ENSAM ÄR INTE STARK

ATT BYGGA SAMVERKAN FRÅN GRUNDEN

OM ARBETET MOT GÄNGKRIMINALITET I VÄSTERÅS

EVA NILSSON LUNDMARK & INGVAR NILSSON

INLEDNING 4
STARTSKOTTET 5
SITUATIONEN 5
FÖRARBETET OCH SYFTET. 8
OM DENNA RAPPORT 8
FÄRDPLANEN - EN KARTA 9
ÖVERGRIPANDE UPPLÄGG 10
PROCESSEN I STORT. 10
SAKFRÅGAN OCH RELATIONSFRÅGAN 10
VÄSTERÅS - EN SYNTES OCH UTVECKLING AV TIDIGARE ERFARENHETER 12
PEDAGOGIK 13
RESAN - EN BERÄTTELSE. 14
STATION 1 - MARS 2022: EN GEMENSAMT MINDSET. 15
STATION 1,5: ETT MELLANSPEL AV STOR BETYDELSE 19
STATION 2 - JUNI 2022: HUR SER DET UT? 19
STATION 3 - AUGUSTI 2022: VART VILL VI? 23
STATION 4 - NOVEMBER 2022: HUR SKA DET GÅ TILL? 28
STATION 5 - JANUARI 2023: JAG HAR EN PLAN 32
THE END OF THE BEGINNING 39
KOMPLETTERANDE DELAR 40
LEDNINGSSTRUKTUR. 41
PARTNERS 42
NÅGRA GRUNDBULTAR I ARBETET. 45
UTMÄRKANDE DRAG 46
EN SAMMANHÄNGANDE OCH KOMPLEX VERKLIGHET 47
DEN KOMPLEXA SAMVERKANSARENAN. 48
STRATEGISK OCH OPERATIV LEDNING 49
EN GEMENSAM ANGELÄGENHET. 50
SOCIALT UTSATTA OMRÅDEN: NORMALITETEN TILLITEN OCH SVAGT SOCIALT KAPITAL 51
FOKUS PÅ BARN OCH UNGA 55
SAMVERKANSARENOR 57
ATT BYGGA SOCIAL INFRASTRUKTUR - EN PLATTFORM FÖR DET SOCIALA KAPITALET 58
VÄGEN MOT FRAMGÅNG 59
AVGÖRANDE INSLAG 60
SUBTILA INSLAG I PROCESSEN. 60
FRAMGÅNGSFAKTORER 61
UTMANINGAR, HINDER OCH FÖRUTSÄTTNINGAR 63
SLUTSATSER, RÅD OCH FRAMÅTBLICKAR 64

INLEDNING

STARTSKOTTET

> Polisen har uppdaterat sin lista över områden som betecknas som utsatta, rapporterar Sveriges Radio Ekot. Kvar på listan finns Bäckby i Västerås, som enda område i Västmanland. – Vi gör saker och det går åt rätt håll. Men vi är inte nöjda än, förstås, säger Staffan Jansson (S), kommunalråd i Västerås kommun. Den här typen av områden karaktäriseras enligt polisens klassificering av låg socioekonomisk status där de kriminella har inverkan på lokalsamhället – till exempel genom hot och utpressning eller våld. Polisen anser att läget i de här områdena är allvarligt. – Det är inte alls roligt att Bäckby är kvar på polisens lista. Vårt mål är att inte ha utsatta områden inom kommunen alls, säger Staffan Jansson."[1]

Västerås stad har ungefär 159 000 invånare. Staden har liksom många andra städer i den storleksordningen problem med utanförskap, segregation, gängkriminalitet och våld. Detta delar man med andra städer som Gävle och Uppsala i polisregion mitt. Det var bakgrunden till att regionpolischefen Ulf Johansson samlade den regionala och lokala polisledningen tillsammans med dessa tre kommuners ledningar till en träff i november 2021. Målet var ett fördjupat och strategiskt samarbete mellan polis och kommun för att långsiktigt bryta den negativa utvecklingen kring våld och gängkriminalitet man sett under många år.

Västerås var den kommun som snabbast reagerade på detta och snart inleddes det arbete som denna rapport handlar om. Runt årsskiftet 2021/22 skedde ett antal möten med polisledning och politisk ledning i Västerås. Där bestämdes att man skulle genomföra ett gemensamt arbete och skapa en långsiktigt hållbar arbetsmodell baserad på samverkan mellan kommun och polis samt andra viktiga aktörer för att bekämpa den organiserade kriminaliteten i staden.

Syftet var att skapa en tydlig struktur för samverkansledning lokalt, både operativt och strategiskt. Man ville även förankra insatserna på djupet i den kommunala och polisiära organisationen och initiera arbetet med att skapa en operativ fungerande samverkansledning för att bekämpa gängkriminaliteten. Målet med den tänkta arbetsprocessen – att skapa en sorts "task force" mot gängkriminalitet – var följande:

- skapa en strategisk och operativ ledningsstruktur starkt förankrad både hos polis, kommun och andra viktiga partners/medaktörer
- bygga arbetet på en gemensam nuläges- och orsaksanalys
- formulera gemensamma mål för detta arbete, formulera en strategi för detta arbete samt upprätta en plan
- inleda genomförandet

SITUATIONEN

> Sverige är tillbaka på de nivåer mellan rik och fattig som rådde innan välfärdsstaten. Göteborg är i dag berättelsen om två städer. En stad där välstånd och rikedom aldrig varit större och en annan där hälften av barnen växer upp i relativ fattigdom och där varannan elev saknar betyg för att ta sig vidare i utbildningssystemet."[2]

I det goda livet har människor en bostad, hälsa och är friska. De har ett arbete så att de kan försörja sig. De har en aktiv och levande fritid med kulturella inslag. De känner trygghet och ser att livet har en mening. Det handlar inte enbart om jobb, om bostad, om skolresultat, hälsa eller frånvaro av våld i vardagen. Allt detta hänger samman i en helhet som är större än summan av de ingående delarna.

Kanske är detta det goda livet. Så ser det inte ut i utsatta områden. Inte alls. Så hur ser det ut? Vilken är den verklighet i vilken utanförskap, våld och gängkriminalitet växer fram?

Utsatta områden i allmänhet

Man bor trångt, ofta med låg standard i hus som inte underhålls. I utsatta områden bor man nästan alltid i hyresrätt och det är svårt att göra boendekarriär om man inte flyttar. Hälsan är dålig – både den somatiska och den psykiska. Barnens tandstatus är sämre än i andra delar av landet. Man dör många år tidigare, än befolkningen i övrigt.

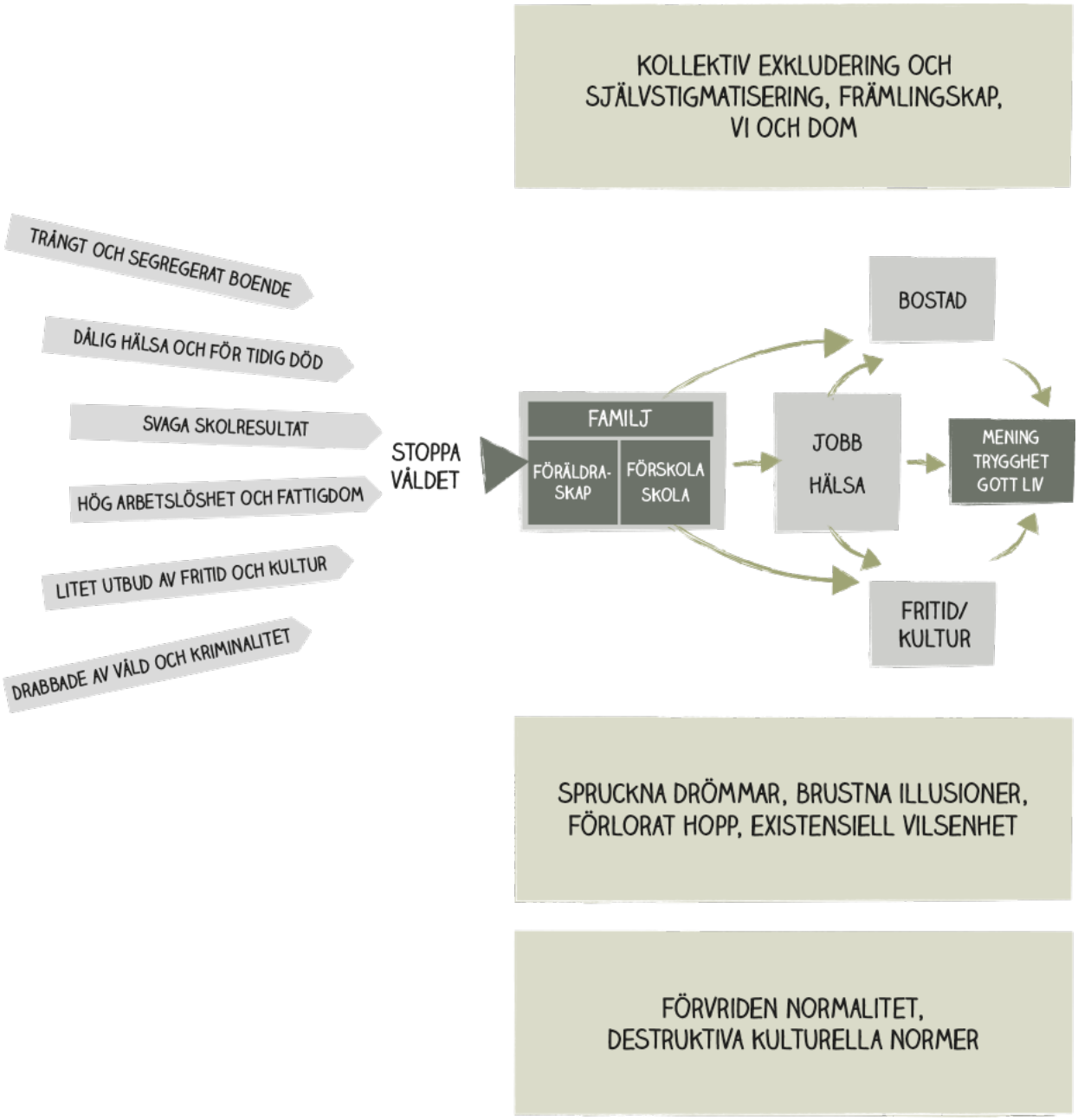
Barnen misslyckas ofta i skolan. Både i grundskolan och gymnasieskolan. I all synnerhet gäller det pojkarna, särskilt de med utländsk bakgrund. Det är inte coolt att plugga. Detta leder till att arbetslösheten är mycket hög. Många av de unga lyckas aldrig ta sig in på arbetsmarknaden. En mycket stor andel av de unga varken arbetar eller studerar. Man blir beroende av de offentliga försörjningsystemen och fattigdomen är omfattande.

---

1 SVT Nyheter, 14 oktober, 2021

2 ETC, 2018-01-08 med anledning av Göteborgs jämlikhetsrapport, 2017

ORTENS STRUKTURELLA SITUATION



Utbudet av fritidsaktiviteter och kultur är begränsat. Detta gäller allt från musikutbud till teater, konstutställningar och muséer. De boende i dessa områden drabbas av våld och kriminalitet, liksom missbrukets konsekvenser på ett helt annat sätt än resten av befolkningen.

Vi pratar om områden utsatta för självstigmatisering och främlingskap. Vi pratar om områden där hoppet försvunnit, ofta tidigt i livet. Områden som är kollektivt stigmatiserade, utdömda, och av omvärlden förvandlade till ”no-go-zoner”. Vi talar om spruckna drömmar och en existentiell vilsenhet. Vem är jag, var hör jag hemma, är jag en del av den större helhet som kallas samhället?

Detta är den generella bilden av utsatta områden varav Västerås har ett sådant såsom det definieras av polisen.

Läget i Västerås

Västerås kommun är belägen vid Mälarens norra kust, mitt emellan Stockholm och Örebro och har ungefär 159 000 invånare[3]. Historiskt har arbetskraftsinvandringen varit stor och staden präglats av närliggande bruksmiljöer, men 2022 blev stadens högskola ett universitet. Större ingenjörstäta företag etablerar sig i staden och tillväxten liksom inflyttandet till staden är god.

Befolkningen i Västerås har under åren 2011-2022 ökat med 12 procent och beräknas öka med ca 1 procent årligen fram till 2045, alltså ca 200 000 då[4]. I dag råder det bostadsbrist och en hög byggtakt är fortsatt nödvändig. Under 2020 var 15,6 procent av befolkningen i Västerås trångbodda. Trångboddheten är högre bland personer med utländsk bakgrund (27,8 procent) och bland hushåll med hemmaboende barn under 24 år (28,8 procent). I de bostadsområden där trångboddheten är mest förekommande är mellan var tredje och fjärde invånare trångbodd. Detta motsvarar värden strax under rikssnittet, sett till flerbostadshus[5]. Variationen är stor mellan olika bostadsområden och samvarierar med inkomstnivå[6]. En stor del av nyproduktionen av bostäder i Västerås har skett i områden med högre inkomstnivåer, denna nyproduktion har dock tillgängliggjort relativt sett många bostäder i områden med medel- eller lägre inkomstnivåer. Prisökningen på bostadsmarknaden kan dock påverka trångboddheten i negativ riktning om fler hushåll än tidigare inte har råd att byta bostad. En farhåga är också att de områden som uppfattas som mindre attraktiva koncentreras av de som inte har råd att flytta vidare, det vill säga de med lägst socioekonomiska förutsättningar.

En socioekonomisk beräkning av utanförskapskostnader i stadens stadsdelar visar att förutsättningarna skiljer sig kraftigt mellan de med högst och lägst värden.

Flera stadsdelar i västra staden har socioekonomiska värden som bedöms vara allvarliga ur ett kriminogent perspektiv och här ligger även Västerås utsatta område[7]. Polisen ser idag utmaningar med vissa offentliga platser i Västerås. Med offentliga platser menar vi här centrummiljöer eller torgmiljöer. Platserna med utmaningar finns i de västra stadsdelarna men även på platser i norra och östra Västerås. Det som utmärker dessa platser är den droghantering som frekvent sker på eller intill platserna. Gemensamt för de ovan nämnda platserna är att hanteringen av droger och samlingar av ungdomar och unga vuxna har medfört att de som besöker platserna upplever en ökad otrygghet.

Enligt Brås mätningar från 2021 ligger Västerås i topp i jämförelse med andra mellanstora städer i riket gällande antal anmälda brott per 100 000 invånare. När det gäller skjutningar på offentlig plats ligger Västerås med bland de tio kommuner som har flest antal skjutningar. Uppgifterna grundar sig i Nationella operativa avdelningens statistik 2022.

Västerås har ett stort antal friskolor och fristående förskolor jämfört med likvärdiga städer. Andelen förskolebarn som går i fristående förskolor var 36 procent i januari 2023. Andelen fristående grundskolor var 30 procent och eleverna där uppgår till 27 procent av det totala antalet grundskoleelever. 66 procent av gymnasieskolorna i Västerås var fristående och hade 40 procent av gymnasieeleverna inskrivna hos sig[8]. För några år sedan stängdes den kommunala högstadieskolan i det utsatta området, på grund av elevbrist. En oönskad effekt blev dock en ökad segregation mellan kommunala skolor och friskolor, och den utvecklingen har fortsatt.

Västerås har dock endast en stadsdel som är bedömd som utsatt, enligt polisens lista, och bedömningen är att det finns goda faktorer att värna om. Antalet fritidsgårdar och fritidsklubbsverksamhet (för 10-12-åringar) skiljer ut Västerås till det högre antalet jämfört med andra jämförbara städer. Boendemiljön är också välskött, även i de socioekonomiskt svagare stadsdelarna. I samtliga av dessa stadsdelar har kommunen gjort satsningar på den yttre miljön och skapat aktivitetsytor för breda åldersgrupper. Upplåtelseformerna i stadsdelarna är välblandade och både allmännyttan och andra fastighetsägare tar ett stort ansvar för social hållbarhet och trygghetsskapande insatser.

Västerås stad och polisen enades om ett medborgarlöfte 2022, som innebär att man gemensamt ska verka för en stad där alla stadsdelar har socioekonomiskt goda förutsättningar och där organiserad kriminalitet saknar förankring. Med det uttrycks en gemensam vilja om att utveckla stadsdelarna i en positiv riktning, så att inget område faller inom gränserna för att klassas som ”utsatt” på polisens lista.

---

3 KID, 2022-12-31

4 Statisticon, Västerås stads befolkningsprognos 2021–2045.

5 Kolada, Trångboddhet i flerbostadshus, enligt norm 2, 2022

6 SCB, uttag från Västerås stads statistikdatabas (http://statistik.vasteras.se).

7 Polisen Nationella operativa avdelningen, Kriminell påverkan i lokalsamhället – en lägesbild för utvecklingen i utsatta områden, 2019

8 Barn- och utbildningsförvaltningen, januari 2023

Det är hur man tacklar denna verklighet som den här beskrivna processen handlar om.

FÖRARBETET OCH SYFTET

Processen från det gemensamma seminariet i november till konkret start av arbetet i Västerås var mycket snabbt. Idén föddes i november, beslut togs kring årsskiftet och processen inleddes och planerades direkt efter årsskiftet. Den var bemannad med nyckelpersoner från berörda organisationer i mars då det första seminariet genomfördes.

Handlingsberedskapen hos kommun och polis var med andra ord hög. I kommunen hade man sedan en tid tillbaka byggt upp en centralt placerad enhet för att övergripande och strategiskt arbeta med denna typ av frågor. Man hade också, bland annat med stöd av konsultföretaget Pay Off gjort en genomgripande kartläggning av situationen i de olika stadsdelarna. Man hade också under flera års tid arbetat politiskt med dessa frågor i det lokala trygghetsrådet där man också (i motsats till en hel del andra kommuner) vinnlagt sig om samförstånd mellan majoritet och opposition kring vissa centrala frågor.

I polisregionen hade man också förberett sig. Dels genom ett tydligt uppdrag till de olika polisområdena och lokalpolisområdena. Men också genom att avsätta resurser och rekrytera en erfaren högre polis till regionen med lång erfarenhet kring dessa frågor.

Vi som processledande konsulter blev engagerade i detta arbete från och med det regionsgemensamma seminariet i november. Vi har jobbat med denna typ av frågor, övergripande strategier och arbetsprocesser i ett stort antal likartade miljöer såsom Tensta, Rinkeby, Rosengård, Södertälje, Rissne och Hässelby-Vällingby, både på uppdrag av kommuner och polis men också civilsamhället, fastighetsbolag och näringslivet.[9]

Man kan säga att vårt uppdrag blev att skapa en syntes av alla dessa erfarenheter och omsätta dem till de specifika Västeråsbetingelserna. Avgörande inslag i det inledande arbetet och som bidrog till att underlätta start och genomförande var bland annat följande:

- En betydande insikt och mognad i båda organisationerna kring de utmaningar man stod inför
- Stark förankring i både regionledning inom polisen och en starkt politisk förankring i kommunen kring dess frågor och vikten av att utveckla ett systematiskt, konkret och strategiskt samverkansarbete
- Stor tillit och respekt för varandra liksom en hög beredskap för öppenhet och transparens med ett kommunikativt och tillåtande organisationsklimat
- Insikten om att arbetet behöver genomföras i en systematiskt planerad och ledd process med processtöd utifrån
- Ett antal viktiga nyckelpersoner som bidrog till att skapa ett gott, kreativt och lösningsfokuserat mönster i synsätt och samtal

OM DENNA RAPPORT

Denna rapport är skriven mer eller mindre i ”realtid” samtidigt som den beskrivna processen genomförts. Den består dels av en sorts reseberättelse (kapitel 2 och 3), dels av en mer analytisk beskrivning med slutsatser från det genomförda arbetet (kapitel 4, 5 och 6).

Tanken är att den ska kunna fungera dels som ett stöd för det fortsatta arbetet i Västerås och dels som en kunskaps- och inspirationskälla för andra kommuner där man vill utveckla samverkan mellan kommun, polis och andra samhällsaktörer med syftet att minska, försvåra och förhindra utanförskap och organiserad kriminalitet.

9 Många av dessa uppdrag finns redovisade i form av rapporter på vår hemsida www.socioekonomi.se

FÄRDPLANEN - EN KARTA

ÖVERGRIPANDE UPPLÄGG

Det bestämdes att man skulle genomföra en arbetsprocess gemensamt med 18 nyckelpersoner från polisen (8) och kommunen (10). Processen skulle innehålla ett flertal steg i form av heldagsseminarier. Den skulle pågå under knappt ett år och innebära att man mellan träffarna fick arbeta med konkreta frågor och uppgifter på hemmaplan.

Processen skulle ledas av personer utifrån med lång erfarenhet av dessa frågor och detta sätt att arbeta – det blev vi två som skrivit denna rapport. Men processen skulle också ledas internt, i första skedet av kommunens hållbarhetschef på stadsledningskontoret i nära samarbete med en utsedd nyckelperson inom polisen – lokalpolisområdeschef. Vi fick alltså direkt både en yttre och inre ledning av arbetet.

Syftet var att skapa en fungerande arbetsstruktur för att gemensamt tackla utmaningarna kring hot, våld, utanförskap och gängkriminalitet i Västerås. Vid sidan av denna huvudprocess, som skildras nedan, insåg man snabbt att detta måste kompletteras med flera sido- eller stödprocesser. En viktig sådan var att ta beslut om vilken ledningsstruktur som skulle behövas för att arbetet skulle gå från prat till verkstad och leda till genomförande. En annan sådan var frågan om vilka andra partners som skulle behövas för att lyckas. Tidigt dök fastighetsbolagen (inte minst allmännyttan), näringslivet och civilsamhället (föreningslivet, idrottsrörelsen) upp som viktiga partners men ganska snabbt också regionen – inte minst vuxenpsykiatrin samt barn- och ungdomspsykiatrin.

PROCESSEN I STORT

Det bestämdes att processen skulle omfatta fyra heldagsseminarier, ett beslut som sedan reviderades och det blev fem heldagar, vilket illustreras i figuren på nästa sida. Seminarierna kom att innehålla några olika delar. Vi som konsulter delade med oss erfarenheter och insikter från andra miljöer vi arbetat i med denna typ av frågor. Samtal hölls mellan deltagarna både i mindre grupper och den stora gruppen. En viktig del utgjordes av de hemuppgifter deltagarna hade fått att lösa.

Mellan varje seminarium hade deltagarna en uppgift som skulle lösas dels skriftligt och dels presenteras muntligt för oss gemensamt. Inför de första uppgifterna arbetade man gruppvis på sina respektive hemmaplaner. Men under de senare seminarierna delade vi in deltagarna i tre olika grupper som alla hade representation från de olika berörda organisationerna. På så sätt ville vi skapa en inblick i varandras sätt att tänka, uppfatta verkligheten och agera.

Gruppen kom att bestå av direktörerna plus verksamhetschefer från förskola och skola, socialtjänst, kultur, idrott och fritid, stadsledningskontoret samt stadsdelen Skultuna i kommunen. Polisen representerades bland annat av lokalpolisområdeschef, kommunpolis och barnahuspolis. Man kan säga att bemanningen i gruppen, som totalt sett uppgick till 18 personer var unik. Dels genom att kommunen så systematiskt hade valt de högsta cheferna inom respektive område att personligen medverka i processen, dels genom att polisen – som trots allt i förhållande till kommunen är en liten organisation – deltog med så många personer.[10] Närvaron under de olika träffarna kom att bli mycket hög trots olyckliga kollisioner i kalendern mellan dessa träffar och olika nämnd- och styrelsemöten.

Parallellt inleddes ett arbete för att skapa en tanke om en gemensam, nätverksbaserad ledningsstruktur för att hantera dessa frågor. Dessutom fördes ett samtal om vilka ytterligare partners man behövde och ville ha med i processen för att den skulle kunna bli framgångsrik.

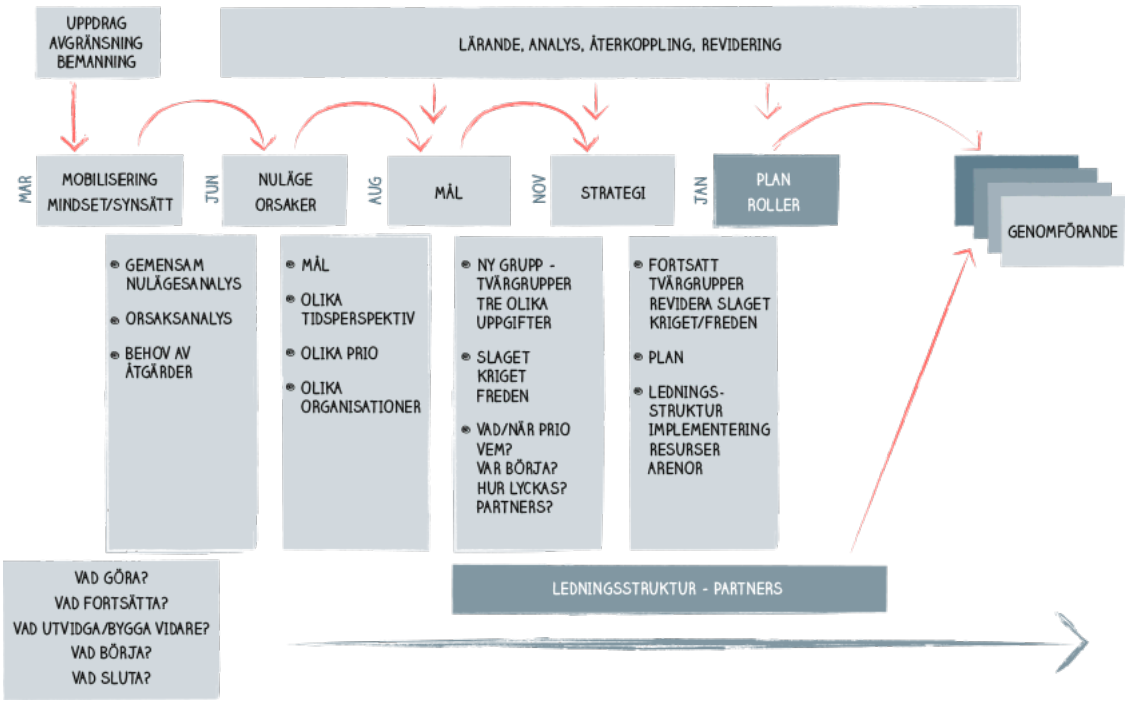
SAKFRÅGAN OCH RELATIONSFRÅGAN

Redan då processen inleddes var vi klara över att vår gemensamma resa skulle ske på två helt skilda plan – ett sakplan och ett relationsplan. Sakplanet har vi skildrat översiktligt i figuren på nästa sida men också på ett annat vis i figuren nedan. Den delen av processen följer en traditionell projektlogik; nulägesanalys, målanalys, strategi, plan, genomförande och uppföljning. Intressant nog hade mycket av detta gjorts av de ingående parterna, ofta ganska genomgripande och med en seriös analys.

Det som skilde denna process från det man tidigare hade gjort var ordet gemensamt. Det visade sig snabbt att en gemensam nuläges- och orsaksanalys hade helt andra dimensioner och en helt annan komplexitet än vad som hade gjorts funktionsvis. Och när man närmade sig målbilden upptäckte man snabbt att man arbetade med olika målbilder, olika mått för framgång, olika målgrupper och olika prioriteringar. Man upptäckte också likheter som man kanske inte hade väntat sig från början.

---

10 Man bör kanske veta att polisen totalt i Västerås är något hundratal personer att jämföra med kommunens 11 000



TVÅ PROCESSER

SAMVERKANSLEDNING

Arbetet med detta bidrog till det som hände på relationsplanet mellan deltagarna och de olika organisationerna. Man skulle kunna säga att det gemensamma arbetet syftade till att skapa en känsla av samförstånd, tillit och förtroende mellan deltagarna. Bygga känslan av att vi trots våra olika uppdrag och kompetenser ändå är i samma lag. Denna kom att underlättas av det klimat som växte fram, deltagarnas sätt att relatera till varandra, respekten för varandras uppdrag och kompetenser. Sakta byggdes det upp vad som i ett annat sammanhang har kallats tillitssynergier – om man litar på varandra är det så mycket enklare att samarbeta.

VÄSTERÅS - EN SYNTES OCH UTVECKLING AV TIDIGARE ERFARENHETER

Västerås är inte ensamt om att som kommun brottas med utanförskap, utsatthet, organiserad kriminalitet och dödligt våld. Det fanns sedan tidigare en hel del erfarenheter både kring vad som fungerar och vad som inte fungerar då dessa utmaningar ska hanteras.

Man var också klar över att lösningen inte låg enbart i insatser som fler poliser, fler väktare, fler kameror och hårdare straff. Dessa var möjliga ingredienser i en kommande strategi men inte som lösningen. Man ville komma åt de underliggande orsakerna via en fungerande samverkan på riktigt. I detta arbete skapades en sorts syntes av tidigare fungerande metoder och arbetsformer, översiktligt illustrerade i figuren nedan.[11]

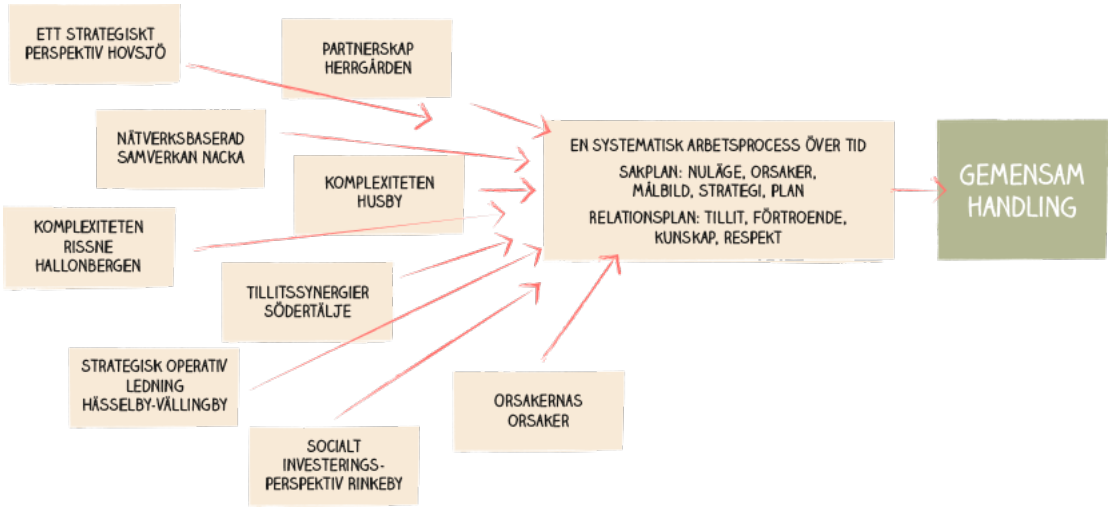
Insikten om tillitsbygget i denna typ av arbete kommer bland annat från den omfattande satsningen Tore 2 i Södertälje. Det sociala investeringsperspektivet bland annat från erfarenheterna i Rinkeby. Vikten av ett partnerskap med civilsamhälle, näringsliv och fastighetsbolag kommer bland annat från Herrgården i Malmö, men också ICA-handlarnas förbund liksom Svensk Elitfotboll.

Man insåg tidigt i arbetet mot organiserad brottslighet i Hässelby-Vällingby att polisen och kommunen gemensamt behövde skapa en nätverksbaserad ledningsstruktur på både operativ och strategisk nivå. En erfarenhet som också finns från flera års samverkansledningsarbete i Nacka och i arbetet efter kravallerna i Husby 2015 som gjorde komplexiteten i problembilden extra tydlig.

Detta tillsammans med mängder av andra erfarenheter som gradvis bakades in i arbetet i Västerås; nya impulser från pågående forskningsprojekt (till exempel Brå:s kartläggning av det dödliga våldet), nya insikter som dykt upp kring hedersvåldets roll samt hur unga socialiseras in i den kriminella världen. Alla dessa erfarenheter utgjorde en del av underlaget för det gemensamma arbetet och den syntes som arbetsgruppen stegvis skapade.

11 Flera av dessa erfarenheter finns beskrivna i våra rapporter som återfinns på www.socioekonomi.se

EN SYNTES AV TIDIGARE ERFARENHETER



PEDAGOGIK

Denna typ av process förutsätter en medveten pedagogisk form för att fungera, allt från grundläggande synsätt kring lärande till hur lokalen man arbetar i möbleras. Som vi sagt tidigare bestod seminarierna av tre olika delar; en föreläsningsdel, en samtalsdel i flera olika steg samt en presentation av deltagarnas hemuppgifter med påföljande reflektioner. I processen fick föreläsningar efterhand allt mindre utrymme och deltagarnas hemuppgifter en allt större del.

Arbetet med hemuppgifter skulle kunna liknas vid en action learning-modell där man kontinuerligt arbetar med att omsätta det man lärt sig gemensamt till slutsatser för den egna hemmaarenan. Pedagogiken bygger också på tanken om att den mesta kunskapen finns i gruppen och att processens uppgift är att vaska fram den, synliggöra den och omvandla denna kunskap till handling.

Helt avgörande för att lyckas har varit att ett gynnsamt klimat har växt fram och byggts upp. Ett klimat som gynnar tillitsbygge, förtroende och transparens i en värld som ofta är mer eller mindre sluten mot omvärlden.

En annan förutsättning har naturligtvis också varit att processen haft legitimitet hos deltagarna och uppfattats som meningsfull och viktig. Detta har skett på minst två olika sätt. Dels genom formella uppdrag och mandat från högsta ledningen i kommunen och polisregionen. Dels genom nyckelpersoner från polisen och kommunen som på ett mer informellt plan gett arbetet tyngd och legitimitet. Till detta ska också läggas deltagarnas redan från början mycket positiva inställning till att samarbeta och se behovet av att skapa gemensamma lösningar.

RESAN - EN BERÄTTELSE[12]

12 Mycket av faktan i detta kapitel bygger på den kontinuerliga dokumentation vi gjort efterhand i arbetsprocessen under seminarierna.

STATION 1 - MARS 2022: EN GEMENSAMT MINDSET

Vår bild av verkligheten

Syftet med första seminariet, där deltagargruppen representerades av fem kommunala förvaltningar och polisen, var att skapa ett gemensamt synsätt kring hur man skulle kunna uppfatta situationen i Västerås, tolka orsakerna bakom, men också inleda tankar om hur man bör tackla det hela långsiktigt.

Ytterst handlar det om att skapa ett gemensamt mindset, ett sätt att uppfatta den gemensamma verkligheten och en begreppsapparat för att kunna samtala kring den. Dagen präglades av ett antal korta föreläsningar följt av ett antal gruppsamtal i större och mindre grupper. Tidigt enades vi om två saker; att inte enbart fokusera på synliga, manifesta och akuta symptom utan leta efter orsakerna bakom. Och att tidigt leta principer för gemensamma, övergripande och långsiktiga strategier.

Under dagens presenterades några bilder som snabbt kom att bli viktiga för gruppen eftersom de fångade centrala aspekter av hur man uppfattade verkligheten. Den första var ”pyramiden” eller snarare ”isberget” nedan. Den fångar vikten av att gå under ytan, under de synliga och manifesta symptomen på det som sker; det aktiva våldet, den omedelbara situationen och försöka förstå på djupet inte bara hur det ser ut, utan också orsakerna bakom och kanske till och med orsakernas orsaker. Denna bild kom att bli samlande för tanken att gå på djupet kring ett problem för att förstå dynamiken och helheten, innan man sätter in åtgärder som kanske bara riktar sig mot de synliga symptomen och helt missar orsakerna bakom.

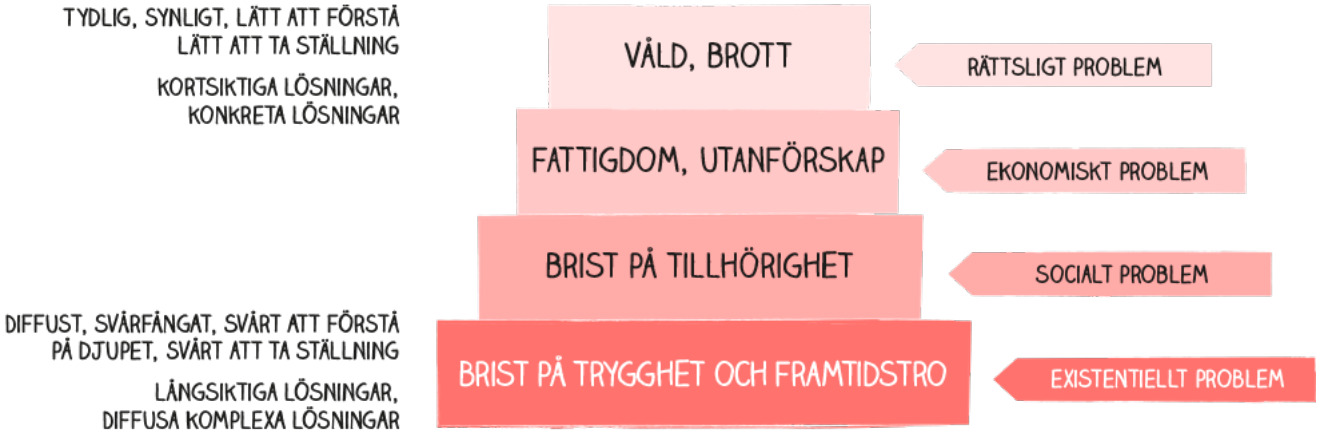
Och erfarenheten av att stanna upp i sin analys på isbergets topp är tydlig. Man riskerar att missa väsentliga poänger och aspekter av verkligheten. Då majoritetssamhällets normsystem, värdegrund och etik viker tillbaka blir det utrymme för nya normsystem att ta plats och prägla den verklighet man lever i. I dess mest extrema form är tilliten till gängen och gängkulturen större än tilliten till myndigheter och det omkringliggande samhället. Ett problem är att förtroendet och legitimiteten för olika myndigheter, samt tilliten till dessa, är särskilt svag. Inte minst skola, socialtjänst och polis.

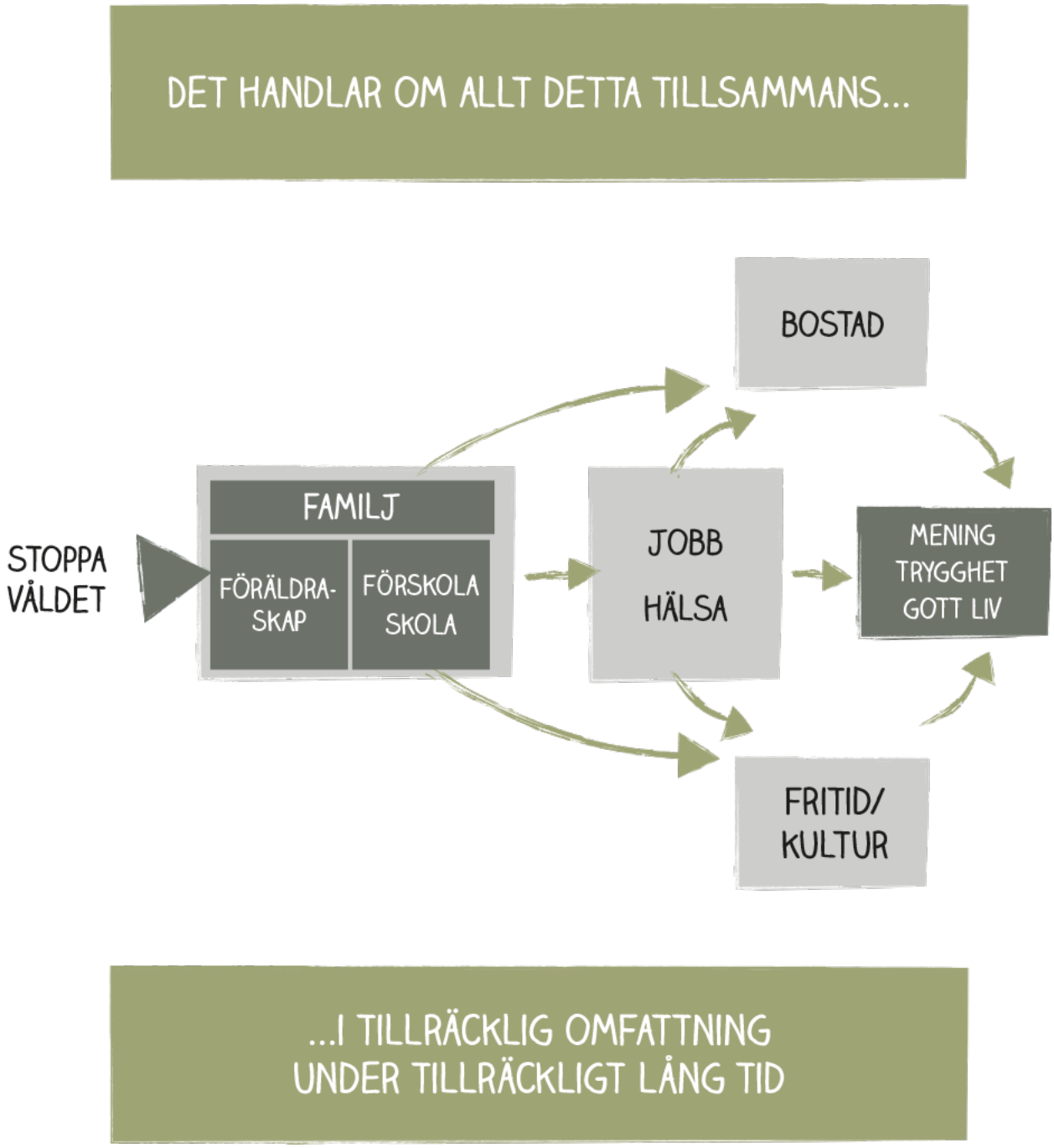
För unga handlar det inte enbart om att minska rekryteringen till de kriminella gängen. Problemet är större än så. Det handlar om en kollektiv insocialisering till dessa mönster som inte bara omfattar de som aktivt väljer att bli kriminella utan hela deras lokala nätverk av unga. Det handlar om framväxten av en ny, destruktiv subkultur. En jordmån där våld och kriminalitet kan växa. En miljö där rätt och fel, liksom god moral inte är viktiga begrepp. Ett fenomen som kanske främst förstås via ungdomsmusiken, inte minst rapkulturen.

Man skulle kunna säga att det sociala kapitalet – samhällets sammanhållande kitt – i dessa områden är kraftigt devalverat, stundtals helt utplånat. Det kitt som är nödvändigt för att ett samhälle ska fungera.

En andra bild som gruppen snabbt tog till sig var vikten av att tänka i helheter då man ska tackla ett fenomen som gängkriminalitet. Det uppenbara – stoppa våldet – måste alltid kombineras med åtgärder som berör familj, föräldraskap, skola och förskola, boendesituation, arbetstillfällen och ett fungerande kultur och fritidsliv. Det är detta paket som tillsam-

ATT UPPFATTA, FÖRSTÅ OCH HANTERA PROBLEM





mans skapar en möjlighet att inte bara bekämpa den akuta kriminaliteten och utanförskapet, utan också undanröja jordmånen för detsamma. Bilden nedan, som har sina rötter i kriminalkommissarie Gunnar Appelgrens arbete kring samma frågor i Södertälje för drygt tio år sedan, kom att bli symbol för den helhetssyn gruppen ville skulle prägla dess arbete.

Under detta seminarium inledde vi med att be deltagarna ge sin omedelbara bild av situationen i Västerås. Vi fick en överraskande samstämmig bild, men från flera olika håll och med flera olika perspektiv och tyngdpunkter – en början till att skapa förståelse för varandras verklighetsbilder:

- Oro i skolorna inte bara på högstadiet utan även låg- och mellanstadiet. Man använde sig av begreppet pedagogisk segregation.
- De kriminella nätverken är betydligt lösare än de tidigare mer hierarkiskt styrda nätverken. Öppnare nätverk som stundtals ändrar karaktär och sammansättning.

- Det finns tecken på att man hittar sätt att använda kriminella pengar till att skapa vita affärer. Bilfirmor, bilverkstäder, biltvättar, pizzerior, frisörer och kiosker.

- Ett hårdare klimat än tidigare där våldet dels trängt längre ner i åldrarna, men också blivit grövre till sin natur – från knytnävar, till knivar, till skott i benen till skott mot huvudet.

- Kunskapsläget om delar av den kriminella världen beskrivs som gott. Man hade på individnivå god kunskap om de olika kriminella strukturerna och vilka de tongivande personerna och styrande relationerna var. Man hade också en tydlig bild, ofta på personnivå, om vilka konfliktströmmar som var aktuella. Ett kunskapsläge som dock försämrats till följd av gängkriminalitetens ändrade karaktär.

- Kriminalitet, utanförskap och de destruktiva mönstren varierade kraftigt över staden, där några stadsdelar uppfattades som mer besvärliga än andra. Vissa områden kan redan idag beskrivas som utsatta medan andra kanske blir det om något år, där nyrekryteringen av unga är betydande.

- Man var helt överens om att man saknade både gemensam nulägesbild, orsaksanalys och målbild för hur man borde agera och att det var angeläget och brådskande att ta fram det (för övrigt just det som denna process hade i uppdrag att göra).

Sammantaget kan man säga att arbetet med analysen, som gjordes i ett par grupparbeten, ledde till starkt ökad insikt om att man hade olika bilder, olika uppdrag och olika prioriteringar. För att tackla denna fråga drog man ett antal slutsatser här återgivna i punktform.

- Det behövs en gemensam nulägesbild och målbild för att berörda organisationer ska kunna samverka och gå i takt med varandra.

- Detta kommer kräva en långsiktighet och uthållighet under ett stort antal år (man talade om tio år eller mer).

- För att kunna samverka effektivt måste tillit och förtroende byggas och detta i sin tur kräver öppenhet, transparens och ett sorts no blame game-perspektiv.

- En djup insikt om att den organiserade brottsligheten idag är mindre strukturerad och hierarkisk. Snarare är den mer öppen, föränderlig, nätverksbetonad, rörlig och därmed mer svårfångad.

- Det är viktigt både av konkreta, men kanske än mer symboliska skäl att tidigt inleda åtgärder för att återta det offentliga rummet.

Man insåg också vikten av att identifiera de samarbetspartners som behövs för att lyckas med arbetet såsom regionen (vårdcentraler, BVC, vuxenpsykiatri, barn och ungdomspsykiatri med mera), fastighetsägarna (inte minst allmännyttan), näringslivet (till exempel de lokala handlarna) samt civilsamhället (till exempel idrottsrörelsen). Man betonande också vikten av att identifiera vilka aktörer man INTE önskade partnerskap med, till exempel organisationer med oklar värdegrund eller brist på seriositet.

En tredje bild som vi introducerade var tanken på att arbetet måste ses ur tre olika tidsperspektiv. På kort sikt handlar det om att vinna slaget mot de kriminella genom att stoppa våldet och återta det offentliga rummet från de destruktiva krafterna. Därefter gäller det att vinna kriget mot den organiserade brottsligheten bland annat genom att komma åt pengarna (och därmed indirekt narkotikahanteringen) men också bromsa, stoppa och helst hindra nyrekryteringen eller insocialiseringen av unga till den kriminella världen. Det tredje steget var att bygga freden genom att återskapa det sociala kapitalet i utsatta områden. Bygga tillit, skapa förtroende och legitimitet för de goda krafterna.

I valet mellan att arbeta på kort eller lång sikt måste man välja båda. Denna bild kom att bli symbolen för gruppen. Olika aktörer i detta sammanhang har olika roller, olika arbetsuppgifter och olika prioriteringar. Bilden kom också att bli en stark symbol för att inte välja till synes fungerande quick fix-lösningar när verkligheten är betydligt mer komplex än så.

Dessa tre figurer kom under resans gång att bli allt viktigare för gruppen. Dagen avrundades med att definiera ett antal bärande principer för en kommande strategi kring dessa frågor.

- Arbetet kommer att behöva en struktur, och inte minst en ledningsstruktur för att bli bestående och inte alltför personbundet.

- Denna ledningsstruktur bör vara nätverksbaserad och möjligen innehålla flera olika ledningsnivåer. Minst en operativ och en strategisk nivå där uppdrag, roller, mandat och resurser definieras.

- För att detta ska fungera krävs att man långsiktigt bygger upp tillit, förtroende och relationer mellan dem som ingår i och leder arbetet. Detta görs bland annat genom att uttalat vara uthållig samt tänka, besluta och agera långsiktigt (flerårigt).

- Framgång kommer att kräva att man tidigt förankrar arbetet och dessa tankegångar i de ingående moderorganisationerna på alla berörda nivåer.

ATT VINNA FREDEN -
ATT HANTERA TRE TIDSPERSPEKTIV PÅ EN GÅNG

Våra relationer – en sökfas

För att underlätta processen med att lära känna varandra och börja arbetet med att bygga relationer valde vi att i seminarielokalen omsorgsfullt placera deltagarna i fyra grupper med en så allsidig kompetens som möjligt, både yrkesmässigt och socialt.

Dagen kom att präglas av ett utforskande av varandras uppdrag och kompetens, där man ställde rikligt med frågor till varandra. Ett stort antal aha-tillfällen uppstod. Är det så hos er? Naturligtvis testades både deltagarna och processledarna på olika vis av gruppen, men – vilket är viktigt – hela tiden på ett godartat och välvilligt sätt.

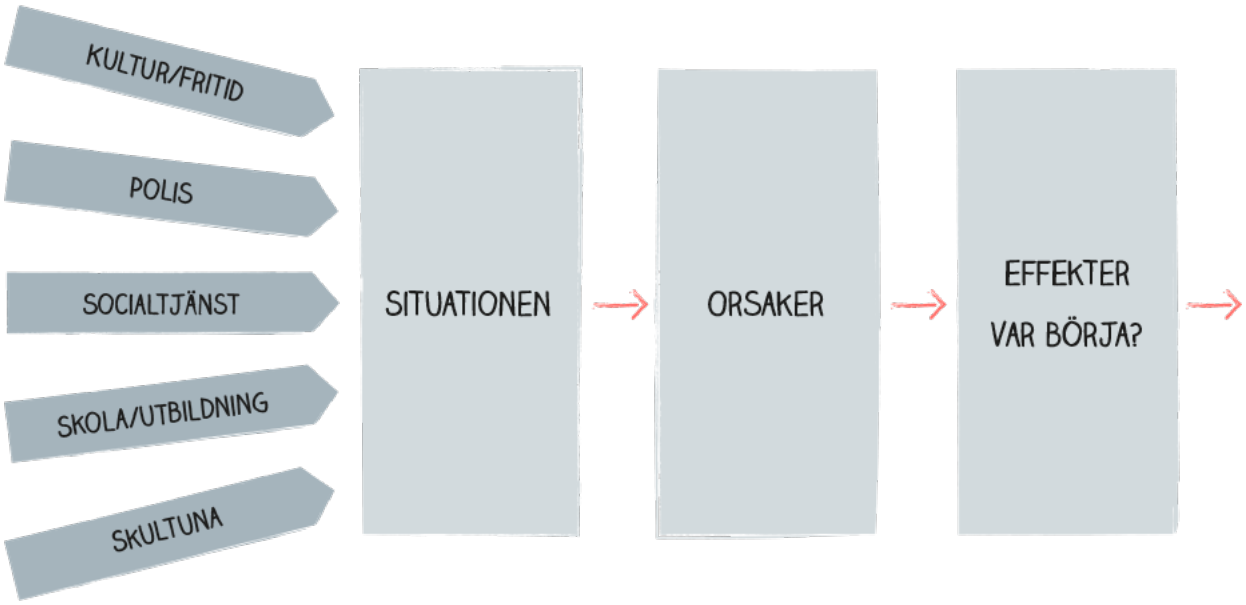
Det uppstod snabbt ett avspänt klimat i vilket utforskandet av varandras arenor, uppdrag och kompetenser ägde rum. Viljan att skapa samförstånd och förståelse för varandra var påtaglig. Samtidigt fanns det en sorts frustration av att man inte tidigare tagit detta gemensamma steg som ledde till en viss otålighet att komma till handling. Strävan efter att förstå varandras verklighetsbild, nulägesbild, målbild och uppdrag var stor.

Uppgiften inför nästa träff

Dagen avslutades med att deltagarna – funktionsvis i fem olika grupper – fick i uppdrag att lösa en uppgift som bestod av följande frågor.

- Gör en nulägesbeskrivning och orsaksanalys kring gängkriminaliteten med utgångspunkt i din egen organisation bestående av bland annat:
  - Symptom – hur ser det ut?
  - Orsaker bakom – varför ser det ut på det här viset?
  - Effekter och konsekvenser av detta?
  - Mest angeläget att tackla i ett första steg?

Uppgiften skulle skickas in till processledningen och kommande träff presenteras under 12 minuter för den gemensamma gruppen.



STATION 1,5: ETT MELLANSPEL AV STOR BETYDELSE

Det andra seminariet var avsett att genomföras i maj. Men just på den utsatta dagen hade den politiska aktivisten Paludan aviserat ett framträdande i Västerås. Detta skulle ta en stor del av polisens resurser i anspråk varför det beslutades att flytta detta datum framåt några veckor i tid.

I stället genomfördes en förkortad version av detta seminarium med kommunens trygghetsråd – en konstellation av ledande politiker från majoritet och opposition som arbetar just med de förebyggande och trygghetsskapande frågorna i kommunen.

De fick en komprimerad föredragning av hur man ser på situationen i Västerås i arbetsgruppen – symptom, orsaker och orsakernas orsaker. Man fick också en bild av den planerade arbetsprocessen, dess olika steg och förväntat resultat.

Denna förmiddag utmynnade i ett öppet och bra samtal mellan politikerna, oss som processledare och polisens ledning lokalt. Det budskap som trygghetsrådet skickade vidare in i arbetsgruppen var att man helhjärtat stod bakom och stödde denna arbetsprocess – både från majoritetens och oppositionens sida. En klar och tydlig styrsignal både till denna arbetsprocess, men också till de olika cheferna i kommunen. Legitimeten för och tyngden av denna process stärktes ytterligare.

STATION 2 - JUNI 2022: HUR SER DET UT?

Vad ser vi?

Inför den andra dagen hade de fem olika aktörerna fått i uppdrag att göra en sorts fördjupad nulägesbild av situationen i Västerås med avseende på utanförskap och gängkriminalitet. Man skulle beskriva hur det såg ut, orsakerna bakom samt effekterna av detta. Dessutom skulle man ha en bild av var man skulle börja tackla dessa utmaningar. Detta hade samtliga fem grupper gjort redan tidigare, ofta flera gånger. Poängen med detta steg var att se hur lika eller olika bilderna av den verklighet man skulle tackla var. Förstå varandras perspektiv (olika uppdrag, olika mandat, olika målgrupper, olika prioriteringar) och i bästa fall med utgångspunkt i detta bli överens om en gemensam verklighetsbild.

Uppgiften skulle redovisas dels skriftligt i förväg, dels presenteras under 12 minuter i en dragning för hela gruppen. Här är några axplock från de olika presentationerna.[13]

- Barn som ”hänger” ute på kvällarna. Öppen droghantering, till exempel Vasaparken och Bäckby torg. Otrygghetsskapande samlingar. Rekrytering av unga pojkar från cirka 10 års ålder – verksamheterna ser att det finns pengar, dyra prylar, oro i grupperingar, kopplingar till äldre, till exempel syskon. Att kriminella ungdomar/unga vuxna söker upp barn i stadsdelarna. Att barn lever

13 Texten ovan är direkta citat från de inskickade hemuppgifterna

i miljöer där kriminalitet förekommer. Fler unga som vill ”hoppa av” kriminell livsstil. Fler utrycker rädsla för sin egen säkerhet. Unga vuxna som vill hoppa av men inte litar på myndigheten. Flickor används som ombud för droghantering och pengar.

- Västerås har en omfattande narkotikamarknad och öppen droghandel bedrivs på många ställen. Narkotikamarknaden för med sig våldsbrott då den skapar interna skuldförhållanden och andra motsättningar. Brott, även de väldigt grova, begås mer och mer av yngre individer (14-17 år). De yngre rekryteras relativt enkelt av äldre individer i området. Karriärstrappan är kort och man klättrar snabbt i hierarkier om man gör bra ifrån sig. Antalet grova brott och vapen ökar i denna miljö. Gränserna höjs och våldet normaliseras. Lojaliteter/tillhörigheter/strukturer växlar snabbt i den kriminella miljön och oförutsägbara motsättningar/konflikter följer med detta. Miljön upplevs av den anledningen som ”rörig”. Individer i den kriminella miljön uppfattas som väldigt lättkränkta. De kriminella är adaptiva och snabba i att ställa om sin verksamhet för att undvika lagföring eller andra ”störningsmoment”. Förebilder som till exempel äldre syskon och andra unga vuxna som redan är kriminella vilket gör valet att inleda en kriminell bana enkel och självklar för den yngre generationen.

- Bjurhovda/Skiljebo, delvis Gryta – vuxna i Västeråsnätverket/Kurdmaffian. Bäckby/Väst – yngre under 25 år, mer ostrukturerade gatugäng med mandat att hantera narkotika och kriminalitet på Bäckby, till viss del även Råby och Hammarby. Växlande lojaliteter. Vallby-Pettersberg, somaliska yngre män, styrda av nätverket, låg struktur med växlande lojaliteter. Flera i tyngre missbruk.

- Tystnadskultur på vissa högstadieskolor. Påverkar tryggheten i skolmiljön för många elever. Äldre elever ”rekryterar” yngre elever. Yngre elever i mellanstadieålder utför uppdrag åt äldre kriminella. Misstänkt droghandel i anslutning till vissa skolor. Oroliga och otrygga småsyskon till äldre elever i kriminalitet. Påverkad måluppfyllelse och behörighet till gymnasieskolan.

- Ur ett förebyggande perspektiv ser det sämre ut. Låg framtidstro. Låga kunskapsresultat. Hög andel UVAS. Hög ohälsa. Hög arbetslöshet.

Bilden ovan – som utgör ett stickprov från en mer omfattande beskrivning – känns igen från de flesta orter med en utsatthetsproblematik och etablerade kriminella nätverk. Men ur det gemensamma processperspektivet var det viktiga hur lika eller olika de olika bilderna var. Man var överraskande överens om det mesta både i problembeskrivning och orsaksanalys. Vissa saker blev extra tydliga.

Den kriminella processen inleds tidigt i livet och kryper allt längre ner i åldrarna. Ofta så tidigt som under lågstadietiden i skolan. Genomgående var också att man pekade på trångboddhet och låg förvärvsfrekvens/hög arbetslöshet som ett stort underliggande problem. Och alla betonade skolans centrala roll för att på både kort och lång sikt förhindra insocialisering till den kriminella världen. Man var också överens om att just insocialisering är ett bättre begrepp än rekrytering eftersom det kriminella vägvalet för vissa grupper och i vissa områden var ett i det närmaste självklart alternativ till mer traditionella karriärval. Man pekade också på att den förhöjda konfliktnivån hade koppling till de allt yngre kriminella med mindre utvecklat konsekvenstänkande än de äldre men också en ny typ av lättkränkthet – vikten av att uppvisa en machoattityd. Påfallande var också den upplevda bristen på framtidstro och brist på tillit, både till andra men i än högre grad till det övriga samhället i allmänhet och myndigheter i synnerhet.

En av effekterna av allt detta – vid sidan av att det leder till stora samhällskostnader – har blivit en alltmer sluten tystnadskultur. Slutenheten mot omvärlden gör det allt svårare att kartlägga hur situationen ser ut i vissa områden. Detta leder också till minskad tilltro till samhället i stort men rättsväsendet i synnerhet. Bristen på framtidstro, en känsla av uppgivenhet och hopplöshet bland unga ökar risken för framtida kriminalitet, en tydlig illustration av det som brukar kallas det negativa sociala arvet.

Då man diskuterade orsakerna bakom dagens situation var man också överens. Man tryckte väldigt mycket på föräldrarna, familjen och samspelet mellan familj och skola för att motverka inskolning till ett kriminellt liv. Föräldraskap och vuxennärvaro uppfattades av många som helt centralt. Man pekade på att redan så tidigt som i förskoleåldern är det viktigt att påverka, till exempel genom att uppmuntra till högre inskrivningsgrad till förskolan i vissa områden.

Man verkar också vara överens om att narkotikamarknaden och dess penningflöden är en centraldrivkraft bakom stora delar av den kriminella verksamheten liksom konflikter om marknader.

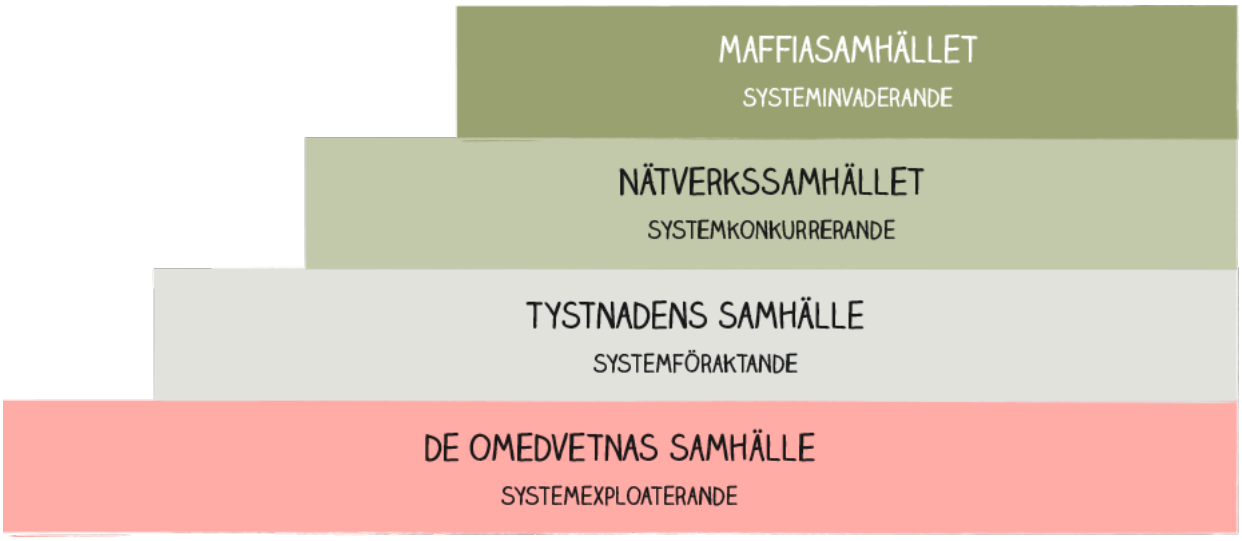
Om man i punktform ska sammanfatta det man var överens om i nuläges- och orsaksanalysen blir det följande:

- Resan mot ett kriminellt liv börjar mycket tidigt och sker allt tidigare

- Föräldrarollen viktig för att förhindra detta

- Bristen på framtidstro stor i vissa områden

EN TYPOLOGI ÖVER PARALLELLSAMHÄLLEN



- Skolans helt centrala roll
- Det har skett en förskjutning av normalitetsbegreppet i vissa områden
- Bristen på goda vuxna förebilder är stor
- Tystnadskulturen och bristen på tillit och legitimitet för samhället

Man diskuterade också, bland annat utifrån figuren ovan, i vilken mening det fanns en sorts etablerade parallella samhällsstrukturer i Västerås. På den mest grundläggande nivån har vi ett skuggsamhälle där de flesta aktörer inte är medvetna om att de spelar med i just detta skuggsamhälle. Man ser inte att enskilda händelser och aktörer hänger samman i ett större system. Det kan handla om allt från kvittolösa affärer, via svarttaxi till svartjobbande städning eller byggarbeten. Man skulle kunna prata om det omedvetna samhället och där enskilda människor har ett sorts systemexploaterande förhållningssätt – gärna ta del av välfärdssamhällets förmåner, men helst slippa betala för dem i form av skatt. På denna nivå behöver det som sker inte nödvändigtvis vara gängrelaterat även om det överraskande ofta är det.

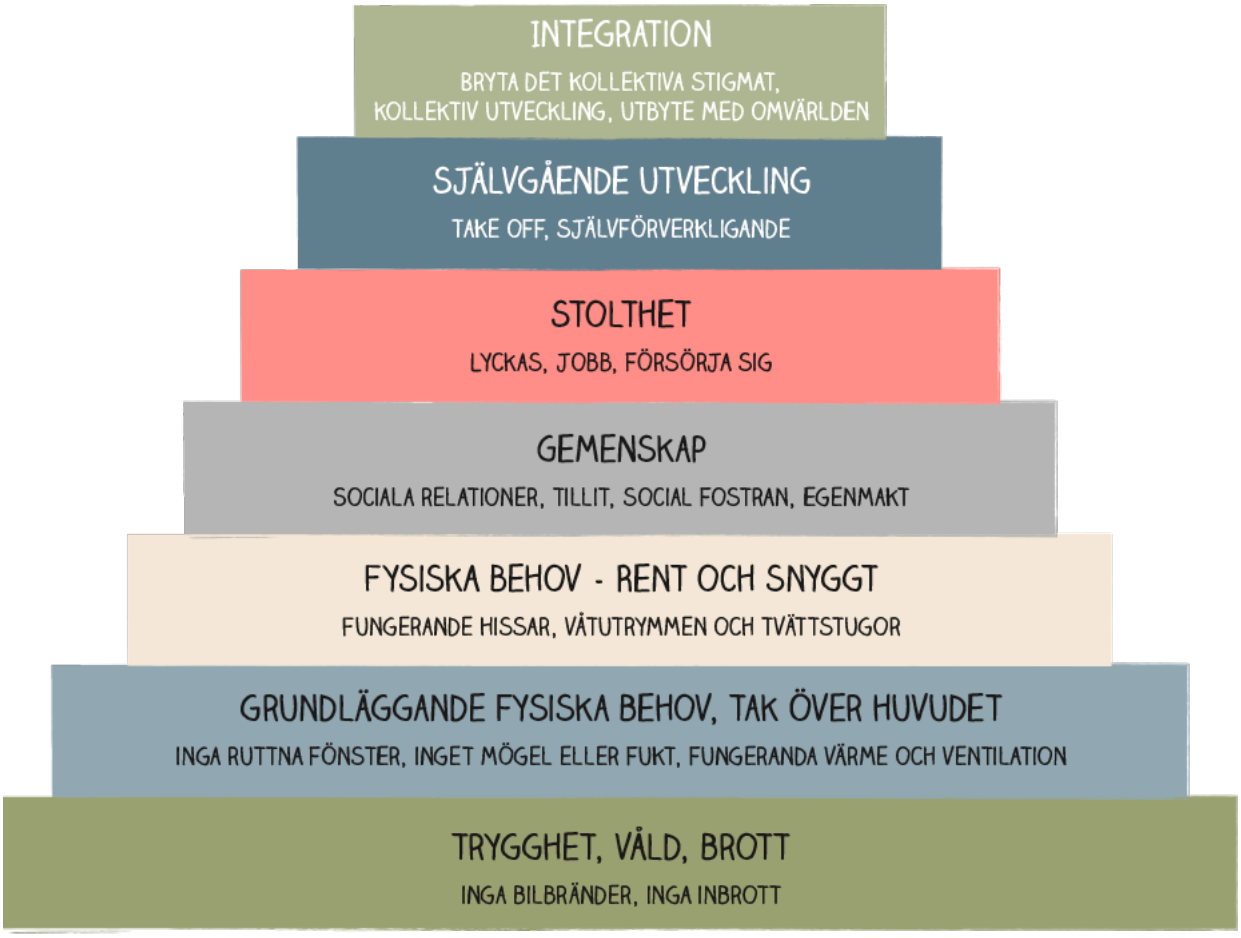
Nästa nivå handlar om det samhällsklimat där de kriminella nätverkens och gängens närvaro är mer påtaglig. De flesta i området måste på ett eller annat sätt förhålla sig till detta. Allt från obeskattade cigaretter i närbutiken till mer eller mindre öppen droghandel. Man ser också tydligt att samhället inte förmår upprätthålla normer eller sitt våldsmonopol. Det uppstår en sorts systemföraktande kultur. Man uppfattar det som att samhället inte förmår upprätthålla sitt våldsmonopol och rättssäkerheten upplevs som svag. Men också en sorts rädslans och tystnadens kultur. Svårigheter att få människor att vittna eller i övrigt delta i rättsprocesser av brottslig, civilrättslig (tvister) eller familjerättslig natur (äktenskapstvister, vårdnadstvister).

Den tredje nivån av parallell- eller skuggsamhälle är när någon grupp eller konstellation skapar ett mer eller mindre sammanhängande system som upprätthåller många av det vanliga samhällets funktioner; allt från rättskipning och konfliktmedling till beskattning och försörjningsansvar. Med andra ord – ett nätverkssamhälle. En kultur och struktur som på allvar konkurrerar med det ordinarie samhället om att vara den som sätter reglerna för umgänge mellan de boende. Vi skulle kunna kalla detta för ett systemkonkurrerande perspektiv.

Den mest utvecklade formen av skuggsamhällen är de platser där de – likt den italienska maffian – har invaderat samhällsapparaten och både tar plats i formella och officiella roller i det traditionella samhället, samtidigt som man utövar organiserad brottslighet av olika slag. Man skulle kunna kalla det en omfattande systeminvasion och därmed också ett sorts maffiasamhälle.

Efter långa samtal var man överens om att situationen i Västerås utmärktes av att man befann sig i allt väsentligt på det som i figuren beskrivs som steg 2, men med svaga tendenser att röra sig i riktning mot steg 3. En process som både går att ana redan idag, men som också går att bromsa, försvåra och förhindra.

MASLOW I UTSATTA OMRÅDEN



Något tillspetsat kan man som en följd av denna beskrivning se många unga människor, med svag eller ringa skolbakgrund glida runt i ett sorts ingenmansland där de vuxna och ibland det kringliggande samhället retirerat. Unga med svag framtidstro stundtals präglad av hopplöshet. Ett föräldraskap som stundtals tappat greppet. Och när de unga växer upp blir detta allt eftersom ett polisiärt problem till följd av missbruk och kriminalitet. För dessa unga är civilsamhället (föreningsliv och idrottsrörelsen) osynligt och inte ett alternativ. Och tanken på att få ett vanligt jobb är inte det första dessa unga ser som en del av sin framtid.

Alla var överens om att detta primärt inte är ett rättsligt eller polisiärt problem utan ett betydligt mer komplext och sammansatt problem med många bottnar som kräver utvecklad konkret, men också strategisk, samverkan med många parter. Med BVC och MVC liksom förskola och skola som stöd för föräldraskapet. Med psykiatrin, inte minst barn- och ungdomspsykiatrin för att möta den psykiska ohälsan bland dessa unga och deras föräldrar. Från polisens sida kommer det att krävas en god balans mellan å ena sidan det förebyggande och preventiva arbetet och repressiva insatser å den andra – att både sätta gränser och bygga relationer.

Redan nu inleddes reflektioner och tankar hur och i vilken ordning man kan och bör tackla allt detta, delvis med utgångspunkt i figuren nedan.

Figuren[14] är en utvecklad version av Maslows behovshierarki och lyfter fram tanken att först när basala

14 Se vidare Lundmark & Nilsson, Det omöjliga tar lite längre tid - Hovsjö

behov tillgodosetts – som trygghet, frihet från våld, fungerande hissar, hela fönster och fungerande badrum – kan man bli framgångsrik med mål högre upp i behovstrappan.

Samtidigt väcker detta ett antal andra frågor. Hur man ska kunna arbeta på både kort och lång sikt samtidigt? Hur hanterar man både akuta behov och insatser, samtidigt som man förebygger framtida problem? Hur kan man arbeta med kombinationen prevention och repression? Hur ska vi fördela våra knappa resurser? Vem gör vad och när? Hur fördelar vi våra resurser trots olika uppdrag och målgrupper så att maximalt samlad effekt uppnås?

Men det väcker också frågan om rollfördelning. Vad är rent polisiära insatser, vad är frågor främst för skolan och socialtjänsten? Var kommer föreningslivet in i bilden och vad är fastighetsägarnas och näringslivets roll?

Våra relationer – vi börjar förstå varandras verkligheter

Om första seminariet varit en fråga om att lära känna varandra, kom detta seminarium att handla om att på ett djupare plan förstå varandras roller, mandat och inte minst sättet att tänka och arbeta. Inte bara mellan kommun och polis utan också mellan de olika förvaltningarna i kommunen.

Genom hemuppgiften och presentationen av denna blev man synliga för varandra och man började förstå varandras verkligheter och utmaningar. Ett viktig test var i vilken mån man skulle skönmåla verkligheten och den egna verksamheten utåt mot de andra aktörerna (hålla skenet uppe så att säga). Så skedde inte. Man var rak, tydlig i de beskrivningar man gjorde och duckade inte för de tillkortakommande man såg i den egna organisationen.

Detta seminarium blev konkret en början på det tillitsbygge som skulle följa. Synligheten och transparensen var ett viktigt bidrag till denna process. Men också insikten om hur olika förutsättningar man jobbade med. Polisens korta och stundtals akuta utryckningsverkligheter ställda mot skolans långsiktiga kompensatoriska uppdrag. Organisationernas olika storlek. Polisens med något hundratal medarbetare mot kommunens 11 000 anställda.

Allt detta började sakta växa fram som ett gemensamt mindset kring det uppdrag gruppen hade. Samtidigt började man inse att det behövdes ännu fler partners i denna process. Och att processen behövde någon form av ledningsstruktur för att förvandla prat och goda avsikter till verkstad.

Uppgiften för dig/er inför nästa träff är att…

Dagen avslutades med att deltagarna – funktionsvis – fick i uppdrag att lösa en uppgift som bestod av följande frågor:

- Uppgiften för dig/er inför nästa träff är att
- Formulera de övergripande mål du anser vi bör uppnå i det gemensamma arbetet
- Dels i form av de konkreta mål i stort du anser att vi bör uppnå

  Vad bör vi i detta arbete ha uppnått

  – Under 2022

  – Under 2023

  – Fram till 2025
- Dels i form av ett antal preciseringar

  – Vilka målgrupper bör vi främst fokusera på?

  – Vilka prioriteringar bör vi göra?

  – Vilka tidsperspektiv är mest relevanta att utgå från?

  – Var är det mest sannolikt att vi kan lyckas?

  – Var bör vi börja?

Uppgiften skulle skickas in till processledningen och kommande träff presenteras under 12 minuter för den gemensamma gruppen.

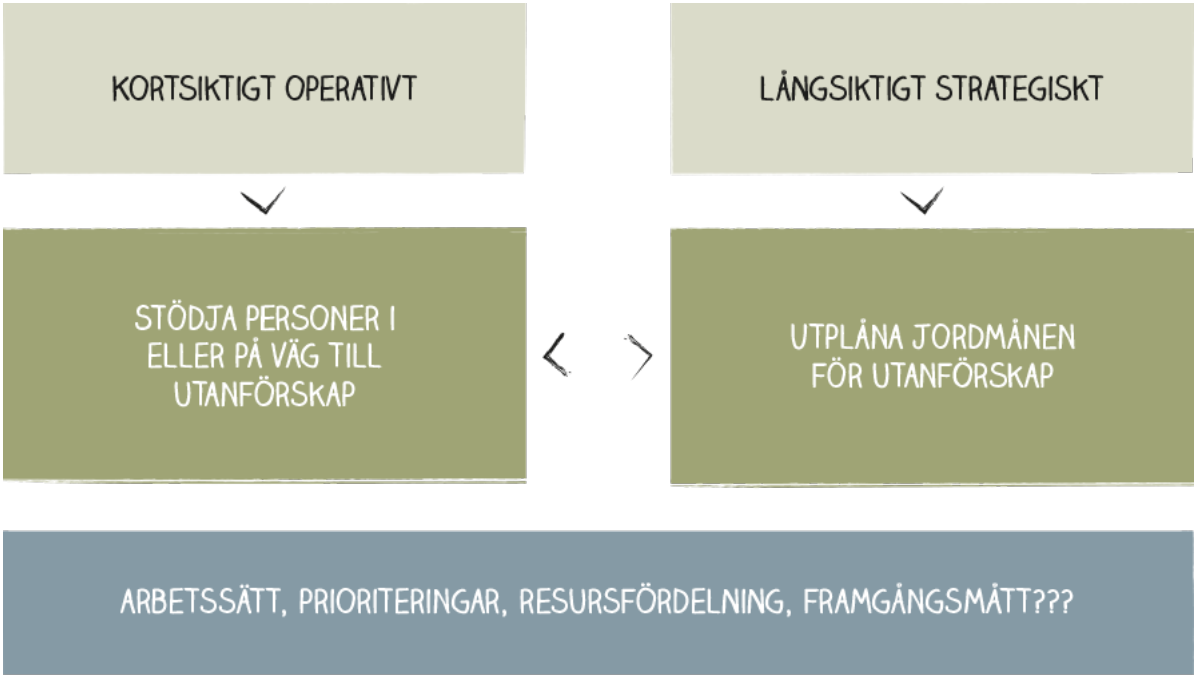
STATION 3 - AUGUSTI 2022: VART VILL VI?

En gemensam strävan mot ett vi

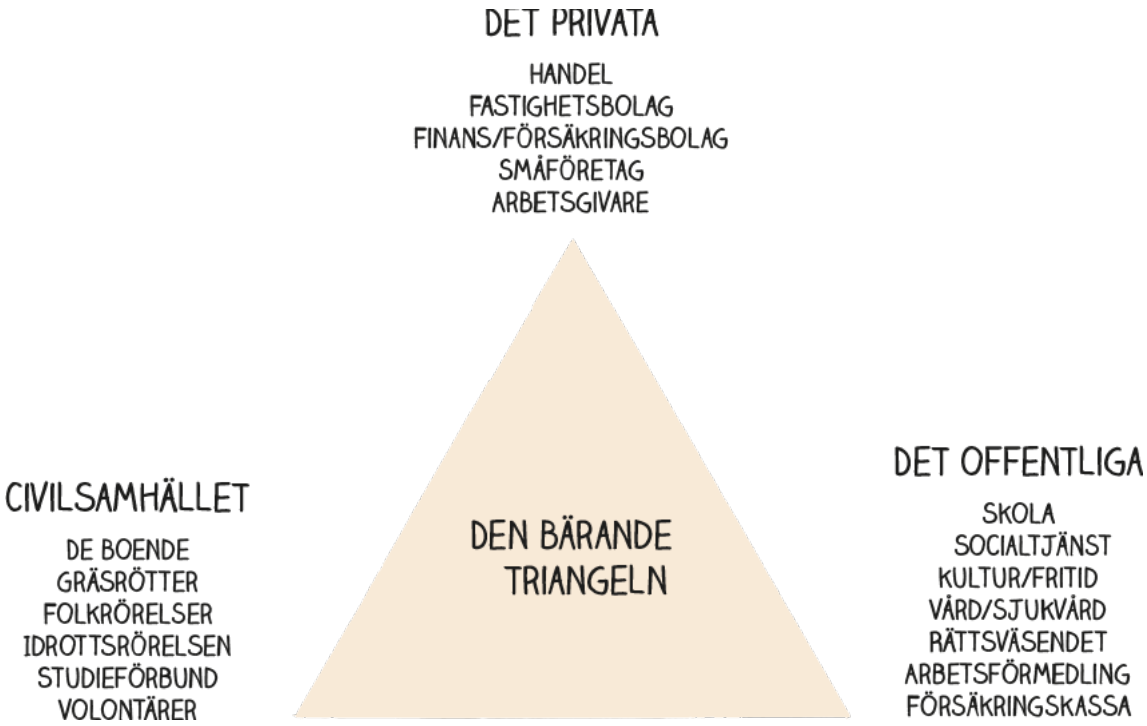
Uppgiften till den tredje seminariedagen var att börja arbetet med att skapa en gemensam strategi genom att formulera tänkbara mål. Denna uppgift hade man tidigare arbetat med i respektive moderorganisation. Men inte utifrån ett organisationsöverskridande perspektiv. Från med denna dag gjordes en helt ny indelning av deltagarna i tre tvärsammansatta grupper, vars uppgift skulle bli att organisationsöverskridande formulera en strategi och en plan för det fortsatta arbetet.

En avgörande fråga var nu att besluta sig för att släppa det strikt operativa perspektivet och inta ett strategiskt perspektiv i enlighet med bilden på nästa sida –

EN STRATEGISK MÅLSÄTTNING



DEN NÖDVÄNDIGA TRIANGELN



att långsiktigt utplåna (reducera, minska) jordmånen för utanförskap. Ett perspektiv som INTE utesluter en mängd konkret operativt arbete – att lösa konkreta problem – men går långt bortom detta. Detta vägval visade sig vara enkelt att göra och uppfattades som självklart av de flesta deltagarna.

Hemuppgiften hade lösts av fem grupper på fem väsensskilda vis vilket skapade utrymme för ett stort antal intressanta reflektioner. Men vissa saker återkom gång på gång i flera olika skepnader.

- Målet att staden om några år inte längre skulle ha några områden som definierades som utsatta var något många tryckte på.
- Man pekade också på vikten av att kraftsamla resurserna till ett begränsat antal områden och ”beta av” dessa efterhand.
- Vikten av att återskapa framtidstro och tillit – inte minst hos barn och unga.
- Att få till stånd fungerande samverkan på riktigt, konkret i vardagen. Gå från prat till verkstad.
- Fokusera på barn och unga på flera olika vis – dels för att minska rekryteringen/insocialisering till ett kriminellt liv, dels för att stödja arbetet med skolframgång.
- Skapa en fungerande strategisk och operativ ledningsstruktur för detta samverkansarbete. En struktur med mandat, uppdrag och resurser.

Ur dessa fem olika bilder av målet för det framtida samverkansarbetet skulle det under dagen vaskas fram början till en gemensam syntes. Inledningsvis fördes ett samtal om vilka aktörer som var nödvändiga för att lyckas. Man återvände då till bilden på föregående sida som tidigare hade diskuterats på ett mer allmänt plan – vikten av att involvera de aktörer som krävdes för att på riktigt inte bara tackla de akuta problem (symptom) som identifierats utan också orsakerna bakom, liksom orsakernas orsaker (systemproblemen).

Man blev klar över att minst tre grupper av aktörer– med rätt timing och på rätt sätt – borde tas med i arbetet för att få full effekt. Först och främst gällde det regionen eftersom många av de unga man ville förhindra att hamna i kriminella rekryteringsprocesser, antingen själva brottades med psykiska problem eller kom från familjer som var traumatiserade eller på annat vis var drabbade av psykisk ohälsa.

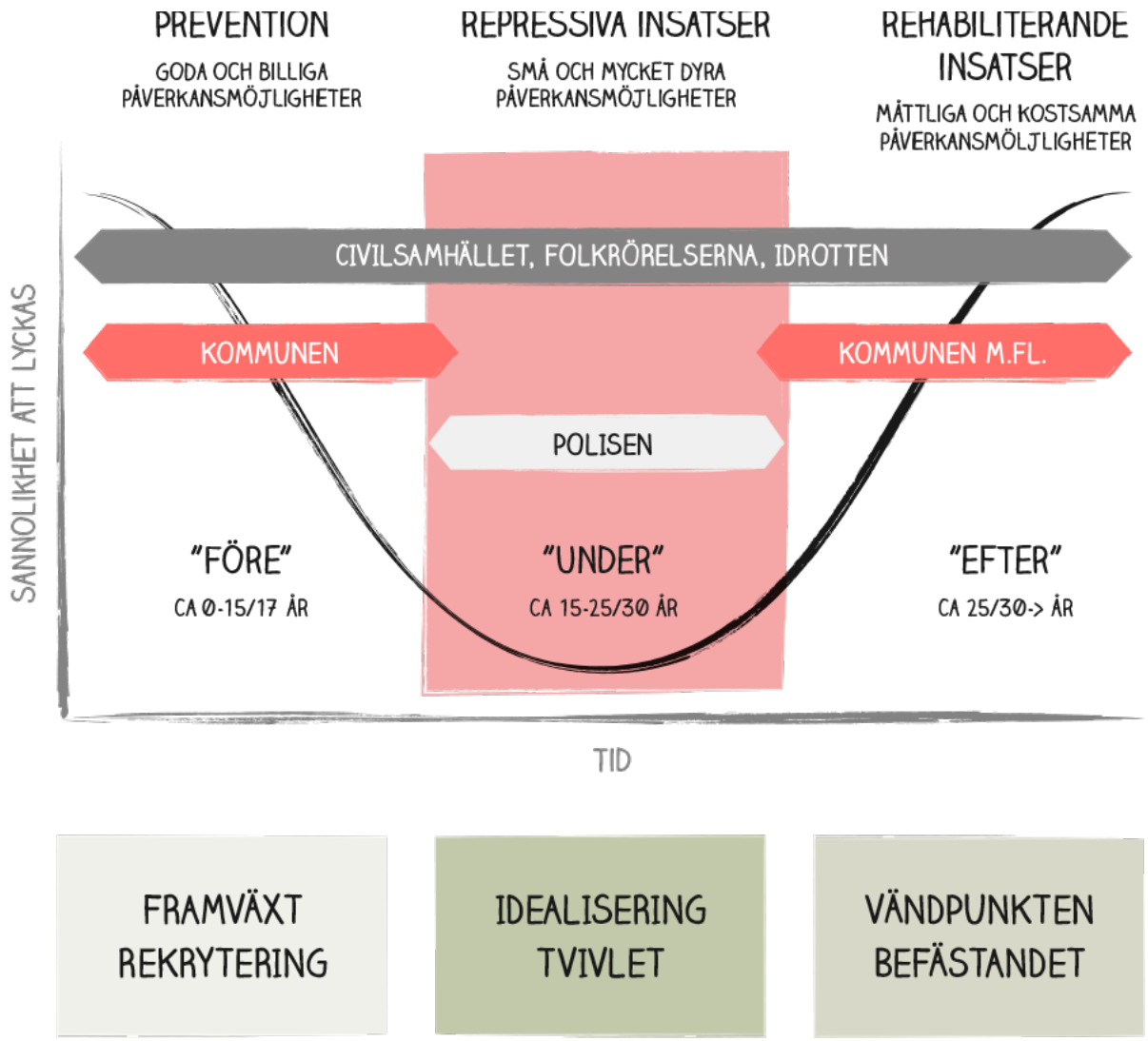
Det allmännyttiga bostadsbolaget (Mimer) blev också snabbt identifierad som en viktig partner eftersom många av fastigheterna i de utsatta områdena ägdes av detta bolag. Och erfarenhetsmässigt fanns det mycket som en fastighetsägare kunde göra för att reducera utanförskapet. Slutligen såg man också att civilsamhället – inte minst föreningsliv och idrottsrörelse – skulle kunna ha en viktig roll i arbetet. Kanske som brobyggare mellan det offentliga och de boende i de utsatta områdena. Detta ledde till en viktig diskussion om när och på vilket sätt dessa aktörer borde integreras i processen. Rätt timing – inte för snabbt men inte heller för sent. Och i former som skulle stödja den process som redan inletts.

Man var också överens om vikten av att utöva tryck på de kriminella för att på – i första hand kort sikt – minska brottsligheten och våldet. Detta ledde till att man från polisens sida informerade om att man med dagens resurser samtidigt inte förmådde att upprätthålla tryck på samtliga utsatta platser/områden i kommunen samtidigt.

Detta ledde till ett samtal om vad ”tryck mot de kriminella” innebar vilket landade i slutsatsen att det handlade om två saker; att återta de offentliga rummen genom närvaro från andra mer konstruktiva element (allt från nattvandrare till övervakningskameror och väktare) och att öka risken för upptäckt. Detta ledde till slutsatsen att en stor del av det här arbetet kunde göras av andra aktörer än polisen. I all synnerhet som polisen idag hade ett område som var högprioriterat för insatser på grund av den aktuella och akuta kriminaliteten medan delar av kommunen såg ett par andra områden som viktiga eftersom man där identifierat grogrunden för den kriminella insocialiseringsprocessen.

Detta förde över till en analys – illustrerat i figuren på följande sida – vilka aktörer och vilka målgrupper som var viktiga att prioritera och den geografiska och ansvarsmässiga fördelningen av detta. Kommunens centrala roll då det gällde de yngre åldrarna – med början redan i förskolan – blev tydlig. Man kom snabbt överens om vikten av ett systematiskt arbete med att öka inskrivningen till förskolan i de utsatta delarna av staden. Detta ledde vidare till en diskussion om vikten av insyn i varandras verksamheter och hur samarbete över myndighetsgränser var avgörande. På så vis kan en heltäckande bild skapas kring uppdraget att både förhindra insocialisering av unga till kriminella gäng och kring hur man upprätthåller trycket mot de kriminella gängen. Ur denna diskussion gick det att ana början till en strategisk uppdrags- och rollfördelning.

Detta ledde tillbaka till samtalet om föreningslivets och idrottsrörelsens roll för att – stundtals i samverkan med kultur och fritidsverksamheten i kommunen – erbjuda positiva och konstruktiva alternativ. Liksom fastighetsägarnas möjlighet att i bostadsområdena skapa goda förutsättningar till exempel genom att erbjuda arenor och mötesplatser för verksamheter riktade till unga.

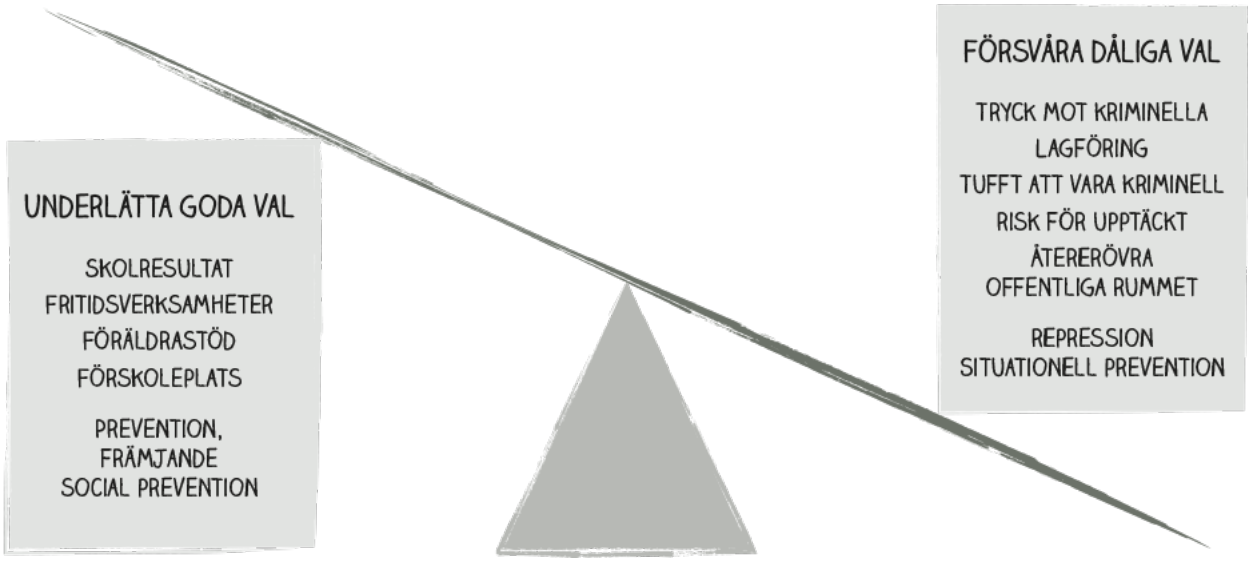


En framtida strategi borde bygga på att underlätta goda val och försvåra dåliga val för unga med risk att dras in i kriminella miljöer. Detta för att minska insocialiseringsprocessen till ett kriminellt liv. I figuren nedan illustreras denna tanke där man också kan ana en rollfördelning i detta arbete mellan främjande och förebyggande insatser å ena sidan och de mer repressiva insatserna å den andra. En annan viktig strategisk aspekt och slutsats var vikten av att kombinera åtgärder som skulle underlätta för unga att göra ”goda” framtidsval” med åtgärder som skulle motverka, försvåra eller förhindra ”dåliga” framtidsval. En strategi borde bygga på att tippa balansen mellan de goda och dåliga valmöjligheterna till de godas förmån. Men bilden skulle också kunna tolkas som att förskjuta insatserna från situationell prevention i riktning mot social prevention. Men också balansen mellan preventiva/förebyggande åtgärder i förhållande till repressiva åtgärder.

Man förde också ett samtal om vikten av att prioritera. Om att kraftsamla de insatser man vill göra till en eller några få platser för att där uppnå framgång. Att skapa framgång som leder till goda exempel som i sin tur kan smitta av sig. Men man landade också i att inleda det konkreta arbetet där sannolikheten att lyckas var stor och att göra något konkret och tydligt som också har ett visst symbolvärde. Kanske tänka i termer av att skapa ”en pilot” i ett område som sedan kan omsättas till andra områden.

Man var också klar över att olika organisatoriska bakgrunder, med helt olika styrning ”uppifrån” ledde till olika förutsättningar att agera. Men också olika organisationskultur och människosyn som präglar organisationerna. Olikheter man måste hitta former för att härbärgera. Då krävs att man också har modet och viljan att fatta beslut och vidta åtgärder som hamnar ”utanför boxen” och stundtals bryter mot etablerade synsätt och spelregler.

Utifrån de fem presentationerna av tänkbara målbilder började inslag i en strategi att skönjas bland annat utifrån följande punkter man genomgående var överens om:



- En fokusering på arbete med barn och unga – och börja mycket tidigt BVC, förskola, lågstadiet i skolan.
- Familjen, i synnerhet ”sköra och utsatta” familjer var oerhört viktiga att nå eftersom det är här början till ett kriminellt liv kan skönjas.
- Bygga tillit mellan olika aktörer och tillit mellan myndigheterna och medborgarna – öka inskrivningen till förskolan.
- Bygga socialt kapital – tillit, förtroende, relationer.
- Det behövs en ledningsstruktur för detta arbete – förmodligen både på operativ och strategisk nivå.
- Vi behöver gemsamma prioritieringsregler/beslut.
- Vi behöver fler partners – regionen, fastighetsägare, civilsamhället.
- Det arbete vi gör behöver integreras med andra saker som görs i kommunen och placeras in i ett större sammanhang så att vi inte dubbeljobbar.
- Det är viktigt att vi kommer till skott – från prat till verkstad.

Våra relationer – utforskande, respekt och transparens

Om tidigare träffar varit en sorts förälskelsefas eller smekmånad för de ingående organisationerna blev denna träff i relationstermer ett sorts utforskande av de partners man nu på allvar skulle samarbeta med. Det som kvarstod var det stora och positiva intresset för varandra – men nu på ett helt annat sätt parat med nyfikenhet och fyllt av undersökande och klargörande frågor. Man kan säga att man lämnat artighetstadiet och gått över till en undersökande, utforskande fas.

Stort intresse och nyfikenhet och större inslag av öppnande, ifrågasättande och djuplodande frågor av typen – hur är det egentligen med det här? Ingen polarisering, ingen fientlighet men en stark strävan att på djupet förstå den andre utan att väcka ont blod eller irritation.

En önskan om att på djupet förstå varandras uppdrag, spelregler, organisation, kultur, värdegrund – allt som behövs för att förstå en partner och bygga en fungerande relation. Man började också – men ytterst varsamt – nudda vid kontroversiella områden och vad som kanske skulle kunna ses som tabubelagda frågor. Men fortfarande utan konfrontation eller aggressivitet. Påfallande god stämning i umgänget. Frågorna om gränsdragningar, prioriteringar, uppdrag med mera banade väg för framtida samverkansarbete. Man började få insikt för och en acceptans av varandras olika verklighetsbilder.

Uppgiften för dig/er inför nästa träff är att…

Dagen avslutades med att deltagarna – i organisationsöverskridande tvärgrupper – fick i uppdrag att lösa en uppgift som bestod av följande frågor:

Uppgiften för dig/er inför nästa träff är att presentera början till en strategi. Skillnaden denna gång är att uppgiften nu ska lösas i tvärsammansatta grupper. Uppgiften är lika för alla tre grupper. Skillnaden är

att de ska göra det med tre olika perspektiv; att vinna slaget, att vinna kriget, att bygga freden. Uppgiften ska belysa bland annat följande:

- Tre centrala mål för tidsperioden
- Tre centrala principer som är bärande i arbetet
- Fem stycken olika nyckelinsatser som kommer att krävas
- Vad som är prioriterat
- Var man börjar
- Vilka partners behöver vi mobilisera i detta arbete
- Vilken ledningsstruktur kommer detta att kräva

STATION 4 - NOVEMBER 2022: HUR SKA DET GÅ TILL?

Vad är egentligen en strategi?

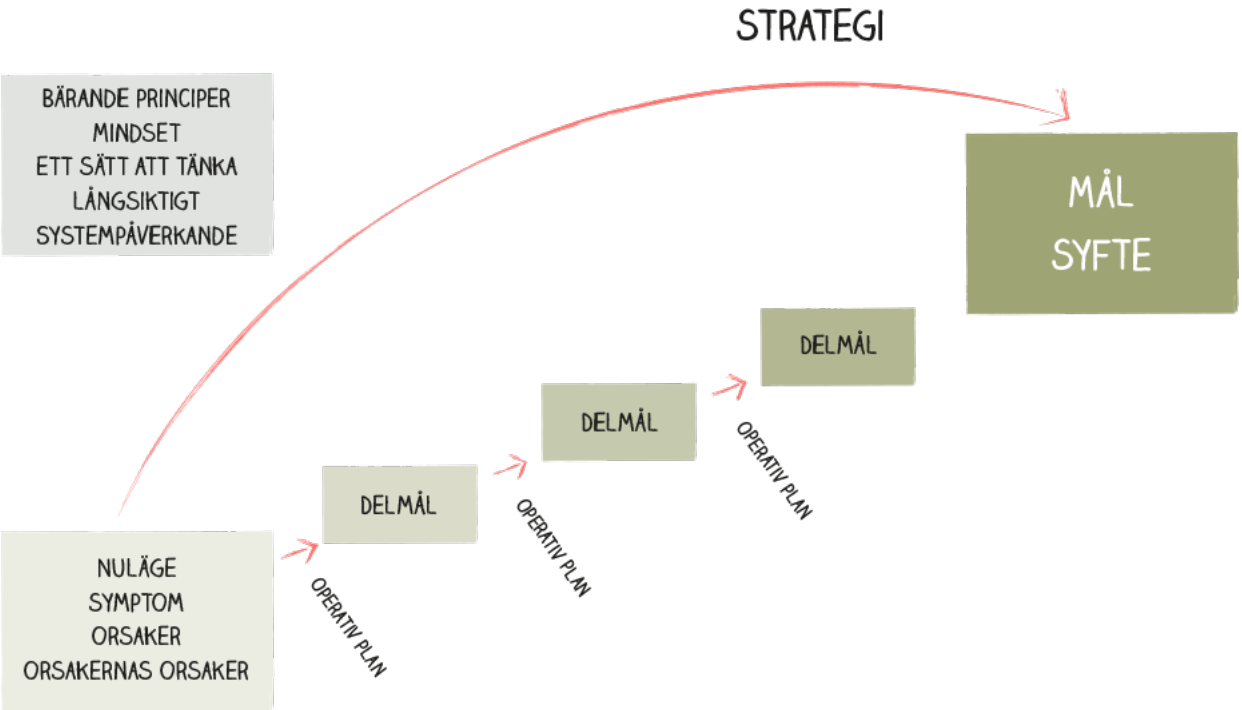
Hemuppgiften denna gång var att arbeta fram början till en strategi. Uppgiften skulle lösas i tre tvärsammansatta grupper bestående av en blandning av deltagare från de olika ingående myndigheterna. Uppgiften skulle lösas utifrån ett av de tre perspektiven; vinna slaget, vinna kriget och bygga freden. I varje grupp utsågs en samordnare. Tanken var att skapa en sorts syntes av de tidigare seminariernas bild av verkligheten, orsaker och mål.

Poängen var att se hur de tre olika tidsperspektiven och de olika ingående organisationernas olika perspektiv harmonierade eller stod i konflikt med varandra – hitta den gemensamma nämnaren, men också hitta olikheter att överbrygga. Nästa steg var att komma överens om en gemensam bild av hur man tillsammans skulle tackla situationen.

En utmaning i denna uppgift bestod bland annat av att hitta en ”rimlig” konkretiseringsnivå i arbetet utan att fastna i att upprätta konkreta operativa planer. Det handlade mer om att fånga de bärande principerna och sätta ord på ett gemensamt sätt att tänka – det man klassiskt menar med en strategi. Allt utifrån den orsaksanalys och den målbild man tidigare diskuterat gemensamt.

En annan utmaning var att se i vilken mån de tre tidsperspektiven gick hand i hand och harmonierade med varandra eller om det fanns besvärliga konkurrerande perspektiv. Tänker man lika när man ska hantera det förebyggande, främjande fredsperspektivet, som när man ska hantera det mer repressiva vinna slaget-perspektivet? Ytterst handlar det om hur man får de korta och riktigt långa perspektiven att harmoniera med varandra.

Man hade under de tidigare seminarierna pratat om vikten av att ha ett långsiktigt socialt investeringsperspektiv på de insatser man gjorde.
Att – i enlighet med figuren på nästa sida – ta kortsiktiga kostnader för att uppnå långsiktiga stora vinster. Kostnader som var säkra, tydliga och



konkret påverkade enskilda aktörer i utbyte mot osäkra, otydliga vinster där det var mer oklart vilka aktörer som gynnades av ett sådant synsätt.

Det visade sig ganska snabbt under dagen att tankarna och förslagen gick i likartad riktning, trots de väldigt olika tidsperspektiven i de tre grupperna. Förslagen genomsyrades av två saker. Det sociala investeringsperspektivet och gränsöverskridande lösningar baserade på utvecklat partnerskap med många olika aktörer.

Vi kunde se att man utgick från ungefär samma nuläges- och orsaksanalys liksom målbild i de tre olika grupperna. Man hade ett likartat fokus och likartade prioriteringar i sina förslag. Det rådde påfallande harmoni i tänkandet i de tre olika tidsperspektiven. Vi kunde också se att det fanns ett mer eller mindre uttalat långsiktigt perspektiv även i gruppen med det utpräglat kortsiktiga perspektivet (vinna slaget).

I vinna slaget-gruppen identifierade man snabbt att en av de mest brådskande åtgärderna. På kort sikt handlade det om att skapa en fungerande ledning för det fortsatta arbetet. Något som man konkretiserade i en preliminär skiss eller idé (skissen återkommer i ett senare kapitel).

Man tryckte på att omgående skapa en ledningsstruktur med mandat och legitimitet. Men också en ledning som byggde vidare på de strukturer som redan var på plats – att bygga vidare på något redan fungerande, snarare än att skapa något helt nytt.

Man ville undvika fällan att skapa ännu en samverkansgrupp. Den ledningsstruktur man konkret skisserade byggde på några centrala principer.

- Den skulle vara sammansatt och ha ett uppdrag som var gränsöverskridande, det vill säga involvera alla de myndigheter och andra aktörer som kunde påverka utanförskapssituationen och gängkriminaliteten.

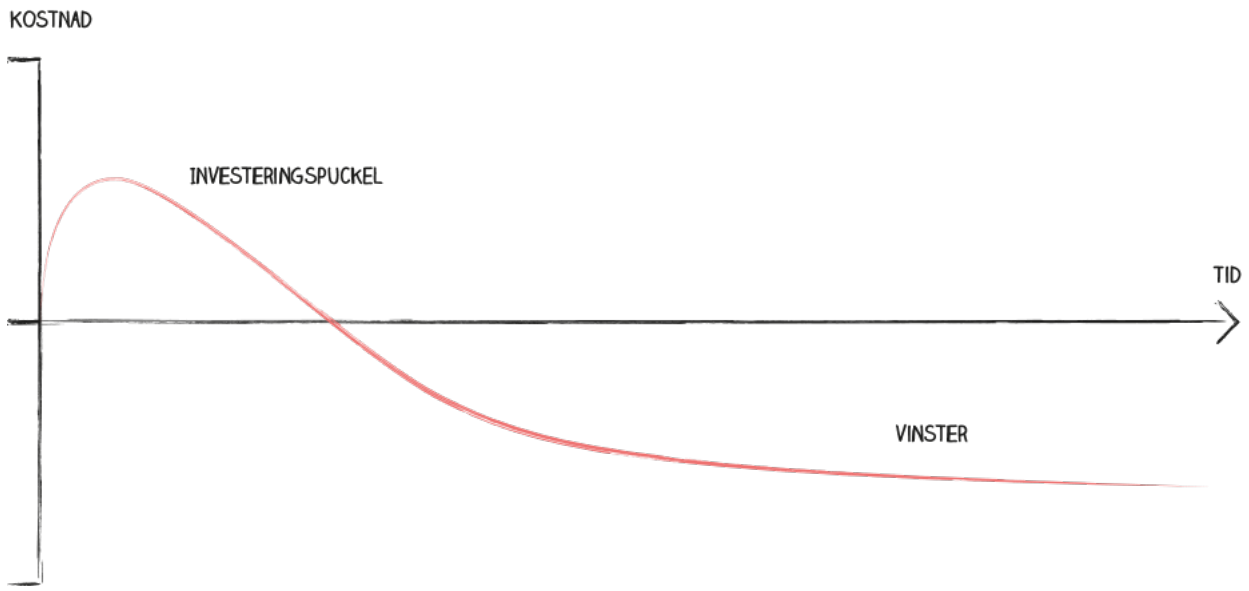
- Den skulle bygga på minst två olika ledningsnivåer, dels en strategisk nivå – övergripande och långsiktig – och dels en operativ, mer kortsiktig grupp syftande till att leda det konkreta genomförandet.

- Den skulle bygga vidare på redan existerande strukturer för att undvika dubbelarbete och konkurrerande ledningsstrukturer kring samverkansfrågan.

- Den skulle utgå från tydliga mandat och uppdrag från berörda myndigheters högsta ledning.

Man konkretiserade också i vinna slaget-gruppen ett antal principer som borde prägla arbetet. Den första var att kraftsamla och ta en sak i taget och undvika det klassiska misstaget med att kasta sig över allt som känns angeläget. Den andra principen var att man ville börja med frågor och utmaningar där man tidigt kan lyckas. Där man kan skapa och se framgång utifrån tanken att framgång leder till framgång genom både inspiration och genom det goda exemp-

ETT SOCIALT INVESTERINGSPERSPEKTIV



TRE CENTRALA PRINCIPER

GEMENSAM STYRNING

SAMVERKAN OCH SAMSYN MELLAN AKTÖRER

TILLIT OCH FÖRTROENDE

TYDLIGHET MED VAD VI GÖR

TILLIT MÅSTE FÖRTJÄNAS

ÖPPENHET

LÅNGSIKTIGHET

UTHÅLLIGHET

STABIL OCH ROBUST ARBETSSTRUKTUR

lets makt. En tredje viktig princip var att agera öppet och transparent både mot varandra men också i hög grad mot de boende, medborgarna och allmänheten, utifrån tanken att transparens och öppenhet bygger förtroende och tillit och på sikt legitimitet.

Vinna kriget-gruppen formulerade sig på ett lite annorlunda vis. Man identifierade tre centrala principer för arbetet med att ”vinna kriget”. Den första var att skapa någon form av gemensam styrmodell – precis som slaget-gruppen. Utgångspunkten för denna princip var att utan ledning (styrning, mål, resurser, uppföljning med mera) är risken stor att det bara blir prat och inte verkstad.

Den andra principen är något som vi kommer att belysa längre fram i texten - att bygga tillit, förtroende och relationer. Det brukar även kallas socialt kapital. Utan öppenhet och tillit kommer man aldrig att lyckas bryta till exempel den tystnadskultur som gör det svårt att lagföra kriminella. Därmed blir tillitsbygget centralt för att långsiktigt lyckas något vi kommer att se även i bygga freden-gruppen.

Den tredje principen är att vara långsiktig och uthållig. Här gäller det att bygga en hållbar struktur för samverkan, och inte enbart på de goda personrelationer som råder idag. Långt bortom den mer traditionella projekt-modellen.

För att ta sig mot det långsiktiga målet identifierade man i denna grupp fem viktiga nyckelinsatser för att kunna bygga tillit och vara uthållig:

- Ökat antal vuxna i skolan (pedagoger, elevassistenter, socialtjänst, andra yrkesgrupper), eftersom skolframgång är kanske en av de mest avgörande faktorerna för att undvika framtida utanförskap för unga.

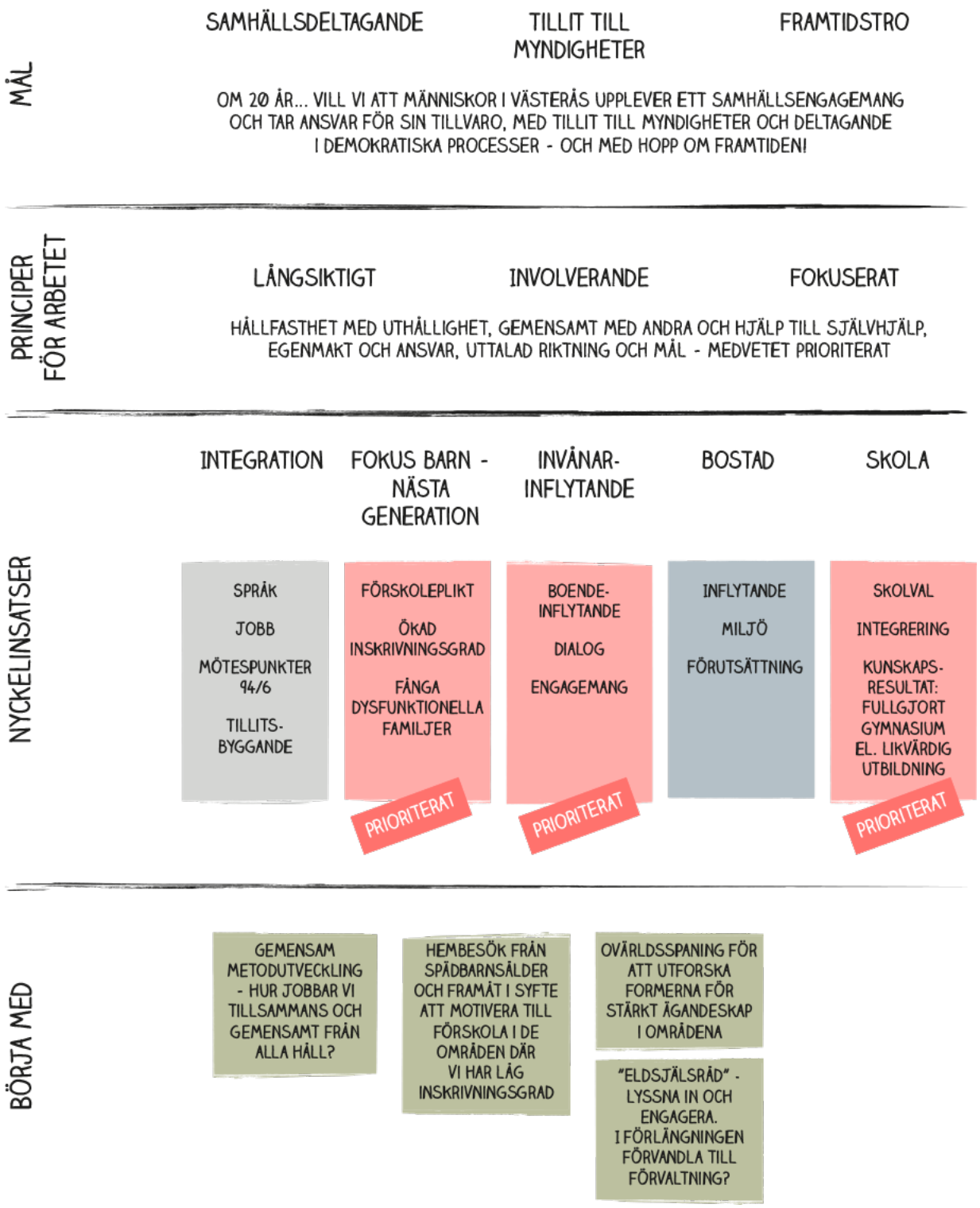
- Öka andelen barn som går i förskola för att därmed tidigt skapa förutsättningar för barn att integreras i samhället och tillägna sig såväl språkkunskaper som kunskap om och känsla för samhällets kulturella och sociala mönster.

- Språkinsatser för att möjliggöra integration i samhället i stort och på arbetsmarknaden i synnerhet.

- Försörjningsinsatser som i första hand handlar om hur man kan stödja människor att skapa egen försörjningsförmåga, höja sin ekonomiska standard och minska sitt ekonomiska beroende.

- Samverkan utifrån ett systemteoretiskt förhållningssätt, det vill säga att utgå från helheten kring barn, unga, familjer, lokala kulturella mönster och se hur olika insatser eller frånvaro av insatser både påverkar samhället på systemnivå men också hur man kanske måste genomföra systemförändrande insatser för att underlätta integration och bryta utanförskapet.

Detta ledde till en intensiv diskussion om skolans roll. Man var – utifrån omfattande forskning – helt överens om skolans avgörande betydelse som frisk- och skyddsfaktor. Vikten av att lyckas i skolan ska ses som en förutsättning för att ta sig in i samhället i allmänhet och på arbetsmarknaden i synnerhet. Det betyder inte att skolan ensam är ansvarig för detta utifrån sitt kompensatoriska uppdrag. Tvärtom blev slutsatsen följande: för att skolan ska lyckas måste man – utifrån bland annat ett systemteoretiskt perspektiv – se till att samverka med och bilda partnerskap med ett stort antal andra aktörer. Detta eftersom ett skolmisslyckande för många målgrupper inte alltid enbart är en pedagogisk utmaning i förhållande till kunskapsuppdraget. Det kan vara ett komplext sammansatt problem med kopplingar till kognitiva funktionsvariationer, psykisk ohälsa, språksvårigheter, traumatiserade familjeförhållanden med mera. Man lyfter i denna diskussion fram hur avgörande civilsamhällets roll kan vara kring denna utmaning.



Den kanske mest framåtsiktande och långsiktiga gruppen var bygga freden-gruppen med ett perspektiv på 10-20 år för insatserna. Man sammanfattade sina tankar i ett par bilder som vi här komprimerat och förenklat i en enda bild. Vi kan då se att man fokuserar på tre typer av mål att uppnå på lång sikt; ökat samhällsdeltagande från medborgarnas sida, ökad tillit till myndigheter samt ökad framtidstro. Tre aspekter som alla i grunden är delar av det som vi längre fram kommer att beskriva som att bygga socialt kapital i samhället. Man försökte också definiera vad som skulle kunna ingå i dessa tre långsiktiga mål:

- Samhällsdeltagande, antal föreningsaktiva/organiseringsgrad, föräldranärvaro vid utvecklingssamtal, inskrivningsgrad och minskad polarisering.

- Tillit till myndigheter, anmälningsbenägenhet, uppklarningsprocent, upplevd trygghet, ökat valdeltagande och antal hjälpsökande/andel som tackar ja till frivilliga insatser enligt SoL.

- Framtidstro, fullgången skolgång, andel jobbsökande av de arbetslösa, andel långvarigt försörjningsstöd minskar, andel barn med minst 1 förälder i arbete, barnfattigdom och enkätsvar.

För att uppnå dessa långsiktiga mål pekade man på tre bärande principer för det kommande arbetet – principer vi känner igen från de två andra gruppernas tankar och arbete. För det första: långsiktighet och uthållighet – ett arbete bortom den kortsiktiga projektlogiken. För det andra: involverande – inte jobba för människor utan med människor (begrepp som egenmakt, delaktighet och dialog blir centrala). För det tredje: fokuserat utifrån grundtanken – en sak i taget och att fokusera på det viktigaste och där man tidigt kan lyckas.

Detta sammanfattade man i fem områden där nyckelinsatser skulle kunna ske genom att peka på både viktiga insatser (integration, fokus barn, invånarinflytande, bostad och skola) och vilka områden som borde prioriteras. Och inom dessa prioriterade områden hade man konkreta idéer om var man skulle/borde inleda sitt arbete.

Våra relationer – förvirring och utmaningar

Ett tecken på en bra och tillitsfull parrelation är att man vågar ge uttryck för oenighet, förvirring och frustration utan att känna att det sätter relationen i fara och gungning. Precis så var det vid denna träff.

Man hade inför denna träff påbörjat en process där man inte längre jobbade med hemuppgiften i sin egen organisation utan tillsammans med människor från flera andra organisationer. Detta ledde med nödvändighet till perspektivskifte och nya insikter, redan i tolkningen av uppdraget och hur man såg på flera centrala frågeställningar som att välja fokus, grundläggande strategiska principer, prioriteringar, syn på målgruppen med mera.

Och bilden då vi kom till detta seminarium var att denna process hade bidragit till att öka förståelsen för varandras perspektiv och hur rollfördelningen i detta arbete skulle kunna utvecklas. Man hade kunnat tillåta sig att periodvis vara oeniga, men landat i konstruktiva synteser.

Detta skedde också under seminariet. Deltagare kunde ge uttryck för förvirring och oklarheter – vilket är egentligen vårt gemensamma uppdrag? Oenigheter – hur ser vi på gemensam ledning av detta arbete i relation till arbetet i linjeorganisationerna? Frustration – olika uppfattningar om tempo och prioriteringsordning i de olika insatserna.

Två saker var intressanta. Dels att man tillät sig att ventilera detta gemensamt och därmed skapade dialog och stundtals helt nya lösningar. Och dels att samtalstonen i denna process präglades av lyhördhet och respekt.

Det började nu bli väldigt tydligt att man var på väg att forma ett gemensamt mindset, ett sätt att tänka och uppfatta världen, som grund för det fortsatta samverkansarbetet. Tillitsbygget fortsatte.

Uppgiften för dig/er inför nästa träff är att…

Dagen avslutades med att deltagarna – i samma organisationsöverskridande tvärgrupper som tidigare – fick i uppdrag att lösa följande uppgift:

Uppgiften för dig/er inför nästa träff är att presentera EN PLAN. Uppgiften ska lösas i tvärsammansatta grupper. Uppgiften är lika för alla tre grupperna. Skillnaden är att ni ska göra det med tre olika perspektiv; att vinna slaget, att vinna kriget eller att bygga fredan. Planen ska bland annat innehålla följande:

- Vad ska uppnås – vilka är målen?

- Vad ska göras – vem, vad, när hur?

- Var börjar man?

- Vilka beslut och resurser kommer detta att kräva?

- Vem ska leda?

- Vilka partners behövs?

- Hur ska detta integreras/synkroniseras med de två andra tidsperspektiven?

STATION 5 - JANUARI 2023: JAG HAR EN PLAN

En plan överlever sällan kontakten med verkligheten

Uppgiften till denna gång var att de tre grupperna skulle gå vidare och utveckla den strategi man jobbat med tidigare till en plan ur de tre perspektiven vinna slaget, vinna kriget och bygga freden. Detta betyder att ett sådant planarbete – som steget därefter ska integreras i en sammanhängande plan – måste ha både ett strategiskt och operativt perspektiv. Bygga

OPERATIVT MINDSET	STRATEGISKT MINDSET
SYMPTOMTÄNKANDE (MANIFEST SYSTEM)	SYSTEMTÄNKANDE (ORSAKERNA, ORSAKERNAS ORSAKER)
SYSTEMSTÖDJANDE/IGNORANT	SYSTEMPÅVERKANDE
STUPRÖRSTÄNKANDE	HELHETSTÄNKANDE
ENSAMAGERANDE	SAMVERKAN/PARTNERSKAP
ORSAK/VERKAN-TÄNKANDE	SYNERGITÄNKANDE
LINJÄR KAUSALITET	CIRKULÄR KAUSALITET
KORTSIKTIGHET	LÅNGSIKTIGHET
ENKEL MÄTBARHET	KOMPLEX MÄTBARHET

på två skilda mindset. De flesta planer man möter domineras av det operativa perspektivet, inte minst kring gängfrågorna och det dödliga våldet. Däremot har arbetet i denna process fokuserat alltmer på ett strategiskt perspektiv. Vad innebär det då att ha ett strategiskt mindset?

Den första delen är att ha en djup bild, insikt och kunskap om dynamiken i socialt utsatta områden. Förståelse för inte bara vilka symptom som utgör problem och utmaningar utan orsakerna bakom de aktuella problemen men också en sorts systemkunskap. Orsakernas orsaker. Det är på en sådan insikt som arbetet behöver byggas.

Med detta mindset följer ett systempåverkande perspektiv; insikten om att en del av dagens utmaningar i utsatta områden har sina rötter i de strukturer och tankesätt (de system) som omger oss. Därför förutsätter en hållbar lösning av den sociala dysfunktionaliteten att delar av dessa system påverkas och förändras – till exempel övergång från stuprörstänkande till helhetssyn eller långsiktighet och ett socialt investeringsperspektiv i de beslut som tas.

Men en helhetssyn bygger också på att de insatser man gör även sker som en samverkansprocess med ett flertal andra aktörer som kan medverka och förstärka effekterna av de sociala insatserna. Det krävs en interaktion och samverkan med aktörer som boende, hyresgästförening, kommun, näringsliv och civilsamhället. Förmågan att se behovet av och bygga samverkanstriangeln; privat, offentligt och civilsamhället.

På så sätt ser man möjligheterna till synergieffekter som ett viktigt inslag i detta arbete. Synergieffekter mellan de fysiska investeringarna och de sociala. Men också synergieffekter som kan uppstå i samverkan med andra aktörer. Detta i motsats till en sorts förenklat orsak-verkan-tänkande som till exempel präglar New Public Management-synsättet.

Utgångspunkten är att orsakssambanden är komplexa (allt hänger samman men ofta på ett svårupptäckt vis) och cirkulära. Man räknar också med existensen av självförstärkande, onda cirklar som ska brytas och goda som man vill uppnå i det sociala investeringsarbetet.

Detta betyder också att man inser och utgår från att många av de effekter man eftersträvar inte uppstår kortsiktigt. Man måste ha ett långsiktigt perspektiv för att värdera det man gör. Ofta kanske tio år istället för de närmaste två-tre åren från slaget till freden.

Med detta följer även ett nytt sätt att tänka kring hur man mäter effekter av det man gör. En förändring från det enkla bokföringstänkandet till ett mer komplext och helhetsbaserat uppföljningssystem. Många av de effekter man eftersträvar är både komplexa, subtila och samvarierar med ett stort antal andra faktorer.

Naturligtvis kan ett nytt mindset bestå av många olika delar och andra än de vi här givit exempel på. Men två saker är centrala. Den ena är medvetenhet om att ett sådant mindset skapar ett delvis nytt sätt att se och förstå verkligheten. Den andra är att detta behöver vara formulerat, kommunicerat, transparent och känt av de som arbetar med och berörs av arbetet. Denna insiktsskapande process hos ledning, medarbetare, uppdragsgivare och samverkanspartners är ofta avgörande för att lyckas.

TRE OLIKA PERSPEKTIV - VINNA VAD?

SLAGET

VÅLDET, ÅTERERÖVRA OFFENTLIGA RUMMET

-> REPRESSION

VISITATIONSZONER
ANONYMA VITTNEN
LÄNGRE STRAFF
ENKLARE KAMERAÖVERVAKNING
UNGDOMSFÄNGELSER
AVHOPPARVERKSAMHETER

KRIGET

REKRYTERINGEN, PENGARNA

-> PREVENTION

FÖREBYGGANDE SOCIALTJÄNST
SAMVERKAN SKOLA OCH SOCIALTJÄNST
INSATSER YNGRE BARN
FAMILJE-/FÖRÄLDRASTÖD
FÖRSVÅRA REKRYTERING (GROOMING-FÖRBUD)
SKOLFRAMGÅNG

FREDEN

SOCIALT KAPITAL, TRYGGHET, TILLIT, LEGITIMITET

-> FRÄMJANDE

MÖTESPLATSER
SOCIALA INVESTERINGAR
LÄXHJÄLP
EGENMAKT
SOCIAL INFRASTRUKTUR
CIVILSAMHÄLLLET
FOLKBILDNING

Att vinna slaget, kriget eller bygga freden?

Inför det sista seminariet hade man alltså jobbat fram tre olika planer inför framtiden – för att vinna slaget, vinna kriget och att bygga freden. Det verkligt intressanta blev att se hur dessa tre perspektiv harmonierade med eller var i konflikt med varandra. Att vinna slaget har ju ett utpräglat repressivt perspektiv – minska våldet, låsa in de kriminella och återerövra det offentliga rummet. Att vinna kriget – framförallt förhindra insocialiseringen och rekryteringen av unga till ett kriminellt liv, inte minst genom skolframgång och familjestöd – är mer en fråga av preventiv natur. Att förbygga utanförskap. Att bygga freden handlar i hög grad om tillit, relationer och legitimitet för samhällssystemen i medborgarnas ögon, i all synnerhet i utsatta områden. Det brukar kallas ett främjande perspektiv.

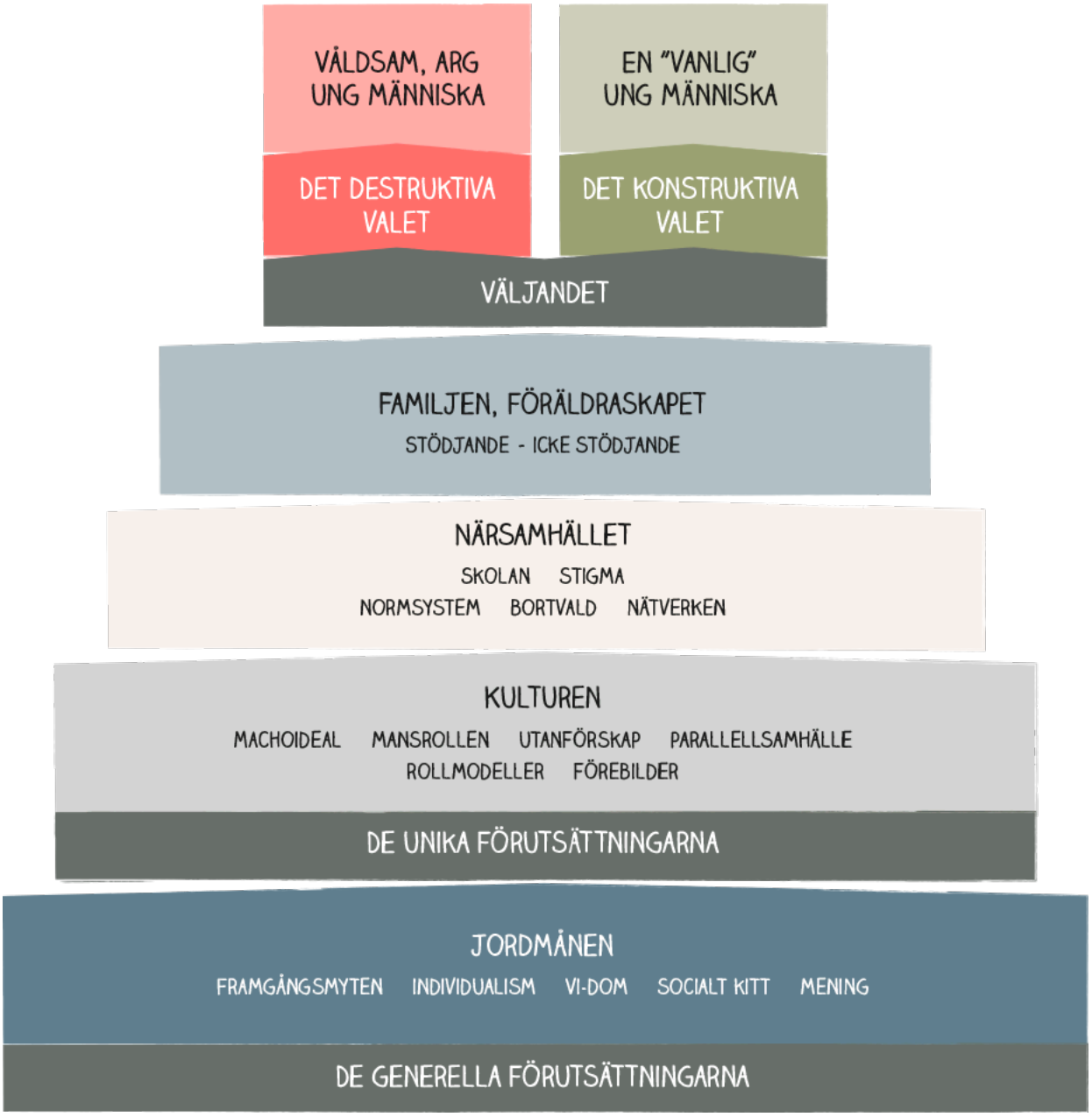
Vinna slaget kan ha starka inslag av polarisering (ett vi och dom-perspektiv) med inslag som till exempel visitationszoner. Fredsbygget å andra sidan är starkt fokuserad på att bryta segregation och skapa integration. Slaget har kanske polisen som huvudaktör med stöd av andra myndigheter. Kriget är i första hand kommunens uppgift. Fredsbygget berör alla men kanske med en extra tonvikt på civilsamhället, bostadsbolagen och näringslivet.

Med dessa reflektioner som grund uppstod spännande samtal om hur dessa perspektiv kan förenas i en samlad plan utifrån ett gemensamt synsätt. I detta utkristalliserades ett antal intressanta frågor:

- Hur överbrygger man eventuella motsättningar mellan de olika perspektiven?
- Hur kan repressiva – och nödvändiga insatser – genomföras utan att samtidigt försvåra bygget av freden?
- Hur förankrar man dessa insikter i de olika organisationerna?
- Hur behåller man ett långsiktigt fredsbyggande perspektiv när de kortsiktiga akuta problemen är påträngande?
- Hur kan vi i detta arbete få med och mobilisera andra aktörer som ännu inte medverkat i den gemensamma processen?

Dessa arga unga människor

En fråga som hängt i luften under hela den gemensamma processen är varför dessa unga människor (i regel män), de som utövar våldet, är så arga. Hur ska vi förstå vad som händer och varifrån denna ilska kommer? Varför blir vissa arga och våldsamma medan andra som växer upp under likartade betingelser inte blir det, utan växer upp till vanliga och normala medborgare? Hur uppstår denna ilska, vrede, och våldsamhet som först kommer till uttryck som frustration, bristande anpassning och/eller begynnande utanförskap under skoltiden och därefter utvecklas till



kriminalitet, i värsta fall en kriminell livsstil? Önskan att förstå uppkomsten för att därmed också förebygga och förhindra är stort. Den går inte att förklara enbart utifrån ytterlighetspositionerna – att allt antingen är individens eller samhällets/strukturernas fel. Samtidigt måste vi kanske tränga in under våldets yta och förstå vad som sker på ett djupare plan. En oss närstående person försåg oss med följande reflektion:

> ” Jag tror inte dessa unga är arga. Jag tror att de bär på stor sorg. Sorg och ilska sitter nära och sorg är förknippat med sårbarhet vilket anses som en svaghet. Därav blir ilska det vi ser. Under alla dessa år jag arbetat med unga har det alltid slutat med att dessa unga ”arga”, farliga killar ligger i mitt knä och gråter. Gråter över sveken, längtan efter mamma som inte orkar men framförallt efter den frånvarande pappan. Gråter över att känna sig misslyckad, att vara sämst, att inte känna sig älskad! Gänget, nätverket fyller alla funktioner och du kan stänga av. Kasta bort nyckeln till empati och dina känslor (oftast genom narkotika) så får du en viktig roll där du får allt som du längtat efter tillgodosett.”

Vi förde ett samtal i gruppen om detta våld och orsakerna bakom det utifrån tankefiguren nedan. Dessa unga män växer upp i ett samhälleligt sammanhang där det råder vissa generella förutsättningar – en gemensam jordmån. Det sociala kittet som håller samman samhället, framgångsmyten om att lyckas, sökande efter mening, tillhörighet och sammanhang.

Dessa generella förutsättningar delar de flesta av oss med varandra, men vissa av oss växer upp i ett sammanhang där det råder unika och stundtals avvikande förutsättningar. En del handlar om kulturen i vid mening: den miljö man växer upp i. Hur ser bilden ut av vad det innebär att vara en man? Hur präglad blir man av den lokala machokulturen? Lever man i en värld där det finns ett starkt och stundtals avvikande parallellsamhälle som bidrar till en känsla av utanförskap? Vilka rollmodeller och förebilder präglar uppväxtmiljön? Finns det goda eller mindre goda förebilder som formar uppfattningen om vad det innebär att växa upp till man?

Men det lokala närsamhället har också stor betydelse och är unikt. Hur ser skolan ut, är det en bra skola, en skola för alla? Vad innebär det för förutsättningarna att lyckas i skolan? Vilka stigman bär man med sig – både individuellt och kollektivt? Vad innebär det att växa upp i det som definieras som utsatt område eller ”no go zone”? Vilken påverkan har detta på identiteten och självbilden? Vilka normsystem präglar uppväxten? Omges man av goda fostrande nätverk eller kriminella, destruktiva nätverk? Allt detta utgör en fond eller bakgrund för vår uppväxt.

Men man präglas kanske allra mest av den familj man växer upp i. Är det en starkt stödjande, empatisk familj som bidrar till att ge trygghet, näring och stabilitet under uppväxten? Eller är det en skör, trasig, dysfunktionell familj där var och en försöker överleva på sitt vis? Där det finns litet utrymme för att ge stöd under uppväxt och skolgång? Föräldraskapet är för dessa unga kanske helt avgörande för hur de nu och senare i livet kommer att välja väg. Ett gott föräldraskap kan vara det som avgör. Är det så att familjens påverkan på vår uppväxt övertrumfar andra påverkansfaktorer?

Kombinationen av alla dessa faktorer präglar oss och vår uppväxt samt påverkar förutsättningarna för oss att göra våra olika livsval. För väljer gör vi – hela tiden. Skillnaden mellan oss som växer upp är att en del av oss kommer från en näringsrik miljö där livsvalen får goda förutsättningar att leda oss rätt på vår livsresa Andra av oss kommer från en näringsfattig miljö. En miljö som ökar sannolikheten för dåliga val. Val som gör att vi till slut blir en av dessa arga unga män som utövar det dödliga våldet.

Men dessa val kan även vara mer eller mindre medvetna. Hur kan man välja klokt då man vare sig känner till alternativen eller dess konsekvenser? Man har kanske inte en aning om det valbaras omfattning och spännvidd, eftersom man aldrig blivit informerad. Vår karta över verkligheten gör att våra val begränsas och att man, som är så vanligt, tyr sig till det välkända, det redan bekanta, det som gör oss trygga. Och vad händer med våra val då man inte blivit utrustad med en moralisk kompass?

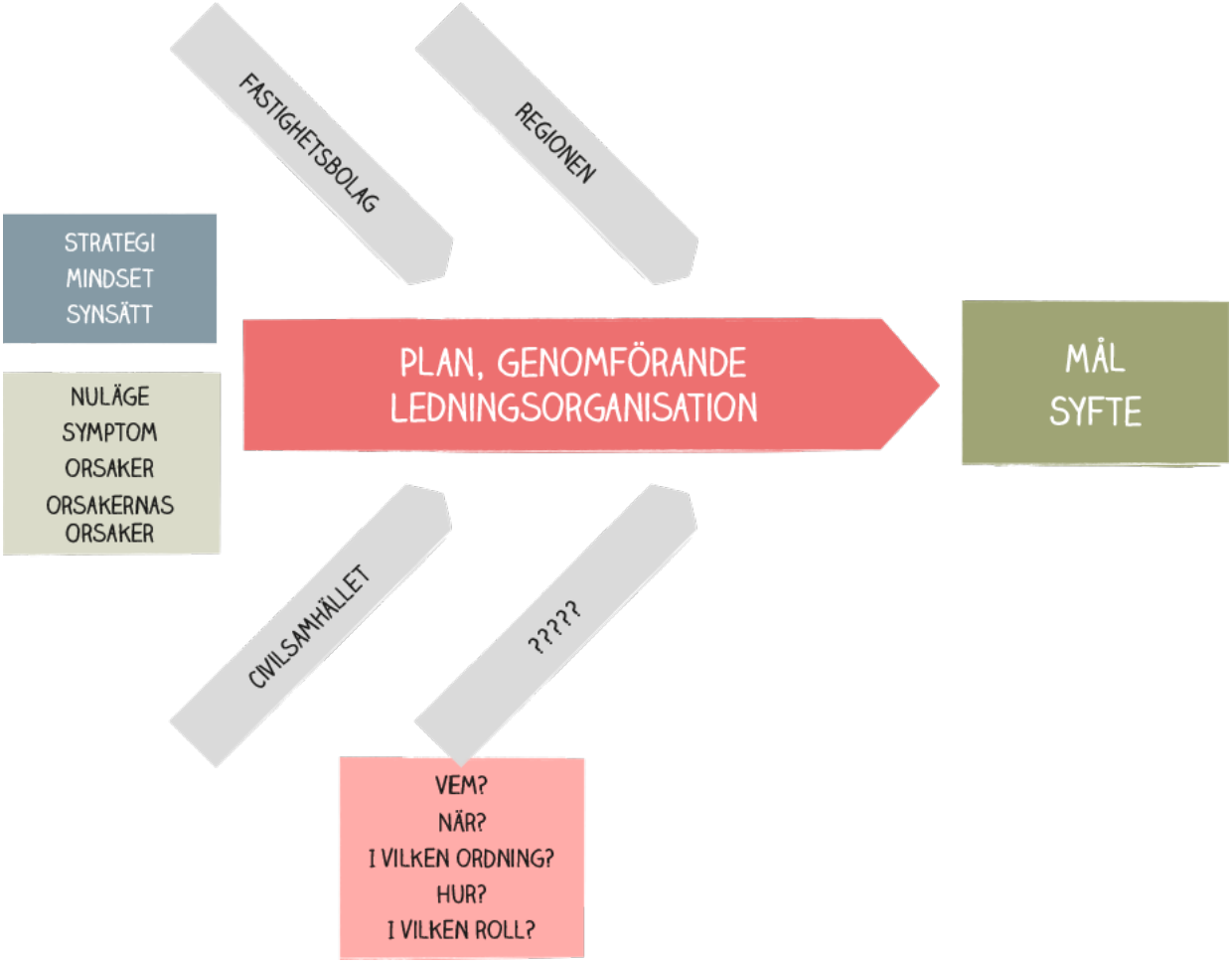
Alla dessa val och de förutsättningar under vilka dessa råder kommer att avgöra hur våra liv kommer att te sig. En del av oss gör dåliga val, ibland tillfälligt, ibland för längre perioder av livet. Men vill vi förhindra att allt fler unga som växer upp blir arga unga och destruktiva människor som till slut tar till skjutvapen för att skapa sig en existens och identitet är det kanske viktigt att vi på djupet förstår den dynamik – orsakerna och orsakernas orsaker – som ligger bakom. Inte för att ursäkta, urskulda och acceptera utan för att kunna förstå och därmed agera tidigt. Det handlar om att skapa förutsättningar för dessa unga män att göra fler goda livsval.

Ledningsorganisation och partners

Under seminariet diskuterades livligt hur allt det goda arbete som gjorts kring nuläge, orsaker, mål och strategier via en gemensam plan skulle kunna omvandlas till handling. Man var överens om två saker. Den ena var att det krävdes en ledningsorganisation. Och den andra att det krävdes fler partners i denna process.

Man var helt överens om att åtminstone regionen, fastighetsägarna och civilsamhället var viktiga, stundtals helt avgörande aktörer i den fortsatta processen. Regionen eftersom hälsofrågan – både den somatiska och den psykiatriska – var avgörande i många situationer kopplade till utanförskap alltifrån icke utredda ADHD-barn till vuxna med olika former av trauma. Men vilka aktörer inom den stora organisationen regionen var mest relevanta – primärvården, barn- och ungdomspsykiatrin eller vuxenpsykiatrin? Fastighetsbolagen eftersom ”livet mellan husen” är en helt central fråga för att bygga socialt kapital i utsatta områden? Men vilka aktörer pratade vi om? Allmännyttan eller de privata fastighetsägarna? Och vilka relationer fanns mellan dem? Civilsamhället eftersom föreningslivet, idrotten, studieförbunden med flera är helt avgörande för att bygga broar av förtroende och tillit mellan det offentliga och medborgarna. Men vilka organisationer? Och i vilka former?

De tre aktörsgrupperna är alltså avgörande för att reducera eller bryta utanförskapet i utsatta områden. Men då dyker nästa fråga upp – på vilket sätt ska detta ske? Det fanns nu en grupp som under ett års tid svetsats samman och byggt en gemensam bild och ett gemensamt mindset. En grupp fokuse-



rad på en framåtriktad rörelse och genomförande. Vad skulle det innebära att infoga tre nya aktörer till denna konstellation, på en helt annan mognadsgrad kring dessa frågor? Skulle man tappa tempo, tid, energi och fokus? Rentav tvingas till en sorts omstart? Skulle allt krut läggas på att få med de nya och därmed tappade man fokus och energi på genomförandet. Och hur skulle det kännas för ”de nya” att komma med i det gemensamma sammanhanget? Skulle man – i värsta fall – känna sig inbjuden med armbågen?

Man landade då i en tanke som ungefär liknar påfarten på en motorväg – man skapar en påfartssträcka som gör det möjligt för de nya att komma upp i hastighet innan man kör ut på motorvägen, något som vi försökt illustrera i figuren ovan. Konkret betydde det att de nya samverkansparterna skulle få en sorts komprimerad snabbkurs i det den första gruppen genomfört för att tillägna sig tankemönster, mindset, analys och andra redskap i detta arbete. Denna process skulle kunna ge ”de nya” verktyg att snabbare delta i den gemensamma processen.

Detta ledde till en diskussion om ett antal frågor:

- När skulle nya partners tas med i processen? Hur bråttom och angeläget var det? Vilka aktörer hade lättast att komma med och vilka hade lägst ”inträdesröskla”?
- I vilken ordning skulle detta ske? Stegvis med en partner i taget eller alla på en gång?
- Vilka personer, roller, aktörer skulle bjudas in? Högsta ledningen, nyckelpersoner?
- Vilka roller skulle man ha i ledningsarbetet, utifrån de olika roller man hade i samhället?

Frågorna hänsköts till den nya och blivande ledningsorganisationen att ta ställning till och hantera.

Viktiga beslut att ta

Man blev klar över att det fanns några viktiga beslut att ta då den gemensamma processen gick in mot sitt

slut. Den ena var förstås inkluderingen av nya aktörer utifrån tankarna ovan. Den andra var skapandet av den nya ledningsfunktionen, där det kändes angeläget att ett antal beslut togs i följande frågor:

- Vilket uppdrag har denna ledningsfunktion?
- Vilka mandat har man, och från vem har man dessa mandat – till exempel kommunstyrelsen respektive regionpolisledningen?
- Vilka ska ingå i denna ledning?
- Vilka arbetsformer ska man ha?
- Vilka är arbetsuppgifterna både inledningsvis och på sikt?
- Är en av de första uppgifterna att skapa en plan för kommande år?

Våra relationer – konkretisering, utforskande och framåtsyftning

Ur ett relationsperspektiv skulle man kunna säga att den grupp som under knappt ett år arbetat tillsammans med samverkansfrågan följt den gruppbildningsprocess som sker i de flesta sammanhang. Man går från artig mingelnivå med ytligt intresse för varandra, via nyfikenhet och polarisering till samhörighet och mognad. Det är i slutet av denna process som gruppen befinner sig i januari 2023. Nu sker en viktig del i det gemensamma tillits- och relationsbygget.

Man skulle kunna beskriva klimatet i gruppen som avspänt, det är högt i tak och man kan skoja med varandra kring frågor som vanligtvis kan uppfattas som laddade, tabubelagda och ”olämpliga”. Samtidigt som man agerar avspänt och tillitsfullt, är det också en grupp med starkt engagemang, intensiva samtal och ifrågasättande – även under pauser -– på ett konstruktivt vis. Man har intensiva dialoger och delar med sig till varandra i respekt. Man sätter också

ord på den tillit och det förtroende för varandra som byggts upp och berättar om hur detta tillitsbygge redan gjort spår i vardagen i de olika organisationerna. Någon sa att även om det inte blir något mer än det som redan skett – så är det redan en framgång. Tillitssynergierna är på plats och ger effekt.

Men kanske lika intressant är att det under resans gång – utan att detta varit ett specifikt tema – växt fram ett underförstått samförstånd kring människosyn och värderingar som under detta sista seminarium kom till mycket konkret uttryck. Man ser inte människor som offer utan som väljande. Man beskriver människor som växande och villiga och kapabla att under rätt betingelser ta ansvar. Man ser och beskriver också tydligt samspelet mellan människa och system och formulerar ofta ett systempåverkande perspektiv. Man talar inte bara om vikten av delaktighet utan använder också stundtals begreppet egenmakt som centralt för att få en förändring till stånd. Denna – ofta inte uttalade – samsyn kring människor har utgjort ett viktigt fundament för framgång i det gemensamma arbetet.

THE END OF THE BEGINNING

Slutet på den första resan

Den här beskrivna processen för att skapa en långsiktigt fungerande samverkan mellan olika myndigheter och aktörer kring organiserad brottslighet har handlat om två saker. Den första delen har varit att skaffa sig en gemensam begreppsapparat, en gemensam bild av verkligheten liksom gemensamma mål, strategier och planer för att ta sig vidare. Den andra, minst lika viktiga delen har handlat om att skapa kunskap om varandra, skapa relationer, förtroende och tillit. Skapa förutsättningar för att skapa tillitssynergier.

Detta har i allt väsentligt varit en arbetsfas (med stor investering av tid från de deltagande nyckelpersonerna) syftande till att skapa förberedelser för genomförande. Man har skapat sig en konkret och gemensam bild av vilka steg som behöver tas, vilka beslut som behöver fattas och vilka de inledande åtgärderna bör vara.

Man har också tagit ställning till vilken ledningsorganisation som behövs i ett sådant arbete. Vilka partners man behöver arbeta tillsammans med. Startblocken är klara och man är beredd att inleda sitt maratonlopp. Men man har ännu inte startat.

Från prat till verkstad

För att starten ska bli så bra som möjligt har den förberetts på några olika vis.

- Man har fått mandat för att skapa en strategisk samverkansledning
- Man har en klar bild över ledningsorganisationens önskade utseende och dess uppdrag
- Man har en klar bild över vem som bör ingå i denna grupp, utifrån roll och mandat
- Inledande kontakter har tagits med nya partners
- Den nya ledningsorganisationens första åtgärder är att skapa en syntes i form av en handlingsplan utifrån det arbete som gjorts i denna process samt bidra till att ett förankringsarbete inleds
- Man har även påbörjat en implementeringsprocess med ett antal olika delar på organisationernas hemmaplan
- En förankrande, kunskapstillförande och insiktsskapande process bland medarbetare i allmänhet och nyckelpersoner i synnerhet
- Skapat kunskap om och legitimitet för det arbete som ska genomföras tillsammans
- En beredskap att avsätta resurser för själva genomförandearbetet, både i form av personal och lokaler men kanske även ekonomiska resurser

KOMPLETTERANDE DELAR

LEDNINGSSTRUKTUR

Kriterier

Tidigt under processen i Västerås uppstod önskan om att gå från prat till verkstad. Man hade helt enkelt med sig för många organisatoriska minnen av i grunden goda initiativ men som förvandlats till ännu ett avslutat projekt eller ännu en pärm i bokhyllan.

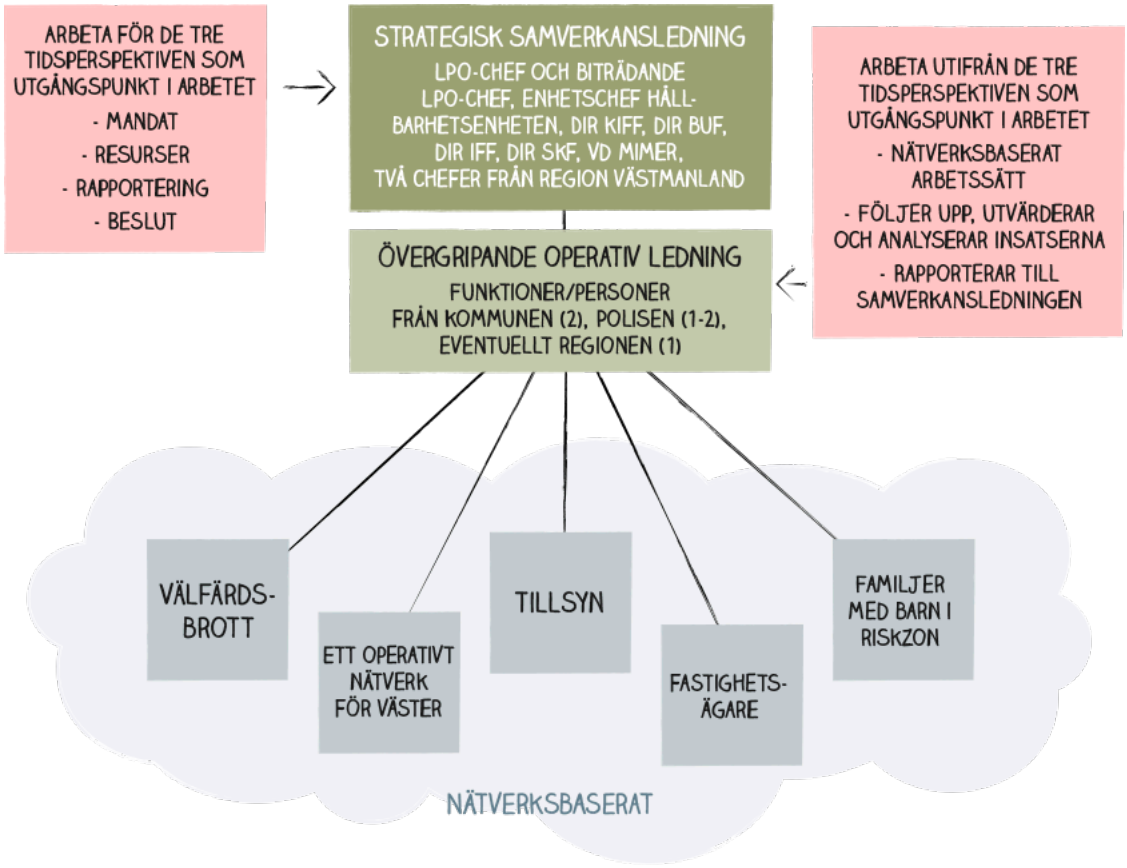
Detta ledde till slutsatsen att vi måste skapa någon form av ledningsstruktur för att lyckas – någon som har mandat att leda och driva processen. Ganska snabbt kunde man identifiera ett antal kriterier som borde gälla för en sådan ledningsstruktur.

- Den bör vara baserad på någon form av nätverksbaserad och gränsöverskridande idé så att den kan leda arbetet i flera olika organisationer samtidigt
- Förmodligen behöver den finnas på minst två olika nivåer. En övergripande och strategisk nivå för de ”stora och långsiktiga” frågorna samt en mer operativ nivå fokuserad på det mer näraliggande genomförandearbetet
- Det är en fördel om man vid etableringen av denna struktur kan bygga vidare på strukturer som redan finns och som i detta sammanhang kan utvecklas
- Ledningsstrukturen bör få och ha sin legitimitet till följd av ett uppdrag från högsta ledningen av ingående organisationer, i det här fallet kommunstyrelsen och regionpolisledningen
- Mandaten och uppdraget liksom tilldelningen av resurser bör vara tydligt
- Stor vikt bör läggas vid rekryteringen till denna ledning, samt dess storlek och konkreta arbetsformer för arbetet

Västerås

I Västerås landade man efter omfattande samtal i den preliminära form för ledning som illustreras i figuren nedan och där ett antal kritiska frågor växte fram:

- Vilka mandat och vilken samordnings- respektive beslutsrätt skulle denna ledning ha både i sig men inte minst i förhållande till de olika linjeorganisationerna?



KIFF - KULTUR- IDROTTS- OCH FRITIDSFÖRVALTNINGEN
BUF - BARN- OCH UTBILDNINGSFÖRVALTNINGEN
IFF - INDIVID- OCH FAMILJEFÖRVALTNINGEN

SKF - SKULTUNA KOMMUNDELSFÖRVALTNING
MIMER - BOSTADSBOLAG ÄGT AV VÄSTERÅS STAD

- Vem ska ingå i den strategiska gruppen och vem ska ingå i de olika operativa grupperna och – i all synnerhet – hur ska man hantera tillkommande aktörer som region, fastighetsbolag och civilsamhället?

De har alla tre helt olika roller och förutsättningar för sin medverkan.

- Vilka operativa ledningsgrupper ska skapas både i ett inledande startskede och därefter byggas på med ytterligare grupper?

- Vilken bemanning skulle grupperna ha – hur många personer och vilken representativitet skulle man ha?

- Vilka arbetsformer skulle man ha i de olika delarna av ledningsstrukturen – inte minst den strategiska ledningen i relation till den operativa delen?

PARTNERS

I det stora hela

På samma sätt som med ledningsfrågan insåg man tidigt att polisen tillsammans med kommunen och dess olika förvaltningar bara var en del av det partnerskap kring samverkan som behövde skapas för att man framgångsrikt skulle kunna utmana den organiserade kriminaliteten i kommunen.

Man började fundera över vilka dessa partners var, hur de skulle involveras i det gemensamma arbetet, i vilka former, och i vilka roller. Eftersom man mycket tidigt i arbetet såg att unga och insocialiseringen av unga i den kriminella gängkulturen – både via ungas psykiska hälsa och deras familjers psykiska hälsa – var en viktig långsiktig faktor blev det tydligt att regionen var en central aktör. Inte minst utifrån barn- och ungdomspsykiatri, vuxenpsykiatri och primärvård. Det blev självklart att regionen – både ute i verksamheten och inte minst i ledningsarbetet – borde vara en viktig del.

På samma vis riktades tankarna i riktning mot fastighetsägarna i de berörda bostadsområdena, inte minst allmännyttan i form av det kommunala bolaget Mimer. Man visste att både privata fastighetsbolag och kanske än mer allmännyttiga bostadsbolag tagit omfattande initiativ för att bryta utanförskapet i många kommuner ute i landet. Därför sökte man även här att hitta former för samverkan både ute på fältet och inte minst i ledningssammanhang.

En tredje part man identifierade som viktig i detta arbete var civilsamhället i form av bland annat föreningsliv, idrottsrörelsen och folkbildningsrörelsen. En aspekt vi återkommer till längre fram.

Med andra ord blev det tydligt vilka partners man i ett första skede sökte. Mindre klart var när och i vilka former. Men agerade man för snabbt skulle man inte hinna utveckla samarbetsformerna i den redan existerande samverkansgruppen. Och väntade man för länge så kanske dessa organisationer kände sig lämnade på efterkälken och inbjudna med armbågen.

På lite längre sikt var det ett antal andra organisationer man behövde utveckla ett mer systematiskt samarbete med. Inte minst till följd av komplexiteten i den organiserade brottligheten med ekonomisk brottslighet, välfärdsbrott med mera. Det handlade om aktörer som samordningsförbund, Försäkringskassan, arbetsförmedlingen, ekobrottsmyndigheten, Skatteverket och finansinspektionen. Man valde att i detta skede lägga denna fråga på framtiden.

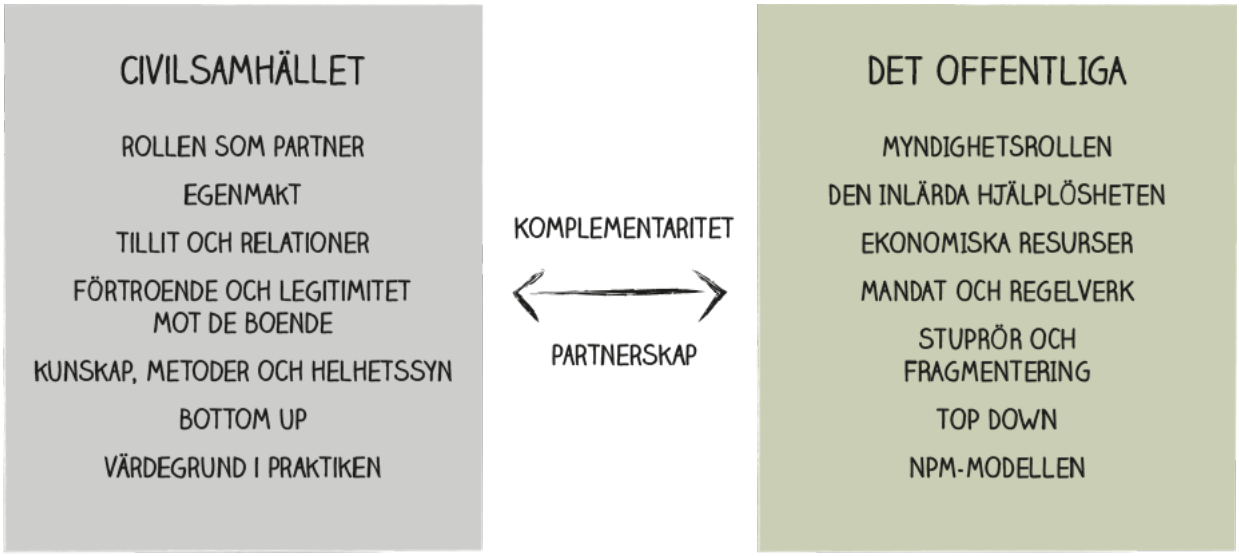
Civilsamhällets unika roll

Ett utmärkande drag i utsatta områden är misstroendet mellan människor och samhälle, mellan olika grupper av människor. För att bygga tillit, förtroende och tillit krävs aktörer med förutsättningar för detta. Här har civilsamhället en unik roll att vara brobyggare, tillitsbyggare och möjliggörare.

Att vända utvecklingen i utsatta områden handlar i hög grad om att bygga tillit, förtroende och relationer – det som brukar kallas att bygga socialt kapital. Tyvärr är inte de offentliga aktörerna de bästa förmedlarna av detta. Misstroendet är stundtals alltför stort. Därför kan civilsamhället ha en nyckelroll som byggare av relationer och vara en brygga mellan medborgarna och samhällets olika myndigheter.

Ska detta fungera måste civilsamhället få en ny, större och viktigare roll kring dessa frågor än vad man har idag. Ett genuint partnerskap mellan civilsamhället och det offentliga behöver byggas. En del av detta är att skapa gemensamma, transparenta och öppna mötesplatser där olika grupper av människor kan mötas på ett nytt och jämbördigt vis – en fråga vi återkommer till längre fram.

Man skulle också kunna beskriva det utifrån figuren på nästa sida. Det offentliga systemet har rikligt med ekonomiska resurser. I själva verket – trots en massa påstående om motsatsen – har man aldrig haft så mycket resurser som idag. Man har mandat, regelverk och lagstiftning i ryggen. Men utifrån det top down-perspektiv som myndighetsrollen ger saknar man ofta både legitimitet och relationer och bidrar därmed till att skapa och/eller förstärka den inlärda hjälplöshet som alltför ofta präglar den offentliga sektorns bemötande av medborgarna. I all synnerhet i utsatta områden.



Det saknas stundtals fungerande metoder och förhållningssätt för att jobba med utsatta målgrupper – särskilt de med en komplex och sammansatt problematik där stuprörsstrukturen försvårar och i värsta fall förhindrar problemlösning. Detta förstärkt av att man befinner sig i en styrmodell som mer är fokuserad på att mäta resultat i det som går att mäta i stället för att mäta det som är verkligen viktigt (bland annat därför att det är svårt att mäta rent kvantitativt).

Mycket av detta landar i misstroende och i värsta fall mytbildningar från medborgarna i utsatta områden i förhållande till de offentliga systemen; de tar våra barn (socialtjänsten), de kränker oss (polisen), de förstår inte våra sociala strukturer och nätverk (skolan). Detta blev sommaren 2020 utomordentligt tydligt kring BLM-rörelsen (Black Lives Matter) där misstänksamheten och vreden mot myndigheter i allmänhet och polis i synnerhet blev påtaglig.

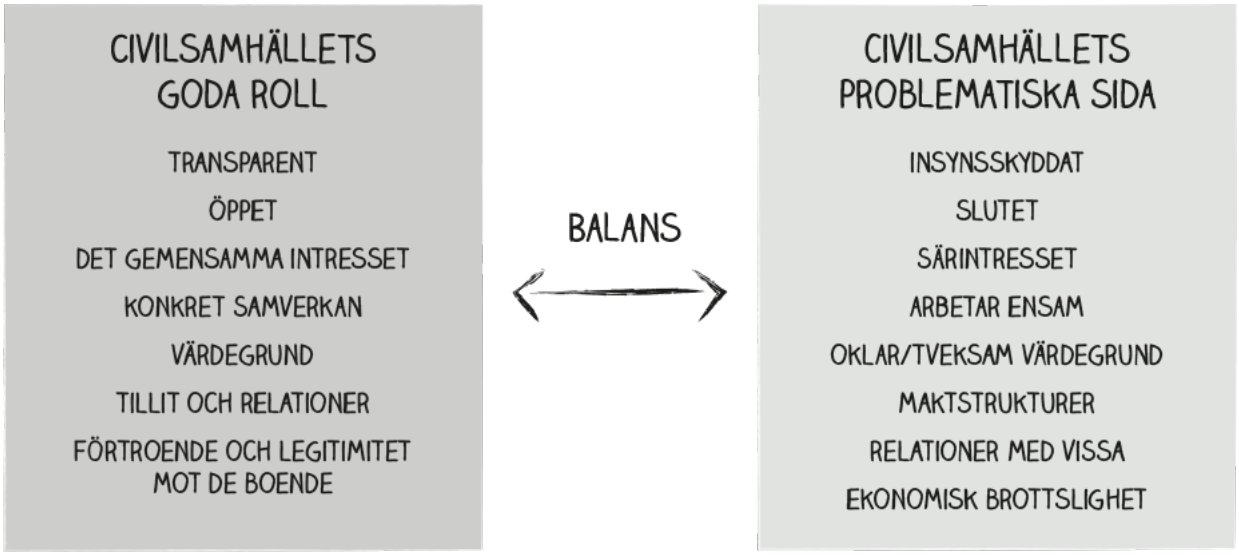
Mot detta kan man ställa civilsamhället som ofta går in i samspelet med medborgarna utifrån begreppet partnerskap och i praktiken agerar utifrån en värdegrund som bygger på delaktighet och egenmaktbegreppet. Detta ger en legitimitet och trovärdighet som gör att medborgarna söker sig dit.

Ibland har den här typen av bilder uppfattats utifrån ett konflikt- och konkurrensperspektiv. Det tror vi i grunden är ett felaktigt synsätt. I själva verket finns det en stark komplementaritet mellan dessa två delar. Ett starkt behov av att använda varandras komparativa fördelar och lära av varandra. Återigen; ensam är inte stark. Behovet av partnerskap och dialog är stort, både för att lösa konkreta problem och för att höja effektiviteten i de insatser man gör.

Allt detta borgar för att det finns en grund mellan civilsamhället och det offentliga för ett partnerskap där man fyller olika roller inför vissa typer av frågeställningar. Det offentliga har ekonomiska resurser och civilsamhället sitter stundtals på lösningar men saknar ekonomiska förutsättningar för att förverkliga dessa. Oavsett om det gäller kriminellas avhopp från gängkulturen eller komplexa sociala och kulturella strukturer i familjer. Man har mycket att vinna på ett sådant partnerskap. Civilsamhället får tillgång till resurser och det offentliga får tillgång till ny kompetens.

Idag finns det en organisatorisk form för detta: Idéburet och offentligt partnerskap (IOP). Det är en sorts organisatorisk form för samverkan där ömsesidig komplementaritet uppstår. Så på ett sätt skulle man kunna säga att vi blickar bakåt – hur vi en gång byggde vårt välfärdssamhälle – för att därmed kunna söka lösningar framåt. Skolan mitt i byn, det lokala fotbollslaget, Folkets Hus-föreningen, Studieförbundet, handelsboden. Alla samlingsplatser för att lokalt och i gemenskap bygga det gemensamma sociala kapitalet. Och det är här det vi idag kallar civilsamhället kommer in i bilden som en viktig aktör. En aktör som inte är styrd av stuprörsstrukturer eller ettårs-budgetar. En struktur som arbetar med och inte för människor. Och en struktur som har sin utgångspunkt i det lokala samhället.

Men civilsamhället är – vilket man måste vara ärlig och medge – ett mynt med två sidor. Den goda sidan är att man öppet och transparent verkar för det gemensamma intresset utifrån en värdegrund som är gemensam för de flesta människorna i samhället och som bygger på människors egenmakt. Det handlar om att ifrån ett egenmaktsperspektiv bygga tillit och relationer med de boende för att därmed få förtroende

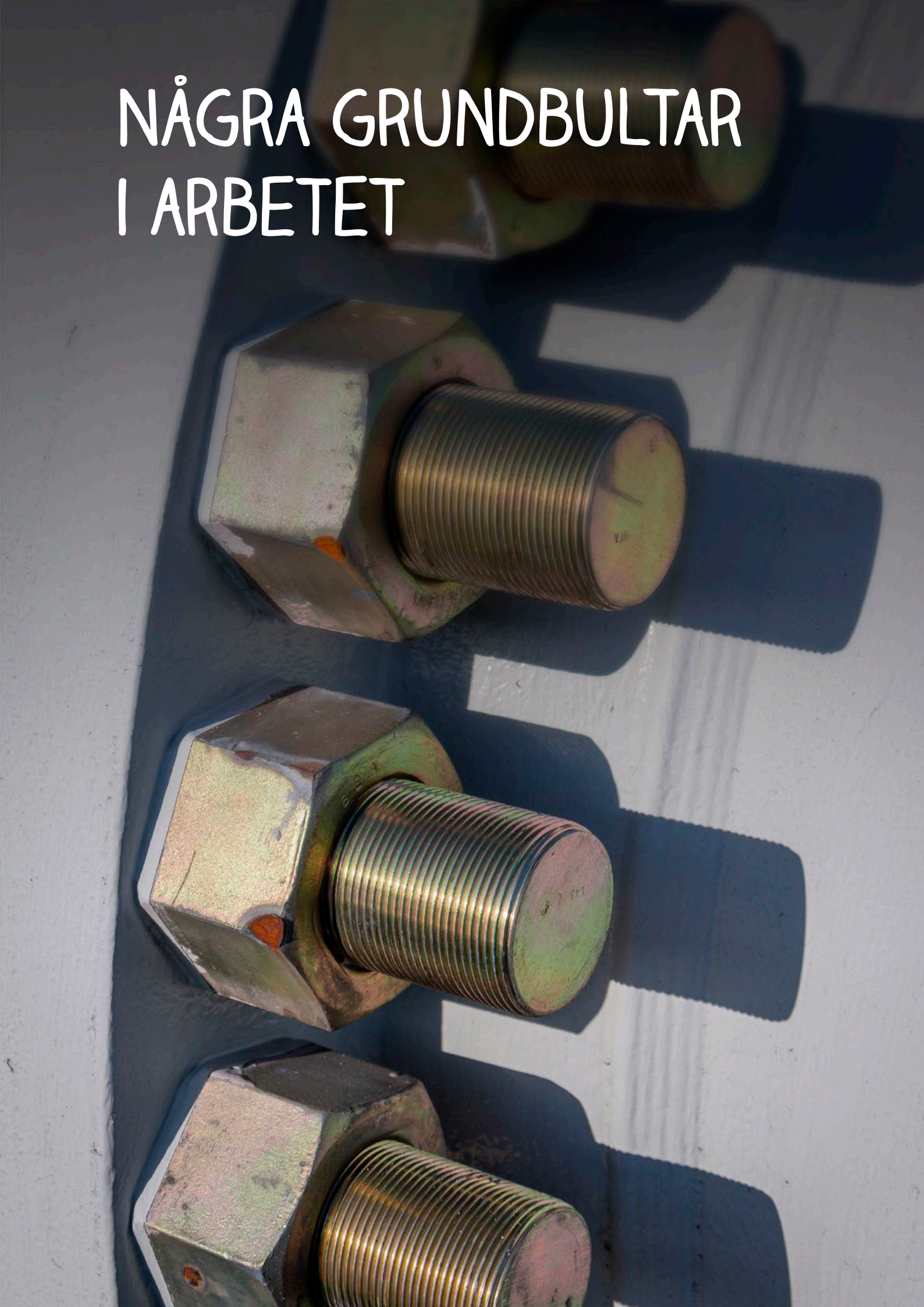


att företräda dem. I grunden det sätt på vilket folkrörelsesverige en gång växte fram som en sorts motor för att bygga vårt moderna välfärdssamhälle. Men ibland blir det precis tvärtom; civilsamhället blir ett instrument för särintressen med en värdegrund långt från det övriga samhället.

Det finns delar av civilsamhället som arbetar på ett helt annat vis. Insynsskyddat och slutet, stundtals sekteristiskt, där man värnar om särintressen. Ibland utifrån en värdegrund som vi helt tar avstånd från såsom hedersförtryck, ojämlikhet mellan män och kvinnor eller fientlighet mot HBTQ-personer. Organisationer med maktstrukturer långt från demokrati och delaktighet som utgör den traditionella kärnan i folkrörelsesverige. Verksamheter som har relationer och gynnar intressen för vissa grupper men inte andra.

Detta är ett problem eftersom vi därför å ena sidan inte kan ta del av de goda krafterna i civilsamhällets goda del samtidigt som vi å andra sidan inte kan bekämpa de dåliga delarna. Skälen till att vi hamnat där vi hamnat kan vara många. En orsak är brist på kunskap och kompetens hos offentliga beslutsfattare. En annan orsak är en utbredd naivitet kring denna fråga. En tredje orsak är rädsla för att hamna i skottgluggen för dessa särintressen om man begränsar deras handlingsutrymme. Inte sällan spelas rasist- eller islamofobkortet ut i dessa sammanhang vilket gör beslutsfattare obenägna att agera. Icke desto mindre måste vi förhålla oss till denna situation då vi långsiktigt vill minska utanförskapet och bygga freden i utsatta områden.

NÅGRA GRUNDBULTAR I ARBETET



LÅT OSS EFTER DENNA BERÄTTELSE OM DEN RESA MAN GENOMLÖPT I VÄSTERÅS MARS 2022 TILL JANUARI 2023 BELYSA DETTA UR ETT ANTAL MER ANALYTISKA PERSPEKTIV. PERSPEKTIV SOM ENLIGT VÅR ERFARENHET I HÖGSTA GRAD ÄR INTRESSANTA ÄVEN FÖR ANDRA KOMMUNER.

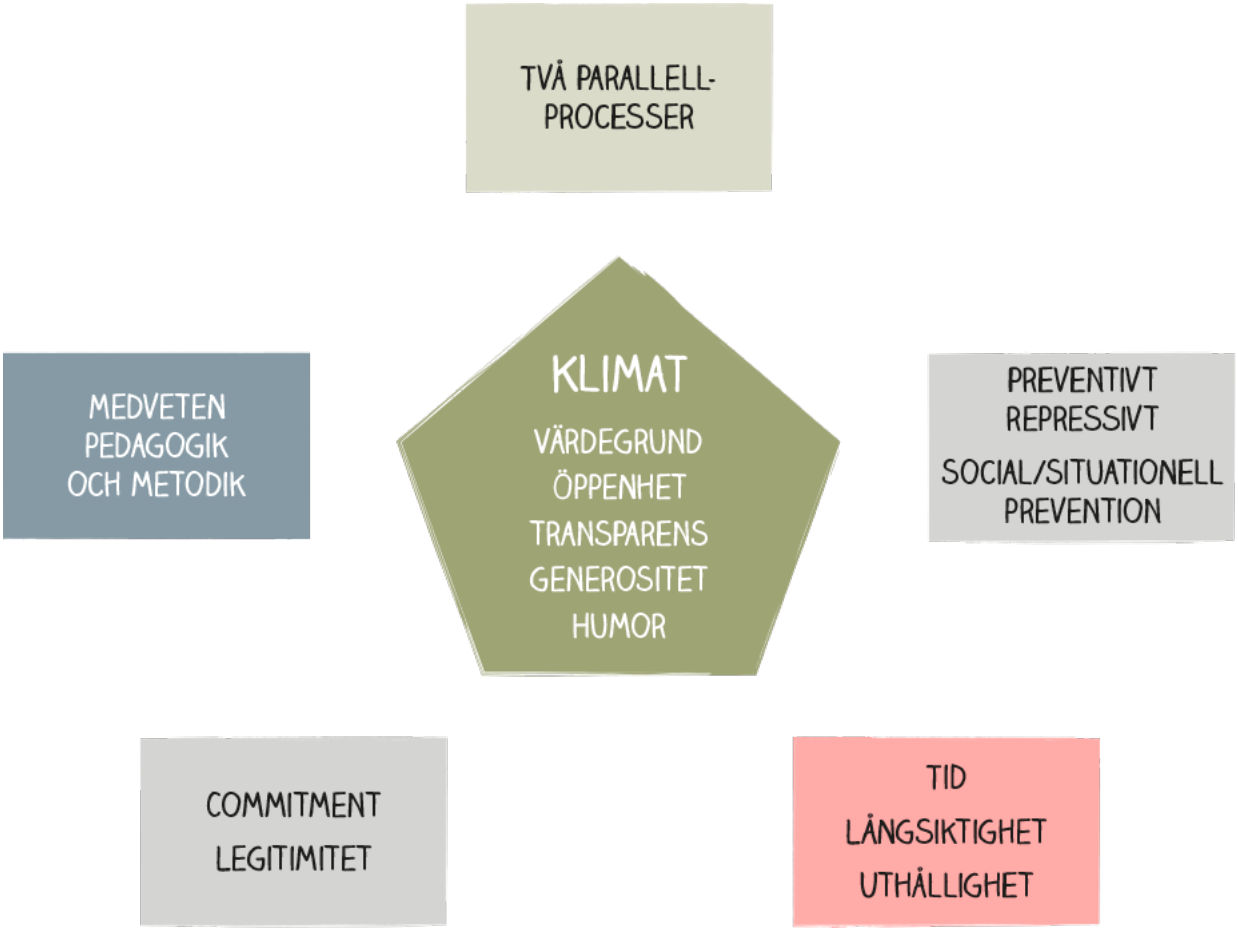
UTMÄRKANDE DRAG

Arbetsprocessen med att ta fram en gemensam myndighetsöverskridande och långsiktig strategi för att bekämpa gängkriminalitet har varit omfattande. Vilka är då de utmärkande dragen i denna process?

Under hela resan har det funnits två parallella processer. Dels sakfrågorna; vilka problem ska lösas, vilka mål ska uppnås och vilken roll- och ansvarsfördelning ska råda? Samtidigt har ett stort fokus legat på relationsfrågan – samspelet, förtroendet, tilliten mellan de berörda organisationerna. Uppbyggnaden av ett sorts tillitskapital som på sätt och vis har utgjort grunden för att prestigefritt och transparent kunna tackla sakfrågorna i genuint samförstånd.

Detta har gjort det möjligt att fritt röra sig mellan ett preventivt och ett repressivt perspektiv. Att både tala om situationell prevention och social prevention. Ett underlag för att förstå den komplexa verklighet man brottas med och också ett underlag för att diskutera prioriteringar och söka det gemensamma perspektivet.

Detta har bland annat varit möjligt eftersom man redan från början beslutat att detta ska vara en långvarig och uthållig process, där man inledningsvis är beredd att investera mycket tid från nyckelpersoner i de berörda organisationerna. Mentalt betyder det att man ligger långt från de korta, tidsbestämda projektens tankemodell i arbetet.



Arbetet har från högsta ledningen i de berörda organisationerna (regionpolischef och kommunstyrelse) fått hög legitimitet och beskrivits som viktigt och prioriterat. Detta betyder att deltagarna har stora mandat att utifrån samverkansarbetet fatta beslut och driva frågor på sina hemmaplaner. På det personliga planet har detta speglats i form av en hög grad av ”commitment” från deltagarna där de högsta cheferna hela tiden markerat personligt engagemang och personlig närvaro i en fråga och en process som i andra sammanhang stundtals hanterats genom att delegera till underordnade personer utan beslutsrätt. Så är inte fallet här.

Processen har präglats av en medveten pedagogik och metodik som i hög grad bygger på att lyfta fram och synliggöra den kunskap och den kompetens som finns i de berörda organisationerna. Processledarnas roll har delvis handlat om att lyfta in kunskap, bilder och erfarenheter från annat håll, men än mer på att synliggöra den kunskap deltagarna har. Sannolikt har det också haft betydelse att processledarna kommer ”utifrån” utan koppling till någon av de berörda organisationerna. Det bör också sägas att processledarna har lång erfarenhet av att driva långsiktiga och strategiska samverkansarbeten, liksom god insikt i problematiken med utanförskap, gängkriminalitet och utsatta områden.

Detta har redan inledningsvis underlättats av det klimat, den kultur, som funnits i arbetsgruppen och som tidigt gjorde det möjligt att ta del av varandras verkligheter och intresserat ta del av andra perspektiv än det egna. En likartad värdegrund och syn på utanförskap, utsatta människor och utanförskapets villkor har också bidragit att skapa ett gynnsamt klimat i gruppen. Den generositet som växt fram i gruppen kombinerat med en rejäl dos prestigfri humor har varit avgörande för det tillitsbygge som skett. En tillit som är avgörande vid samtal om svåra och konfliktfyllda sakfrågor.

Dessa olika aspekter och utmärkande drag i arbetet har gjort det möjligt att gemensamt och i samförstånd ta sig an den komplexa verklighet som organiserad brottslighet utgör.

EN SAMMANHÄNGANDE OCH KOMPLEX VERKLIGHET

Uppdraget till arbetsgruppen i Västerås har varit att arbeta fram en strategi och plan för att hantera den gängkriminella verksamheten i kommunen och därmed också utsattheten och utanförskapet i vid mening. Ett sådant uppdrag kan i snäv mening uppfattas som att fokus handlar om de uppenbart kriminella aktiviteterna av de personer som lever i en mer eller mindre organiserad kriminell livsstil – det vi i figuren på nästa sida kallar en kriminell verksamhet.

Men detta är enligt vår, och arbetsgruppens uppfattning, en extremt förenklad syn på verkligheten och leder snabbt i riktning mot ropen på fler poliser, fler kameror, fler väktare och hårdare tag som en lösning på situationen. En fokusering på kriminalitetens mest uppenbara yttringar.

Detta är naturligtvis viktigt men verkligheten är betydligt mera komplex än så. Det vi har att tackla är ett flexibelt, föränderligt och löst sammanhängande dysfunktionellt ekosystem vars olika delar interagerar på ett ofta subtilt och svårfångat vis. Det handlar om allt från vardagsbrottslighet av mer ”trivialt” slag, till exempel svarta affärer, kvittolösa affärer och inhandling av fulsprit till illegal uthyrning av lägenheter. En sammanhängande väv av aktiviteter och strukturer som interagerar ibland legalt, ibland semilegalt och ofta illegalt.

I detta ekosystem hänger delarna samman. Och i en del av detta har vi våldsbenägna, drogförsäljare, i en annan del har vi entreprenörer i bygg- och restaurangbranschen, i en tredje del till synes vanliga familjer som överutnyttjar, stundtals plundrar, våra välfärdssystem. Allt detta utgör en sammanhängande väv där den synliga brottsligheten och det synliga våldet utgör toppen på isberget.

Om verkligheten förhåller sig på detta vis leder det direkt till ett stort antal konsekvenser för de som är satta att bekämpa denna kriminella bläckfisk. Kapar man en arm är risken stor att det växer ut nya. Och kanske är det mest effektiva att klämma åt de ekonomiska flödena ungefär som man en gång fick stopp på Al Capone till följd av skattefusk. Ett samlat grepp är förmodligen det enda som biter på denna mångarmade kriminella varelse. Multiproblem kräver multilösningar och multikompetens.

Detta betyder att man – inom ramen för samma insats – har att samtidigt och synkroniserat hantera både strukturproblem, värderingsproblem, ekonomisk brottslighet, tidigt förebyggande arbete, välfärdsbrott, gatuvåld, droghantering med mera.

Den grova brottsligheten och vardagsbrotten, de repressiva insatserna och det brottsförebyggande arbetet måste hanteras inom ramen för ett sammanhängande destruktivt och dysfunktionellt ekosystem. En sociotop med destruktiva och accelererande egenskaper. För att kunna hantera detta på ett framgångsrikt sätt förutsätts någon form av systemtänkande.

En slutsats är att man behöver lägga vikt vid att skapa sig en bild av den verklighet man ser, dess olika delar och vilken aktör som har ansvar för vilket problem. Detta kräver en gemensam insiktsskapande process.

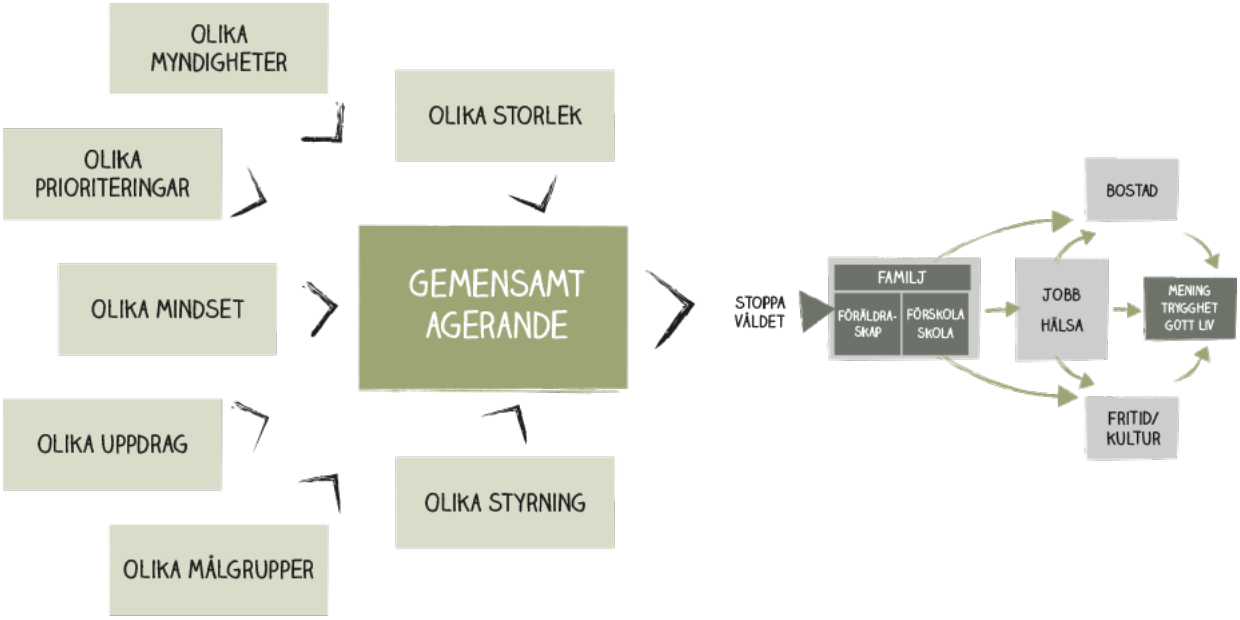
ETT DYSFUNKTIONELLT EKOSYSTEM (SOCIOTOP)

DEN KOMPLEXA SAMVERKANSARENAN

Komplexiteten i den verklighet man har att agera i leder också till att den samverkansarena man ska bygga upp präglas av samma komplexitet, illustrerad i figuren på nästa sida. Det som på ytan kan uppfattas som ett ganska tydligt och avgränsat uppdrag – att stoppa våldet och kriminaliteten och minska nyrekryteringen till kriminella gäng – innehåller en betydligt större utmaning. En utmaning som omfattar allt från bostadsfrågor, sociala frågor, utbildningsfrågor, familjefrågor och hälsofrågor till kultur- och fritidsfrågor. Det är på denna arena man ska samverka utifrån ett flertal olika perspektiv. I denna samverkan krävs även ett gemensamt perspektiv.

Man kommer från olika myndigheter, som styrs på olika vis och med olika prioriteringar. Kommunen styrs politiskt där ofta en majoritet och en opposition ska samsas. Polisen av en statlig myndighet med regleringsbrev. Man är väldigt olika i storlek (polisen några hundra personer, kommunen 11 000).

SAMVERKANSARENAN OCH KOMPLEXITETEN



Man tänker stundtals på olika vis, har olika begrepp på likartade företeelser, ser på verkligheten på olika vis och har olika mindset. Därmed fokuserar man också på olika målgrupper och olika geografiska områden.

Allt detta ska man på ett eller annat vis integrera till en sammanhängande bild. Man behöver bli klar över kring vilka frågor man kan och bör samverka i och vilka frågor man bäst hanterar på egen hand. Man behöver få en bild av i vilka former det gemensamma handlandet ska komma till uttryck, vilka resurser som ska avdelas för detta och hur rollfördelningen ska se ut mellan de olika aktörerna.

Det betyder att den arbetsprocess som ska leda fram till detta, och hantera denna komplexa verklighet, måste vara omsorgsfull, transparent och kommunicerbar både till medarbetarna i de olika organisationerna och till medborgarna i Västerås.

STRATEGISK OCH OPERATIV LEDNING

Utmaningen – att få ett stort antal aktörer med olika mål, prioriteringar och uppdrag att agera mot ett gemensamt mål utifrån flera olika tidshorisonter – kräver någon form av ledningsorganisation för att gå från prat till verkstad. En sådan ledning bör ha ett antal egenskaper.

För det första bör den ha förmågan att agera utifrån ett helhetsperspektiv i tid och rum. Med detta menar vi att dels bör man ha ett socialt investeringsperspektiv som en av sina utgångspunkter.

För det andra bör den ha ett gränsöverskridande eller nätverksbaserat perspektiv just för att kunna utgå från det gemensamma myndighetsöverskridande perspektivet.

För det tredje bör den bygga på att ledningsarbetet samtidigt ska kunna ske både på en övergripande strategisk nivå och en mer konkret näraliggande operativ och verkställande nivå.

Det behövs alltså två typer av ledning i detta arbete. En strategisk ledning som ska skapa förutsättningar för det operativa arbetet och jobba med de långsiktiga systempåverkande frågorna inom flera olika spår som skola, bostäder, arbete, kriminalitet och social hållbarhet. Och en operativ ledning som tar tag i det konkreta genomförandet.

Uppdraget för dessa båda ledningsgrupper är naturligtvis helt olika liksom även rollerna. I den operativa rollen ligger ett utpräglat ”skit under naglarna-perspektiv” av typen klippa häckar för att försvåra drogförsäljning eller städa på torget för att öka trivseln. I det strategiska uppdraget ligger i hög grad systempåverkan, strukturfrågor och resursfördelningsfrågor av typen: hur mycket ska vi satsa preventivt för att motverka tidig marginalisering i skolan i förhållande till hur mycket vi ska satsa repressivt för att hålla ordning på torget?

STRATEGISK OCH OPERATIV LEDNING

STRATEGISK LEDNING - LÅNGSIKTIGT

UPPDRAG; FORMULERA EN LÅNGSIKTIG STRATEGI FÖR ATT I SAMVERKAN SKAPA ÖKAD TRYGGHET OCH SOCIAL UTHÅLLIGHET

BESKRIVER OCH ANALYSERAR SITUATIONEN/LÄGET

FORMULERAR VISIONER, MÅL OCH PRIORITERAR

FÖLJER UPP OCH LÅTER UTVÄRDERA

SKAPAR FÖRUTSÄTTNINGAR

UPPRÄTTAR SAMVERKANSAVTAL OCH ÖVERENSKOMMELSER

FOKUS, ORSAKERNA OCH ORSAKERNAS ORSAKER

INTEGRERAS MED ANDRA SAMVERKANSLEDNINGAR

MANDAT ATT ANALYSERA OCH FATTA BESLUT OM LÅNGSIKTIGA ÖVERGRIPANDE STRATEGIER OCH STRUKTURER

OPERATIV LEDNING - AKUT, ARBETSGRUPP

UPPDRAG; SKAPA EN LEDNINGSORGANISATION FÖR ATT LÖSA KORTSIKTIGA PROBLEM KRING TRYGGHET OCH SOCIAL UTHÅLLIGHET

SKAPA EN FUNGERANDE LEDNINGSORGANISATION BASERAD PÅ TILLIT OCH RELATIONER

UTVECKLA EFFEKTIVA METODER FÖR SAMVERKAN

GENOMFÖRA OCH UTVÄRDERA DETTA

FOKUS; PROBLEMLÖSNING AV AKUTA HÄNDELSER SÅ ATT DET LÅNGSIKTIGA SYFTET MED ARBETET UPPNÅS

MANDAT; GRUPPEN SKA VARA SAMMANSATT AV PERSONER MED BESLUTMANDAT KRING AKUTA OCH KORTSIKTIGA FRÅGOR KRING TRYGGHET OCH SOCIAL UTHÅLLIGHET

Detta betyder att mandaten i de båda ledningsgrupperna behöver vara olika men i båda fallen mycket tydliga; vilka frågor kan, ska och bör man arbeta med. För att nå framgång i arbetet – för båda dessa grupper – krävs förtroende, tillit och goda relationer. På så sätt kan man skapa det som någon har kallat tillitssynergier.

För att en sådan ledning ska fungera kommer det att krävas några olika saker. För det första att man har ett uppdrag från respektive moderorganisationer att skapa denna ledning, ett uppdrag som ger legitimitet att utöva ledning. Uppdraget bör också definiera vad som ska uträttas, med vilka prioriteringar och med stöd av vilka resurser.

Detta i sin tur ger mandat i de berörda organisationerna att agera. Därefter bör dessa strukturer bemannas på ett genomtänkt sätt.

EN GEMENSAM ANGELÄGENHET

Den resa som genomförts i Västerås har varit lång och tidskrävande. Nyckelpersoner med en vanligtvis fulltecknad kalender har omprioriterat och avsatt tid för ett antal gemensamma träffar och olika arbetsuppgifter. Är denna process nödvändig eller finns det genvägar?

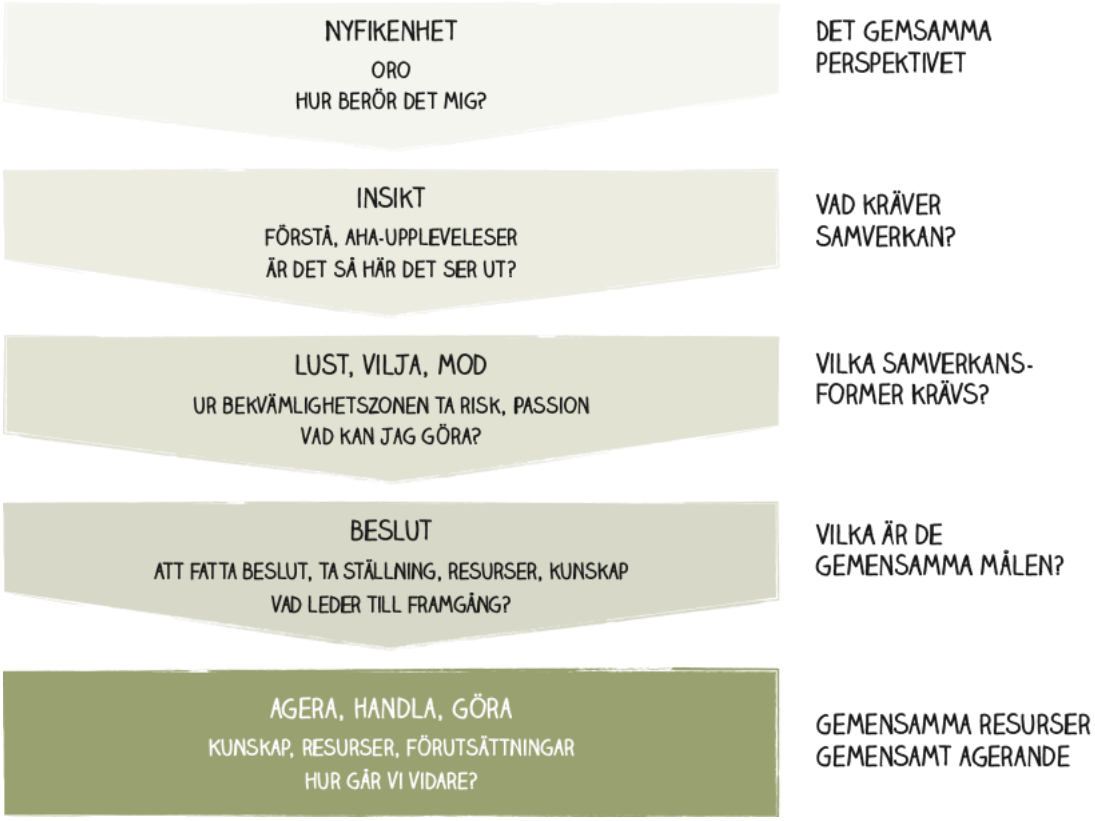
Som vi pekat på tidigare har processen bestått av två delar; en sakfrågeprocess och en relationsprocess, det vill säga bygga kunskap om och tillit till varandra. Sakfrågorna har de olika aktörerna redan sedan tidigare arbetat genom, men sällan ur andra perspektiv än den egna organisationens. Poängen här är att skapa gemensamma bilder – ett gemensamt mindset.

På samma sätt förhåller det sig med det som vi i figuren nedan kallar den gemensamma insiktsskapande processen. Utanförskapet och den organiserade brottsligheten har tidigare med säkerhet skapat nyfikenhet och oro och väckt frågan om hur detta berör den egna organisationen. I det här sammanhanget dyker det gemensamma perspektivet upp; den gemensamma begreppsapparaten, det mindset, vårt sätt att förstå och tolka den utmaning vi har att tackla.

Om detta tidigare skapat insikter och aha-upplevelser – är det så här det ser ut, insikt om dynamiken under ytan, orsakerna bakom symptomen – så skapar det i denna process frågan: vad av detta kräver samverkan för att kunna möta och tackla denna utmaning?

För att ta sig an dessa nya utmaningar krävs det mod att gå utanför ramarna och testa gränser. Ta risker att inte lyckas. Att helt enkelt ta sig ut ur sin bekvämlighetszon. I det här sammanhanget leder det i riktning mot frågan vilka samverkansformer som behövs för att vi ska lyckas. Vilken struktur, vilka arbetsformer och vilken ledning kommer detta att kräva?

DET NÖDVÄNDIGA UPPVAKNANDET



För att lyckas måste man ta beslut och formulera mål, tilldela resurser, ta ställning till vad som är viktigt och vad som är bråttom. Allt baserat på kunskap och insikt. I denna gemensamma process handlar det om att både formulera, förstå och prioritera bland de gemensamma målen. Vad är viktigt att uppnå tillsammans för att lyckas och göra avkall på det egna perspektivet till förmån för det gemensamma?

Allt detta leder till att man har en massa saker att genomföra vilket kräver resurser, människor och en organisationsstruktur. I denna process blir slutsatsen att det behöver skapas arbetsformer, organisationsformer och resurser av gemensam natur med gemensam ledning och gemensam uppföljning och rapportering.

Att tillsammans genomlöpa en sorts insiktsskapande process med god kunskap om varandra och helheten, leder till att man gradvis erövrar ett nytt perspektiv, ställer nya frågor och kanske formulerar nya mål som utgår från helheter istället för enskilda organisationsperspektiv. Det är ofta väldigt svårt och kontroversiellt, men nödvändigt för att lyckas. Samtidigt bygger man upp kunskap om och tillit till varandra på ett relationellt plan.

SOCIALT UTSATTA OMRÅDEN: NORMALITETEN, TILLITEN OCH SVAGT SOCIALT KAPITAL

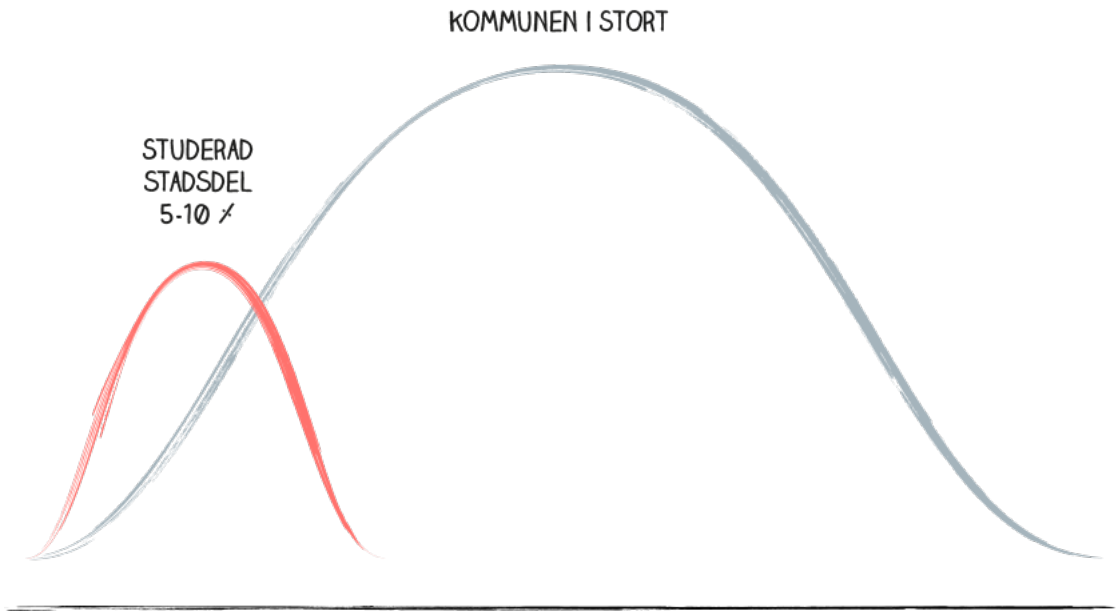
Normalitetens roll

I alla sociala sammanhang finns det en eller annan form av lokal kultur, ett socialt kitt, som håller samman samhället och där man återfinner spelregler och umgängesformer för hur man beter sig. Denna lokala kultur är vad vi på andra ställen i denna skrift kallar det sociala kapitalet.

Ett sådant kapital utgår från en sorts föreställning om vad som är normalt. För de flesta ingår i normalitet enkla vardagliga saker som att man går i skola, blir vuxen, tar sig in på arbetsmarknaden, försörjer sig med ett jobb, skaffar bostad kanske partner och kanske barn. Och så lever man under sitt vuxna liv för att så småningom pensioneras, bli gammal och slutligen gå bort. För de flesta är detta en ungefärlig bild av vad som är normalt.

Så är det inte för många människor som lever i utsatta områden. Här råder en helt annan bild. Många har inte jobb utan ekonomiskt bistånd i form sjukpenning

NORMALITETENS ROLL



eller förtidspension. Ett fåtal lyckas i skolan, än färre tar sig till gymnasiet och därmed blir inträdesbiljetten till arbetsmarknaden svår att komma över.

Boendet är trångt, ibland extremt trångt. Kanske funkar aldrig hissen, kanske luktar det kiss i den. Papperskorgar ligger nedrivna och det är allmänt skräpigt på gården. Drogförsäljning sker tämligen öppet utom just de tillfällen då polisen patrullerar. Tidiga graviditeter och tidiga äktenskap är vanliga. Få vuxna fungerar som goda rollmodeller för de unga. Den psykiska hälsan bräcklig. Liksom tandhälsa och annan somatisk hälsa.

Detta förstärks av den höga koncentrationen av socialt och ekonomisk utsatta människor som bor inom ett begränsat område och för vilka det kollektivt uppstår en förvriden bild av normalitet. Särskilt för de unga som växer upp och inte känner till någon annan verklighet. På så sätt uppstår det vi i andra sammanhang kallar negativ social smitta och som över tid leder till det som Skå-Gustav en gång kallade ett negativt socialt arv. De 6 procent av landets befolkning som lever i Orten, lever alltså i en delvis annorlunda verklighet än de resterande 94 procenten. Gapet har ökat de senaste åren och det är fler människor än någonsin som lever i och är medvetna om detta gap.

I utsatta områden har samhällets generella normsystem vikt undan och ersatts av delvis andra normsystem. I sin kanske vanligaste form handlar det om att tilliten till och förtroendet för samhället har eroderat och i värsta fall försvunnit. Tron på ”systemet” finns inte.

Men det kan också handla om värdegrund, grundläggande etik och normer. Om föreställningen om att leva i ett samhälle som består av ett gemensamt vi och som har ersatts av föreställningen om ett vi mot ett dem. Där ofta den starkes rätt är det som dominerar.

Men kopplat till detta kan också ligga en förlorad framtidstro och hopp och en uppgivenhet om att ”det är kört”. Något som man till exempel får bekräftelse på i de lokala skolresultaten eller den stigmatisering det innebär att den plats man bor på definieras som utsatt område eller ”no go zone”.

Och erfarenheten av detta är tydlig. Då majoritetssamhällets normsystem, värdegrund och etik viker tillbaka blir det utrymme för nya normsystem att ta plats och prägla den verklighet man lever i. I dess mest extrema form är tilliten till gängen och gängkulturen större än tilliten till myndigheter och det omkringliggande samhället.

För unga handlar det då inte primärt enbart om att minska rekryteringen till de kriminella gängen, för problemet är större än så. Det handlar om en kollektiv insocialisering till dessa mönster som inte bara omfattar de som aktivt väljer att bli kriminella utan hela deras lokala nätverk av unga. Det handlar om framväxten av en ny, destruktiv subkultur. En jord-

SOCIALT KAPITAL I UTSATTA OMRÅDEN

SVAGT SOCIALT KAPITAL

SVAGA RELATIONER
OTRYGGHET - SOCIAL ORO
DYSFUNKTIONELL NORMALITET
MISSTRO - MISSTÄNKSAMHET
SLUTNA, DESTRUKTIVA KOMMUNIKATIONSPROCESSER
KÄNSLA AV HOPPLÖSHET
UNDVIKS
DESTRUKTIVA SOCIALA NÄTVERK
DESTRUKTIVA NORMER OCH VÄRDEGRUND
VÄRDEREDUCERANDE
PASSIVT - LIKGILTIGHET

STARKT SOCIALT KAPITAL

GODA OCH RIKLIGA RELATIONER
TRYGGHET
FUNKTIONELL NORMALITET
TILLIT - FÖRTRÖSTAN
ÖPPNA, RIKLIGA KOMMUNIKATIONSPROCESSER
FRAMTIDSTRO
ATTRAKTIVT
GODA SOCIALA NÄTVERK
GODA NORMER OCH VÄRDEGRUND
VÄRDESKAPANDE
AKTIVT - ENGAGEMANG

mån där våld och kriminalitet kan växa. En miljö där rätt och fel, liksom god moral inte är viktiga begrepp.

Om det förhåller sig på detta vis handlar motåtgärderna inte bara om enskilda insatser mot kriminella och deras gäng. Det handlar om att långsiktigt rekonstruera en destruktiv subkultur med alla de komplikationer detta medför.

Det sociala kapitalet

Tidigt i processen i Västerås blev man överens om att arbetet enbart eller ens primärt inte handlade om att hantera ett antal symptom på samhällsproblem som våld, kriminalitet och droghandel. Man var inte bara ute efter orsakerna, utan orsakernas orsaker.

Detta väckte frågan om hur man skulle kunna beskriva och förstå läget i dessa områden och därmed få en bild av hur man borde arbeta utifrån begreppet socialt kapital. Det kitt som socialt håller samman människor i ett område och utgör en bas för ett gott liv men också ekonomisk utveckling. Man började undersöka hur man bygger ett starkt och gott socialt kapital.

Vad menar vi då med ett välutvecklat, starkt och gott socialt kapital? Låt oss börja med dess motpol; vad utmärker ett område med ett svagt eller rentav destruktivt socialt kapital? Ett sådant område är förknippat med otrygghet, social oro, misstro och misstänksamhet mellan människor. Den upplevda normaliteten i området är destruktiv och dysfunktionell. Kommunikationsprocessen mellan människor är sluten, destruktiv och präglas av misstro och misstänksamhet både mot andra boende i området, men än mer mot omvärlden och i all synnerhet mot olika former av myndigheter. Följden av detta är att man undviker området både som plats att bosätta sig på men också att besöka. Området präglas av hopplöshet och frånvaro av framtidstro. Passivitet och likgiltighet är tydliga uttryck för detta, liksom destruktiva normer och värdegrunder. På grund av det sociala klimatet och det svaga sociala kapitalet uppstår en brist på attraktivitet, vilket i sin tur blir värdereducerande för de fastigheter som finns i området. Ett område präglat av social oro och problematik blir ett mindre attraktivt område att bo i och påverkar därmed fastigheternas värde negativt.

Låt oss kontrastera detta mot områden med ett starkt och gott socialt kapital. Dessa områden är präglade av goda, rikliga och fruktbara relationer både mellan de boende och mellan de boende och omvärlden. Man har en fungerande normalitet som bygger på förtroende och tillit mellan människor, vilket bland annat är en följd av de öppna och förtroendefulla kommunikationsprocesserna som präglar umgänget. Här finns goda och välfungerande sociala nätverk som samverkar med varandra. Många människor är aktiva och starkt engagerade i området och dess utveckling.

Allt detta gör området attraktivt och är en plats man gärna både bosätter sig på och besöker. Och allt detta sammantaget bidrar till en värdeskapande och värdeökande process för det fysiska fastighetsbeståndet.

Naturligtvis är inget område till hundra procent präglat av starkt eller svagt socialt kapital. De flesta områden utgör en sorts mix av dessa båda ytterligheter. Men poängen med bilden är att konkretisera vad som behövs för att få ett område att röra sig i riktning mot ett allt starkare socialt kapital.

I de flesta fall växer en sådan process fram organiskt som en följd av samspelet mellan boende i ett område och dess olika institutioner vars syfte är att stärka det sociala kapitalet. Men ibland – särskilt i det vi kallar utsatta områden – finns det en poäng i att genom sociala investeringar stärka det sociala kapitalet. Dels för att öka trivseln bland de boende och dels för att öka fastighetsvärdena.

Men det handlar också om att förstå den sociala dynamik som råder i utsatta områden för att därmed kunna bryta mönster och ersätta destruktiv dynamik med en mer godartad sådan. Till exempel när det gäller fenomen som skolresultat, arbetslöshet och rekrytering av unga till en gängkriminell värld.

Tystnadskulturen

I utsatta områden råder ofta det man kallar en tystnadskultur – en aspekt av det svaga sociala kapitalet. Med detta menar man ofta svårigheten att få människor att träda fram och vittna då brott har begåtts.

Men detta är förmodligen inget annat än ett symptom på en underliggande problametik som har att göra med den upplevda kopplingen mellan de boende i utsatta områden och samhället i stort. För att förstå tystnadskulturen i akuta våldssituationer behöver man gå till dess rötter, förstå dynamiken i och de underliggande orsakerna bakom skeendet.

Denna tystnadskultur förefaller stå på många olika ben, allt från bristen på tillit till samhället, via rädsla, brist på kunskap och insikt. Att bryta tystnaden kan vara besvärligt och handla om att ta ställning kring vilken värdegrund och vilka lojaliteter man har – mot familjen, den egna gruppen eller samhället i stort.

Nästan alltid byggs denna tystnad upp i vardagen, i hemmet, vid frukosten, vid middagsbordet. Men även på arbetsplatser där man undviker eller inte vågar ta upp känsliga frågor kopplade till utanförskap som lojaliteter, hedersvåld, eller olikheter mellan män och kvinnor, vardagsrasism eller religiös extremism i vardagen liksom en osund machokultur. Kanske inte i första hand genom ett aktivt beslut om att inte prata om utanförskapets problematik utan mer genom ett

TYSTNADENS ANATOMI OCH DYNAMIK

sorts (ofta omedvetet eller oreflekterat) icke-beslut att inte lyfta dessa frågor i vardagen, med barnen, med familjen, i skolan, på arbetsplatsen. Ibland ett ointresse kring dessa frågor – jag är inte berörd. Ibland kunskapsbrist – jag är inte påverkad, det berör inte mig. På denna nivå byggs en kollektivt, passiv tystnadskultur upp. En sorts grundläggande jordmån av att inte lägga sig i, inte bli involverad, inte vara delaktig. Något som kan komma att prägla ett helt område.

Denna vardagstystnad blir än mer besvärlig då det uppstår kriser, våldshändelser och skjutningar som berör ett helt bostadsområde, en stadsdel, en arbetsplats eller en skola. Vi får en indirekt tystnad. Då alla blir indirekt berörda och påverkas, men ingen eller få vet hur man ska hantera situationen. Då man tittar bort för att slippa se det obehagliga och därmed slippa involveras – ungefär som övergrepp mot kvinnor innan me too-rörelsen. Hur ska vi prata med barnen, hur ska vi dämpa oron? Hur ska vi skapa insikt om att vi alla, inte minst via vår kollektiva tystnad är berörda av, påverkas av och till och med bidrar till våldet och utanförskapet? Kanske är det en sorts konsekvens av vardagstystnadens ovana och oförmåga att samtala kring och bearbeta denna typ av frågor. Det uppfattas som besvärligt och svårt att tackla detta så de drabbade, barnen, de rädda, de utsatta ofta lämnas ensamma att hantera rädslan, osäkerheten och våldet. Kanske handlar det om brist på tillit till varandra och till samhället. Kanske en återkoppling till det kända citat som brukar kopplas till Martin Luther King: ”Det är inte ondskan hos de onda som är det stora problemet utan tystnaden hos de goda”. Kanske handlar detta om en värdegrund baserad på uttrycket ”sköt dig själv och skit i andra”.

Den akuta tystnaden – den vi oftast tänker på då vi pratar tystnadskultur – uppstår när vi blir direkt berörda. Kanske när vi blir vittne till en våldssituation, kanske blir direkt drabbade som offer eller ofrivilligt får kunskap om saker vi inte borde eller önskar få kunskap om. Det är denna akuta tystnad vi ofta pratar om då vi pratar om en tystnadskultur i utsatta områden. Svårigheten att få vittnen att träda fram. En tystnad som handlar om rädsla, om brist på tillit. En tystnad som inte bara möjliggör utan också legitimerar utanförskapets våld.

Det man kanske glömmer då man ska hantera detta uttryck för en tystnadskultur är att den är ett symptom på alla de underliggande pelare som den kollektiva tystnadskulturen – vardagstystnaden och den indirekta tystnaden – bygger på. Att det bakom denna akuta tystnad finns flera lager av tystnad med starka rötter. Rötter som går att påverka genom långsiktigt arbete i skolan, i familjerna, i föreningarna, i kyrkan, i moskén och på företagen.

Kanske är det så att först då vi påverkat både vardagstystnaden och den indirekta tystnaden genom samtal, som vi skapat förutsättningar för att bryta tystnaden kring akuta händelser. Först då kan vi besegra rädslan och tillitsbristen. En av flera grundförutsättningar för att bryta våldsspiralen. Ytterst kanske det handlar om den förvridna normaliteten i utsatta områden liksom bristen på socialt kapital.

FOKUS PÅ BARN OCH UNGA

En viktig insikt under resans gång var vikten av att förhindra och bromsa rekryteringen av unga till den kriminella världen. Man insåg snart att fokus på just detta var viktigt, men också bara toppen av ett isberg. Ville man komma åt problemet var det viktigt att man förstod dynamiken på djupet – orsakernas orsaker. En analys som bland annat gjordes utifrån bilden på följande sida.

Denna typ av processer uppstår lättast i områden där koncentrationen av sköra och utsatta människor är stor. Utsattheten kan vara på många olika plan, alltifrån trångboddhet, arbetslöshet, fattigdom och ekonomiskt beroende till psykisk ohälsa. Jordmånen för att välja ett asocialt och destruktivt liv finns på plats.

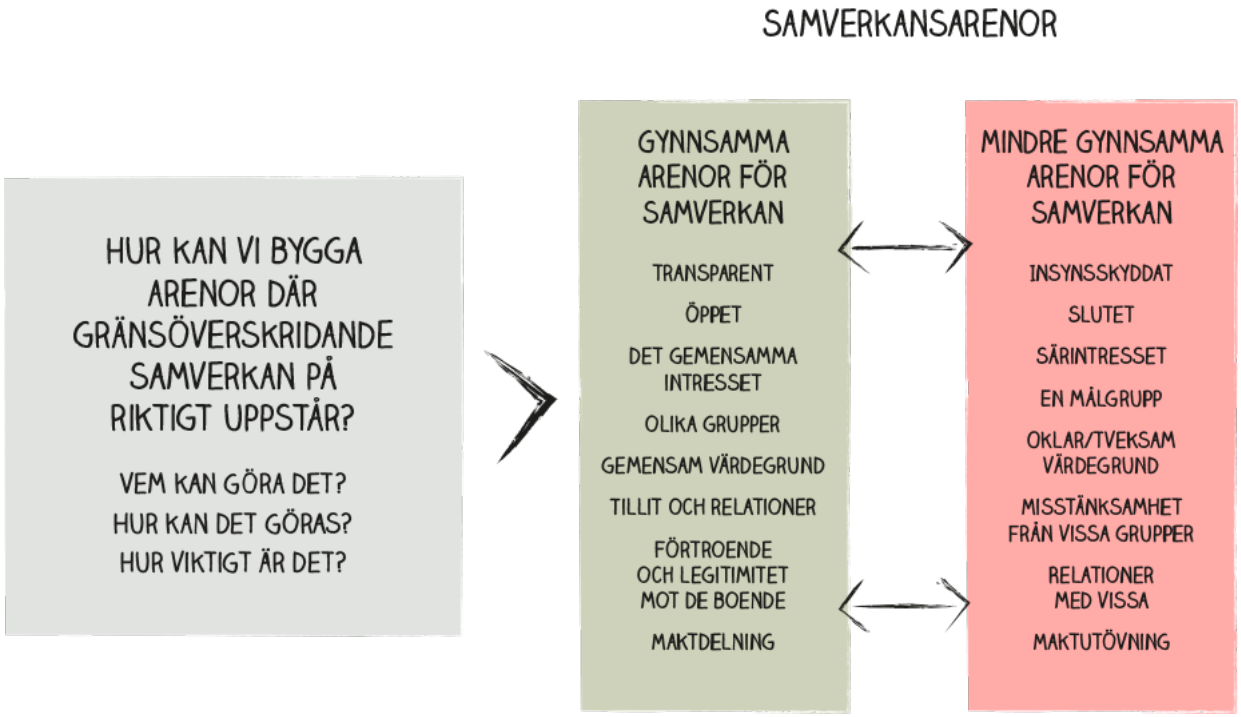
Då koncentrationen av människor med denna typ av problematik blir väldigt stor i ett begränsat område händer något med det sociala kapitalet. Tilliten och förtroendet mellan människor blir svag. Bristen på framtidstro och hopplöshet brer ut sig. Inte minst bland unga som kommer att sakna positiva förebilder och rollmodeller. För de unga kan det handla om förlorade illusioner och brustna framtidshopp.

Detta i sin tur leder till en kollektiv förskjutning av värderingar och normer. Man skulle nästan kunna tala om en negativ, social smittoeffekt. En världsbild, ett mindset bland de boende av typen ”det är kört, det är ingen idé eller jag är chanslös”. Detta i en värld där arbetslöshet, fattigdom, skolmisslyckanden, våld och kriminalitet är självklara förväntningsbilder inför framtiden. Liksom vanskötta bostadsområden, trasiga hissar, illaluktande trapphus med mera. De ungas värld riskerar att präglas av ett vi och dom-perspektiv.

Här har det skapats en jordmån för unga (och i viss mån även för vuxna) att göra dåliga livsval. Den lokala kollektiva kulturen är sådan att valet att bli gängkriminell upplevs som nästan lika naturligt som att välja gymnasielinje i andra sociala miljöer. Man skulle kunna säga att man är insocialiserad till en värld där ett destruktivt livsval är ett fullt möjligt alternativ.

Allt detta utgör grunden för rekryteringen av unga till den kriminella världen – en sorts grooming-process där unga lockas in mycket tidigt, inte minst genom lättförtjänta pengar. Men därefter – inte minst viktigt – känslan av att lyckas, känslan av att få tillhöra,

INDIVID
GRUPP-KULTUR
STRUKTUR
REKRYTERING TILL GÄNG
ANKNYTNINGSPROCESSEN, GROOMING, FÖRFÖRELSE, ATT FÅ TILLHÖRA, ATT FÅ ETT SAMMANHANG
GÄNGENS MAKT ÖVER VARDAGEN
INSOCIALISERING I ETT DESTRUKTIVT LIV
EN JORDMÅN FÖR DÅLIGA VAL
ETT NATURLIGT VÄGVAL BLAND ANDRA
DE DÅLIGA VALENS ARENA
NORMALITETSFÖRSKJUTNING (VÄRDERINGAR)
UTANFÖRSKAP, FATTIGDOM, ARBETSLÖSHET, SKOLMISSLYCKANDEN, VÅLD, KRIMINALITET - NORMALT
POLARISERINGEN VI - DOM
SVAGT SOCIALT KAPITAL
TILLIT, FÖRTROENDE, RELATIONER, HOPPLÖSHET, BRISTANDE FRAMTIDSTRO, BRIST PÅ FÖREBILDER
DE BRUSTNA HOPPEN
KONCENTRATION AV UTSATTHET OCH SKÖRHET
TRÅNGBODDHET, ARBETSLÖSHET, PSYKISK OHÄLSA, SVAG EKONOMI, BIDRAGSBEROENDE
JORDMÅNEN
SYMPTOM
ORSAKER
ORSAKERNAS ORSAKER


SAMVERKANSARENOR
HUR KAN VI BYGGA ARENOR DÄR GRÄNSÖVERSKRIDANDE SAMVERKAN PÅ RIKTIGT UPPSTÅR?
VEM KAN GÖRA DET?
HUR KAN DET GÖRAS?
HUR VIKTIGT ÄR DET?
GYNNSAMMA ARENOR FÖR SAMVERKAN
TRANSPARENT
ÖPPET
DET GEMENSAMMA INTRESSET
OLIKA GRUPPER
GEMENSAM VÄRDEGRUND
TILLIT OCH RELATIONER
FÖRTROENDE OCH LEGITIMITET MOT DE BOENDE
MAKTDELNING
MINDRE GYNNSAMMA ARENOR FÖR SAMVERKAN
INSYNSSKYDDAT
SLUTET
SÄRINTRESSET
EN MÅLGRUPP
OKLAR/TVEKSAM VÄRDEGRUND
MISSTÄNKSAMHET FRÅN VISSA GRUPPER
RELATIONER MED VISSA
MAKTUTÖVNING

känslan av ett sammanhang. Känslan av att vara någon i en värld där man i andra sammanhang uppfattas eller uppfattar sig själv som uträknad. Man kan tala om en sorts anknytningsprocess till den kriminella världen – en rekryteringsprocess – där man kanske för första gången i sitt liv får uppskattning och beröm. Ett uttryck för gängens makt över vardagen.

Sålunda kan rekryteringsprocessen ses som individuella symptom på hur unga kommer fel. Men detta är endast toppen på isberget. Går vi på djupet förstår vi kanske bättre orsakerna bakom liksom orsakernas orsaker. Det är inte bara ett individ-, grupp- eller kulturfenomen utan i högsta grad även ett strukturproblem. Vill vi närma oss denna utmaning bör vi ha alla dessa perspektiv med i vårt agerande.

SAMVERKANSARENOR

För att på riktigt kunna samverka kring detta krävs det någon form av arenor, mötesplatser eller sammanhang. Det kan vara en plats, en lokal, en förening, en intressegruppering eller liknande. Man insåg tidigt i processen att en viktig ingrediens för framgång är skapandet av, tillhandahållandet av eller stödet till sådana arenor.

Men man konstaterade också att det redan fanns ett stort antal sådana arenor. Många var bra, men inte alla. Det fanns arenor som kunde uppfattas som direkt destruktiva och kontraproduktiva i förhållande till de mål man ville uppnå.

En del av dessa arenor var slutna och insynsskyddade. De fokuserade på en specifik målgrupp och företrädde denna grupps särintresse. Stundtals utövades ledningen på ett auktoritärt och föga demokratiskt vis. En orsak till detta kan ha att göras med oklara, grumliga eller stundtals rent destruktiva värderingar och en tvivelaktig värdegrund och människosyn. Vissa av dessa arenor betraktades med tveksamhet och misstänksamhet från andra grupper i lokalsamhället och kunde därmed på inget vis utgöra en förutsättning för samverkan.

Man konstaterade också att man då och då – ibland av okunnighet, ibland av naivitet och ibland därför att man inte fullt ut förstått eller tänkt genom situationen – hade stöttat arenor av detta slag. Man drog också slutsatsen att samverkan på arenor med denna typ av egenskaper inte var något man sökte. Man ville istället närma sig, stödja eller skapa samverkansarenor med helt andra egenskaper.

Man sökte platser som var transparenta och öppna för insyn och medlemskap. Arenor som byggde på det gemensamma intresset och som riktade sig mot många olika målgrupper i lokalsamhället istället för till exempel en enda etnisk eller religiös grupp. Man talade om arenor med en gemensam och god värdegrund utifrån ett demokrati- samverkans- och människorättsperspektiv. Arenor med hög tillit och förtroende hos breda grupper av boende i ett område. Arenor präglade av demokratisk styrning och maktdelning, liksom arenor baserade på tanken om egenmakt.

ATT BYGGA SOCIAL INFRASTRUKTUR - EN PLATTFORM FÖR DET SOCIALA KAPITALET

Man kan tänka på denna process som att investera i och skapa en social infrastruktur för att bygga samverkan och på sikt också socialt kapital. Denna investering i social infrastruktur – ett sätt att långsiktigt bygga freden i utsatta områden – utgör en sorts grundförutsättning för att förändra klimatet, sociala mönster, trygghet och relationer i utsatta områden.

En sådan social infrastruktur behöver till att börja med fysiska förutsättningar för att en sådan process ska uppstå. Det kan i sin enklaste form handla om att tillskapa mötesplatser, träffpunkter, idrottsplaner, träningsarenor eller lokaler där de goda gränsöverskridande mötena kan äga rum. Här är det främst det offentliga (kommun, region, polis) liksom fastighetsägare som har ekonomiska muskler att skapa dessa förutsättningar.

Men det måste också finnas institutionella förutsättningar för att denna sociala infrastruktur ska fungera. Föreningar, nätverk, organisationer som utgör en sorts social plattform för möten i de fysiska lokaler som kan stå till förfogande. Här är bilden tydlig – civilsamhället har, bör ha och måste ha en tydlig och avgörande roll. Det är civilsamhället som har trovärdighet och legitimitet att bygga dessa relationer.

När den fysiska och institutionella infrastrukturen är på plats kan det också ske de konstruktiva sociala aktiviteter och den samverkan man strävar efter. De bör vara öppna för alla, ha låga inträdesbarriärer, kosta lite för deltagarna, och vara gränsöverskridande genom att blanda grupper av människor. Dessa aktiviteter kommer att ske parallellt på två olika plan – ett sakplan och ett relationsplan. Sakplanet kan handla om att lära sig spela fiol och delta i El Sistemas verksamhet, spela nattfotboll, eller göra upp eld hos scouterna. Men minst lika viktigt är det relationsskapande och utvecklingsfokuserade arbete som sker hos och mellan deltagarna – att lära känna varandra och förstå och respektera varandras unika drag liksom varandras olikheter oavsett om det handlar om ursprung, hudfärg eller religion.

Detta sammantaget kommer i bästa fall bidra till att det byggs tillit, förtroende och relationer. Mängder av positiva sociala effekter. Inte bara mellan deltagarna

SOCIAL INFRASTRUKTUR OCH SOCIALT KAPITAL

i de olika aktiviteterna utan också mellan dem och resten av samhället. Att det bidrar till att de unga som deltar stärks i känslan av att tillhöra ett större vi. En del av samhällsgemenskapen.

Detta är att bygga socialt kapital, en sorts grundförutsättning både för social och inte minst ekonomisk utveckling i ett område. En effekt som påverkar allt från skolresultat, till hälsa och fastighetsvärden.

En viktig insikt kring denna fråga är att den sociala infrastrukturen – både den fysiska och institutionella – utgör förutsättningar för att man långsiktigt och uthålligt ska lyckas med att bygga det sociala kapitalet.

VÄGEN MOT FRAMGÅNG

AVGÖRANDE INSLAG

För att förstå processen som genomförts i Västerås bör man se ett antal ingredienser som präglat processen. Den första är att man över lång tid avsatt mycket tid med nyckelpersoner (de absolut ledande i respektive organisationer) för att samtidigt både arbeta med sakfrågor och relationsfrågor. Själva arbetsformen har förmodligen varit viktig för att få detta genomslag.

Det har också funnits mycket tydliga mandat ”uppifrån”, dels från regionpolisledningen och dels från kommunstyrelsen. Detta har gett arbetet en tydlig legitimitet. Samtidigt kom man överens om att jobba parallellt ur flera olika tidsperspektiv (kort, medellångt och långt). Det man valde att prata om som att vinna slaget, kriget och freden.

Man blev också överens om två saker redan tidigt i processen. För kunna gå från prat till verkstad kommer det att krävas någon form av ledningsstruktur – en gemensam gränsöverskridande ledning med tydliga mandat. Man blev också klar över att man behövde vidga partnerskapet från polis-kommun till att även inkludera fastighetsbolag, regionen (inte minst vuxenpsykiatrin samt barn- och ungdomspsykiatrin) och civilsamhället.

En ytterligare faktor av betydelse är de personer som medverkade i processen. Inte främst utifrån deras roll – även om detta varit viktigt – utan deras personlighet. En aspekt som tidigt pekade på öppenhet, aktivt lyssnande på varandra, respekt för varandras uppdrag och olikheter. Lika viktigt var insikten om inte lägga skulden på varandra för olika svårigheter, utan gemensamt söka lösningar – ett ”no blame game”.

SUBTILA INSLAG I PROCESSEN

När man ska värdera komplexa samverkansprocesser som arbetet mot utanförskap och kriminalitet, är det ofta så att man fokuserar på det tydliga och mätbara som antalet ingripanden, bilbränder, försörjningsstöd, arbetslöshet och skolresultat.

Men ofta finns det andra mer subtila och svårfångade aspekter som kanske är minst lika viktiga. De kan dessutom vara orsakerna bakom framgång i andra än de mer mätbara variablerna. Låt oss här peka på några sådana.

Det dubbla tillitsbygget

Den första och mest uppenbara subtila faktorn är tillitsbygget som varit centralt i arbetsprocessen. Den består av två delar – dels tilliten mellan berörda aktörer/myndigheter i processen och dels tilliten mellan medborgarna och myndigheterna. Den senare har vi tidigare beskrivit som stärkandet av det sociala kapitlet, en sorts grundläggande förutsättning för att bryta det kollektiva utanförskapet och det upplevda motsatsförhållandet och misstänksamheten mot myndigheter – socialtjänsten kidnappar våra barn, skolan förstår inte vår kultur eller att polisen rasifierar våra unga för att nämna tre aspekter.

I Västerås har det blivit tydligt att tillitsbygget är centralt för att kunna bryta utanförskapet. Detta förutsätter en sorts transparens och öppenhet i samspelet mellan medborgare och myndigheter. Respekt, genuinitet och ärlighet i de möten som sker. Något som inte alltid har varit fallet.

Men denna yttre tillit har sin spegling i den inre tilliten mellan de olika offentliga och privata aktörerna. En tillit baserad på kunskap, förståelse och respekt för varandras uppdrag och verkligheter. En respekt för roller och gränser. Alla dessa är förutsättningar för att skapa en god samverkan. Kanske är det så att då myndigheterna i denna typ av sammanhang uppträder gemensamt, med en gemensam bild, ett gemensamt agerande kan detta leda till goda effekter på den yttre tilliten. Bilden av att vi alla tillhör samma lag och har ett gemensamt intresse.

Båda dessa tillitsbyggen har sina rötter i en gemensam idé om ett gemensamt vi (egentligen den gamla folkhemstanken – ett hem för alla); att vi är i samma lag och att vi har ett gemensamt intresse av att skapa goda livsbetingelser för alla medborgare i staden. Man skulle kunna säga att den inre och yttre tilliten står i förhållande till varandra, ungefär som yin och yang. De är varandras förutsättningar.

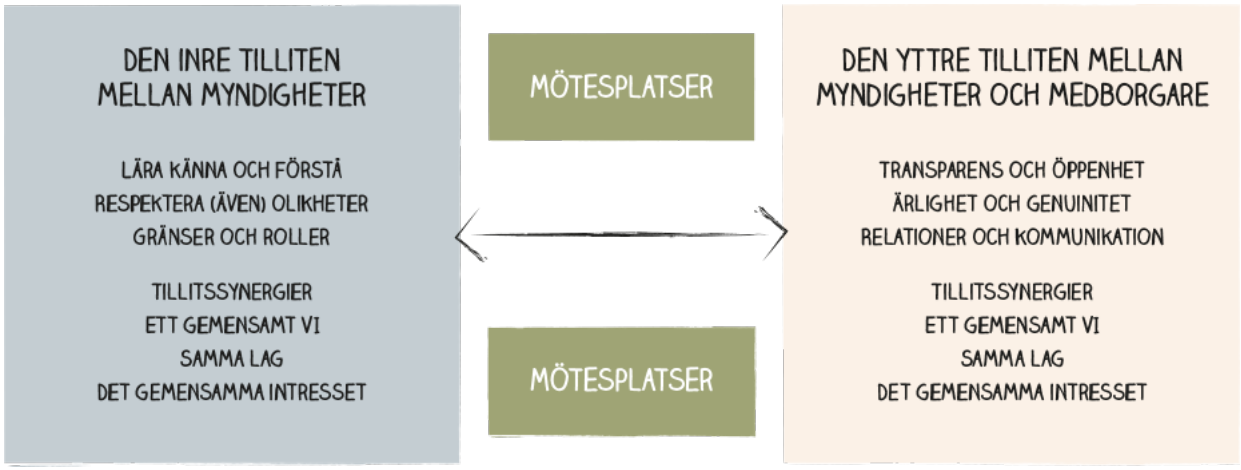
Vi vill hävda att tilliten (det sociala kapitalet) är den jordmån i vilket ett samhälle byggs. Men också den jordmån där samverkan byggs. Detta tillitsbygge har varit ett sällan formulerat, men genomgående framträdande drag i hela arbetsprocessen.

Måste ni krångla till det så?

En vanlig reaktion då man ska genomföra ett omfattande förändringsarbete gällande samverkan är arbetsprocessen uppfattas som alldeles för tidskrävande och omfattande. Ibland med kommentaren; Måste ni krångla till det så? Det kan finnas en längtan efter att så smidigt som möjligt, och utan att behöva lägga ner alltför mycket tid, hitta en lösning utifrån andras erfarenheter.

Ibland hävdas att man genomlöpt samma eller liknande processer i sin egen organisation, inte bara en gång utan kanske flera. Denna typ av kommentarer fokuserar i första hand på de sakfrågor som måste

DET YTTRE OCH INRE TILLITSBYGGET



genomlöpas i en process av detta slag. Och kanske är det möjligt att knyta samman och göra en syntes av de olika organisationernas nulägesanalyser, målbilder och strategier.

Det man då glömmer är att den gemensamma arbetsprocessen inklusive relations- och tillitsbygget, många gånger är viktigare än sakfrågorna man genomlöper. Relationsbygget och tillitsbygget är den grund på vilken sakfrågorna kan bygga. Först i form en gemensam bild av verkligheten, därefter gemensamma mål och idéer om prioriteringar, följt av en plan och slutligen ett genomförande på riktigt. Allt detta utgör det fundament på vilken den konkreta samverkan ska bygga. Det klimat man gemensamt bygger utgör en grundförutsättning för att lyckas i genomförande och som i alla typer av relationer är tillitsbygget en långsam, tidskrävande och stegvis process. På samma sätt som att tilliten också går att riva på ett ögonblick.

FRAMGÅNGSFAKTORER

Några positiva förutsättningar och överraskningar

När ett arbete som detta inleds är man beredd på friktioner och motstånd som bromsar upp arbetet – ofta utifrån erfarenheter i andra likartade stora förändringsprocesser. Då det inte inträffar mer än undantagsvis – som i Västerås – blir man en aning överraskad och funderar över vad detta beror på.

Den första överraskningen bestod i tempot – från det att tanken på denna process föddes till start går det endast någon månad och efter ytterligare någon månad är arbetet i full gång. Den som någon gång försökt synkronisera ett antal nyckelpersoners kalendrar med kort varsel vet vilka friktioner vi här talar om. Tempot är alltså den första överraskningen.

Den andra har att göra med klimatet i arbetsgruppen. Vanligtvis leder denna typ av process till en försiktig och avvaktande stämning då arbetet inleds – en sorts prövotid då man testar varandras goda vilja. En period då man undersöker revirgränser, potentiella konflikthärdar, konkurrensfrågan med mera. Detta har varit i det närmaste frånvarande i denna process.

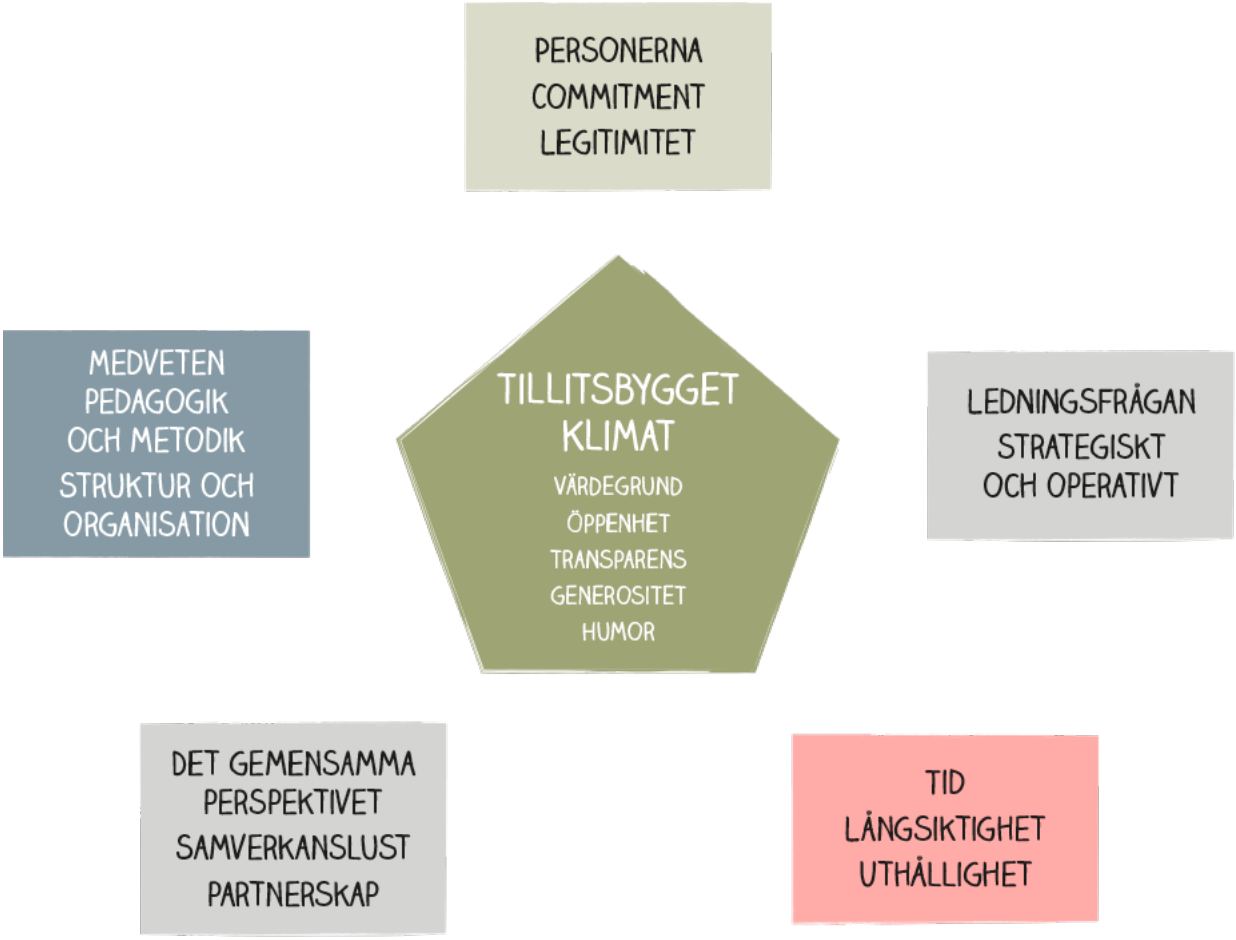
Den tredje positiva överraskningen har att göra med den påtagliga samverkanslust som väldigt snabbt blev synlig i det gemensamma arbetet. Redan under det första seminariet formulerade man principen om ”no blame game”.

Allt detta har bidragit till att nivån på motstånd och friktioner i arbetet har varit överraskande låg. Man skulle faktiskt kunna gå så långt som att påstå att arbetet mer präglats av en lustprincip, snarare än en pliktprincip.

Viktiga inslag

Då man ska beskriva och värdera ett större förändringsarbete är det vanligt att man lyfter fram konkreta, formella eller strukturella faktorer som grunden till framgång. Så har det varit även här. De strukturella förutsättningarna har varit goda. Men det finns ett antal

FRAMGÅNGSFAKTORER



mer subtila faktorer som enligt vår mening varit än mer avgörande och som illustreras i figuren på nästa sida.

En helt avgörande faktor har varit de personer som deltagit i processen. Det har funnits ett starkt personligt commitment från de nyckelpersoner som avsatt rikligt med tid för seminarier och ”hemuppgifter” i detta gemensamma arbete. Man har – trots fulltecknade agendor – närvarat och arbetat seriöst med de gemensamma frågorna. Detta har skapat en hög legitimitet för processen. En legitimitet som också har sitt ursprung i ett tydligt och starkt uppdrag och/eller mandat från de två deltagande organisationerna. Personligt från regionpolischefen och kommunstyrelsens ordförande. Detta ger arbetet en extra tyngd då man kommer in i genomförandefasen.

Arbetet har också präglats av en pedagogik, struktur och metodik som inneburit att man konkret tagit steg framåt vid varje tillfälle i arbetet. Både på sakplanet kring frågor som orsaksanalys, målbild och strategi, men inte minst på relationsplanet kring kunskap om och insikt i varandras arbetsförutsättningar.

Struktur är också kopplat till ledningsfrågan. Redan från första träffen var man klar över att det krävs någon form av ledningsstruktur – på flera nivåer (strategiskt och operativt) och som fungerar gränsöverskridande – för att kunna gå från prat till verkstad.

Tidsfaktorn har också varit av stor vikt. Dels för att så många nyckelpersoner varit beredda att avsätta tid för detta gemensamma arbete. Men också för att arbetet redan från start har haft ett långsiktigt perspektiv och inte hamnat i den projektfälla man så ofta hamnar i. Redan från början har det funnits en tanke från de berörda organisationerna att detta ska ingå i det långsiktiga ordinarie arbetet och kroka arm med redan pågående processer inom polis och kommun.

Det har tidigt varit lätt att se och skapa ett gemensamt perspektiv på de svåra frågor man brottas med.

Och att göra detta trots att man bär med sig olika bilder, begrepp och orsaksanalyser kring de fenomen som man vill ta sig an. Det har lett till att man skapat samsyn och arbetat fram ett gemensamt perspektiv kring många svåra frågor. Men det har också tidigt funnits insikten om att processen också måste inkludera fler partners för att skapa en rimlig känsla av helhetssyn.

Det kanske mest avgörande av allt är den bakomliggande process som handlat om tillitsbygget – att skapa tillitssynergier och ett klimat präglat av öppenhet, transparens och respekt. Det gemensamma arbetsklimatet har varit avgörande. En viktig komponent i detta arbete har varit den generositet och humor som präglat arbetet.

UTMANINGAR, HINDER OCH FÖRUTSÄTTNINGAR

Då man analyserar samverkansprojekt av olika slag brukar en viktig punkt vara hinder och utmaningar. Kanske är detta ett lite felaktigt perspektiv eftersom vår bild är att det inte finns några egentliga hinder. Snarare handlar det om ett antal förutsättningar som bör föreligga och utmaningar att ta sig an. Så också i Västerås.

Den kanske allra viktigaste förutsättningen är att nyckelpersoner inom både kommun och polis fått insikt om situationens komplexitet. Det går inte att hantera detta ensamt och inte inom ramen för det traditionella sättet att arbeta. Insikten om detta kräver en extraordinär ansträngning.

Men också både en vilja och beredskap att gå utanför boxen, tänka nytt och pröva nya lösningar med den risk av misslyckanden detta alltid innebär. Därefter vilja och mod att ta beslut för att inleda ett arbete och avsätta resurser främst i form av tid och i viss mån pengar.

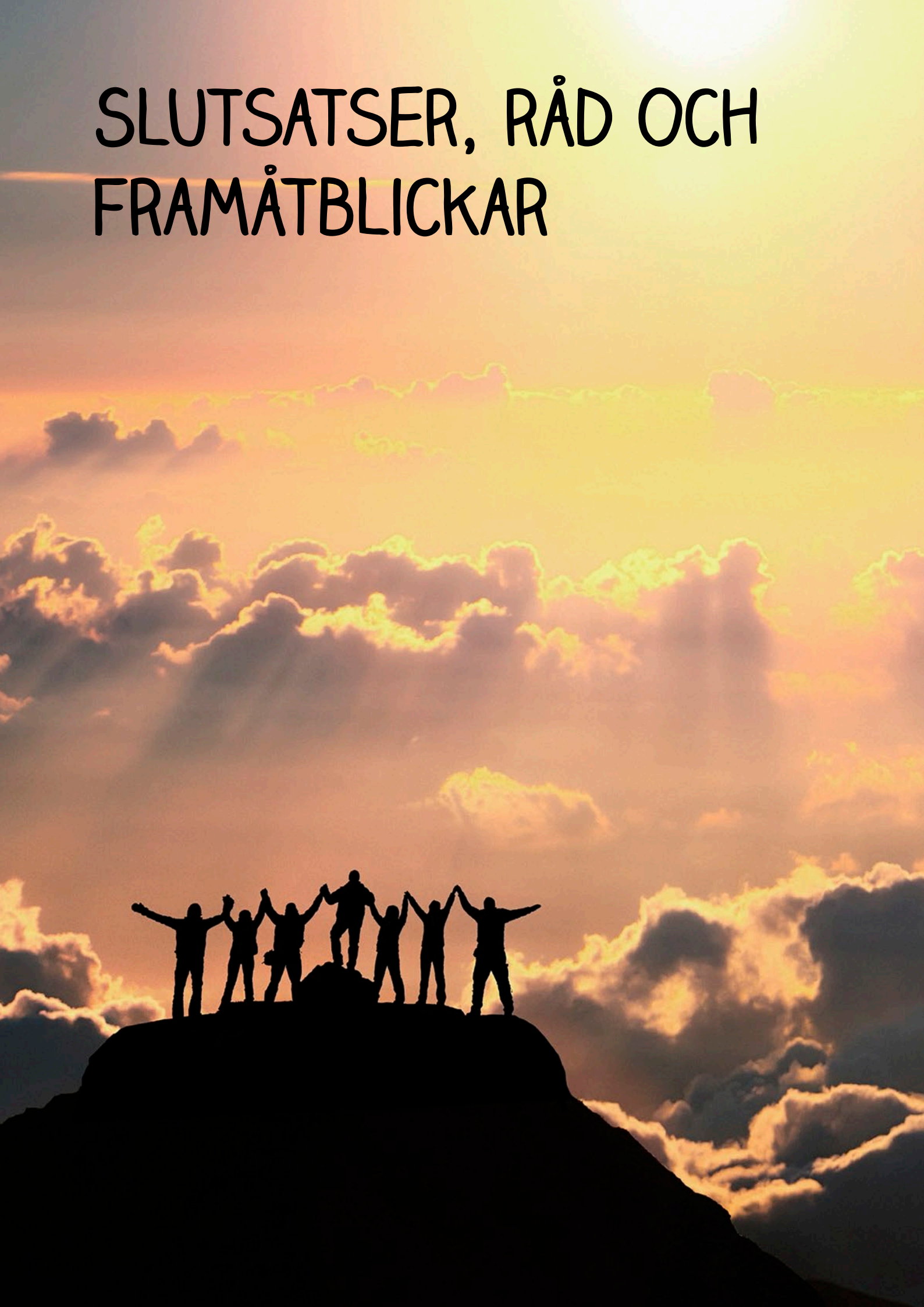
Insikt, mod och vilja blir därmed tre centrala nyckelord, inte minst hos de högsta beslutsfattarna i de berörda organisationerna – att gemensamt ta på sig ledartröjan och tillsammans med andra driva frågan.

Med andra ord ser vi inte några egentliga hinder av formell, strukturell eller juridisk natur för att inleda och driva den här sortens process. Det finns komplexiteter i genomförandet till exempel hur man på ett bra sätt ska få med sig civilsamhället, fastighetsbolagen och regionen i processen. Det är inte heller alltid lätt att tänka utanför boxen och att våga ta ett tankesprång, men det går. Det är snarast en mental och pedagogisk utmaning. Om man i punktform skulle sätta ord på utmaningarna man har mött i denna process är dessa:

- Svårigheten att byta mindset – att tillägna sig ett nytt sätt att tänka kring dessa frågor. Det är alltid plågsamt att gå utanför boxen, göra sig av med käpphästar och tänka nytt
- Svårigheten att avsätta tid och göra dessa frågor i praktiken mer prioriterade inledningsvis i ledningsarbete och därefter i resurser för genomförande
- Otåligheten att saker tar så lång tid när man snabbt vill komma till skott, kanske redan innan man gjort en ordentlig analys av vilka problem man ska lösa och orsakerna bakom dessa
- Det tillitsskapande arbetet som är helt avgörande för att lyckas. Utan denna tillit spelar det strängt taget ingen roll vilka samverkansavtal man skriver – det är tilliten som är nyckeln
- Att hålla det långsiktiga levande (vinna och bygga freden) när den yttre verkligheten är full av akuta ingripandefrågor

Den samlade bilden från Västerås är att man – som i alla andra liknande processer – brottats med dessa utmaningar, men på ett överraskande bra sätt hanterat dem. Och i inget fall har de påverkat processen negativt annat än i högst marginell mening.

SLUTSATSER, RÅD OCH FRAMÅTBLICKAR



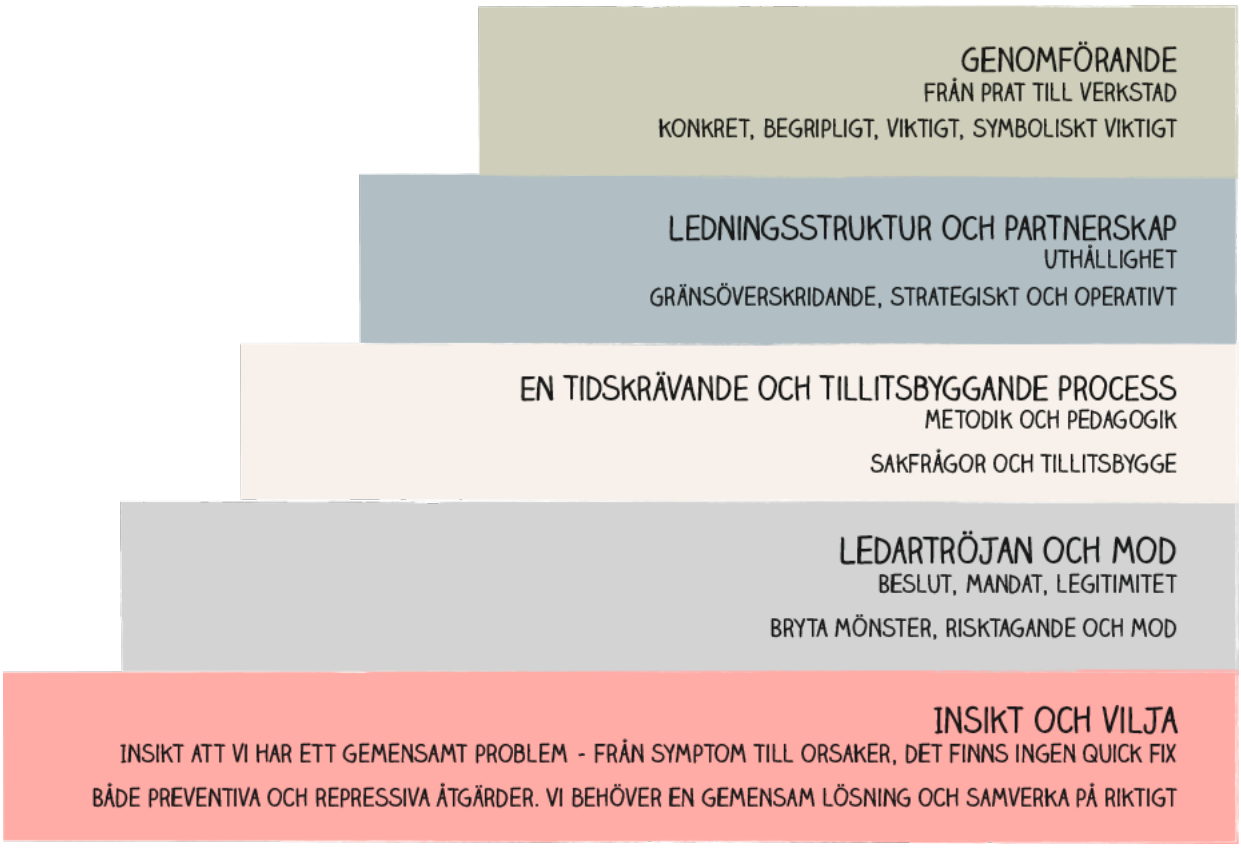
DENNA RAPPORT ÄR SKRIVEN PRAKTISKT TAGET I REALTID OCH SLUTFÖRDES I ANSLUTNING TILL DET SISTA SEMINARIET I VÅR SVIT AV FEM SEMINARIER. ARBETET HAR MED ANDRA ORD ÄNNU INTE GÅTT TILL FULLT GENOMFÖRANDE.

Icke desto mindre går det redan nu – både mot bakgrund av erfarenheterna i Västerås men också mot bakgrund av tidigare erfarenheter i ett tiotal kommuner – att dra slutsatser hur resan mot att skapa en sammanhängande långsiktig strategi för att bekämpa gängkriminalitet och utanförskap skulle kunna se ut. Eller för att använda sig av några begrepp som präglat denna process: Hur ska man göra för att lyckas med att vinna slaget, vinna kriget och bygga freden?

Det allra första steget är att skapa gemensam insikt hos beslutsfattare om situationen på ett djupare plan – inte bara de akuta symptomen utan orsakerna och orsakernas orsaker. Ett gemensamt mindset. Och kopplat till detta insikten om att det inte finns någon quick fix på detta problem av typen – fler poliser, fler kameror eller hårdare tag. Men denna insikt måste också leda till en vilja, lust, ja kanske till och med passion för att agera. Och som en följd av detta, insikten om att detta kommer att kräva samverkan, samverkan på riktigt och samverkan på en strategisk nivå. Och att det i denna samverkan måste finnas en mix av preventiva och repressiva åtgärder.

Det andra steget är att denna insikt leder till att man – både från kommunens och polisens sida – är beredd att ta på sig ledartröjan, en delad ledartröja, för att tackla situationen. Man måste vara beredd att tänka nytt, gå utanför boxen och ha modet att pröva nya lösningar. Men också fatta beslut om att sätta igång en gemensam, långsiktig systematisk arbetsprocess. Ta beslut, ge legitimitet och mandat för ett sådant gränsöverskridande arbete.

DET YTTRE OCH INRE TILLITSBYGGET



Det tredje steget handlar om att bestämma sig för att tillsammans, med den högsta ledningen i de olika organisationerna, genomlöpa en tidskrävande och tillitsskapande process. En process där man både jobbar med konkreta sakfrågor, men framför allt bygger relationer, tillit och förtroende som utgör grunden för all fungerande samverkan. Det tillitsskapande arbete är helt avgörande för att lyckas. Tillit mellan de berörda organisationerna, deras ledning, medarbetare och uppdrag. En process präglad av metodik och en genomtänkt pedagogik syftande till att skapa först ett gemensamt synsätt och därefter en gemensam plan och sedan ett gemensamt agerande.

Det fjärde staget handlar om att skapa en ledningsstruktur och ett ledningsuppdrag för denna nya samverkansledning som är gränsöverskridande och samtidigt är både strategiskt och operativt. I detta arbete bygger man ett fungerande partnerskap med de aktörer som är viktiga för att lyckas.

Det femte steget är att gå från prat till verkstad. Att göra konkreta saker i samverkan på riktigt som ett uttryck för den gemensamma viljan. Saker som är begripliga, konkreta och kanske också har ett starkt symbolvärde.

Värt att notera är att det i denna typ av arbeten och processer inte finns några som helst formella eller juridiska svårigheter eller barriärer att övervinna. Allt handlar om synsätt, insikt, vilja och förmåga att tänka nytt. Det handlar om att befria sig från traditionella bilder, roller eller prestige. Och inte minst modet att våga nytt. Modet som avgörande faktor bör inte underskattas.

ettettre.se

Västerås stad har ungefär 159 000 invånare. Staden har liksom många andra städer i den storleksordningen problem med utanförskap, segregation, gängkriminalitet och våld. Detta delar man med andra städer som Gävle och Uppsala i polisregion mitt.

Detta var bakgrunden till att regionpolischefen Ulf Johansson samlade den regionala och lokala polisledningen tillsammans med dessa tre kommuners ledningar till en träff i november 2021. Detta skulle bli ett avstamp för ett fördjupat och strategiskt samarbete mellan polis – kommun för att långsiktigt bryta den negativa utvecklingen kring våld och gängkriminalitet man sett under många år.

Västerås var den kommun som snabbast reagerade på detta och omgående inleddes det arbete som denna rapport handlar om. En process som i huvudsak genomfördes under 2022.

Rapporten beskriver dels i fem olika steg den arbetsprocess som genomförts och dels resultatet av detta. Men den beskriver också ett antal bakomliggande tankefigurer, modeller och begrepp som genomsyrat detta arbete. Tanken med rapporten är att den ska kunna användas i Västerås som ett stöd för det fortsatta arbetet. Men också som inspirationskälla till andra kommuner och lokalpolisområden.

Rapporten är författad av nationalekonomen Ingvar Nilsson och beteendevetaren Eva Nilsson Lundmark. Det är också de två som lett processen i Västerås. De har tidigare varit verksamma i ett tiotal kommuner med samma typ av utmaningar. Deras arbete finns dokumenterat i ett stort antal rapporter som går att återfinna på www.seeab.se eller www.socioekonomi.se

Nyckelpersoner och kontaktpersoner för frågor inom polisen respektive kommunen är LPO-chefen Lars-Gunnar Jansson samt kommunens hållbarhetschef Per-Inge Hellman.

Polisen

VÄSTERÅS STAD