



# Politiska ledare om komplexa utmaningar

Intervjuer och expertstöd



Sveriges  
Kommuner  
och Regioner



# Politiska ledare om komplexa utmaningar

Intervjuer och expertstöd



Upplysningar om innehållet:

Lena Lindgren, ansvarig för politiskt ledarskap på sektionen  
för Demokrati och styrning, [lena.lindgren@skr.se](mailto:lena.lindgren@skr.se)

© Sveriges Kommuner och Regioner, 2024

ISBN: 978-91-8047-250-0

Foto: Region Västerbotten

Produktion: Advant

Tryck: LTAB, 2024

## Förord

Politiska ledare i kommuner och regioner är ansvariga för att hantera flera svåra och tuffa samhällsutmaningar. Många av oss upplever också att dagens frågor och beslut är mer komplexa – och även mer konfliktfyllda. Sådana frågor kräver ofta långsiktiga strategier med många involverade.

I denna skrift beskrivs komplexa frågor som gängkriminalitet med skjutningar och sprängningar, folkstorm mot bygget av en högstadieskola, en gigantisk och snabb utbyggnad av ett hamnområde, att skapa enighet inför beslut om framtidens sjukhusstruktur. Vidare hur arbete skett med brett trygghetsarbete för att få bort droghandeln och skjutningar, långsiktigt arbete för att vända sjunkande resultat i skolan och skapa trygghet hos både elever och lärare samt att tvingas hålla ett BB stängt på grund av kompetensbrist när det kan vara 40 mil till nästa BB.

Alla förtroendevalda vill bygga ett hållbart samhälle för medborgarnas bästa, men det behöver göras på ett annat sätt än tidigare. Vi vet också att många förtroendevalda blir utsatta för hot och hat när de ska hantera komplexa frågor.

I personliga intervjuer berättar kommunstyrelseordföranden, regionstyrelseordföranden och hälso- och sjukvårdsordföranden om hur de har arbetat med olika komplexa frågor. De delar också

generöst med sig av såväl goda som lärorika erfarenheter. I ett särskilt avsnitt ger forskare och experter förslag på hur komplexa frågor kan hanteras – och i bästa fall lösas.

Min och SKR:s förhoppning är att ge dig som läser en djupare förståelse för att det är komplext att styra och leda en region eller kommun.

Jag hoppas också att du som politisk ledare får inspiration, stöd och verktyg för att kunna hantera ditt svåra uppdrag för medborgarnas bästa.



Anders Henriksson  
*Ordförande*

Sveriges Kommuner och Regioner

# Innehåll

- 8 Inledning
  
- 13 **Del 1 – Intervjuer med politiska ledare om komplexa utmaningar i deras kommuner eller regioner**
- 15 *"Nu tvingas vi hantera konsekvenserna av det vi inte gjorde då", Erik Pelling, KSO, Uppsala kommun*
- 25 *"Att sätta folkomröstningar i system kan urholka förtroendet för politiska beslut", Anna Hed, KSO, Mora kommun*
- 35 *"Alldeles för många dialogmöten handlar om att övertyga människor om att kommunen har tänkt rätt", Carina Sammeli, KSO, Luleå kommun*
- 45 *"Vi var tidigt överens om att vara överens i alla frågor som ska leva länge", Mikaela Waltersson, RSO, Region Halland*
- 53 *"Det är viktigt att ta tag i trygghetsfrågorna på ett nytt sätt", Henrik Thunes, KSO, Sollentuna kommun*
- 65 *"Mitt ansvar är att förvaltningen känner politiskt stöd", Teddy Nilsson, KSO, Svalöv kommun*
- 73 *"Vi har aldrig sagt annat än som det är och vårt facit som politiker är valet", Peter Olofsson, RSO, och Anna-Lena Danielsson ordförande i Hälso- och sjukvårdsnämnden, Region Västerbotten*
  
- 83 **Del 2 – Forskare och experter kommenterar, ger stöd och föreslår hur komplexa frågor kan hanteras**
- 84 Ledarskap, mod och personliga utvecklingsresor, Gunnar Westling
- 91 Att leda komplexa uppdrag, Susanna Alexius
- 98 Dialog – en förutsättning för att lösa komplexa frågor, Martin Sande
- 105 Vi behöver visa tillit för att bygga tillit, Stina Hansson
- 113 Kommunikation i komplexa tider, Lars Nord

# Inledning

## Att förstå och hantera komplexa frågor

SKR har under lång tid arbetat med hur dialog kan stödja arbetet med att hantera komplexa frågor. Under 2023 såg dock SKR ett växande behov av att öka förståelsen för komplexa frågor ur ledande förtroendevaldas uppdrag. Både i och utanför Toppolitikerprogrammet efterlyste politiska ledare råd och stöd i arbetet för att hantera och lösa dessa frågor.

För att visa komplexiteten i att styra och leda i dag har vi låtit två journalister intervjua åtta politiska ledare om de utmaningar och komplexa frågor som finns i deras regioner och kommuner. Vi har även bett fem forskare och experter att beskriva sin syn på komplexiteten utifrån intervjuerna, samt föreslå hur politiska ledare kan hantera och arbeta med komplexa frågor. Vår förhoppning är att skapa lösningsorienterade verktyg som underlättar politiska ledares uppdrag.

Ett syfte med skriften är att visa på hur utmaningarna och komplexiteten såg ut, för att öka förståelsen för dagens och framtidens utmaningar. Ett annat syfte är att beskriva dessa utmaningar



utifrån olika perspektiv, för att i nästa steg utveckla stöd i att hantera och arbeta med komplexa utmaningar.

Skriften innehåller två avsnitt:

- › Del 1 innehåller intervjuer med regionstyrelseordföranden, kommunstyrelseordföranden och ordförande i en Hälso- och sjukvårdsnämnd.
- › Del 2 innehåller texter av forskare och experter som utifrån intervjuerna kommenterar och ger förslag på hur komplexa frågor och utmaningar kan hanteras.

## **Komplexa frågor**

Frågor med hög grad av komplexitet kännetecknas av att de skapar ett stort engagemang hos medborgare, civilsamhälle och andra samhällsaktörer. Involverade parter är ofta beroende av varandra för att komma vidare.

Komplexa frågor skiljer sig från enkla och komplicerade frågor då de ofta är röriga, rörliga samt svåra att förstå och kontrollera. De kan också ha en lång historia och ibland finns mycket tydliga och ofta låsta åsikter om vad som är själva problemet och var lösningen finns. Komplexa frågor omges ofta av spänning och konflikt vilket är en stor orsak till att de bör hanteras på andra sätt än enkla frågor.

## **Hållbara samhällen**

Politiska ledare i kommuner och regioner har som mål att utifrån samhällsutvecklingen bygga ett hållbart samhälle för medborgarnas bästa. I uppdraget ingår att styra och leda kommunen och regionen samt att stärka demokratin. Många upplever i dag att frågor och beslut har blivit mer komplexa och kräver ökad långsiktighet, ofta över flera mandatperioder.

De politiska ledarna möter allt oftare stora komplexa samhällsutmaningar, inte sällan med hot och hat som följd. Det kan handla om gängkriminalitet, folkstorm mot bygget eller nedläggning av en skola, sjunkande skolresultat, stora och snabba byggen, exploatering av nya områden, ny sjukhusstruktur, trygghetsfrågor eller att tvingas stänga vårdavdelningar på grund av kompetensbrist.

## **Personliga berättelser om politiskt ledarskap**

Skriften innehåller starka, intressanta och modiga berättelser om utveckling, framtid och demokrati. Trots att området är svårt berättar de politiska ledarna ärligt om de komplexa utmaningar som de ställts inför. Oavsett om deras erfarenheter är bra eller mindre bra, arbetar och agerar de på ett annat sätt i dag. De har reflekterat, analyserat och förändrat sitt ledarskap. De delar också oron för att inte lyckas skapa trygghet hos medborgarna och därmed öka misstroendet mot kommunens eller regionens förmåga att klara sitt uppdrag.

De intervjuade ledarna berättar att det tar lång tid att lösa komplexa utmaningar, att nya aktörer behöver vara med i processen och att samarbete över politiska gränser och med myndigheter ökar. De behöver ta ställning och agera i frågor som påverkar medborgare negativt – utan att veta svaren. Det kräver mod. Det kräver också en inre kompass och förmågan att tydligt visa vägen, även i situationer där de inte vet hur medborgarna, media eller politiken agerar. Berättelserna visar också vikten av att böttna i sina värderingar och sin drivkraft när uppdraget känns som allra tuffast.

Tack till Mikaela Waltersson Region Halland, Erik Pelling Uppsala kommun, Anna Hed Mora kommun, Teddy Nilsson Svalöv kommun, Carina Sammeli Luleå kommun, Henrik Thunes Sollentuna kommun samt Anna-Lena Danielsson och Peter Olofsson Region Västerbotten.

## **Forskare och experter ger stöd och råd**

Komplexa frågor påverkar framtiden och vardagen för många medborgare och enligt forskare, experter och politiska ledare som intervjuats behövs bland annat:

- › Mod att prata om svåra frågor för att arbeta fram lösningar tillsammans med många samhällsaktörer och medborgare.
- › Förtroende som skapas genom öppenhet och delaktighet.
- › Förutsättningslösa samtal med prövande av argument och respekt för varandras åsikter.
- › Förmåga att klara höga nivåer av osäkerhet och komplexitet.
- › Tillit som gör det möjligt att hantera osäkerhet och risk i relationer.
- › Otålighet och tålamod.
- › Kulturer av öppenhet, tillit och innovation.
- › Insikt om att svaren inte finns i dag och att det krävs många perspektiv för att hitta lösningar.
- › Samarbete med många olika aktörer.
- › Kommunikation som skapas bäst på fysiska arenor med öppen och respektfull dialog.

Tack till våra forskare och experter Susanna Alexius, Lars Nord, Stina Hansson, Martin Sande och Gunnar Westling.

Tack till Kristina Mattsson och Mats Karlsson som har gjort intervjuerna och texten med de politiska ledarna.

Tack till Birgita Klepke för manusbearbetning.

I skriften har vi valt att använda förkortningarna KSO (kommunstyrelseordförande) och RSO (regionstyrelseordförande).

# **Del 1**

Intervjuer med politiska ledare  
om komplexa utmaningar i deras  
kommuner eller regioner





# "Nu tvingas vi hantera konsekvenserna av det vi inte gjorde då"

Erik Pelling, KSO, Uppsala kommun

Den gamla trygga universitetsstaden Uppsala har under de senaste åren blivit spelplats för gängkrig, skjutningar och dödligt våld mot oskyldiga.

- Även om det fortfarande är en helt galen situation, kan vi se att vi rör oss åt rätt håll. Uppsala har visat att man ganska snabbt kan få en positiv effekt som gör skillnad.

Det säger kommunstyrelsens ordförande Erik Pelling.

I dag behöver gängvåldet bemötas av kommuner i samverkan med stat och lagstiftning, polisen och andra myndigheter i ett extremt komplext pussel, menar Erik Pelling.

Otryggheten i Uppsala exploderade under åren kring 2017. Det var mycket droghandel kring Resecentrum och en epidemi av bilbränder i hela stan. En nederländsk student blev skjuten en av sina första dagar i staden.

Värst var det i Gottsunda, ett stort bostadsområde med 15 000 invånare. Där förekom stenkastning mot räddningstjänst, postutdelning och kollektivtrafik. Inte ens polisen kunde köra in utan att riskera att få sina bilar saboterade.

I den miljön frodades ett kriminellt nätverk.

I hela staden växte det fram en allmän känsla att de kriminella började få övertaget. Universitetet övervägde att skaffa egna vakter, näringslivet började ställa frågor och nationella medier uppmärksammade våldet i landets fjärde stad.

## **Bred krisinsikt satte trygghet i fokus**

Utvecklingen ledde till en bred krisinsikt och de flesta partier gick till val 2018 med trygghet i huvudfokus. Det var då socialdemokraten Erik Pelling blev kommunstyrelsens ordförande. Därmed vilar ett tungt ansvar på honom att hitta lösningar. Hur känns det?

– Det är klart att det inte är det här man engagerar sig för och det är inte en situation som någon önskar. Men samtidigt känns det väldigt viktigt att vara på plats och göra någonting åt det.

Han ser orsakerna till dagens våld i de stora nedskärningar som skedde under 1990-talskrisen. Budgetläget gjorde att viktiga sociala insatser försvann, utan att de återinfördes när ekonomin stadgat sig. Samtidigt centraliserade även staten. Polisstation, försäkringskassa och arbetsförmedling lade ner sina lokala kontor.

– Ingen menade det, men till slut uppstår bieffekten att ingen är ute på fältet, förutom ungdomar i flock och kriminella. Då uppstår problem.

## **Ledningen borde ha reagerat**

När Erik Pelling ser tillbaka tycker han att han själv och resten av den politiska ledningen borde ha reagerat långt tidigare. Men de såg inte vad som höll på att hända, eftersom de inte var på plats i stadens utsatta områden. De flesta som bor i Gottsunda är laglydiga, hederliga, arbetande människor, poängterar han. Plötsligt kunde de inte räkna med det som var självklarhet i resten av Uppsala. Som fungerande kollektivtrafik, utdelning av post och att polis och räddningstjänst kunde komma när det behövdes.

– Kollektivt accepterade vi att de inte fick grundläggande tjänster utförda. Jag kommer ihåg att jag själv var jätteupprörd när bussarna inte kunde köra överallt, men ändå fick det fortgå månad efter månad.

## **Nytt styre lyfte trygghetsarbetet**

När det nya styret tillträtt 2018 var en av de första åtgärderna att lyfta ansvaret för trygghetsarbetet till högsta politiska nivå, alltså kommunstyrelsen. Det var en framgångsfaktor, menar Erik Pelling.



Man byggde också upp en stor trygghetsavdelning med breda kompetenser som kriminologer och före detta poliser. Avdelningen har blivit en sammanhållande kraft i arbetet mot våld och kriminalitet.

En annan nyckelfaktor är att trygghetsavdelningen har byggt upp ett väl fungerande samarbete med polisen. De jobbar strukturerat med lägesbilder, åtgärder och analyser enligt metoden *Effektiv samordning för trygghet (EST)*.

Trygghetsavdelningen och kommunstyrelsen står för drivet i trygghetsarbetet, men andra nämnder och förvaltningar har kvar sitt ansvar för genomförande, poängterar Erik Pelling.



Foto: Uppsala kommun

## Skapa positiv förändring

En samhällsförändring byggs av många små byggstenar, menar Erik Pelling. Som att Uppsala nu har socialarbetare i skolan, att barnhälsovården gör hembesök, att man fått till familjecentraler, där region och kommun samarbetar kring SFI, familjestöd och vårdcentral.

Både i Gottsunda och andra stadsdelar finns numera kommunala jobb- och utbildningscenter som i stort sett täcker upp för Arbetsförmedlingens utträde. De finns i öppna lokaler där invånarna lätt kan komma in och få hjälp med olika frågor.

Ungdomsjouren har återinförts och består nu av 35 anställda som jobbar över hela kommunen. De har kompletterats med kommunala ordningsvakter som rör sig ute på nätter och kvällar. Båda yrkesgrupperna har ett nära samarbete med polisen.

– Vi har helt enkelt flyttat fram positionerna och skapat en positiv förändring. Jag tror att alla de här delarna är viktiga även om de är små.

## Upprustning förebygger brott

Allmän upprustning ser Erik Pelling som en mycket viktig del i det brottsförebyggande arbetet. Han visar bilder på hur det såg ut i Gottsunda 2017. Pizzerian på Bandstolsvägen stod helt utbrunnen år efter år trots att den låg mitt inne i ett tätbebyggt område. Gottsunda tennishall var förstörd och hade ett stort hål i taket som inte åtgärdades.

– Det var trasigt, slitet, eftersatt, på punkt efter punkt, år efter år. Det skulle vi inte accepterat i någon mer välbeställd stadsdel, säger han.

Och när samhället lämnar kan de kriminella lättare ta över.

Nu ser det helt annorlunda ut. De två utbrunna fastigheterna är borta och ambitionen är att allt ska vara helt och rent. Hål i gatan lagas, kommunen sätter upp belysning på mörka platser, skolgårdar och idrottsplatser rustas upp.

Ännu en del i den positiva spiralen är att kulturförvaltningen prioriterar offentlig konst till just utsatta områden. Invånarna ser att det finns en ny lekpark eller belysning där de bor, att bussarna åter kan köra in och att polisen är på plats med anställda som känner stadsdelen.

– Det börjar kännas tryggt omhändertaget och att någon bryr sig. Då är det lättare att som boende börja bry sig lite mer och det blir svårare att vara kriminell.

I handlingsplanen från 2018 fanns målsättningen att Gottsunda skulle komma bort från polisens lista över särskilt utsatta områden. Veckan innan vi ses i december 2023 fick Uppsala det glada beskedet att det hade uppnåtts. Men det var ändå inte läge att luta sig tillbaka.

– Beskedet kom en fredag och på lördagen skedde det en ny sprängning och så är man tillbaka i verkligheten igen, konstaterar Erik Pelling.

## Våldet fortsätter trots åtgärder

Med en så massiv kommunal satsning, hur kan det då komma sig att staden drabbades av ett så exempellöst våld under 2023?

– Jag tror att man delvis ska förstå det som att vi betalar priset för gamla försyndelser. Gängledarna växte upp här under åren när samhället drog sig tillbaka. Nu tvingas vi hantera konsekvenserna av det vi inte gjorde då.

År 2023 drabbades Uppsala av en mord- och våldsvåg med många oskyldiga dödsoffer. Då hade de kriminella utvecklat ett nätverk över hela landet med internationella förgreningar. Utvecklingen hade gått så långt att gärningsmännen satt i utlandet och fjärrstyrde dödsskjutningar och narkotikahandel i Sverige. När gängets ledande personer också blev dödsfiender ledde det till att deras släktingar i Uppsala blev måltavlor i hämndskjutningar.

## Svårt att ha överblick

Man undrar hur Erik Pelling klarar att hålla en överblick. Hur vet han att det här ska vi göra, men inte det där? Vad är rätt att göra just nu? Vad blir nästa steg?

Det är extremt komplext, medger han. Våldet och kriminaliteten berör alla samhällets nivåer. Många myndigheter och andra är involverade.

– Det är även mycket som ingen verkar veta, till exempel varför det skjuts just i Sverige. Den typen av komplexa dimensioner finns det många av.

En ny lag från juli 2023 tydliggör att det är kommunerna som har det samordnande ansvaret i det brottsförebyggande arbetet. Bra, tycker Erik Pelling eftersom det ger den plattform kommunerna behöver gentemot andra aktörer.

– Det gör att vi nu kan ställa krav på Skattemyndigheten, Försäkringskassan, Polisen eller vilka det nu kan vara. De vill också gärna hjälpa till.

## **Våga testa, utvärdera och göra om**

Att se det som händer, våga testa, utvärdera och vara beredd att göra om är en annan del av Uppsalas metod.

– Vi kan inte vänta på att få alla svar, vi måste börja agera och pröva. Samtidigt får det inte bli projektpolitik utan vi måste signalera att vi är långsiktiga och uthålliga.

En annan viktig sak, menar Erik Pelling, är att inte acceptera systemfel på statlig nivå. Uppsala har därför varit snabba med att hoppa på olika nationella initiativ. Som när Skatteverket inledde ett pilotprojekt för att komma åt fusk med folkbokföringen och när Polisens startade ett arbete mot välfärdsbrottslighet.

– Sedan får vi väl rita kartan medan vi kör. Och vi måste orka hålla i, för detta kommer säkert att ta mer än tio år.





# "Att sätta folkomröstningar i system kan urholka förtroendet för politiska beslut"

Anna Hed, KSO, Mora kommun

En ny högstadieskola var den viktigaste frågan i Mora vid det senaste valet. Frågan har utretts grundligt, alla fakta gjorts offentliga och beslut fattats med bred majoritet. Ändå drev en grupp högljudda kritiker i väljarkåren fram en folkomröstning. Under den allt hätskare debatten har både personal och kommunstyrelsens ordförande Anna Hed utsatts för hot och grova påhopp. Kommunen arbetar nu med mer koncis och riktad information om behovet av en förbättrad skolsituation.

Anna Hed tittar ut genom tjänsterummets fönster mot Siljan. En bit bort ägde häxprocesserna 1669 rum, då 15 påstådda häxor brändes på bål och åtta benådades. Anna Hed, som avtäckt ett minnesmärke över de avrättade, är ättling till en av dem som benådades.

– Jag hade inte klarat mig om det hänt i dag. Jag skulle ha blivit bränd, säger hon drastiskt.

Ändå har den demokratiska processen genomförts enligt skolboken. Frågan om bygget, som började när en skola brann för 20 år sedan, har följt henne sedan hon blev centerpartistiskt kommunalråd 2014. Men trots att hon i tre val fått flest kryss på valsedlarna backade hennes parti i det senaste. Och debatten har blivit än mer infekterad.

Anna Hed är orolig för demokratin. Även om utvecklingen med ett råare debattklimat pågått länge ökades tempot under pandemin, anser hon. Utan möten öga mot öga blev det lättare för en del att kalla människor saker som de aldrig skulle gjort annars.

## **Hotfull kritik på flera nivåer**

– Tjänstepersoner har hotats och kallats för ”jävla kadaver”. Människor har sagt att vi politiker är dumma i huvudet och jämfört styret med Putins diktatur. Hur ska vi kunna vara en attraktiv arbetsgivare och locka människor till den offentliga sektorn? Det är inte bara vi personligen som ifrågasätts, utan hela det demokratiska systemet.

När debatten om ett annat storprojekt, en ny genomfart för biltrafiken, rasade som mest kallade samma kritiker planerna för ”en våldtäkt på vår ort”.



I möten med människor är det sällan som någon vräker ur sig otidigheter, men bakom ryggen kan det låta annorlunda. För att inte tala om tonen på sociala medier. Det har lett till märkbart sämre samtalsklimat även i lilla Mora där alla nästan känner alla, beklagar Anna Hed.



Planerade skolan i Mora. Foto: Mora kommun

## Demokratin har tagits för given

Utvecklingen visar att det är viktigt att inte ta demokratin för given, vilket många gjort under en rad stabila decennier. I dag har vi kanske glömt bort hur den fungerar och vad den är bra för, resonerar Anna Hed. Vi har blivit vana vid att ta emot allt som välfärden har garanterat, men har svårt att agera när den förändras. Få vågar bemöta dem som går till angrepp mot politiker och tjänstepersoner. ”Nån-annan-ismen” är utbredd.

En av flera anledningar till att förtroendet sviktar tror Anna Hed är att beredningar av stora projekt tar allt längre tid på grund av större komplexitet och hårdare krav på analyser. Att utreda en fråga grundligt, med full transparens och samhällsdialog, är ingen garanti för att medborgarna känner sig delaktiga och förstår beslut.

När det är dags att förverkliga långdragna projekt som skolbygget har många glömt vilka brister som föranlett projektet, eller vilka skeenden och beslut som lett till dagens läge. Gammal kritik riskerar därför att komma i repris, liksom beskyllningar om mörklägging. Ju närmare byggstart, desto större tycks minnesluckorna bli.

## **Ökad transparens gynnar samarbete**

Mora har en lång tradition av att politiken letts av en ”stark man” som kunnat driva igenom sin personliga vilja. Men sedan Anna Hed tillträdde år 2014 har hon vänt på det. Hela beredningsprocessen har förenklats och utvecklats genom att utskotten i kommunstyrelsen har tagits bort, ökad transparens och en budgetprocess där oppositionen får samma underlag som majoriteten.

– Det blir märkligt med påhopp om att vi styr diktatoriskt när det är precis tvärtom.

Kommunen jobbar hårt för att motverka uppfattningen att ogrundade åsikter kan jämföras med mångåriga utredningar eller evidensbaserad forskning. När skolan brann ordnade kommunen snabbt nya lokaler, där det funnits bland annat ett gruppboende. Det akuta problemet löstes snabbt, men utan att det fanns tid att utreda. På lång sikt visade det sig inte vara någon bra lösning.

Därför har kommunledningen sett till att utreda skolfrågan extra noga. Detta, i kombination med bland annat tuffare krav på analyser, gör att det dragit ut på tiden. Ett annat skäl är att länsstyrelsen var inkonsekvent och i sitt samrådsyttrande blandade rekommendationer med juridiska krav, anser Anna Hed. Det uppfattade motståndare som att länsstyrelsen sade nej.

## **Målet är kortare ledtider**

Anna Hed vill att beredningen av komplexa projekt snabbas på. I exempelvis Luleå jobbar kommunen och andra aktörer i parallella projekt i stället för det välbeprövade linjära sättet, med ett steg i taget. Så skulle även Mora behöva göra, tänker hon.

– Vi jobbar för att korta ledtiderna och hålla befolkningen medveten under projektering och planering. Vi behöver bli bättre på att få hela myndighetsutövningen mer parallell.

När kommunen planerade att bygga ut VA-nätet såg man till att ha en tidig dialog, där de som hade problem med kapaciteten fick komma till tals. Det ledde till att det förslag som presenterades togs emot på ett annat sätt.

– Det som kan hända annars är att de som inte har problem klagar högljutt och ifrågasätter om det vi planerat behövs. Och då blir de som behöver lösningen tysta, säger Anna Hed.

## **Orkar inte hantera hatet**

Kampanjen mot skolbygget drivs via flera digitala nätverk och andra kanaler, ledd av personer som har lätt att samla människor. Det har fångat upp även annat missnöje, vilket bidrar till att

minska tilliten till politiken. Anna Hed ser att det polariserade stenhårda politiska klimat som finns i USA fortsätter att sprida sig över världen.

Just nu, mitt i allt, känns det jobbigt och hon undrar vilka som ska orka vara politiker i det långa loppet.

– Men om vi börjar backa när det gäller det vi tror på, hur blir det då i samhället? Det är lite läskigt faktiskt.

Tidigare var hon den första att lägga ut vad kommunen beslutat på sociala medier, men nu orkar hon inte alltid.

– Det gör mig ledsen. Det äter att behöva orka hantera hatet. Än så länge är jag en människa som känner, men är rädd för att bli en som stänger av. Kommer jag dit får jag fundera på att kliva av.

## **Extra utsatt som kvinna**

Som kvinna i ledande ställning är Anna Hed extra utsatt för hot, påhopp och förminskande kommentarer. Men ändå orkar hon kämpa vidare, tack vare stödet från kollegor, SKR och många invånare, även om de kanske inte alltid säger vad de tycker när andra hör på – för att undvika påhopp från projektets kritiker. Även i det senaste valet fick hon flest personkryss, trots att Centerpartiet backade.

Men tack vare att det fortfarande finns en majoritet i fullmäktige för skolbygget drivs planerna vidare. Ändå beslöt partierna som står bakom planerna att utlysa en folkomröstning, vilket nej-kampanjen samlat namnunderskrifter för.

Hoppet kommer att visa att den högröstade nej-sidan är en betydligt mindre skara än den låter som. Men det är en tveeggad strategi, tycker Anna Hed. Om folkomröstningar sätts i system riskerar det

att ytterligare urholka förtroendet för beslut som fattas av församlingar tillsatta i politiska val. Ska även nästa stora fråga avgöras i en folkomröstning? Vad ska fullmäktige besluta, vad ska "gatans parlament" avgöra?

## Nya sätt att kommunicera

Moras politiker jobbar hårt för att inte köra på i gamla hjulspår och upprepa misstag med "ofinansierade testbäddar", utan använda oberoende expertis mera. Och sedan kommunicera allt till medborgarna, med största möjliga transparens. Men när kommunen försöker förklara hur man vill göra talar klagokören om "propaganda".

Nya sätt att kommunicera behövs, konstaterar Anna Hed.

– Jag är glad att vi har en kommunikationsenhet med medarbetare som kommer från media. Kommunen har tidigare kommunicerat i mastodontformat, men det kan folk inte ta till sig. Vi behöver redovisa komplicerade frågor i mindre delar och med lättbegripliga svar.

Det måste också vara tydligt att organisationen ska verkställa det som fullmäktige beslutar.

## Ett fåtal kan påverka mycket

Kritikerna är inte alltid de som påverkas av förändringar. Ett fåtal personer med stora kontaktnät och välbesökta digitala kanaler kan ha stor påverkan, medan andra har svårare att göra sina röster hörda. De måste få en chans att påverka utan att dränkas i bruset.

Många kritiker i skolfrågan är äldre, och ungdomarnas rätt glöms lätt bort i debatten. Elevernas röster behöver få komma fram bättre, betonar Anna Hed. I senaste valet vände hon sig till dem med inlägg på framför allt TikTok, som är de ungas sociala plattform nummer ett.

– Jag ville visa de unga vad vi gör i politiken. I en film åker jag epatraktor och visar att vi asfalterar våra byvägar, och inte bara gör saker i tätorter. I en annan visade jag att vi serverar god och näringsrik mat i våra kök, säger hon.

– Om de unga berättade för sina mor- och farföräldrar hur de vill ha det skulle den äldre generationen kunna vara med och lyfta fram det. Eleverna har på olika sätt involverats under projektets gång för att kunna påverka hur de vill att den nya skolan och skolgården ska utformas.

## **Kommunen planerar men Trafikverket beslutar**

När kritikerna skriker som högst gäller det att inte försöka överrösta dem. I stället vill Anna Hed att politik och förvaltning backar upp varandra och visar hur det fungerar när kommunen verkställer politiska beslut.

Kommunen saknar eget ansvar i vissa frågor. Förutom regionen och länsstyrelsen kan centrala myndigheter påverka samhällsbygget. När Trafikverket planerade en ombyggnad av genomfartsleden i Mora väcktes starka känslor. Planeringen gjordes i samråd med kommunen, men det slutgiltiga beslutet fattades av myndigheten, som sedan också projekterade arbetet.

## **Många bitar behöver falla på plats**

Genomfarten som byggs måste bli klar innan den nya skolan kan byggas. Men först behöver marken där det funnits industrier saneras. En plan på lång sikt är också att bygga ett bostadsområde i anslutning till skolan, för att bidra till att en tryggare miljö runt skolan.

Planen på att flytta bibliotek och kulturhus till skolområdet fick också hård kritik. Även här startades en namninsamling, men med fokus på kulturhuset som inte kan utvecklas i dagens lokaler. Politiken backade och kritikerna riktade om protesterna mot hela skolprojektet.

– Det är lätt att säga nej, men ingen kan utkräva något ansvar från de som driver kampanjerna. Det är politikens uppgift att ta beslut som kan genomföras.







# "Alldeles för många dialogmöten handlar om att övertyga människor om att kommunen har tänkt rätt"

Carina Sammeli, KSO, Luleå kommun

En gigantisk och mycket snabb utbyggnad av Luleå hamn och industri-park har påbörjats. Buller och trafik kommer att störa många medborgare och det skapar risk för konflikter.

Kommunstyrelsens ordförande Carina Sammeli (S) har tidigare upplevt hur en medborgardialog kan haverera. Nu är den erfarenheten hennes kompass vid den politiska navigeringen kring hamnbygget.

Hösten 2023 handlar det ännu mest om planering och tillståndsprocesser, men redan 2025 ska vissa delar av utbyggnaden av Luleå Hamn stå färdig. Den gamla hamnen ska växa till en yta av hundra fotbollsplaner och lastkapaciteten ska öka med 300 procent. Från 600 ankomster per år kommer den nya hamnen hålla dygnet runt-öppet med fyra gånger så många fartygsanlöp som i dag.

Det är mycket som ska hanteras och Carina Sammeli rattar det hela med synbar arbetsglädje och engagemang. Ännu sätter inte bygget så stora avtryck i luleåbornas vardag. Men om några år ska väldigt mycket hända samtidigt. Hur blir det då? På den frågan lägger Carina Sammeli mycket tankearbete redan nu.

– Det vi ser är att det blir väldigt komplext och att människor berörs direkt. Titta här!

Hon visar på kartan. Hamnområdet ligger längst österut på landtungan Strömören som är närmaste granne till centrala Luleå. En stor del av allt material som ska in och ut under byggnationen måste gå med lastbil. I nuläget finns bara en möjlig väg.

## **Tung trafik rakt genom stan**

– Alltså den går rätt igenom stan! Det är tusentals människor som bor i närheten av den vägen. Bland annat kommer det gå lastbilar 50 meter från där jag själv bor.

Söder om hamnområdet ligger Sandön med en stadsnära, lantlig boendemiljö. Deras småbåtshamn måste flyttas för att ge plats till den nya jättenhamnen. Hela miljön kommer att påverkas och kanske kommer personer som planerat att flytta till stugan efter pensioneringen att vilja tänka om?

Att flytta hamnbygget någon annanstans är omöjligt av tids- och tillståndsskäl. Det finns ingen annan väg än att allt detta måste ske nu och det måste ske snabbt. Så hur ska då kommunen få med sig folk på den båten? Hur ska medborgardialogen skötas?

Carina Sammeli gillar inte ordet medborgardialog.

– Jag har varit på alldeles för många dialogmöten som har handlat om att övertyga människor om att kommunen har tänkt rätt. Men det går inte! Ingen gillar att komma in på ett möte för att höra att någon annan har tänkt rätt och man själv fel.



Foto: Luleå kommun

## Lever med sviterna av utsatthet

Det är en av hennes svåraste livserfarenheter som lett fram till det tänkesättet. År 2016 var Carina Sammeli ordförande i barn- och utbildningsnämnden och blev därmed ansiktet utåt för beslutet att lägga ned flera skolor och förskolor. Det ledde till att hon blev utsatt för hot och hat, elaka kommentarer i sociala medier och till och med att folk kom fram och spottade på henne.

Sviterna av den utsattheten lever hon med än i dag.

– Jag har fortfarande ovänner sedan skolstriden, människor som tycker att allt jag gör är fel när de skriver i sociala medier. De är inte jättemånga, men när någonting går snett är de omedelbart där.

Det är förstås oacceptabelt, men i dag är Carina Sammeli också mycket kritisk mot hur hon själv och kommunen agerade då.

– För det första hade vi både definierat problemet och möjliga lösningar innan vi pratade utåt. Vi hade många interna processer kring hur vi skulle kommunicera och vad som skulle sägas och inte.

När kommunen väl delade informationen med de berörda visade de sig att de inte alls delade bilden av vad som var grundproblemet. Allt ifrågasattes. Varför gör ni det här? Kostar det verkligen så här mycket att renovera fastigheterna? Fattas det verkligen så många lärare? Har ni ljugit i era underlag?

Eftersom tilltron till kommunen var låg dissekerades alla underlag i detalj. Folk som tyckte väldigt olika lärer sig med varandra.

– Det var att ha krig på alla fronter samtidigt, för det enda man var överens om var att alla på kommunen är idioter, säger Carina Sammeli i dag. Medborgardialog måste komma mycket tidigare.

## **Gav nästan upp**

Då var hon väldigt nära att ge upp, men lydde ändå det goda rådet att inte avgå när det var som värst. De kloka orden kom från dåvarande kommunstyrelseordföranden Yvonne Stålnacke (S).

– Hon sa att lämnar du nu kommer du att bli bitter. En dag kommer det att kännas roligt igen och då kan du avgå. Då kommer du att minnas att du hade ett roligt och jobbigt uppdrag.

Carina Sammeli följde rådet och det blev verkligen roligt igen! Hon lämnade ändå politiken under några år och jobbade med annat. När hon sedan tackade ja till att komma tillbaka, denna gång som kommunstyrelseordförande, hade hon bestämt sig för att bli en annan sorts politiker.

## **Fatta tuffa beslut och stå pall**

När Carina Sammeli ser tillbaka på sin tid som skolpolitiker ser hon att den inofficiella arbetsbeskrivningen var: du är vald för att fatta tuffa beslut och stå pall för det! Vilket hon också gjorde utåt. Det gav henne applåder både från det egna partiet och från kommunkollegor.

– Men jag ser nu att de hårda tagen gjorde mer skada än nytta. Bland medborgarna har det skapat en extrem misstro mot kommunen, mot förtroendevalda och i förlängningen mot demokratin. Det får vi kämpa med än i dag.

När Carina Sammeli kom tillbaka till politiken, mitt i mandatperioden 2021, hade hon bestämt sig för att först och främst vara medborgarnas representant. För hamnbyggets del betyder det att dialogen ska föras kontinuerligt, öppet och redan från start. Carina Sammeli förklarar:

– Vi är helt öppna med att det kommer att bli stökigt under byggtiden och brukar säga att det är som att flytta. Du vet varför du flyttar, men det är extremt jobbigt den veckan du gör det. Men sedan kommer vi in i något nytt!

Kommunens representanter lyfter tidigt frågan om konsekvenser av olika val.

– Om vi inte bygger ut hamnen riskerar stora befintliga företag att inte kunna leverera sina produkter längre och andra etableringar kan inte komma hit och satsa. Så vi måste bara lösa det här!

## Viktigt med tidig dialog

Öppningen mot medborgarna måste komma i ett tidigt skede, då det fortfarande finns alternativ, menar hon. Ju längre kommunen har kommit i sitt interna arbete, desto svårare är det att backa.

Det har varit en stor kulturförändring för kommunens medarbetare att hitta de bästa lösningarna på komplicerade problem. Teknikerna vill först ta reda på vad det kostar att bygga en skärm och om den ska grävas ner eller byggas in. Och om vallen därefter ska placeras på ena sidan eller på den andra.

– De säger: vi vill simulera det här, sedan kan vi träffa medborgarna. Och man bara: nej, nej, nej. Ni måste ha pratat med dem innan ni redan gjort allt.

Ett gott exempel på det nya arbetssättet var mötena med sandöborna där kommunens representanter kom in med rak information och öppna frågor: Det här kommer hända. De här är tillstånden vi söker. Vad tänker ni? Och sandöborna kom med jättebra synpunkter.

– De ser andra saker än vi eftersom de rör sig i området och vi utreder nu vissa av förslagen. De flesta vill bara att vi tittar på deras synpunkter och många kan berätta sådant som är bra för oss att veta.

## **Inga dolda diskussioner**

Kommunen informerar om varje överenskommelse de gör med företagen.

– Så fort vi börjar närma oss en överenskommelse ska det in en avsiktsförklaring till kommunstyrelsen. Så att jag kan visa att jag inte har dolda diskussioner med någon.

Informationsblad som följer processen skickas hem till medborgarna, kommunen har hyrt en lokal i ett köpcentrum där man berättar om hamnbygget och varför det behövs. Människor behöver hjälp att hänga med från början, tänker Carina Sammeli. För när det börjar bli jobbigt, så finns det en risk att det är för sent.

Men hur ska en kommun hinna med så mycket dialog när tidspresen är så stor?

– Det är faktiskt ytterst sällan som det är så akut att vi måste gå fram med ett beslut omedelbart. Just nu tänker jag inte alls ta tuffa beslut som medborgarna inte förstår. Det är inte mitt jobb. Är något svårt att förstå har vi gjort något fel. Då får vi backa.

## **Bra debatt kräver inkludering och information**

Ännu en olycklig följd av skolstriden 2016 är att tonen mellan majoritet och opposition varit mycket tuff.

– Jag visste att jag personligen skulle krascha i det politiska klimat som mina företrädare har varit i. Så jag fick ställa villkor till mitt parti.

Som i många politiska församlingar var principen att votera ner oppositionens förslag även om majoriteten tyckte att förslaget var bra.

– Det är av princip så vi gör i politiken. Anar vi att oppositionen har ett bra förslag så genomför vi det innan de hinner lägga en motion, så att vi själva får ta hem segern. Men jag ville inte jobba så.

Inkludering och information är nyckeln, även här.

## **Alla behöver inte vara överens**

– Man behöver inte vara överens med mig, men vi måste ha en samtalston som funkar. Vi ska ha roligt på våra möten, alla ska få svar på sina frågor och samtliga partier ska få veta vad som händer i tid.

Det betyder att oppositionen får information om bygget minst en timme varannan vecka. Om vilka avtal som skrivs, vad Trafikverket vill och inte vill och vilka synpunkter företagen har.

Nu är debatten bra och sansad, tycker Carina Sammeli.

– Om vi börjar bråka om de här sakerna kommer företagen välja en annan plats och det vill ingen. Oppositionen är kloka människor som vill väl för det mesta. Att vi jobbar med att få ett bra debattklimat är något som också märks utåt.







# “Vi var tidigt överens om att vara överens i alla frågor som ska leva länge”

Mikaela Waltersson, RSO, Region Halland

När Region Halland efter flera decenniers diskussion fattade beslut om ramarna för framtidens sjukhusstruktur var nyckeln en tradition av brett samförstånd. Det ger regionstyrelsens ordförande Mikaela Waltersson styrka när processen går vidare och ramarna ska fyllas med innehåll. En stor utmaning är att förnya vårdvalet så att invånarna i stad och landsbygd får lika förutsättningar, med en åldrande befolkning i bygder där samhällsservicen glesas ut. Detta samtidigt som regionen ska rusta upp tre sjukhus och säkra kompetens under ekonomisk press.

När Region Halland den 6 december 2023 enhälligt klubbade en ny sjukhusstruktur var det det viktigaste politiska och ekonomiska beslut som regionens moderata styrelseordförande Mikaela Waltersson varit med och fattat under sina över 20 år i politiken. Dagens struktur med tre stora sjukhus – akutsjukhus i Halmstad och Varberg samt närsjukhus i Kungsbacka – har varit densamma sedan 1970-talet och alla är i stort behov av modernisering.

Vägen till beslutet var snårig och komplicerad med många fallgropar, men ger förhoppningsvis en stabil grund för den ännu mer komplexa fortsättning som följer. Det breda politiska samförståndet ger Mikaela Waltersson den råg i ryggen som kommer att behövas.

– Vi var väldigt tidigt överens om att vi skulle vara överens. Det här är frågor som kommer att leva i många mandatperioder. Det fick inte bli valfrågor, utan partierna i fullmäktige bär det tillsammans, säger hon.

## **Transparens en viktig lärdom**

Utöver den centrala samsynen kring inriktningen är full transparens en viktig lärdom. Det har lett till två viktiga beslut om insyn, både gentemot medborgarna och inom politiken.

Bakgrunden är att publiceringen av en utredning kring sjukhusstrukturen lades på is när pandemin slog till. Men den läckte ut och kallades ”den hemliga utredningen” i medierna. Regionen anklagades för att försöka dölja planerna och många medborgare reagerade starkt.

Rykten om dolda agendor sköt fart och framför allt på sociala medier blev det tidvis ett mycket hårt tryck. Vikten av flitig kommunikation och hög transparens, särskilt vid stora projekt, blev därför en viktig lärdom för Mikaela Waltersson.

– När vi återupptog arbetet efter pandemin har vi varit väldigt transparenta. Alla underlag har lagts ut på regionens hemsida, så att alla medborgare och journalister kunnat ta del av dem. Vi startade också en medborgarpanel och har haft mycket dialog med fackförbunden, säger hon.

## **Alla partier fick insyn**

Inom politiken bjöd regionstyrelsen in samtliga partier i fullmäktige till budgetberedningen. Oavsett storlek fick alla tillgång till samma information och underlag. På så sätt har partierna resonerat sig fram till en samsyn om vilka utmaningar som väntar, även om de kan ha olika syn på vilka lösningar som behövs.

– Det har varit mycket samtal. Personkemi spelar in, men grunden är att alla måste kunna lita på varandra. Tillit är en bristvara i samhället och missnöjespartier kom in i flera kommuner i senaste valet. Det är också en anledning till att det var viktigt att vi ville komma överens, säger Mikaela Waltersson.

Hon har varit ordförande i regionstyrelsen i sex år och fått en vanskligare balansgång att gå sedan senaste valet. Moderaterna styr nu regionen i minoritet, tillsammans med Centern, Liberalerna och Kristdemokraterna. Därför är hon i enskilda beslut beroende av stöd från Socialdemokraterna eller Sverigedemokraterna.

## Gick emot utredning

Nu har regionen en diger lista med utmaningar att tackla när processen går vidare för att fylla inriktningsbeslutet med innehåll. Att rusta upp de tre stora sjukhusen kostar mycket pengar – mer än att ersätta dem med ett centralt sjukhus i Falkenberg, som den senaste utredningen föreslog. Men regionen valde att ta kommunpolitikens missnöje i Falkenberg hellre än ett ökat missnöje bland medborgarna i Kungsbacka, där starka röster krävt att norra Halland förs över till Västra Götalandsregionen.

– Det är ganska få röster, men det är en av aspekterna som vi har tittat på. Med ett storsjukhus skulle det höras helt andra röster från Kungsbacka. Majoriteten av invånarna är ändå nöjda, säger Mikaela Waltersson.

Det viktigaste övervägandet handlar om att Halland växer. Näst efter Uppsala är Halland det län som har störst inflyttning, och kommunerna har stora mål för tillväxten. Det betyder bland annat att en modern sjukhusstruktur måste börja byggas så snart som möjligt.

– Vi har en åldrande befolkning, och stora utmaningar att hantera den aspekten av välfärden. Jag upplever att det finns en mindre förståelse bland medborgarna för att se helheten. Det är mer ”what’s in it for me?” och jag ser en bristande förståelse för att alla inte kan få allt.



Hallands sjukhus Varberg. Foto: Magnus Andersson

## Tuffa beslut kräver politiskt mod

För att skapa en bättre förståelse krävs modiga politiker som vågar stå för även impopulära beslut, framhåller Mikaela Waltersson.

Saken kompliceras av att två missnöjespartier tagit plats i kommunfullmäktige och får mycket utrymme i medierna. Det är lätt för dem att vara upprörda och ställa krav, eftersom de inte behöver ta ansvar, påpekar hon.

Ett tufft beslut som hon själv tvingats ta var att höja skatten för att ta höjd för finansieringen av den framtida sjukhusstrukturen. En eftergift för alla partier, men i synnerhet för hennes eget parti – Moderaterna. Men det var det mest ansvarsfulla att göra, anser hon.

## Minska klyftan mellan land och stad

Efter rambeslutet följer nu diskussioner med kommunerna om bland annat vårdcentraler och vikten av en bredare samhällsservice. En central fråga är hur den nya strukturen ska utformas så att alla i regionen får samma möjligheter till vård. Att den ska vara jämlik och nära betyder inte att det blir samma lösningar överallt.

– Jag är mycket kritisk till förslag om att förstatliga sjukhusvården eftersom behoven skiljer så mycket mellan olika delar av regionen. Vi har ägnat hela det senaste året åt att skaffa oss kunskap om våra invånare. På landsbygden åker många inte till läkaren ”i onödan”, medan man i städer har ”klippkort till akuten”.

Det viktiga är att nå samma resultat, inte att vården ser exakt likadana ut överallt. I delar av landsbygden finns till exempel en mobil vårdcentral.

Mikaela Waltersson tycker att regionen pratat för lite om sitt ansvar som offentlig aktör som ska bidra till att det inte uppstår ”svarta områden” på kartan när den ena servicen efter den andra försvinner.

– Det är förödande för medborgarnas förtroende för den offentliga sektorn och en utmaning för oss att balansera det i vårdvalet. Vi har en utredning ute på remiss nu kring stöd till landsbygdsverksamheter – inte bara till vården. Vi pratar för lite om hur man kan stärka landsbygden i förhållande till staden.

## Samförstånd och långbänk

Trots skattehöjningen gäller det att hålla hårt i slantarna som räcka till mycket, inte bara till den fysiska strukturen. Många detaljfrågor och prioriteringar ska lösas för att fylla de nya ramarna: Hur ska man säkra medicinsk spetskompetens? Ska alla typer av vård finnas på alla sjukhus? Vilka verksamheter behöver inte finnas på sjukhusområdena? Vad är mest eftersatt och vad kan göras utan att äventyra patientsäkerheten? Hur ska man bygga långsiktigt hållbart?

Mikaela Waltersson framhåller att svaren inte finns i dag, och att de inte kan skakas fram ur ärmen av regionstyrelsen ensam. Nyckeln är än en gång samförstånd i "Hallandsandan", där underlagen dras i långbänk och tröskas väl innan beslut.

– Jag tycker att Region Halland har goda resultat i så många fall och ser fram emot att vi fortsätter jobba med att få bra utredningar, underlag, muntliga miniseminarier, fördjupar oss och fortsätter diskutera. Det blir svårare ju närmare man kryper ett val, men vintern 2023/2024 är samtalstonen god. Vi är rädda om att vi har det så välskött som vi har det. Alla känner att det förpliktigar, säger hon och känner att det är skönt med stabila politiker att hålla i handen.







# ”Det är viktigt att ta tag i trygghetsfrågorna på ett nytt sätt”

Henrik Thunes, KSO, Sollentuna kommun

Sollentuna kommun har god ekonomi, mycket natur och många välmående invånare som bor i villor och radhus. Men på Malmvägen i området Tureberg finns också en djupt rotad gängkriminalitet. Granne med idyllen måste kommunen hantera en av samtidens stora utmaningar.

– Sollentuna är i huvudsak en väldigt lugn och trygg kommun, men det finns utmaningar som vi måste ta tag i. Om vi inte gör det kan situationen på sikt bli mycket, mycket värre.

Det säger Henrik Thunes, (M) kommunstyrelsens ordförande sedan 2015.

Malmvägen är ett gigantiskt miljonprogramskomplex i Sollentuna centrum. När det byggdes i början av 1970-talet var visionen ett lyxigt boende för den moderna barnfamiljen, med egen reception och där maten skulle ingå i hyran.

Men det blev inte som samhällsplanerarna hade tänkt sig.

Malmvägen förvandlades snabbt till ett genomgångsboende för människor med låga inkomster som helst ville bo någon annanstans. Och i den miljön kunde ett släktbaserat kriminellt nätverk etablera sig och växa till sig i det tysta. Detta pågick i decennier och kring 2020 användes källargångarna som skjutbanor, grannarna var rättslösa och en nybildad bostadsrättsförening plundrades på sina tillgångar. Öppen droghandel var vardag och det var riskfyllt även för polisen att åka in i området.

Den skötsamma majoriteten på Malmvägen drabbades hårt.

## **Kriminella hotar tilltron till samhället**

Den kriminella etableringen hotar så mycket i lokalsamhället, menar Henrik Thunes. De styr och ställer i området och grannar vågar inte anmäla när man haft inbrott eller ser en sönderslagen fönsterruta. Det leder till att tilltron till myndigheter, rättssystemet och hela samhället hotas.

– Då hotas också den tillit som vi svenskar vill ha i vår kultur. Därför är det viktigt att vi gör allt vi kan för att komma tillrätta med den här problematiken. Det vi gör här i Sollentuna för att få bort utsatta områden, det borde många fler jobba mer målmedvetet kring.

När Henrik Thunes tillträdde som kommunstyrelsens ordförande år 2015 möttes han av det synsätt som då var vanligt inom offentlig sektor; vi i kommunen sköter vårt med skola och välfärd. Om det blir stökigt är det polisens ansvar och sker det en skjutning så är det polisen som inte skött sitt jobb.

## **Skott mot kommunhuset**

Sommaren 2016 sköt någon mot kommunhuset mitt i natten. Det visade sig senare att kommunen inte var den egentliga måltavlan, men det visste man inte när det hände. Henrik Thunes satt i sin fjällstuga med familjen och blev mycket frustrerad över att inte vara på plats i Sollentuna.

– Man blir så otroligt upprörd över att något sådant kan få hända på en folkrik plats med buss- och pendeltågsstation. Jag kände att det här måste vi bara komma till bukt med!

Henrik Thunes började med att boka möten med den lokala polisledningen.

– På de där första mötena, var det ingen god stämning säger han i dag och skattar. Det var hårt, kallt och fyrkantigt.

Mötena följde den gamla mallen om att peka finger åt motparten. Henrik krävde att få veta vilka resurser polisen la på det brottsförebyggande arbetet och ville ha ett svar på hur skjutningen hade

kunnat inträffa. Polisen svarade i samma ton och ifrågasatte vad kommunen egentligen gjorde för att fånga upp ungdomar på glid.

## Samarbete med polisen

Henrik Thunes skrev också debattartiklar och det visade sig lätt att bli rikskänd politiker genom att kritisera polisen eller andra statliga myndigheter. Men det ledde inte till några konstruktiva resultat. Henrik Thunes såg det som en viktig lärdom och bytte taktik.

– Jag tänkte att om vi pratar med varandra istället för om varandra, om vi samarbetar och tydliggör en ansvarsfördelning borde vi kunna komma längre.

Han började bjuda in Sollentunas kommunpolis till varje sammanträde i kommunstyrelsen. Efter uppropet har polisen fem minuter på sig att informera och ge en lägesbild. Det ges sedan plats till tre frågor innan polisen lämnar för att punkten inte ska uppta för mycket tid, men ändå kunna genomföras återkommande.

– Polisen uppskattar att veta vilka vi är och att få ansikten på oss. Politikerna kan lättare knyta kontakt och småprata med kommunpolisen när de möts ute på stan.

Ett gott samarbete med polisen har också vuxit fram med hjälp av verktyget *EST- Effektiv samverkan för trygghet*. Trygghetssamordnare Caroline Olsson har ansvar för att samordna det övergripande trygghetsarbetet och att samla olika aktörer. Hon träffar polisen varje vecka för att stämma av och skapa en gemensam bild av läget.

## Tog plats i regionpolisrådet

En annan del av Henriks Thunes recept är att söka sig till externa sammanhang där han kan påverka direkt. Efter valet 2018 tog han plats i Stockholms regionpolisråd.

– Det är en bra regionpolisledning i Stockholm och begär vi att få en fördjupning om samarbetet mellan socialtjänsten och polisen, då lyssnar de på det och tar fram underlag till nästa möte. Samtidigt förstår polisen bättre kommunens förutsättningar och villkor och ser vad vi kan samarbeta om.

Kommunchefen i Sollentuna jobbar på samma sätt med att etablera samverkanskontakter och driva trygghetsfrågorna, men på tjänstepersonsnivå.



Foto: Sollentuna kommun

## **BID - Boende, Integration och Dialog**

Efter valet 2018 var det dags att göra något mer för Malmvägen. Henrik Thunes sökte exempel över hela världen och fann verktyget *Business Improvement District (BID)* som utvecklats i USA. I Sollentuna uttolkas förkortningen till Boende, Integration och Dialog. Metoden innebär att fastighetsägare och andra intressenter går samman och tar ett gemensamt ansvar för trygghet och säkerhet. Deras drivkraft är att se till att investeringarna står sig och utvecklas. När attraktiviteten ökar i ett område stiger också fastighetsvärdena.

– Tjänstepersonerna trodde inte att fastighetsägarna skulle vara intresserade, men alla kom på första mötet. Nu är *BID Tureberg* vårt absolut bästa verktyg, det är framdrift och action.

Förutom kommunen och polisen är det allmännyttiga Sollentunahem, de privata fastighetsägarna och områdets bostadsrättsförening betalande medlemmar i föreningen BID Tureberg. Föreningen gör gemensamma trygghetsvandringar.

## **Gemensam trygghetsvandring**

Senast i novembermörkret traskade ett gäng ordföranden och vd:ar igenom området.

– Vi kunde se var lampor var trasiga och var buskar skymde ljuset och var det var skräpigt. Vi dokumenterade allt så att vi kan följa upp.

Trygghetsvandringen gjorde det uppenbart att ingen riktigt visste var de yttre gränserna för vars och ens mark och ansvar gick. När fimpar och skräp samlats nära gränserna visst ingen vem som hade städansvaret.

Bara att lägga det pusslet var mycket värdefullt för om ingen vet vem som har ansvar för vad, är det inte konstigt att saker inte blir gjorda.

Det gemensamma ansvaret och personkännedomen har gjort att även fastighetsägarna rört sig bort från att peka finger mot andra. När Malmvägens bostadsrättsförening fick uppleva att deras källargångar användes som skjutbana föreslog någon i föreningen att alla fastighetsägare skulle gå ihop om att sätta upp kameror. Och så blev det.

## **Akademisk kunskap inspirerar**

Något som har hjälpt kommunen är professor Per Olof Hallins forskning och metodutveckling kring risk- och sårbarhetsanalyser i urbana områden. Vid hans föreläsning och workshop i Sollentuna stod det klart att trygghetsarbete aldrig bör ske i projektform. Det måste genomsyra hela kommunen och det måste vara tillsvidare. Dessutom bör det styras och ledas av kommunstyrelsen.

– Innan hade vi ett brottsförebyggande råd men där blev det bara en rapporteringsrunda; ”Vad händer hos er? Tack för kaffet”. Så vi avskaffade det.

Grupper utan egentlig makt och tydligt uppdrag öppnar för just det som Henrik Thunes vill stoppa; ”att peka finger och bolla frågor vidare till andra”.



## Polisens lista gör det möjligt att mäta

Polisens klassificering av utsatta områden har kritiserats för att peka ut områden på ett fyrkantigt sätt och inte leda till någon förbättring. Henrik Thunes håller inte med. Han tycker att den ger Sollentuna möjlighet att sätta ett mätbart mål där en utomstående bedömare kan ge ett tydligt och transparent svar på om kommunens ansträngningar leder framåt eller inte.

– Sollentuna ska inte ha några utsatta områden på polisens lista. Det har vi satt som ett långsiktigt utvecklingsuppdrag som alla partier i fullmäktige sluter upp bakom.

Det målet sattes i december 2020 och polisen tyckte att ambitionen var helt rätt och lovade att bidra. Enligt Henrik Thunes sa de också att det inte skulle bli lätt och att det antagligen skulle bli mycket värre innan det kunde blir bättre.

Men så har det ännu inte blivit. Istället togs Sollentunas andra utsatta område, Edsberg, bort från polisens lista hösten 2023.

– Det är ett kvitto på att vi åstadkommit väldigt mycket som gett effekt, konstaterar han.

Dock är utvecklingen på Malmvägen fortfarande oroväckande. Området riskerar att halka ned från att klassificeras som ”Riskområde” till det allvarigare ”Särskilt utsatt område”.

## Boende känner sig tryggare

Ändå har det gått över förväntan på Malmvägen. Den upplevda tryggheten ökade markant under 2023, en trend som hållit i sig över flera år. Fritidsgården har nyöppnats i nya lokaler. Den tidigare stängdes efter att ha infiltrerats av kriminella.

Polisen har börjat röra sig i området igen. De minglar med ungdomarna på fritidsgården, kan parkera sin bil utanför och fotpatrullerar två och två. Kommunen samarbetar med en lokalt grundad organisation som hjälper ungdomar att komma i utbildning och jobb. De har också investerat 60 till 70 miljoner kronor på att bygga om en gräsyta till Malmparken, där det ska finnas något för alla.

Den kriminella klanen känner sig däremot mer otrygg. Medlemmarna känner sig inte lika bekväma med att synas och har börjat flytta bort sin öppna droghandel ifrån området.

## **Familjecentraler erbjuder samlad hjälp**

Tre familjecentraler har byggts upp i Edsberg, vid Malmvägen och i Rotebro för att samla alla behov kring småbarnsfamiljer under ett och samma tak.

– Poängen är att personalen kan följa en person som behöver hjälp till rätt dörr och stödja att en tid bokas, istället för att hänvisa vidare. Det har visat sig vara otroligt framgångsrikt och medarbetarna vittnar om att det är bra att jobba nära varandra.

I budgetarbetet inom den styrande alliansen ingår alltid att se om det finns något ytterligare som kan göras för att stärka trygghetsarbetet. Inför 2024 identifierades behovet av ytterligare stöd för familjer med äldre barn.

## **Hubb för familjer med äldre barn**

Det förekommer att 10–12 åringar socialiseras in i kriminella gäng och många familjer behöver stöd med sina tonåringar. Därför har kommunen satsat på att öppna en familjehubb för äldre barn och deras föräldrar. Det blev också en ny tjänst för avhoppar- och

anhörigstöd och pengar till en halvtidstjänst som kan se till att det finns aktiviteter i Malmparken under såväl sommar som vinter.

Sollentuna satsar också ordentligt på skolan, från förskola till gymnasiet. Det drar mer än halva budgeten och når alla barn i kommunen.

– Vi vill att skolorna ska ha rejält med resurser. En bra skolgång är den viktigaste grundtrygghet vi kan ge till alla barn och ungdomar. Då kan vi få bort dem från att lockas in i kriminella gäng.

## **Ingen kritik från väljarna**

Men vad säger Alliansens väljare om alla satsningar? Tycker de inte att det blir dyrt och tar resurser från annat?

– Jag har inte fått kritik för att vi prioriterar fel. Se bara till att hålla de kriminella tillbaka. Det är det viktigaste, säger de.

Om frågan ändå kommer upp svarar Henrik Thunes:

– Om vi inte satsar på att bekämpa den grund till allvarlig kriminalitet som finns i kommunen, kommer det att spilla över på allt annat. Gör vi inget kommer det inte att bli tryggt för några barn att gå hem den sista biten från pendeltågsstationen. Det är så jag ser på det.

Men Sollentuna höjer inga skatter, poängterar han.

– Vi klarar av att hålla en låg skattesats. Det är jätteviktigt. Sen fördelar vi inom de pengar vi har.

## **En kommun kan göra otroligt mycket**

Vi har grov brottslighet i hela Sverige, som vi inte sett tidigare. Då måste vi också jobba på ett helt nytt sätt och med andra verktyg, menar Henrik Thunes.

– Vi måste förstå vilken omvärld vi befinner oss i, gå i takt med den och möta den på rätt sätt och på rätt nivå. Det är utmaningen.

– Men gör vi det kan en kommun göra otroligt mycket för att skapa trygghet och göra verklig skillnad, menar Henrik Thunes.





## **"Mitt ansvar är att förvaltningen känner politiskt stöd"**

Teddy Nilsson, KSO, Svalöv kommun

I Svalöv har både lärare och elever länge känt sig otrygga i skolan. Sjunkande resultat och många hemmasittare är några konsekvenser. Att jobba långsiktigt för att hitta lösningar har varit svårt för kommunalrådet Teddy Nilsson, som först 2019 hade majoritet.

Redan år 2014 blev Teddy Nilsson sverigedemokratiskt kommunalråd i Svalöv, fast hans parti var i opposition. Det blev fyra år där det enligt hans mening hände alltför lite när det gällde att försöka lösa svåra frågor, som till exempel bristen på trygghet i skolan. Våren 2019 blev han kommunstyrelsens ordförande, men först efter valet 2022 kunde han samla en stabil majoritet.

Att lösa komplexa frågor utan en stabil majoritet kan vara svårt. När det gäller tunga frågor som sträcker sig över flera mandatperioder krävs politisk stabilitet. Som kommunalråd i snart tio år är det Teddy Nilsson som har stått för kontinuiteten, medan partikonstellationerna har skiftat.

– Jag har allas ögon på mig, det finns höga förväntningar på förändring. I ärlighetens namn är det först nu vi kan gå på djupet. Vi kan inte lösa detta förrän alla är villiga att prata om problemen.

## Otrygghet och fallande resultat

Situationen som behöver lösas är i korthet att kommunens skolor inte upplevs som trygga – vare sig av lärare eller elever. Otryggheten är utbredd från mellanstadiet till gymnasiet, med lärare som också känner stor oro. I botten finns en komplex problembild, bland annat en hedersproblematik med pojkar som inte accepterar att bli tillrättavisade av en kvinna. Detta har även spridit sig till att gälla tillsägelser även från manliga lärare.

Det finns en utbredd oro för hot och våld, men lärare har undvikit att göra orosanmälningar eftersom de står i frontlinjen och får ta smällarna. De har också velat vara en positiv kraft och stötta eleverna. Problemen ha växlat över tid, mellan olika skolor i huvudorten Svalöv och kommunens fem andra orter. Att kartlägga omfattningen har varit svårt.

Under tiden har elevernas resultat försämrats och bara 70 procent av niondeklassarna går ut grundskolan med gymnasiebehörighet nu.

## **Väger in hela familjesituationen**

Kommunledningens ansats för att få bukt med situationen är att se inte bara på barnen, utan hela familjerna.

– Det kan vara fler än barnen som mår dåligt, vilket leder till att barn och ungdomar hamnar snett, säger Teddy Nilsson.

Även om kommunens ekonomi är i balans, saknas medel för större insatser i skolan. Därför försöker man omfördela pengar från andra pottor, bland annat ungdomsaktiviteter. Tanken är att minska behovet av senare och större insatser genom att stämma i bälten.

Fördelningen av resurser är, enligt Teddy Nilsson, en svår avvägning. En annan tung del av problembilden är sysselsättningen, då många invånare står långt utanför arbetsmarknaden.

– Det är ett område som vi också tvingas lägga mycket kraft på. Vi lyckas bra, men det är mer tack vare kommunens eget arbete än det som ansvarig myndighet erbjuder oss.

## **Ambitiösare trygghetsplan**

Efter senaste valet skruvade kommunstyrelsen upp ambitionerna i trygghetsarbetet som uppdaterades år 2022. Det var inte kraftfullt nog därför att oppositionen bromsade, enligt Teddy Nilsson. Nu har kommunen en beredskapschef vid sidan om den säkerhetschef man haft sedan tidigare.



– Vi är en liten landsbygdskommun där otryggheten märks tydligare än i större kommuner. När jag gick in i politiken fick jag höra att man inte ska förringa den upplevda tryggheten, men jag anser att vi måste jobba med den reella otryggheten. Men när ingen vill prata om den blir situationen bara sämre.

Ambitionen är att fånga upp otrygghetens hela palett. De årliga trygghetsundersökningarna har förfinats så att vi får en bild av kommunens alla sex orter, inte bara en övergripande bild. Genom att även fråga kommunens näringsliv om deras syn på tryggheten får vi en större helhetsbild.

När det gäller skolan görs mer djupgående analyser.

## **Samarbete enligt Skottlandsmodellen**

Förutom enkätundersökningar och statistik behövs samtal med både skolpersonal och föräldrar för att få en fullständig bild av vad som gör skolmiljön otrygg. Är det enstaka elever i varje årskull, eller är det större grupper som sprider oro? Hur ser deras hemmiljö ut?

– När vi ser till hela familjebilden kan mycket frånvaro vara godkänd av föräldrarna. De kan till exempel kräva att unga tjejer stannar hemma när andra familjemedlemmar är sjuka och behöver vård.

Svalöv använder den så kallade *Skottlandsmodellen*, där skola, socialtjänst, familjecenter och vårdcentraler samarbetar för att få en samlad bild av familjesituationer med eventuell sjukdomshistorik. Med mer kunskap blir det lättare att göra rätt insatser.

Många elever med hög frånvaro är samtidigt stökiga i skolan och bidrar till otryggheten. Det är ett annat bekymmer för Teddy Nilsson.

– Det får inte upplevas som en lättnad när de är hemma. Med ett sunt ansvarstänkande inser var och en att det inte alltid är lätt, men det måste göras ändå. Jag delar inte synen på vilket flyktingmottagande vi ska ha, men jag måste lösa det ändå.



Foto: Svalövs kommun

## Raka samtal bidrar till lösning

Bland det viktigaste Teddy Nilsson tycker att han bidragit till, är att det nu samtalas kring den skolfråga man tidigare helst inte pratat högt om. Först då kan arbetet med att finna lösningar börja.

Enligt honom har skolorna tagit tag i problemet och det har lett till ett annat och rakare samtal. När bildningsnämndens ordförande besökte en skola med kommunchefen, skolchefen och polisen sågs det som positivt av lärarna. Tidigare hade de uppfattat det mer som granskande än stöttande.

Över huvud taget är det viktigt att politiker möter människor, tycker Teddy Nilsson som gärna träffar kommunens invånare på gatan och i deras områden. Att rida på höga hästar för att partiets väljarstöd blivit allt större är inget för honom. Teddy Nilsson har citerat seriefiguren Bamse om att den som är väldigt stark också måste vara väldigt snäll.

Orken att själv kämpa på i en långdragen fråga utan enkla lösningar, finner han i glädjen att kunna påverka och sätta upp delmål, även om det är långt till slutmålet.

– Som kommunstyrelsens ordförande i en liten kommun saknar jag eget administrativt politiskt stöd och behöver till stor del själv vara både politisk sekreterare och kommunalråd. Då kan jag bli avundsjuk på kommuner som har resurser att ge det stödet, säger han.

– Mitt ansvar är att förvaltningen känner politiskt stöd, då mycket av arbetet ger effekt först över tid och alla måste orka hålla i. Den trygghet som behövs för det, hoppas jag kunna förmedla i min roll.

Lycksele lasarett





# ”Vi har aldrig sagt annat än som det är och vårt facit som politiker är valet”

Peter Olofsson, RSO, och Anna-Lena Danielsson  
ordförande i Hälso- och sjukvårdsnämnden,  
Region Västerbotten

I februari 2024 hade Lycksele BB varit stängt i drygt ett år. Inte för att någon ville det, inte på grund av besparingar och inte på grund av politiska beslut.

Nej, uteslutande för att det inte gått att locka barnmorskor och läkare till Södra Lappland.

- Det är utmaningar som vi inte kan påverka. Normalt kan vi det, men här är det väldigt svårt. Det är den egentliga stressen.

Det säger Peter Olofsson socialdemokrat och styrelseordförande i Region Västerbotten partikollegan Anna-Lena Danielsson, regionråd och ordförande i Hälso- och sjukvårdsnämnden.

– Det är så mycket känslor i det här och folk säger: det är väl bara att anställa, det är väl bara att ni bestämmer att de inte får stänga. Men vad hjälper det när man inte har medarbetare?

Men som så ofta hänger kris och utveckling ihop. Den 19 februari 2024 kunde Lycksele BB slå upp portarna igen. I nyrenoverade lokaler, med fungerande bemanning och med ett egenutvecklat arbetssätt i *Lyckselemodellen*, som blivit ett begrepp i hela landet.

## Stängningshot sedan tjugo år

För Anna-Lena Danielsson började det hela redan för tjugo år sedan då hon själv demonstrerade för att Lycksele BB skulle få vara kvar. Förlossningen var hotad redan då, men regionen och medarbetarna har under alla år lyckats hålla igång hela akutverksamheten på lasarettet.

– Under lång tid har vi haft problem att bemanna i hela Västerbotten, säger Peter Olofsson. Men det slår hårdare på ett litet ställe som Lycksele där man inte är så många anställda.

Så bakom kulisserna har bemanningen länge varit en utmaning och sommaren 2021 tog det stopp. Då tvingades förlossningen att sommarstänga för första gången. Anna-Lena Danielsson, som själv bor i Lycksele, minns vad som hände.

– Sommarplaneringen såg bra ut, men i maj sa många barnmorskor oväntat upp sig, samtidigt som andra gick i pension.

Till hösten kunde förlossningen öppna igen. Men det hade ett pris för hela Region Västerbotten.

– Vi bedrev verksamheten med inhyrd personal och med väldigt fina erbjudanden till personalen i Skellefteå och Umeå för att det skulle komma till Lycksele och jobba, säger hon.

Folk därifrån jobbade extra i Lycksele ovanpå sitt vanliga jobb. Så kan man inte ha det hur länge som helst om man vill att personalen ska hålla. Och även vid kusten var det svårt att få ihop bemanningen.

## **Sveriges minsta förlossningsavdelning**

Västerbotten har tre länssjukhus med gemensam ledning. Två av enheterna ligger i Umeå och Skellefteå, vid kusten där också 80 procent av länets 276 000 invånare bor. De övriga 20 procenten bor glest över inlandet Södra Lappland, som sträcker sig från fjällen och norska gränsen österut, med orter som Tärnaby, Ammarnäs och Vilhelmina. Därifrån kan det vara uppemot 40 mil till kustsjukhusen men ”bara” 25–30 mil till lasarettet i Lycksele. Och om man har 30 mil enkel väg till sjukhuset så är det tillräckligt långt, konstaterar Peter Olofsson. Det går inte att lägga på ytterligare tio mil för sjukresor till kuststäderna.

– Det är jobbigt för föräldrarna, säger Anna-Lena Danielsson. En del gruvar sig jättemycket och kanske till och med överväger om de ska ha fler barn på grund av att det är så långt till förlossningen.

Och barn behövs. Inlandet har hög medelålder och därmed stort vårdbehov. Men det gör också att det inte föds så många barn. Lycksele har Sveriges minsta förlossningsavdelning och ett sjunkande medeltal på omkring en förlossning per dygn. Samtidigt behöver också de äldre ett akutsjukhus så nära som möjligt. I ett sådant ingår en fungerande

förlossning och en akutgynmottagning som kvinnor i alla åldersgrupper behöver ha tillgång till.

## **Många slåss om personalen**

Det var flera omvärldsförändringar som gjorde att det sköra läggspelet kring bemanningen kastades över ända sommaren 2021. Förändringar som ingen i Västerbotten kunde påverka.

De sjunkande födelsetalen följer en trend med färre nyfödda i hela Sverige. Urbaniseringen har pågått i decennier och i Västerbotten samlas befolkningen allt mer vid kusten. Det gör att födelsetalen i Lycksele sjunker mer än i andra delar av både länet och landet.

Åren innan pandemin bröt ut våren 2020 hade sjukhusen i Umeå och Skellefteå klarat sin sommarbemanning genom att locka till sig sjukvårdspersonal från Vasa i Finland. De har nära över Östersjön med färjan och fick bättre villkor i Sverige. Den möjligheten släckte pandemin.

Pandemin innebar också en ökad konkurrens om inhyrd sjukhuspersonal. Tidigare hade södra Sverige inte haft så stora behov av det, men pandemin medförde att andra delar av landet sög upp de läkare, barnmorskor och sjuksköterskor som tidigare varit tillgängliga för Lycksele.

Verksamheten i Lycksele hankade sig ändå fram, men vid juletid 2022 kom nästa kris. Förlossningen måste stänga igen.

- Vi hade sagt att vi skulle ha stängt några veckor över jul. Sedan visade det sig att man inte klarade av att öppna på grund av läkarbrist, säger Anna-Lena Danielsson.





Foto: Region Västerbotten

## Ingen sökte de lediga jobben

Det skulle ta ett drygt år att lösa den situationen. Lycksele saknade fyra läkare och tio barnmorskor av de tolv som behövdes. Dessutom hade konkurrensen om hyrpersonal hårdnat ytterligare.

– Vi fick inte ett enda svar på våra avrop, säger Peter Olofsson. När folk kunde välja att jobba i Södertälje eller Stockholm spelade det ingen roll vad vi var beredda att betala.

För detta har aldrig handlat om pengar, poängterar de. Förlossningsvård på en liten enhet blir mycket dyrare och det fanns det budget för. Det var också nödvändigt att rusta upp lokalerna för att kunna uppfylla målen om nya metoder inom förlossningsvården. Även för det fanns det avsatta medel.

– Det är ganska många miljoner extra det kostar att bedriva förlossning i glesbygd, men det hade vi med i beräkningarna, säger Anna-Lena Danielsson.

## Stängningen skapade oro

Under 2023 tvingades regionen att förlänga stängningen om och om igen. Invånarna i upptagningsområdet Södra Lappland blev mycket oroliga. I mitten av januari arrangerade oppositionen ett fackeltåg som samlade flera hundra Lyckselebor. Både kommundirektören, företagarföreningen och samtliga oppositionspartier talade.

I april kom näringsminister Ebba Busch på besök och lät sig fotograferas utanför lasarettet. Hon förklarade att hon tyckte det var viktigt att kunna öppna förlossningen igen, men något stöd att erbjuda hade hon inte. Märkligt, tycker regionens politiker. Bristen på barnmorskor och annan sjukvårdspersonal är ett nationellt problem.

– Det är bra att det kommer ministrar men synd att de hela tiden bollar tillbaka nationella utmaningar till regionerna, säger Anna-Lena Danielsson.

Ryktena började gå och det skapade misstro mellan tjänstepersoner och politiker. Peter Olofsson fick samtal från folk som pratat med barnmorskor som skulle kunna tänka sig jobba i Lycksele men som inte blivit tillfrågade.

– Vi tog det självklart till ledningen som sa att de redan testat allt. Det blev en jättekonstig situation och vi blev helt enkelt osäkra på om alla uppgifter från tjänstepersonerna stämde. Hade de verkligen gjort allt som stod i deras makt för att kunna öppna i Lycksele?

– Man blev pressad från alla håll, säger Anna-Lena Danielsson. Har ni verkligen gjort allt? Har ni pratat med den och den? Alla ville väl och hitta en lösning. Men till slut blev man som politiker tveksam till vad som var sant eller inte.

## **Nytt arbetssätt blev en vändning**

Lösningen blev en extern utredare, nämligen den före detta landstingsdirektören Anders Sylan. Han fick i uppdrag att titta på helheten och föreslå lösningar.

– Att få en second opinion var vändningen för oss för att orka med det här, säger Peter Olofsson. Det blev en avlastning för både politiker och tjänstepersoner att någon tittade på det helt utifrån.

Sylans utredning fastslog att förlossningen i Lycksele måste finnas kvar, men såg ingen möjlighet till omedelbar lösning. Han förordade egen regi på lång sikt, men föreslog också att upphandla verksamheten under en övergångsperiod.

Regionen tvingades besluta att ingen öppning var möjlig i januari 2023 och startade en upphandlingsprocess. Men man fick bara in ett enda anbud. Då var det redan oktober och positiva signaler hade börjat ljuda från Lycksele lasarett. Personalrekryteringen gick bra, man hade flera sjuksköterskor på barnmorskeutbildningen som redan bodde i Lycksele och utvecklingen av nya arbetssätt tillsammans med personalen gick framåt. Därför avbröts upphandlingen i väntan på att det lokala utvecklingsarbetet i Lycksele skulle gå helt i mål.

## Lyckselemodellen blev lösningen

Olika delar kom på plats vartefter, så som akutgynekologi och dygnet runt-verksamhet. Lyckselemodellen, som innebär en modifierad form av barnmorskeledd förlossning, hade börjat hitta sin form.

– Det finns möjlighet till vattenförlossningar och vi har utbildat undersköterskor i massage så att de ska kunna hjälpa till. Barnmorskorna får också ett större ansvar och ska vara mer närvarande i förlossningsrummet, säger Anna-Lena Danielsson.

Och den 19 februari 2024 hände det äntligen! Lycksele BB var i mål och kunde slå upp dörrarna igen.

– Jag blev så otroligt glad och lättad att vi nu verkligen kan leverera det vi vill. Och glad för alla blivande mammor och föräldrar i inlandet. Det har varit en tuff tid för dem.

## Lärdomar från ett slitsamt år

Vilka lärdomar tar då Peter Olofsson och Anna-Lena Danielsson med sig från ett slitsamt år?

Både nämner öppenhet i diskussionen inom majoritetsgruppen som en förutsättning för att det har gått bra. En annan framgångsfaktor är att hela tiden informera om läget och försöka vara så tydliga och raka utåt som möjligt.

– Vi har aldrig försökt säga något annat än som det är, säger Peter Olofsson. Vi har egentligen bara ett facit som politiker och det är valet. Och det gick ganska bra.

Han var orolig för att hans parti skulle straffas hårt av väljarna i valet 2022, men så blev det inte. Socialdemokraterna, Vänsterpartiet och Miljöpartiet har fortfarande en stabil majoritet i regionen.

– Det betyder nog att folk förstått att detta är en utmaning som vi inte rår över själva.

## **Del 2**

Forskare och experter  
kommenterar, ger stöd och  
föreslår hur komplexa frågor  
kan hanteras



Foto: Fredrik Berglund

## Ledarskap, mod och personliga utvecklingsresor

Gunnar Westling

Gunnar Westling, ekonomie doktor vid Handelshögskolan i Stockholm, leder utvecklingsprogram och är handledare för förtroendevalda och seniora chefer på högsta nivån i deras arbete med komplexa frågor. Han leder Ordförandeprogrammet för styrelseordföranden och VD-programmet för samhällsnyttiga företag inom Kommunala företagens ledarskapsakademi samt är handledare för regeringens seminarier för myndighetschefer.

Komplexa utmaningar kan beskrivas som frågor med flera dimensioner och många intressenter. Inte minst social komplexitet skapar ofta en speciell typ av oförutsägbar dynamik. I offentlig sektor är komplexa frågor särskilt vanliga, när man ska tillgodose alla eller många, vilket leder till målkonflikter. Möten med komplexa frågor är ofta utmanande på ett personligt plan, då de är tålamodskrävande eftersom enkla och snabba lösningar sällan fungerar.

Intervjuerna med politiska ledare beskriver hur dessa har hanterat denna typ av komplexa frågor. Det kan handla om att motverka kriminalitet, skapa trygghet, möta hot och påhopp, komplicerade stadsutvecklingsfrågor eller om att möjliggöra tillgång till vård för alla.

I berättelserna framkommer att arbetet med komplexa frågor inte lämnar den som arbetar med att lösa problemen oberörd. Istället innebär arbetet ofta en personlig utvecklingsresa.

## **Politiska ledares berättelser visar nya vägval**

Denna personliga utvecklingsresa beskrivs kanske allra tydligast i intervjuerna med Carina Sammeli och Henrik Thunes, KSO i Luleå respektive Sollentuna. Carina Sammeli beskriver hur en tidigare erfarenhet av havererade medborgardialoger inledningsvis ledde till självkritik, för att på lite längre sikt lägga grunden till ett annat förhållningssätt präglad av fullständig öppenhet gentemot medborgarna.

Även Henrik Thunes första insatser i arbetet med att skapa trygghet i utsatta områden präglades inledningsvis av ett arbetssätt med ”vi-och-dem-tänkande” gentemot polisen, vilket förstås försvårade samarbetet. När han senare använde sig av ett mer öppet och transparent samarbetsätt gentemot polis och andra aktörer, gav det bättre samarbetsanda och tillgång till fler lösningar på problemen.



I de andra berättelserna skymtar vi likande utvecklingsförlopp. Erik Pelling, KSO i Uppsala, beskriver att arbetsättet ”våga testa, utvärdera och var beredd att göra om” har blivit en del av Uppsalas metod.

I Mora har KSO Anna Heds arbete bidragit att förenkla beredningsprocessen med ökad transparens till medborgarna och en budgetprocess där oppositionen får samma underlag som majoriteten.

På liknande sätt resonerar Mikaela Valtersson, RSO i Halland, om att största möjliga transparens gentemot medborgarna och inom politiken har blivit en viktig hörnpelare för att få något gjort.

Även Teddy Nilsson, KSO i Svalöv, vittnar om vikten av att tillsammans med lärare, kommunchef, skolchef och polis sätta ord på och föra raka samtal om problemet med trygghet i skolan. Något som har lett till bättre resultat.

Peter Olofsson och Anna-Lena Danielsson, ordförande respektive regionråd i Region Västerbotten, beskriver hur en ökad öppenhet inom majoriteten och ett utvecklat lyssnande gentemot medarbetarna efter många år verkar vända utvecklingen när det gäller Lycksele BB.

Bakom dessa vägval skymtar vi modiga personliga utvecklingsresor, där dessa politiska ledare vågat stanna upp, reflekterat och omprövat sina vägval, och därefter hittat nya vägar som bättre klarar av att hantera de frågor de möter.

## **Utvecklingsresa som kräver mod**

Att göra en sådan utvecklingsresa kräver mod. Mod ses vanligtvis som förmåga att kunna samla nödvändig inre styrka för att handla för ett gott syfte, trots vetskapen om de risker som föreligger.

Intervjuerna pekar på att mod i offentligt ledarskap inte enbart handlar om den personliga egenskapen att vara modig och våga agera trots att man är rädd eller osäker. Det verkar också ha en viktig relationell aspekt som förstärks i dialogen med andra<sup>1</sup>. Mod och öppenhet smittar och kan göra andra modiga. Man skulle därför kunna säga att mod i offentligt ledarskap är så mycket mer än att våga ta risker. Det handlar om att skapa en kultur av öppenhet, tillit och innovation där ledare och medborgare tillsammans kan utforska nya vägar och arbeta mot gemensamma mål.

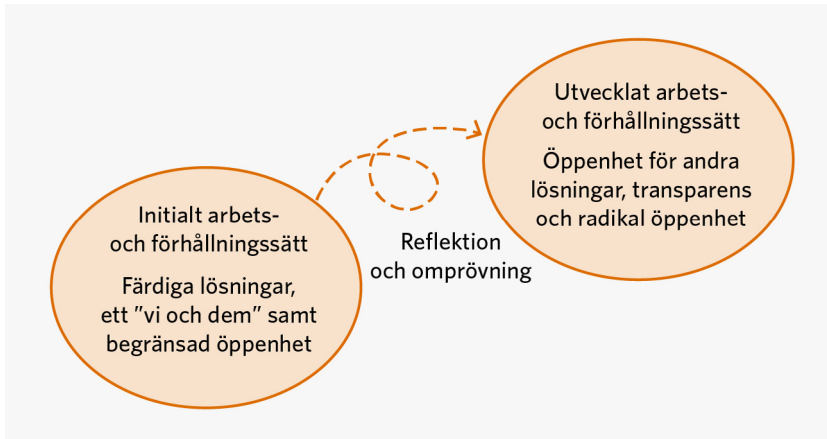
## Ledarskap som klarar komplexitet och osäkerhet

I de utvecklingsresor som vi kan skönja i de politiska ledarnas berättelser kan vi se tecken på att de utvecklar ett ledarskap som klarar av att härbärgera högre nivåer av osäkerhet och komplexitet. För att kunna göra det, krävs såväl en känslomässig förmåga att förstå sig själv och andra och en utvecklad mental förmåga att möta komplexa och osäkra frågor. I denna observation finns en tydlig koppling till diskussionen om vuxenutveckling. Teorin om vuxenutveckling, med Kegan (1982)<sup>2</sup> som en av de tongivande forskarna, utgår från att vuxna kan utveckla en högre förståelse av sig själva, perspektivseende och en förmåga att agera på en ”större spelplan”.

Not. 1 "Om offentlige ledere og mod" från DenOffentlige.dk, som utforskar modets roll i ledarskap genom historien och i nutid, med betoning på modets komplexitet och betydelse i ledarskapet. Källa: [DenOffentlige.dk] (<https://www.denoffentlige.dk/om-offentlige-ledere-og-mod>).

Not. 2 Kegan R. 1982. The evolving self: Problem and process in human development.

**Figur 1:** Från vi och dem till öppenhet och transparens



Ofta leder kriser i livet till nya insikter om egna behov, andras behov och omgivningens krav. Att utveckla sin förmåga att hantera komplexitet innebär en större förståelse för att det går att se ett problem ur flera olika perspektiv.

Intervjuerna med de politiska ledarna visar många exempel där förmågan att ta ett steg tillbaka och reflektera efter det första mötet med ett problem, för att sedan komma tillbaka med ett mer gynnsamt förhållningssätt. Initialt vittnar flera om ett "vi och dem tänkande" och en strävan efter färdiga lösningar. Något som sedan byts mot ett förhållningssätt präglad av att se andra perspektiv och lösningar, transparens samt en många gånger radikal öppenhet.

Denna förflyttning beskriver en utvecklingsresa som resulterat i en ökad förmåga att hantera komplexitet. Med ökad förmåga att växla perspektiv och se frågor ur andras synvinkel ökar såväl alternativen för att lösa problem som storleken på den spelplan där den politiska ledaren befinner sig. Det vill säga förmågan att hantera komplexitet<sup>3</sup>.

Not. 3 Kegan R and Lahey LL. 2016. An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Psykologen Barnett Pearce (2009)<sup>4</sup> har beskrivit detta som "game playing" respektive "game mastery". Som "game player" agerar en person på de problem som uppkommer och försöker lösa dem utan djupare eller bredare förståelse för det större sammanhanget. Ungefär som en fotbollsspelare på en spelplan som försöker lösa uppgifter en efter en, utan att kunna se hela matchbilden. "Game mastery" handlar däremot om att kliva tillbaka ett steg, att se matchen ovanifrån och betrakta hur många problem och utmaningar tillsammans skapar ett sammanhang. Från denna position och utifrån denna förståelse är personen inte enbart en problemlösare, utan också med och definierar och reglerar själva sammanhanget.

## **Mot ett "generativt ledarskap"?**

För mig är det slående att de nya vägval som de intervjuade politiska ledarna har tagit, har inneburit en ökad öppenhet och transparens, gentemot medborgare och andra som de behöver samarbeta med. Gemensamt har de därefter kunnat definiera vad som är problemet och hur det kan lösas.

Man skulle kunna säga att de efter hand börjar agera på ett mer "statsmannamässigt" sätt, där de sätter intressenterna och själva frågan före sig själva. Denna utveckling sker sällan utan smärta. Exempel på detta är Carina Sammelis berättelse om hur hennes svåraste erfarenhet från sin tid som ordförande i barn- och utbildningsnämnden så småningom ledde fram till ett nytt tanke- och arbetssätt i förhållande till medborgarna.

Jag har sett liknande mönster i andra ledarsammanhang. Ofta tar det lång tid att verkligen förstå det djupare eller större syftet med det man gör. En sådan förståelse utvecklas inte sällan i samband

Not. 4 Pearce, B. 2009. Making Social Worlds: A Communication Perspective.

med kriser som väcker inre tvivel och grubblerier. Med det ”djupare syftet” menar jag inte i första hand det som återfinns i formella dokument, utan vad eller vem en region eller kommun egentligen är till för – utifrån ett större sammanhang.

En sådan kris kan resultera i en ny och förändrad bild av såväl sig själv som uppdraget. För mig är ”statsmannaskap” förmågan att skapa lösningar som är till nytta på ett bredare och djupare plan än för den egna politiska karriären eller den egna rollen.

Redan klassiker som Platon, Aristoteles och Cicero beskrev detta som ”konsten att få alla andra konster att utvecklas”. Coats (1995) beskrev det i vår tid som att statsmannaskapet är förmågan att ”not just playing the game of politics well but making that very game possible”<sup>5</sup>. Det handlar om att kunna se ”uppgiften i uppgiften”, det vill säga de föreställningar, interaktionsmönster, motsättningar eller intressegemenskaper som möjliggör en lösning.

Denna typ av ledarskap skulle man kunna kalla för ett generativt ledarskap<sup>6</sup>. Ett ledarskap som bidrar till att lösa komplexa frågor genom att vara lyhört mot medborgarnas behov och öppet och transparent gentemot intressenter. Ett sådant ledarskap utvecklar, samtidigt som problemlösningen pågår, ett ekosystem där högre nivåer av komplexitet kan hanteras tillsammans med andra.

Not. 5 Coats, W. 1995. Statesmanship: Six Modern Illustrations of a Modified Ancient Ideal. Selingsgrove, PA: Susquehanna University Press.

Not. 6 Macaux, W. P. ”Generative leadership: responding to the call for responsibility”. Journal of Management Development. Vol. 31 No. 5, 2012 pp. 449-469.



Foto: Juliana Wiklund

## Att leda komplexa uppdrag

Susanna Alexius

Susanna Alexius är docent i företagsekonomi och forskningsledare på Score (Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor) vid Stockholms universitet och Handelshögskolan i Stockholm. Hon är författare till flera böcker på temat och arbetar även med stöd till ledningar i kommuner och regioner.

Jag har blivit ombedd att skriva om komplexa utmaningar utifrån intervjuerna i min roll som organisationsforskare och rådgivare. Men som medborgare och medmänniska känner jag först och

främst djup tacksamhet över det mod och den uthållighet som dessa förtroendevalda ger uttryck för i sina berättelser. Så är det inte alltid.

## Tre sekulära budord

I min bok *Att leda komplexa uppdrag* noterar jag att komplexa uppdrag ofta ses som problem som väcker mycket frustration, även hos chefer och ledare. Många är inte särskilt pigga på att se osäkerheten i vitögat. Jag skriver bland annat om tre sekulära budord som präglar vår kultur: intentionalitet, modernitet och rationalitet. Kort uttryckt håller vi våra mänskliga intentioner högt och antar att vi, genom mål och planer, kan lyckas styra mot en allt ljusare framtid. Ibland lyckas vi förstås göra det, men ju mer komplext läget är, desto större utmaning.

Erik Pelling, KSO i Uppsala, beskriver uppriktigt kampen mot segregationen som ett "extremt komplext pussel" där de medverkande är tvungna att "rita kartan medan vi kör". Det påminner om Herakleitos gamla visdom *Panta rei* (floden flyter), om tillvarons obönhörliga förändring. Erfarna och modiga ledare är öppna för dessa insikter, men som forskare och rådgivare möter jag också många chefer och ledare som uttrycker en övertro på att kunna förenkla det komplexa och kontrollera den ovissa framtiden. Det är i sig inte så konstigt eftersom dessa förmågor omhuldas som starka ledarskapsideal, inte minst för chefer. Men som sagt; den som varit med ett tag i de mer komplexa sammanhangen lär sig med tiden att praktiken ofta avviker från idealet. Exempelvis låter sig sällan komplexiteten "lösas" en gång för alla. Därför gäller det att anamma ett mer pragmatiskt förhållningssätt. Att gå på gång vara beredd att kavla upp ärmarna för att möta det ovissa med nyfikenhet och ödmjukhet, och vara beredd att "rita om kartan medan vi kör".

## Tre kännetecken för komplexitet

Komplexa skeenden eller problem kännetecknas vanligen av:

- › Många olika komponenter och aktörer är involverade och berörda.
- › Samband och ansvarsfördelning är oklart.
- › Det är svårt att avgöra ”hur det går och kommer att gå” på grund av oförutsebar dynamik.

Ett bra exempel ger Henrik Thunes, KSO i Sollentuna, när han beskriver trygghetsarbete i samverkan med bland andra polisen och fastighetsägare. I det fallet fanns insikten att ovissheten om vem som gör eller bör göra vad, kan få både medborgare och organisationer att ”peka finger” åt varandra och prata *om* istället för *med* varandra.

Henrik Thunes konstaterar: ”Om ingen vet vem som har ansvar är det inte konstigt att saker inte blir gjorda”. Han beskriver också vikten av att klargöra ansvarsförhållanden, medan andra intervju-personer främst sätter hoppet till att en samförståndsanda ska stärka det gemensamma ansvarstagandet. Och visst, det kan också gå vägen, åtminstone temporärt och under extraordinära omständigheter, som till exempel en pandemi.

De flesta intervjuade förtroendevalda lyfter fram behovet av en bredare inkludering i komplexa frågor där många aktörer är berörda. Ett exempel är Mikaela Waltersson, RSO i Halland, som menar att en sådan bred involvering visserligen kan göra att det tar längre tid när underlag dras i långbänk och varje beslut ska tröskas noggrant. Men om processen är transparent märks en större förståelse för att det tar sin tid. I min bok skriver jag om behovet av att balansera ”legitimitetspoäng” och ”effektivitetspoäng”. Nog känns det igen – inte minst från FNs process för Agenda 2030.



## Tre typer av osäkerhet

Om vi fördjupar oss ytterligare i komplexitetsteorin kan vi lära att tre typer av osäkerhet känns av i komplexa skeenden. Det är osäkerhet om:

- › Problem- eller lägesbeskrivningen.
- › Möjliga handlingsalternativ.
- › Handlingsalternativens konsekvenser.

De förtroendevalda beskriver hur dessa osäkerheter påverkar människor och inte minst det politiska ledarskapet.

Anna Hed, KSO i Mora, berättar om ett utdraget skolprojekt som väckt starka känslor och fantasier. Hon berättar hur hon själv blivit föremål för människors oro, och hur denna oro ibland växt sig till ett hat som projicerats mot henne som ansvarig politiker. Det har gjort henne rädd att själv ”stänga av” i försvar. Men Anna Hed beskriver också hur hon trots det strävar vidare för att försöka minska oron. Peter Olofsson, RSO i Region Västerbotten, och regionrådet och hälso- och sjukvårdsnämndens ordförande Anna-Lena Danielsson, berättar om turerna kring Lycksele BB. Även de lyfter fram hur osäkerheten väcker oro och ilska. Carina Sammeli, KSO i Luleå, menar att det kan ge bakslag om man som ledare försöker tänka färdigt på kammaren kring komplexa problem som engagerar många. I Halland är RSO Mikaela Waltersson inne på samma spår då hon framhåller att det gäller för ledningen att svälja sin stolthet och våga säga som det är: ”Svaren finns inte i dag och de kan inte skakas fram av regionstyrelsen ensam”.

## Från besatt mätsyndrom till pragmatisk byråkrati

I min och kollegan Janet Vähämäkis nya bok *Obsessive measurement disorder or pragmatic bureaucracy? – coping with uncertainty in development aid relations*<sup>7</sup> beskriver vi hur den extrema komplexiteten på biståndsområdet ger upphov till en enorm organisering. Rigorösa ansökningsförfaranden, direktiv, standarder och policys, certifierade projektmetoder, konsultutlåtanen och revisioner är exempel på sådant som människor tar till för att försöka skapa förvisning när osäkerheten är stor. Vi kallar dem för ”pops” för engelskans ”proper organization proxies”. Faktiskt visar flera av våra studier, (bland annat rapporten *In proper Organization We Trust* och uppsatsen *Tillitsparadoxen – när fortsatt NPM-styrning främjar tillit*), att sådana rationella byråkratiska uttryck kan vara helt avgörande, även för den upplevda tilliten när komplexiteten är stor. Är läget osäkert, förbättringsprocesserna långa och skattebetalarnas pengar står på spel vill beslutsfattare gärna ha något ”konkret” att hålla sig i, och lita till, redan från början.

## Hur lång är din ansvarsradie?

I vår iver att försöka kontrollera allt finns förstås en risk att vi går för långt. Beslutsfattare kan drabbas av både grupptänkande, tunnelseende och besatt mätsyndrom. I tider av ökad komplexitet och osäkerhet är ängsligt regelföljande och boxklickande begripligt, men samtidigt otillräckligt för vårt samhälles förmåga att navigera i en komplex situation och möta det oväntade. Jag vill istället framhålla betydelsen av omdöme. I boken om biståndsbyråkraterna skriver vi att det gäller att ha kunskap, omdöme och mod nog att

Not. 7 <https://www.emerald.com/insight/publication/doi/10.1108/9781801173742>.

”dra ut sin ansvarsradie” så långt som krävs för kloka beslut: Hur ser bakgrunden ut? Hur påverkas andra? Vad händer på längre sikt? Vilka andra faktorer behöver vi beakta?

Teddy Nilsson, KSO i Svalöv, är inne på detta när han berättar om otrygghet och fallande skolresultat, hedersproblematik och hot och våld som sammantagna skapat mycket oro. Teddy Nilsson framhåller vikten av att arbeta uthålligt med komplexa problem-bilder och orka vidga och fördjupa analysen till fler faktorer och en större kontext. Ett sådant exempel kan vara att se till hela familjesituationen för de barn som har det tufft i skolan.

I Tillitsdelegationens kölvatten har det talats mycket om att stärka modet och ansvarstagandet hos första linjens medarbetare. Men räcker det? I vår fortsatta forskning om pragmatisk byråkrati vill vi bidra till att identifiera förebilder också bland chefer och den växande skaran experter i stödfunktionerna.

Pragmatisk byråkrati handlar ytterst om administrativt omdöme. Att kunna och vara beredd att anpassa regler och system efter omständigheternas villkor, istället för att ansvarslost lyda och följa utan att intressera sig för följderna.

## **Att hedra komplexa uppdrag**

För ökad förmåga att uthålligt möta våra stora komplexa samhälls-utmaningar räcker det inte med modiga förtroendevalda, inte heller med gräsrotsbyråkrater som ”trollar med knäna” (som Barbara Czarniawska, Josef Pallas och Elenas Raviola skriver om i en ny bok om den svenska välfärden under pandemitiden). Människor i hela systemet behöver rustas i sin förmåga att hedra komplexa utmaningar och uppdrag. Detta hedrande innebär för det första att våga se nyktert på förutsättningarna och undvika fällorna att

överförenkla och överkontrollera där det är verkningslöst. För det andra innebär det att inse att komplexiteten ofta bottnar i lovvärda höga ambitioner hos våra offentliga organisationer att på allvar försöka tillgodose mångas olika önskemål om ett bättre samhälle.

Det enkla kan kännas lockande, med det kan också vara alltför futtigt eller rentav förskräckligt. Sett i det ljuset kan det kännas mer motiverande att kämpa vidare med komplexa utmaningar och uppdrag.

Som jag uppmanar i min bok: "På't igen!".



Foto: Västsvenska handelskammaren

## Dialog – en förutsättning för att lösa komplexa frågor

Martin Sande

Martin Sande är grundare och senior samtalsledare vid Dialogues som är specialiserade på dialog och medling om komplexa samhällsfrågor där det ofta finns spänning och konflikt. Sedan 2010 är företaget utvecklingspartner till SKR i medborgardialog i komplexa samhällsfrågor. Martin Sande arbetar framför allt med förtroendevalda och ledande tjänstepersoner tillsammans med lokalsamhällets olika aktörer.

Det pågår en samhällsomdaning – välfärdssamhället kunde byggas *för* människor. Hållbara samhällen behöver byggas *med* människor. Landskapet för beslutsfattande och politiskt arbete i regioner och kommuner har förändrats i grunden. Omdaningen kan mycket förenklat rymmas i skillnaden i begreppen ”för” respektive ”med”.

Lokala demokratier som regioner och kommuner behöver kunna hantera sina komplexa och konfliktfyllda frågor demokratiskt och hållbart. Agenda 2030 pekar tydligt på att besluten för att bygga hållbara samhällen behöver fattas på lokal och regional nivå för att få effekt.

Förr kunde förtroendevalda komma överens över partigränser, förhandla och fatta beslut i demokratisk ordning i våra folkvalda församlingar. Och därefter förverkliga dem. Engagerade medborgare bildade eller använde sin demokratiska energi i föreningar. I lokala partiföreningar lärde de sig det demokratiska hantverket tillsammans med andra samhällsengagerade medborgare. Nu är det annorlunda. Makten finns överallt och ingenstans. Då meningsmotståndare skulle behöva mötas i samtal blir det i stället skyttegravskrig. Sociala medier är som raketbränsle för rykten, skvaller, fake news, hot – och ibland hatkampanjer.

Som ledande förtroendevald och tjänsteperson finns de komplexa frågorna på mötesbordet, antingen vi vill ha dem där eller inte. I rollen som ansvarig politisk ledare förväntas ansvariga att lösa frågan genom handlingskraft och förmåga att ”ta de tuffa besluten”. Och stå pall.

Sambandet mellan komplexitet och hot och hat mot förtroendevalda blir, enligt min mening, ett allt tydligare mönster. Nästan alla intervjuer i skriften vittnar om sådana upplevelser och om dess effekter. Hur skicklig och kapabel en ledande förtroendevald

än är i sitt uppdrag, finns det en gräns. När hot och hat kommer alltför nära får det konsekvenser på flera plan.

## **Komplexitet driver behovet av dialog**

Beslutsfattare har många olika frågor på sina bord. Ibland enkla som kan lösas med checklistor och rutiner. Ibland mer komplicerade som kräver expertis och utredande för beslutsunderlag och projekt för att genomföras.

Komplexa frågor är av en annan natur. De är ofta både röriga och rörliga och kan ha funnits under lång tid. Inte sällan har de vilat en period för att plötsligt dyka upp med full kraft. De kan liknas vid labyrintliknande problem där ingående aktörer är ömsesidigt beroende av varandra för att både förstå och hantera frågan. Intervjuerna vittnar om hög närvaro av sådana komplexa frågor i det politiska arbetet inom kommuner eller regioner.

Komplexitet och spänning/konflikt förstärker varandra och fungerar som en accelerator för konflikter som över tid kan utvecklas till hot och hat.

I längre perspektiv kan det leda till alltmer polariserade lokalsamhällen. Vi på Dialogues menar att komplexa frågor inte kan förstås eller hanteras enbart bakom ett skrivbord eller vid ett tangentbord. Det kräver i stället arbete öga mot öga och axel mot axel tillsammans med alla berörda aktörer.

## **Brister som upprepas blir problematiska**

För några år sedan fick jag några frågor av en följeforskare: Vad ser du där ute? Vad är det för mönster som upprepar sig när kommuner och regioner hanterar komplexa frågor? Mitt svar var att peka på några brister hos kommuner och regioner som att:

- Överskatta sin egna ensidiga kunskap om den komplexa frågan, vilken kontroll man har över den och vilken legitimitet man har att ensidigt agera för att lösa frågan.
- Underskatta bristen på tillit till kommun/region och nivån på den spänning som finns inbakad i frågan.
- Se medborgardialog primärt som en metod för att informera för att därefter ta in synpunkter från medborgarna för fortsatt eget expertdrivet arbete och beslutsfattande.
- Anse att svåra frågor hanteras bäst med expertis, information och kommunikation till medborgare som behöver ”förstå” det man gör för dem.

## **Nya tankar öppnar nya möjligheter**

Dessvärre ser jag i flera av intervjuerna liknande angreppssätt upprepa sig. Med den utgångspunkten är sättet hur ansvariga tänker och förstår de komplexa frågorna en del av problemet. Det går att argumentera för att ju mer vi stänger ute och arbetar ensidigt och självständigt, desto mer ökar spänningen som sedan biter oss i svansen. För att motverka att konflikter eskalerar behöver de perspektiv genom att olika aktörer involveras och inkluderas. Inte exkluderas. För att göra annorlunda behöver man börja tänka annorlunda:

- Acceptera komplexiteten. Låt det komplexa vara komplext. Förenkling gör det bara värre
- Hantera spänningen konstruktivt så tidigt som möjligt tillsammans med dem ni är ömsesidigt beroende av.



## Synliggör komplexitet och spänning tidigt

I vårt arbete med att stödja beslutsfattare är vi väl medvetna om tidsbrist och högt tempo. Därför ser vi det som nödvändigt att utveckla nya arbetssätt. Ett snabbt och effektivt sätt att börja är att utveckla ett gemensamt språk för att synliggöra frågans komplexitet.

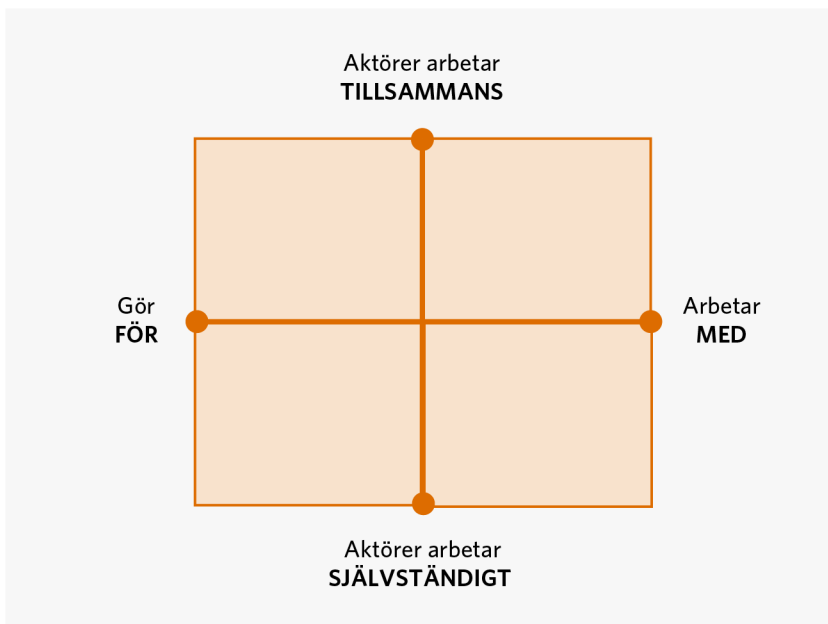
Vårt ramverk bygger på fem enkla frågor att arbeta tillsammans med:

1. Hur ser vår kunskap om frågan ut?
2. Har vi kontroll över situationen och frågan?
3. Hur legitima ( trovärdiga) är vi som ledning i att agera och hantera problemen?
4. Hur ser tilliten ut mellan olika aktörer?
5. Kan vi se att det finns spänning runt frågan?

Vi föreslår att dessa frågor vävs in i det vanliga ledningsarbetet och att ledande förtroendevalda och tjänstepersoner arbetar tillsammans. Komplexa frågor är diagonala och skär rakt igenom strukturer och organisationer. Förtroendevalda och tjänstepersoner är ömsesidigt beroende av varandra för att förstå frågan och dess hantering. För att inte blanda uppdragen är det viktigt att tänka tillsammans, för att därefter besluta var för sig i en korrekt delegationsordning.

## Ett skifte till *med* och *tillsammans* i ett nytt landskap

Figur 2: Landskapet för beslutsfattande



Landskapet för beslutsfattande kan illustreras i figuren ovan. Myndighetsutövning görs i sydvästra hörnet. Myndighetssamverkan sker i nordväst. En dialog som samlar in synpunkter sker i sydost. De komplexa frågorna hör hemma i det nordöstra hörnet.

Det stora skiftet är att gå från för och självständigt till förmån för att arbeta med och tillsammans med olika aktörer. När frågor är komplexa är det inte möjligt att se hela bilden från ett perspektiv.

De olika parterna är ömsesidigt beroende av varandra för att både förstå komplexa problem och tillsammans skapa möjliga lösningar. Vi kallar detta *Dialog i 360 grader* vilket innebär att aktivt arbeta med dialog där alla perspektiv är involverade och inkluderade. Framför allt att se till att polariteter/meningsmotståndare kan mötas i samtal.

*Dialog i 360 grader* bygger på tre enkla grundprinciper:

- Placera den komplexa frågan som driver spänning i mitten – involvera och inkludera olika aktörer i 360 grader.
- Dela makten att formulera problem och möjliga åtgärder med olika aktörer i 360 grader.
- Ta gemensamt och individuellt ansvar för handling (exempelvis samarbeten, åtgärdsförslag, prototyper, överenskommelser, ytterligare dialoger).

En väl designad och genomförd dialog i en komplex fråga är både kunskapsskapande, relationsbyggande och de-eskalerande när det finns spänning. En sådan dialog gör frågan mer hanterbar inom ramen för den lokala demokratin. Något som i sin tur säkrar den lokala demokratin inför framtiden.

Vi behöver öppna upp när det är som svårast och betyder som mest.

Hållbara samhällen byggs *med* människor – inte *för* dem.



Foto: Stina Hansson

## Vi behöver visa tillit för att bygga tillit

Stina Hansson

Stina Hansson är doktor i freds- och utvecklingsforskning och har i sin forskning fokuserat på relationen mellan invånare och det offentliga genom försörjning av olika typer av tjänster. Hon har specifikt forskat om tillit mellan invånare och förvaltning i Göteborg stad. Nyligen har hon även forskat om medborgardrivna mötesplatser.

Samhället står inför en rad komplexa frågor där invånarnas engagemang är avgörande för att hitta lösningar. Tillit spelar en särskild roll för att hantera dessa. För att förstå varför och hur behöver vi titta närmare på vad tillit är och hur den fungerar.

Forskningen definierar många typer av tillit med utgångspunkt i olika teoretiska perspektiv. Vi pratar bland annat om generell tillit, partikulär tillit, institutionell tillit och självtillit. När vi talar om tillitens betydelse för relationen mellan invånare och det offentliga menar vi ofta en envägstillit, där invånaren ska känna tillit till institutioner, tjänstepersoner eller förtroendevalda som ska visa sig trovärdiga.

## **Att vilja visa sig sårbar**

I detta sammanhang vill jag i stället lyfta den relationella tillitens (Fredriksen, 2014) betydelse för att hantera komplexa frågor. Det handlar både om hur tillit är relevant för att hantera själva komplexiteten och, desto viktigare, om betydelsen av tillitsfulla relationer. I en omfattande genomgång av tillitsforskning har forskare utkräsliserat en minsta gemensam definition. Enligt denna kan tillit ses som villigheten att visa sig sårbar baserat på positiva förväntningar på andras intentioner och beteenden (Rousseau et al. 1998).

## **Tillit gör det möjligt att hantera risk**

Komplexa frågor kännetecknas av att de inte kan lösas med en linjär planering. Lösningen kan inte heller genomföras utifrån en särskild expertis. Komplexa frågor involverar ett beroende mellan flera aktörer, inte minst invånare och politiker. Värdet med tillit är att den ger oss möjlighet att hantera osäkerhet och risk i relationer där vi är beroende av andra, men där vi inte på förhand kan avgöra

utkomsten av vissa handlingar eller veta hur andra kommer att agera. Därför gör tilliten det också möjligt att hantera och ta tillvara olikheter.

Tillit behövs alltså där det finns beroende, osäkerhet och en risk att vi blir besvikna. I situationer där vi upplever att vi behöver kontroll, ger den oss möjlighet att för en kortare eller längre tid befinna oss i ett tillstånd av sårbarhet. Ett tillstånd som möjliggör förståelse, lärande och kreativitet.

## **Att visa tillit bygger tillit**

För att vi ska ha positiva förväntningar på andras beteenden och intentioner i en relation där vi är beroende av dem, måste vi tro att de kan ta våra behov och intressen i beaktande, att de kan se och förstå oss. Att ta någon annans behov och intressen i beaktande innebär att för ett ögonblick ge upp den kontroll som vi upplever oss ha när vi själva definierar en situation eller en person. Vi måste våga visa oss sårbara och öppna för att kunna låta oss påverkas av den andra. Vi behöver visa tillit för att bygga tillit.

Många gånger har vi goda grunder för att bedöma vilka förväntningar vi kan ha på situationer och människor. I komplexa frågor och i relation med personer och grupper som vi känner dåligt och har liten erfarenhet av, har vi svagare grund att bygga våra förväntningar på. I sådana situationer behöver vi i stället förlita oss på andras goda vilja. För att hantera komplexitet, som påverkas av relationell tillit, det vill säga den ömsesidiga tilliten till människor runt omkring oss, behövs existentiell tillit.

## Kollektiv acceptans för marginalisering

I texten om gängkriminalitet beskriver kommunstyrelsens ordförande Erik Pelling i Uppsala att den politiska ledningen inte hade varit på plats och sett utvecklingen i stadens utsatta områden. De hade inte sett hur människor som bor där levde under andra förutsättningar och fick sämre tillgång till stadens tjänster. De hade i stället accepterat den rådande situationen kollektivt och låtit den fortgå under lång tid. På samma sätt ser det ut i många socioekonomiskt försummade områden runt om i Sverige. Förtroendevalda har inte varit öppna för att se invånarnas behov och möta dessa på sätt som kunde förändra livsvillkor och skapa positiva förväntningar och bygga tillit. Tvärtom.

Nedskärningar och sämre förutsättningar för vissa grupper som tillåts pågå under en längre tid, skapar en gemensam berättelse om exkludering och marginalisering som kan vara svår att bryta. Exkluderingen gör att det inte skapas lojalitet till det offentliga, eftersom invånarna inte tillåts, och inte uppfattar sig, vara en del av detta. Erfarenheter av besvikelse riskerar att binda människor till andra system som ger dem trygghet, eftersom förväntningarna på det offentliga är låga (Hansson, 2018). Under lång tid har effekterna av ett bristande politiskt engagemang hanterats genom kortsiktiga satsningar och projekt (Olsson och Törnquist, 2009; Tahvilzadeh, 2015). Som Erik Pelling lyfter krävs i stället uthållighet och långsiktighet för att skapa förändring som också leder till att människor upplever ökad tillhörighet, delaktighet och berättigande i samhället.

Exemplet från Uppsala gäller utsatta områden, men det kan lika gärna handla om den erfarenhet som många på landsbygden upplever. Det gäller såväl hur invånarna exkluderas från den välfärd som erbjuds i centrum, som en känsla av att samtidens problem

ska lösas på deras bekostnad. Politiska beslut kan många gånger uppfattas hörsamma vissa grupperns behov, samtidigt som andras behov osynliggörs eller avfärdas. Vi ser det i polariseringen mellan periferi och centrum, mellan fattiga förorter och välbeställda stadskärnor och villaområden, mellan landsbygd och stad.

## **Öppenhet i personliga möten ger nya perspektiv**

Anna Hed, kommunstyrelsens ordförande i Mora, beskriver hur motsättningen mellan olika grupper kan leda till en hätsk debatt och smutskastning och hot mot politiker. Hon betonar att grundliga utredningar och transparens inte räcker för att människor ska ha förtroende för att politiska beslut tar deras behov och intressen i beaktande. Hon menar att bristen på personliga möten påverkar samtalsklimatet. Den bristen påverkar också tilliten. Det viktiga med ett personligt möte är att det möjliggör för dem som deltar att ta in andras perspektiv. Som Carina Sammeli, kommunstyrelsens ordförande i Luleå, konstaterar i texten om hamnbygget i staden behöver ett sådant möte ha en öppen utgångspunkt där kommunen inte försöker skapa kontroll genom att försöka övertyga om att den gjort rätt. I stället behöver kommunen möta invånarna med öppenhet och sätta lyssnandet i centrum.

## **En kultur som tillåter risker**

Detta kan vara svårt för såväl förtroendevalda som tjänstepersoner, eftersom många tenderar att uppfatta att de har sin position för att de förväntas ha – och har – mandat att veta vad som är bäst för medborgarna. Att överge den positionen och öppna upp för annan relevant kunskap och erfarenhet genom att lyssna på och se medborgarnas behov är riskfyllt, både professionellt och existentiellt eftersom det förutsätter att den som utkräver ansvar accepterar



att tjänstepersoner och förtroendevalda visar sig sårbara. Detta gäller vare sig det är medborgare som utkräver ansvar av politiker, eller chefer och förtroendevalda som utkräver ansvar av tjänstepersoner. Att arbeta tillitsbaserat kräver därför en kulturförändring som möjliggör risktagande.

## **Osäkerhet och risk påverkar förmågan att lyssna**

Teoretiskt och utifrån bred erfarenhet kan vi se att förtroendevaldas förmåga att lyssna på olika grupper också är beroende av om de har positiva förväntningar på dessa grupper. Den upplevda säkerheten och risken är mindre i relation till grupper vars normer och intressen politikerna är bekanta med. Motsatt upplevs osäkerhet och risk större i relation till grupper som politikerna inte känner eller rent av har stereotypa föreställningar om, grupper vars intressen de förutsätter är illegitima. Sådana föreställningar begränsar möjligheten att arbeta tillitskapande.

## **Kontinuerligt samtal skapar relationer**

Det personliga mötet ställer krav på politikernas förmåga att öppna sig för medborgarna såväl som på medborgarnas förmåga att öppna sig för politikernas perspektiv och grund för beslut. Den deliberativa demokratin innebär att i det mänskliga mötet förstå varandra och låta sig påverkas. Här vill jag betona att metoder för medborgardialog i enskilda frågor inte i sig själva bygger tillit. I stället behövs ett kontinuerligt samtal som skapar relationer, lärande och förståelse för livsvillkor såväl som för beslutsfattandets processer. Det är också sådana samtal som har möjlighet att på sikt förändra exkludering och de befästa berättelserna om marginalisering. Eftersom inkludering, tillhörighet och berättigande skyddar mot desinformation och polariserande

krafter skulle en sådan förändring möjliggöra en tillit som kan bidra till ett robustare samhälle.

## **Att visa sig sårbar är beroende av makt**

För att förstå möjligheterna måste vi också se att tillit hänger ihop med makt. Möjligheten att visa sig sårbar skiljer sig på grund av att beroende, osäkerhet och risk ser olika ut för olika människor. Att visa sig sårbar är mindre riskabelt för personer med sociala och ekonomiska resurser, inklusive kunskap och nätverk. Sådana människor har större möjlighet att göra sin röst hörd och bli lyssnade på. De är också mindre beroende av det offentliga välvilja eftersom de har större möjlighet att kompensera på andra sätt när offentliga verksamheter inte uppfyller deras behov och intressen. Deras osäkerhet är mindre eftersom de genom likhet och gemenskap med personer i beslutsfattande positioner kan avgöra om det är rimligt att ha positiva förväntningar. Samma likhet och gemenskap gör att besluten oftare redan är utformade efter deras behov och intressen.

För personer som saknar resurser och makt är det svårare att visa sig sårbara eftersom de är mer beroende av politikernas och offentliga verksamheters beslut och ageranden. Risken att bli besviken är större eftersom de inte har möjlighet att kompensera på egen hand. Brist på kunskap om, och erfarenheter av, hur det offentliga systemet fungerar bidrar också till osäkerheten inför relationer med det offentliga. Inte minst för den som inte har kunskap om vilka normer andra följer och man själv förväntas följa. Om delaktigheten också påverkar upplevelsen av att vara en inkluderad del av samhället blir risken särskilt stor vid besvikelse.

## Skapa förutsättningar för att lyssna

Tilliten är alltså avgörande för att kunna hantera samtidens komplexa frågor. För att möjliggöra tillit och invånarnas engagemang i att formulera gemensamma mål och hitta lösningar behöver det skapas förutsättningar för förtroendevalda och tjänstepersoner att öppna upp för att lyssna – och därmed göra sig sårbara. Det inbegriper också att försöka förstå de olika beroenden, osäkerheter och risker som ett engagemang innebär för olika människor.

### Referenser

Fredriksen, M. (2014) "Relational trust. Outline of a Boudieusian theory of interpersonal trust", *Journal of Trust Research*, 4(2) pp. 167-192.

Hansson, S. (2018) "Tillitens roll i områdesutveckling, en studie av Hammarkulle-satsningen". Göteborgs Stad/Göteborgs Universitet.

Olsson och Törnquist, A. (2009) "Förorten, insatser och utveckling under 40 år". Stockholm: Arkitekternas forum för forskning och utveckling, Arkus. Rousseau,

M. T., Sitkin, S. B., Burt, S. B. and Camerer, C. (1998) "Not So Different After All: Across-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, 23(3) pp. 393-404.

Tahvlizadeh, Nazem (2015) "Socialt hållbar stadsutveckling? Stadsdelsnämnderna, stadsutvecklarrollen och sociala konsekvensanalyser i planeringen av Göteborgs stad". Förvaltningshögskolans rapporter nummer 136.



Foto: Annacarin Aronsson

# Kommunikation i komplexa tider

Lars Nord

Lars Nord är professor i politisk kommunikation och journalistik vid Mittuniversitetet i Sundsvall. Han är verksam vid dess forskningscentrum DEMICOM, Centrum för studier av demokrati och kommunikation.

Den goda nyheten för politiska ledare i kommuner och regioner är att det aldrig har varit lika lätt att kommunicera som i dag. Den mindre goda nyheten är att det samtidigt aldrig varit svårare att veta om någon verkligen tar del av de budskap som kommuniceras. Vår tids politiska kommunikation är därför på en och samma gång både komplex och paradoxal.

Så har det dock inte alltid varit. Den förrförra generationens politiska ledare var verksamma i ett helt annat kommunikativt klimat. Då var partierna fortfarande starka och politik kunde effektivt kommuniceras på partimöten och i partitrogna lokal-tidningar. Allt var mycket enklare; det var tydligt vem som var avsändare och mottagare och med en väljarkår som i hög grad var lojal med ett visst parti var den politiska debatten i stort både transparent och förutsägbar.

## **Mediernas logik styr allt mer**

Den förra generationens politiska ledare mötte större utmaningar. Journalistiken började bli alltmer självständig och kritiskt granskande samtidigt som televisionen blev den viktigaste politiska informationskällan för de flesta svenskar och partiidentifikationen minskade kontinuerligt. Framgångsrika politiker anpassade sig till mediernas logik och blev – inte minst efter viss medieträning – allt mer drivna när det gällde att få ut sina budskap. Mediesamhällets framväxt var därför fortfarande tämligen politiskt hanterbar.

## Överskott på information skapar problem

Dagens generation av lokala politiska ledare möter en helt annorlunda kommunikativ verklighet. Den präglas av en synnerligen komplex medieekologi där traditionella nyhetsmedier, digitala och mobila plattformar och inte minst sociala medier är en ständig del av människors vardag. I detta närmast obegränsade medieutbud är det möjligt för var och en att när som helst göra sin stämma hörd om precis vad som helst. Sannolikheten för att någon lyssnar på just denna stämma i en alltmer kakofonisk kör av röster är samtidigt liten.

Politisk kommunikation i vår tid kännetecknas därför av ett överskott på information och ett underskott på uppmärksamhet.

## Väljarna lever i olika medievärldar

Två faktorer av särskilt stor betydelse för denna utveckling är att människor i allt mindre utsträckning känner en särskilt stor samhörighet med de politiska partier som kommunicerar olika budskap, eller med några särskilda medier som förmedlar denna kommunikation. Allt mer rörliga och otrogna väljare lever också i allt mer skilda medievärldar. Något som i sin tur får stora konsekvenser för den som vill kommunicera politik lokalt på ett effektivt sätt. Allt som sägs kan bemötas direkt, vantolkas eller missförstås mer eller mindre medvetet och spinna vidare i oförutsägbara diskussionstrådar på nätet. Tonen är ofta hård och oförsonlig och det kan vara svårt att med sakliga argument vända en debatt som känslomässigt gått över styr. Kommunikationsflöden är omöjliga att kontrollera och det är inte svårt att förstå att politiska ledare kan frestas att helt avstå från att kommunicera sin politik, också när det är högst demokratiskt motiverat att göra det.

## **Dåliga odds för sansad debatt**

Givet att politiskt beslutfattande på kommunal och regional nivå kommit att beröra allt mer komplexa frågor, är det lätt att konstatera att dagens kommunikationslandskap passar särskilt illa för att skildra denna komplexitet. Den journalistiska berättarlogiken har länge prioriterat de enkla, tydliga, polariserade och personliga nyheterna och den logiken har förstärkts på senare tid i takt med att allt fler lokala nyhetsmedier styrs av en daglig nyhetsvärdering som bygger på erfarenheten av och kunskapen om hur stor publik varje artikel eller inslag lockar. De sociala mediernas logik och algoritmer är i ännu högre grad känsliga för ett innehåll som berör och skapar konflikter. Dessa omständigheter ger sannolikt inte särskilt gynnsamma förutsättningar för en saklig och sansad debatt i komplexa frågor.

## **Spektakulära utspel får stort genomslag**

Alla kommunikativa utmaningar i lokalsamhället kan knappast skyllas på journalister och medier. Det handlar snarare om ett samspel där centrala aktörer samtidigt är väl medvetna om medie-logiken och anpassar sig till den. Kontroversiella och spektakulära politiska utspel som dessutom är enkla att visualisera effektivt får oftast stort genomslag och överröstar andra budskap och tankar i mediebruset. Detsamma gäller vissa politikernas ständiga förmåga att få uppmärksamhet genom hårt skruvade och känslomässiga spontana utbrott på sociala medier som främst får till följd att den lokala debattens polarisering förstärks. På samma sätt som de flesta lokala beslutsfattares kritik av det mediala debattklimatet är lätt att sympatisera med, bör samtidigt noteras att det också finns förtroendevalda som varit ivriga att anamma den här debattens villkor och förefallit föga bekymrade över dess möjliga demokratiska konsekvenser.

## Medborgares missnöje skapar hätsk debatt

Hur är det då med medborgarna? Är de passiva offer för en polariserad och förenklad politisk kommunikation iscensatt av lönsamhetsfixerade medier och publicitetstörstande politiker? Så var det möjligen förr, men i dagens digitala medielandskap har gränserna mellan medieproducenter och mediekonsumenter suddats ut väsentligt. Medborgare kan därför i hög grad delta aktivt i debatten, i synnerhet på sociala medier. Det finns ingen-ting som talar för att medborgarnas åsikter på dessa plattformar skulle vara mer balanserade och mindre känslostyrda än politik-ernas. Snarare är det tvärtom. Mycket tyder dessutom på att debatter som fokuserar på ett missnöje med vissa politiska beslut eller enskilda politikers agerande, förefaller ha en tendens att bli särskilt hätska och oförsonliga.

## Svårt att hejda utvecklingen

Givet denna lägesbild är det inte lätt att se några enkla lösningar för att komma tillrätta med de kommunikativa utmaningar som den lokala politiken står inför. Medieutvecklingen kan inte hejdas, även om en målmedveten och proaktiv nationell mediepolitik kan skapa gynnsamma förutsättningar för lokal kvalitetsjournalistik. Samtidigt är medievärldens giganter globala aktörer med obefintligt intresse av hur den lokala svenska demokratin fungerar. Det går förvisso att drömma sig bort till forna tiders mindre komplexa kom-munikativa verklighet, men det är inte särskilt realistiskt att tänka bort den aktuella medie verkligheten när vi diskuterar möjligheten att få till stånd en bättre politisk kommunikation.



## Öppen och respektfull dialog

En sådan diskussion handlar inte bara om hur olika aktörer förhåller sig till de medier som finns, utan också om formerna för hur kommuner och regioner väljer att kommunicera med medborgarna, såväl direkt som indirekt, via dessa medier. Intervjuerna med politiska ledare i denna skrift ger flera goda exempel på vikten av en mer ”deliberativ” dialog präglad av ökad transparens, ett mer respektfullt och resonerande meningsutbyte och ett mer jämlikt deltagande i den lokala debatten. Det är nu inga universalmedel som omedelbart förändrar läget, men som konsekvent genomförda på längre sikt kan vara dropparna som urholkar stenen.

## Personliga möten ökar förståelsen

”When they go low, we go high”, var Michelle Obamas välkända kommentar under den amerikanska presidentvalskampanjen 2016. För att uppmuntra en mer saklig politisk kommunikation är det viktigt att erbjuda fler fysiska arenor för personliga möten mellan politiker och allmänhet. Det minskar avståndet mellan grupperna och ökar sannolikt förståelsen för komplexiteten i aktuella frågor, samtidigt som det är lättare att visa varandra ömsesidig respekt vid ett personligt möte jämfört med i ett flöde i sociala medier. Samtidigt kan mycket göras för att få sådana direkta möten mer vitala än de är i dag. Det saknas inte former för medborgardialog och medborgarmedverkan, men frågan är vilka demokratiska bidrag de verkligen ger. Handlar dessa dialoger mest om att övertyga och till varje pris få med sig medborgarna om en viss politik är bidraget litet. Bygger diskussionen i stället på ett förutsättningslöst prövande av argument och respekt för varandras åsikter är möjligheten betydligt större.

## Transparens och tillgänglighet tidigt i processen

Slutligen kan inte nog understrykas vikten av största möjliga transparens och tillgänglighet så tidigt som möjligt i beslutsprocesser rörande frågor med betydande komplexitet. Det räcker inte att vara öppen i största allmänhet, utan också om att kunna tydliggöra olika perspektiv på en fråga och redovisa de sannolika konsekvenserna av olika handlingsalternativ.

Det höga tonläget i lokala politiska debatter och den tämligen utbredda politikermissstron kan tyckas vara krafter som är svåra att göra något åt, men behöver inte vara dominerande för all framtid. Mycket talar för att ett gradvist stärkande av eftertänksamma, respektfulla, jämlika och transparenta fysiska möten kan göra underverk – också i en digitaliserad tid. Det som talar för detta är att allt fler människor gradvis tröttnar på det snabba, oreflekterade och oproportionellt upprörda som ständigt genomsyrar deras medieflöden.



# Politiska ledare om komplexa utmaningar

Intervjuer och expertstöd

Gängkriminalitet med skjutningar och sprängningar, folkstorm mot bygget av en högstadieskola, en gigantisk och snabb utbyggnad av ett hamnområde, att skapa enighet inför beslut om framtidens sjukhusstruktur, brett trygghetsarbete för att få bort droghandeln och skjutningar, långsiktigt arbete för att vända sjunkande resultat i skolan och skapa trygghet hos både elever och lärare samt att tvingas hålla ett BB stängt på grund av kompetensbrist när det kan vara 40 mil till nästa BB.

I denna skrift delar åtta politiska ledare generöst med sig av erfarenheter, insikter och tankar kring de komplexa samhällsutmaningar som de allt oftare hanterar. Berättelserna kompletteras med texter av fem forskare och experter som bidrar med sina perspektiv på hur komplexa frågor kan hanteras.

ISBN 978-91-8047-250-0

Ladda ner eller beställ på [skr.se/publikationer](http://skr.se/publikationer)

Post: 118 82 Stockholm | Besök: Hornsgatan 20

Telefon: 08-452 70 00 | [skr.se](http://skr.se)



Sveriges  
Kommuner  
och Regioner