

# Lokalsamhället och gemenskapen – viljan att samverka

Magnus Dahlstedt and Vanja Lozic

## Book Chapter

N.B.: When citing this work, cite the original article.

Part of: Förortsdrömmar: Ungdomar, utanförskap och viljan till inkludering, Magnus Dahlstedt (ed.), 2018, pp. 71–87. ISBN: 9789176853542

Linköping Studies in Social Work and Welfare, No. 2018:3

Copyright: The authors

Available at: Linköping University Institutional Repository (DiVA)

<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-144515>



### 3. Lokalsamhället och gemenskapen – viljan att samverka

Magnus Dahlstedt & Vanja Lozic

United we stand, divided we fall  
Together we are what we can't be alone  
Dropkick Murphy's, *Boys on the Docks*, 1998

Mot bakgrund av den ökade uppmärksamhet som den senaste tiden riktats mot den sociala exkluderingens samlade effekter i den svenska urbana geografin, så har det runtom i landet initierats en bred repertoar av interventioner – i många fall riktade mot just ungdomar. I de kommande fyra kapitlen ska vi fördjupa oss i några av de interventioner som initierats runtom i landet, i syfte att möta den sociala exkluderingens effekter och med siktet inställt på att åstadkomma inkludering. De interventioner som berörs i kommande kapitel skiljer sig givetvis åt på en rad olika punkter – inte minst av den anledningen att de svarar mot högst specifika lokala villkor och utmaningar. Bland många av de interventioner som initieras finns samtidigt en rad paralleller.

I detta kapitel ska vi rikta uppmärksamhet mot ett återkommande mönster bland dessa interventioner med sikte på inkludering – *viljan till samverkan*. Fokus riktas mot en bred repertoar av interventioner som under de senaste åren initierats i ett specifikt förortsområde, Norrby, i utkanterna av stadskärnan i en av landets större städer. I relation till Norrby, liksom i relation till andra liknande områden runtom i landet, ska vi se att det finns en stark tilltro till lokalsamhället och dess gemenskaper, dess kraft och samlade potential när det gäller att åstadkomma social förändring. Som vi ska se är denna tilltro dock inte entydig, utan tvetydig. Lokalsamhället ter sig nämligen som *både* problem och lösning. Lokalsamhället idag beskrivs som allt för passivt – och behöver så att säga väckas till liv. Samtidigt finns, såsom det beskrivs, en potential – lokalsamhället kan *bli* mer livaktigt och delaktigt. Hur ska då lokalsamhället mobiliseras, för att dess potential ska kunna realiseras och social förändring skapas? Det är kring just denna fråga som kapitlet uppehåller sig.

Med utgångspunkt i en undersökning av förnyelsearbete i Norrby är syftet att närmare undersöka hur samverkan fungerar som ett medel för att på olika sätt mobilisera lokalsamhället och dess goda krafter för att – i sin tur – möjliggöra social förändring. Vi närmar oss samverkan som en form av styrning, som bygger på gemensamma initiativ och skapande av relationer mellan en rad olika aktörer – offentliga, privata och frivilliga, såväl i som utanför Norrby. På vilket sätt mobiliseras lokalsamhället genom de interventioner som undersöks i kapitlet? Hur iscensätts samverkan? Vilka relationer etableras mellan de samverkande aktörerna, i och utanför Norrby? Vilka problembilder svarar dessa interventioner mot – och hur är de tänkt att bidra till att åstadkomma social förändring?

#### Samverkan – ett tidens tecken

Innan vi närmar oss Norrby och hur viljan att samverka där kommer till uttryck i mobilisering av det lokala samhällets gemenskaper, låt oss först ge en kort historisk inramning. Vi inleder den med ett konkret exempel, hämtat från Norrköping och närmare bestämt förorten Hageby. Hageby är ett av de områden i Norrköping som under det senaste decenniet varit i förgrunden för den lokala politiska debatten om segregation och utanförskap (se

Lalander 2009). I området har det initierats ett stort antal interventioner med målet att bidra till inkludering. Bland dessa interventioner hittar vi Portalen, en organisation som initierades 2011 av det kommunala bostadsbolaget Hyresbostäder. Organisationen har i sitt arbete med att bistå asylsökande att etablera sig i det svenska samhället, i massmediala sammanhang återkommande lyfts fram som ”ett gott exempel på integration” (t.ex. *Norrköpings Tidningar*, 2017-08-22).

Organisationen påminner i mångt och mycket om de interventioner vi kommer att fördjupa oss i senare i detta kapitel. Portalen är organiserad i form av ett sektorsövergripande samarbete mellan Hyresbostäder, Norrköpings kommun, Svenska kyrkan, ABF, Marieborgs folkhögskola och Migrationsverket. ”Vi måste mobilisera och göra det tillsammans”, poängterar Thomas Lindqvist, stadsutvecklare på Hyresbostäder och en av initiativtagarna till Portalen, i en intervju. ”Det finns inga andra alternativ. Antingen engagerar vi oss och hjälper människor eller så får vi problem” (ibid.). Viljan till samverkan knyter härmed starkt an till tilltron till mobilisering av både utifrån kommande och lokala krafter. I fokus för interventionen står arbete, som ett medel för inkludering: ”Det handlar helt enkelt om att ta tillvara människors kompetens och ge dem redskapen de behöver för att få ett arbete”, noterar Lindqvist, eftersom ”med jobb följer bostad, kontakter, möten, språket och allt det andra...” (ibid.). Förutom att tillhandahålla redskap som kan vara till nytta för dem som är aktiva i själva verksamheten så är förhoppningen att interventionen dessutom ska ha en positiv effekt också för dem som inte själva är direkt involverade i verksamheten: ”Dessutom blir de viktiga förebilder för andra vuxna och för sina barn och barnbarn” (ibid.).

Portalen kan till både inriktning och upplägg ses som en tidstypisk intervention, med social inkludering som målbild. Likt många andra liknande initiativ svarar Portalen mot – eller möjliggörs av – bestämda problembilder, dels av stadens utanförskapsproblem och dels av brist på samordning och samarbete när det gäller att motverka just detta problem. Under de senaste två decennierna har just samverkan varit något av en ledstjärna i den politiska debatten, i Sverige såväl som i en rad andra länder. Samverkan har i skilda sammanhang lanserats som en lösning på en rad samtida utmaningar. ”Det finns inga andra alternativ”, som Lindqvist så träffande formulerar saken. Oavsett utmaning tycks lösningen given – samverkan.

Samverkan i sig är dock inget nytt fenomen i svensk politisk vokabulär. Idén om samverkan mellan statliga myndigheter och olika organisationer var ett av den korporativa svenska modellens främsta kännetecken, symboliserat av det institutionaliserade samarbetet mellan arbetsmarknadens parter, arbetsgivarnas och de fackliga organisationerna (Rothstein & Bergström 1999). Under hela efterkrigstiden har, bara för att nämna ett exempel, samverkan varit en bärande tankefigur inom svensk stadsplanering (Hertting 2003). I den korporativa modellen sattes samförstånd före konflikt (Lewin 2002). En rad intressegrupper involverades i den korporativa samverkan och garanterades ett visst mått av insyn i och inflytande över centrala beslutsprocesser. De blev samtidigt allt mer en del av det socialdemokratiska projektet (Ålund & Schierup 1991).

I takt med en allt skarpare kritik mot den svenska välfärdsmodellen föll de korporativa samverkansarrangemangen samman under 1980- och 1990-talen (Johansson J. 2001; Lindvall & Sebring 2005). Samtidigt fick idén om samverkan något av en renässans på 1990-talet, i form av den allt mer utbredda doktrinen om *partnerskap* (Forsberg 2000). Denna doktrin kom vid den tiden att bli en ledstjärna i EU:s politiska vokabulär, som en del av en bredare välfärdsolitik ”förnyelse” (se t.ex. Pierre 1998; Geddes 2000; Jessop 2002).

Tilltron till samverkan som ett medel för att åstadkomma förändring är del av den större omdaning av styrningens rationalitet som beskrivits tidigare i boken (se bokens inledning; jfr Gossas 2006; Mörth & Sahlin-Andersson 2006). En viktig del av denna omdaning rör gränserna mellan privat och offentligt, som aldrig varit huggna i sten, men som förefaller allt mer porösa. Under de senaste decennierna har över huvud taget statens och politikens möjlighet när det gäller att styra samhället och dess förmåga att på egen hand klara av att hantera samtida utmaningar ifrågasatts. I linje med en neoliberal argumentation har till och med statens anspråk på att styra och ordna samhället utmanats och stegvis urholkats till förmån för ett utökat handlingsutrymme för en uppsjö av ickestatliga aktörer. En återkommande tankefigur har här varit att samtida utmaningar som utanförskap, globalisering, kriminalitet och terrorism kräver en kraftfull mobilisering av alla de resurser och goda krafter som finns tillgängliga runtom i samhället – däribland statens. Hållbara lösningar på dessa utmaningar kräver med andra ord samarbete *över* sektorsgränser, varav staten är en av flera samverkande aktörer, där alla drar i samma riktning. Genom allt mer utbredda privatoffentliga former av samverkan blir därmed gränserna mellan privat, frivilligt och offentligt allt svårare att dra.

En rad forskare har till exempel visat på hur viljan att samverka under de senaste decennierna fått stort genomslag inom det brottsförebyggande arbetet (Fleming 2011; Morgan 2011). Olika former av samverkan mellan offentliga, privata och frivilliga aktörer har i stora delar av världen – inte minst här i Sverige – lett till att statens maktmonopol när det gäller brottsbekämpning allt mer har ifrågasatts och försvagats (jfr Coaffee 2010). Istället har en bred repertoar av samverkande aktörer kommit att involveras i det brottsförebyggande arbetet – allt från skola och sjukvård, fastighetsägare och vaktbolag till ideella föreningar och enskilda medborgare (jfr Sullivan & Skelcher 2002; Andersson 2017). En ledstjärna i detta arbete har varit mobilisering av lokalsamhället (se Petersson 1997; Wahlgren 2014).

### **Samverkan, styrning och mobilisering av lokalsamhället**

Samverkan kan ha många olika innebörder. I elementär mening kan samverkan ses som en relation mellan två eller flera parter, som kan vara offentliga, privata eller frivilliga. Samverkan kan till sin karaktär vara allt från formell till informell; den kan vara både tillfällig och mer långvarig; de ingående parterna kan vara allt från individer och kollektiv till samman slutningar och organisationer. Initiativ till samverkan kan tas av en rad olika intressenter.

I följande kapitel närmar vi oss samverkan utifrån ett perspektiv inspirerat av Foucault och hans förståelse av makt och styrning (jfr Roelvink & Craig 2004; Larner & Butler 2005; Palola m.fl. 2006; Dahlstedt 2009c). Utifrån detta perspektiv förstås samverkan som en form av styrning, som bygger på gemensamma initiativ och skapande av relationer mellan en rad olika aktörer i samhället – offentliga, privata och frivilliga. I det fall som undersöks i just detta kapitel är de samverkande aktörerna verksamma såväl i som utanför Norrby. Dessa relationer verkar inte enligt den konventionella logiken uppifrån och ner eller utifrån och in, där aktörer utifrån kommenderar eller tvingar fram bestämda handlingar från lokalsamhället i Norrby. Dessa relationer verkar snarare enligt ett under- och inifrånperspektiv, där den uttryckta viljan är att på olika sätt få Norrby:s lokala krafter och gemenskaper att ta *egna* initiativ – det vill säga att få Norrby att aktivt ta ansvar för dess egen utveckling (jfr Larner & Butler 2005). Målet med samverkan är att bidra till att öka Norrby:s egenmakt (jfr Cruikshank 1999).

Lokalsamhället utgör här ingen statisk arena eller terräng, med en given karakteristik, bestående av en bestämd uppsättning aktörer, med på förhand givna intressen som är redo att mobiliseras. För att kunna mobiliseras behöver denna terräng nämligen först göras mobiliseringsbar, det vill säga göras till föremål för skilda aktiverande interventioner (jfr Petersson 1997). Lokalsamhällets skilda gemenskaper kan därmed i sig ses som en teknologi för styrning, ett slags etiskt-moraliskt fält, snarare än som en uppsättning aktörer som är fristående från styrningen ifråga (jfr Rose 1999: 176). Hur de interventioner som riktas mot lokalsamhället konkret gestaltas i specifika kontexter, hur de konkret sätts i bruk och hur lokalsamhällets skilda gemenskaper låter sig mobiliseras, det är i sig en empirisk fråga som behöver undersökas närmare. Lokalsamhället kan framträda som *både* problem och lösning, beroende på de problembilder som är rådande. Inget är givet på förhand.

Det empiriska underlag som kapitlet baseras på består företrädesvis av deltagande observationer från nätverkssammanskomster genomförda under perioden 2014-17, inom ramen för ett samverkansinitiativ som etablerats i Norrby, ett förortsområde i en av landets större städer. Av anonymitetsskäl har vi valt att benämna initiativet *Närområdets gemensamma styrka*, NGS. Dessa observationer fokuserar på det trygghets- och säkerhetsfrämjande arbete som under denna period har bedrivits inom ramen för samverkansinitiativet NGS. Observationerna har kompletterats med dels intervjuer med sammanlagt tjugo representanter för kommunala organisationer (skola, fritidshem och socialförvaltning), blåljusverksamheter och frivilliga organisationer och dels analys av dokument såsom informationsblad samt internt och externt kommunikationsmaterial. Detta empiriska material kan bidra till att skapa en förståelse för hur samverkan initieras, organiseras och legitimeras, mot bakgrund av en bestämd problematisering av Norrby som samverkan riktas mot.

Området som samverkan riktar sig mot är beläget i en av landets större städer och har under lång tid har varit i blickfånget för den offentliga debatten om oroligheter och spänningar i landets förortsområden. I en rad rapporter har Norrby beskrivits som synnerligen hårt drabbat av bostadssegregation, trångboddhet, fattigdom, arbetslöshet, misstro mot ordningsmakten och dåliga skolresultat (Polisen 2017; Brottsförebyggande rådet 2012; Rädda Barnen 2015). I det följande anonymiseras av forskningsetiska skäl samtliga uppgifter som rör individer, platser och enskilda händelser.

Kapitlet är strukturerat enligt följande: Inledningsvis presenteras samverkansinitiativet NGS med avseende på dess mål, riktlinjer och organisationsstrukturer. Därefter belyses några av de konkreta interventioner genom vilka samverkan sätts i bruk som en lösning på det som beskrivs som Norrbys problem – såsom dialoger, festligheter, områdesvärdar och hemma-hos-kvällar. Den fråga som står i förgrunden för vår analys är hur lokalsamhället skapas och hur det mobiliseras, som ett svar på de problem i Norrby som identifierats. Vi ska i följande analys visa på hur den repertoar av interventioner för samverkan som riktas mot Norrby i syfte att åstadkomma önskvärd förändring består i att mobilisera lokalsamhället, dess organisationer och krafter. Denna strävan efter att åstadkomma förändring bygger i sin tur på en vilja att lära och att lyssna. Interventionerna förutsätter med andra ord relationsbygge, skapande av tillit och ömsesidighet, där en rad samverkande aktörer strävar efter att överbrygga revir och kortsiktiga intressen. Detta i syfte att kanalisera sina gemensamma krafter i sökandet efter långsiktigt hållbara strategier som kan leda till önskvärd förändring för Norrby och dess boende.

## Förändring genom gemensamma initiativ

Sedan den påbörjades, för snart ett halvt decennium sedan, har samverkansinitiativet NGS fungerat som en ”tvärsektoriell” samverkan mellan ett femtiotal partners, tillhörande offentlig sektor, privat sektor och frivilligsektorn. Namnet på initiativet, *Närområdets gemensamma styrka*, är mångbottnat såtillvida att det anspelar på vikten av att fokusera på erfarenheter, kunskaper och styrkor hos samtliga inblandade partners, där strävan är att uppnå gemensamma mål; betydelsen av gränsöverskridande, kollegialt samarbete; samt framhållande av lokalsamhällets potential och aktiva deltagande.

NGS:s organisation kännetecknas av informella samarbeten och nätverk, där det är de samverkande parternas engagemang och de lokala behoven snarare än snäva budgetramar och formella avtal som driver verksamheten framåt. Målet med NGS beskrivs som att med samlad kraft bidra till en förändring där Norrby blir en tryggare, säkrare och mer gemytlig stadsmiljö, där det är möjligt att ”förverkliga sina livsval” (Fältanteckningar 141205, Kommunikationsmaterial 2014, 2015, 2016). NGS består av sex temagrupper – kultur, utbildning och fritid, arbetsmarknad, sociala relationer och nätverk, trygghet och säkerhet samt hållbar stadsutveckling – bestående av en uppsättning samverkande partners, med specifika erfarenheter, intressen och behov. Arbetet i varje temagrupp bedrivs löpande i form av gemensamma informations- och planeringsmöten (några gånger per år) samt operativa möten där specifika aktiviteter diskuteras, planeras och koordineras.

Även om NSG har ett brett fokus så är det ändå trygghets- och säkerhetsarbetet som varit särskilt prioriterat, eftersom det har beskrivits som något av en förutsättning för att en långsiktigt hållbar förändring i Norrby ska kunna åstadkommas. En viktig utmaning består dessutom i att förändra rådande föreställningar om Norrby och andra delar av staden, de sätt ”vi uttrycker oss om olika områden och att vi bemöter andras sätt att tala om områden” (Fältanteckningar 151126). En återkommande fråga inom NSG är därmed arbetet med att kommunicera en mer positiv bild av Norrby och att ”uppmärksamma alla de framgångar, stora och små, som vi uppnått längs vägen” (Kommunikationsmaterial 2015).

NGS tar avstamp i följande problembeskrivning: De organisationer som är verksamma i Norrby har hittills misslyckats när det gäller att få bukt med de allvarliga utmaningar som finns i området. Detta till stor del på grund av att gängse arbetssätt har varit allt för ineffektiva. Dessa arbetssätt har dessutom inte tagit sin utgångspunkt i de intressen och behov som finns lokalt och de har därmed inte heller lyckats få lokalbefolkningen att engagera sig (Fältanteckningar 151126, 150311; Intervju med temasamordnaren Lo). Temasamordnaren Lo menar att organisationerna inte i tillräckligt stor utsträckning har ”lyssnat” på lokalbefolkningen. Dessutom är det, som hen uttrycker det, ingen som har en ”helhetsbild av området”. Hen ser ett allt för ”stuprörsinriktat” arbetssätt som en viktig orsak till varför tidigare insatser misslyckats med att åstadkomma de förändringar som utlovats. För att det ska vara möjligt att ta sig an de ”komplexa” problem som hen kan se i Norrby så behöver stora ansträngningar göras för att ”bryta upp stuprören”:

Om man träffar en individ då ska man kunna se att ”Den här personen har problem med de här, de här och de här grejerna”. Plocka samman de här grejerna till en enhet så att det blir logiskt för [individen], istället för att [hen] ska prata först med skolan och kuratorn om alla de grejer som händer där, sen ska den till socialen och prata om olika grejer där, sen om [hen] har gjort något dumt, ja då ska [hen] prata med polisen, som skickar individen tillbaka till den där. Man bollar runt människor för mycket. Samhället är mer och mer komplext.

Lo riktar skarp kritik mot tidigare arbetssätt, som beskrivs som bristfälligt med avseende på centralstyrning, ineffektivitet och allmän oförståelse för verklighetens komplexitet. Liksom andra samverkande partners som deltar i NSG efterlyser Lo dessutom en uppluckring av den skarpa åtskillnad som tidigare gjorts mellan olika professioner och deras respektive ansvarsområden. Redan idag görs både många och stora insatser i Norrby, men de beskrivs som allt för isolerade och ineffektiva, vilket sägs leda till en allt mer utbredd ”projekttrötthet” bland lokalbefolkningen (Kommunikationsmaterial 2015, 2017; Fältanteckningar 141205, 151126). Slutsatsen är att allt för många av de arbetssätt som satts i bruk – i Norrby liksom i andra delar av staden – baseras på ”enkla och snabba lösningar” som inte fungerar på ”komplexa problem”.

Även de politiker som ansvarar för hållbar urban utveckling poängterar vikten av att ”gå ifrån stuprörstänkande”, detta eftersom i ”komplexa system så hänger allting ihop” (skolan, sociala frågor, arbete, boende) – ”delarna måste utgöra en helhet” (Fältanteckningar 170920). Eller, som den ansvarige politikern för urban utveckling i kommunen poängterar: ”Det finns inte något Messiasystem, en stor lösning på så komplexa system, istället måste vi samverka, samköra”. Och i detta sammanhang ses just det lokala som en central arena. NGS beskrivs här som ett medel för att ”skapa vägar för lokalt engagemang” och för att ”ta tillvara folks engagemang och initiativ”. När lokalbefolkningen ”är delaktig och skapar någonting” skapas nämligen bättre förutsättningar för att de insatser som utarbetas blir både mer långvariga och mer långsiktiga (Fältanteckningar 141205).

I det empiriska material som samlats är det möjligt att se en tydlig röd tråd, nämligen idén om att det inte går att i förväg utforma lösningar som utgår från enskilda organisationer, deras specifika professionella logik och arbetsdelning. Istället krävs gemensamma insatser som bygger på samverkan som överskrider organisatoriska och professionella gränser. Tankegången formuleras klart och tydligt i NGS:s avsiktsförklaring: ”Tanken är att aktörernas gemensamma insatser ska bli mer än summan av om var och en arbetade för sig” (Kommunikationsmaterial 2015). Eftersom ”allting hänger ihop” krävs just samlade insatser (Fältanteckningar 170920).

En annan viktig del av den problembeskrivning som NGS tar avstamp i rör Norrbys utmaningar, närmare bestämt lokalbefolkningens brist på delaktighet och engagemang, som i sin tur relateras till lokalbefolkningens etno-kulturella bakgrund och de socioekonomiska villkor som den lever under, liksom till avståndet mellan organisationernas arbetssätt och lokalbefolkningens behov (jfr Lozic 2016; Dahlstedt & Lozic 2017a, 2017b). Med utgångspunkt i sitt arbete på en av grundskolorna i Norrby beskriver exempelvis grundskolerektorn Lee hur föräldrarna ”brytt sig om skolan i liten utsträckning”, detta trots att skolans lokaler och arbetsmiljö under lång tid har varit mycket otillfredsställande. På motsvarande sätt menar Alex, rektor på en annan grundskola i Norrby, att problemet i hög grad handlar om att:

Det är sällan vi lyckas få många föräldrar till föräldramöten. Den största uppslutningen har vi av de föräldrar som har ett arbete och har kommit in i samhället, och det är inte alla föräldrar som har gjort detta. [...] Bland mer ekonomiskt starka grupper, där det finns flera högutbildade föräldrar, [i dessa områden] är skolorna mer ifrågasatta. Det är inte det bästa för skolan att bli ifrågasatt av föräldrarna, men föräldrarna i [Norrby] är passiva.

Rektoreorna skiljer mellan föräldrarna i Norrby och de bosatta i stadens mer välbärgade områden, där föräldrars engagemang för både barns skolgång och samhället i stort beskrivs som avsevärt större i andra områden än i Norrby. Dessutom menar ungdomscoachen Michele att det i Norrby finns många föräldrar som ”inte uppmuntrar sina barn... eller

rättare sagt inte har förmåga att uppmuntra barnen och ge den positiva uppmärksamhet som stärker barnet”.

Mot bakgrund av denna samlade problembeskrivning av misslyckade arbetsformer och lokalsamhällets passivitet ska vi i det följande rikta vår uppmärksamhet mot hur samverkan beskrivs och ett alternativ till tidigare arbetsformer och hur samverkan iscensätts som ett medel för att mobilisera lokalsamhället.

### **Gemenskapandets kraft och potential**

Som ett svar på den utveckling som ägt rum i Norrby och tidigare misslyckanden när det gällt att vända denna utveckling efterlyser de partners som är involverade i NSG gränsöverskridande och tvärsektorieella former av samverkan, där gemensamma initiativ anpassas till lokalsamhällets särdrag och insatser görs för att involvera lokalbefolkningen i förändringsarbetet. I arbetet med att utveckla sådana samverkansformer hittade initiativtagaren till NGS inspiration i konceptet *Collective impact model* (CIM). Detta koncept har under det senaste decenniet fått stort genomslag runtom i världen, som en alternativ modell för att bedriva förnyelsearbete. Konceptet har på senare år också fått allt större gehör i ett svenskt sammanhang.

Förenklat bygger konceptet CIM på en strävan efter att skapa synergi. Istället för tävlan och konkurrens mellan olika intressen och ansvarsområden är tanken att värna gemensamma samarbetsformer, med ökad verkningsgrad. I linje med denna strävan ses involverade partners liksom lokalbefolkningen som ”medskapare” av förändring. Ju fler krafter som kan samlas och fås att samverka, sådan är tanken, desto större långsiktig effekt. Genom att ”satsa på att samverka” är förhoppningen att NSG ska skapa ”synergi” och främja ”ömsesidigt lärande”, detta till följd av att ”när människor träffas uppstår nya idéer”, som en förgrundsgestalt inom NGS formulerar saken (Fältanteckningar 150311, 151126). Ledmotivet är att NSG behöver vara en öppen, tillgänglig och horisontell organisation dit ”vem som helst kan komma och vem som helst kan bjuda in” (Fältanteckningar 151126). I denna linje har det bedrivits ett strategiskt arbete med att involvera nya samverkanspartners, som är förankrade i Norrby och bland dess lokalbefolkning.

Utifrån konceptet CIM talas det inom NGS om betydelsen av att ”nyttja varandras styrkor” och ”viljan att se helheten” som ett medel för att nå lokal förändring (Fältobservationer 151126, 170612; Kommunikationsmaterial 2014; jfr Coaffee 2013). Samverkan som överskrider organisatoriska och professionella gränser antas ha en förstärkande effekt (som gör det möjligt att ”uträtta mer med det vi gör”, ”nå humana och socioekonomiska vinster”) såtillvida att den gör det möjligt att ”undvika dubbelarbete”, ”upptäcka glapp där någon borde göra något”, ”lära av varandra, utveckla nya arbetsformer och insatser samt samordna våra resurser för [Norrby] framtid” (Kommunikationsmaterial 2015).

Valet av slogan som används för såväl intern som extern kommunikation är symptomatisk: ”Vi är starkare tillsammans”. Med denna slogan lyfts gemenskap fram som ett kärnvärde. Idén är att gemenskap stärker och att det behöver skapas ett sammanhållet ”vi”, sammanfogade av en gemensam vision, som alla gemensamt arbetar mot. NGS har som mål att bli ett ”forum” där det är möjligt för olika krafter att ”stärka varandra” och ”fogas samman”. Slutprodukten av denna gemenskapande process beskrivs i termer av ”We are one”, där de krafter som medverkar ”ser sig själv som ett system” (Fältobservationer 151126, Kommunikationsmaterial 2016, 2017).

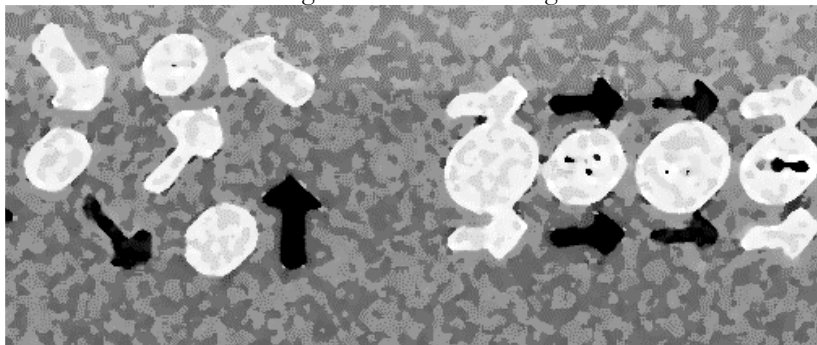


Samtidigt är samverkans existens, långsiktighet och hållbarhet ingen självklarhet. Just därför har också en särskild lednings- och stödfunktion initierats, en så kallad *backbone support organisation* (NGS:s ryggrad). Denna ryggrad arbetar framför allt med kommunikation, samordning och visionsarbete. De illustrationer av samverkan som återges i detta kapitel har exempelvis tagits fram som en del av detta strategiska arbete. Ryggradens grundpelare är gemensamt och ömsesidigt lärande, arbete med att ”bygga intern motivation och extern legitimitet”, ”mobilisera ekonomiska medel till sig själv och helheten” och att ”leda visionsstrategi” (Fältobservationer 151126; Kommunikationsmaterial 2017; Intervju med processsamordnaren Lo). Med dessa redskap tillhands är önskan att förändra tidigare fasta professionella identiteter till förmån för gemensamma former av ansvarstagande och kostnadsfördelning (jfr Dahlstedt 2009a; Mayer 2016). På ett mer övergripande plan är ryggradens främsta funktion att förändra relationer och normer bland de människor som ingår i samverkan – det vill säga att frammana en gemensam vilja till samverkan och att skapa ett sammanhållet, samverkande ”vi”. Den starka betoningen av att skapa detta sammanhållna, samverkande ”vi”, beskrivs inom NGS i termer av en strävan efter att ”[bryta] gränser mellan privata, offentligfinansierade, ideella organisationer och att vi arbetar i samma riktning” där de samverkande parterna ”stegvis lämnar den egna agendan till förmån för den gemensamma” (Kommunikationsmaterial 2015, 2016, 2017; Fältobservationer 151126).

### Gemenskapandets metaforik

Inom NGS har det etablerats en gemensam problem- och världsbild enligt vilken samverkan ses som både problem och lösning. Denna gemensamma problem- och världsbild tar form genom återopande av vissa koncept – exempelvis CIM – med tillhörande flora av ord, fraser och tankefigurer – såsom synergi, ömsesidigt lärande, se helheten – samt slogans – ”Vi är starkare tillsammans” och ”We are one”. Denna samlade berättelse kommer inte minst till uttryck genom användande av allehanda metaforer och bilder, som får illustrera och samtidigt motivera den form av samverkan som iscensätts genom NGS. Låt oss ge några exempel på denna metaforik och vad det är för något som den motiverar. Vi börjar med följande bild, som har använts för att förklara hur arbetssätten ser ut idag (vänstersidan av Bild 3.1) och hur effektiva arbetssätt behöver se ut (högersidan av Bild 3.1).

Bild 3.1. Från desorientering till samförstånd och gemensamma mål



Bilden är reviderad av anonymitetsskäl.

Bilden illustrerar en önskvärd eller, om man så vill, föreskriven förskjutning: från ett tillstånd i form av icke-koordinerade och splittra(n)de insatser, där var och en arbetar isolerade från varandra, på var sitt sätt, till ett tillstånd i form av samordnade insatser, samverkan och

samförstånd. I linje med denna illustration är det uttryckliga målet med NGS att ”minska splittring” och undvika att samverkande partners ”inte motverkar varandra” (Fältanteckningar 141205). Genom koordinerad samverkan ska ”det mentala avståndet mellan organisationer minska” samtidigt som den gör det möjligt att ”kommunicera snabbare och få saker att hända snabbare” (Fältanteckningar 160321).

En liknande metafor för att illustrera värdet av samverkan användes vid en annan sammankomst, nämligen en illustration av ett träd som växer upp ur jorden. Trädet bestod av fyra sammanflätade människokroppar. Kropparna hade olika färger; fötterna, föreställande rötter, var beklädda av olika slags skor; stammen bestod av ben täckta av olika klädesplagg; trädtoppen var klädd av skott och blad, som sköt ut ur den sammanflätade stammen. Båda dessa bilder illustrerar betydelsen – eller rentav nödvändigheten – av att foga samman skilda erfarenheter och intressegrupper, att fläta dem samman, formera gemensamma referenspunkter och viljor, att få de inblandade att bildligt talat växa ihop till en ömsesidigt beroende enhet. Det är nämligen, enligt gemenskapandets metaforik, först genom denna sammanfogning som tillväxt och en blomstrande framtid blir möjlig.

En annan metafor, som en av förgrundsgestalterna för NGS använde som ett sätt att måla fram en ny målbild och en framtidsvision för arbetet inom NGS, är en bild föreställande tusentals fåglar som svärmar i formationer (se bild 2). Bilden av svärmande fåglar har också omfamnats av NGS:s samordningsgrupp och sedermera antagits som officiella logga.

Bild 3.2. Svärmande fåglar i formation



Foto: Hanna-Beata Christensson. Detta är inte NGS:s originallogga.

Bilden av fåglar som svärmar drar tankarna till ett system för kollektiv självorganisering, där tusentals fåglar rör sig i en sammanhållen grupp och hur formationen organiskt förändras och byter skepnad utifrån yttre faktorer, utan uppenbar ledning, riktning och ordning – till synes automatiskt, som om de är kontrollerade av en osynlig hand (Hemelrijk & Hildenbrandt 2011).

Loggan, föreställande fåglar i en svärmande formation, är en illustrativ metafor som beskriver NGS som ett föränderligt nätverk av samverkande partners, som till synes ”organiskt” ändrar skepnad och aktiviteter. Enligt denna metaforik beskrivs NGS närmast som en slags organisatorisk amöba som ”lever sitt eget liv utifrån behoven”, såsom de existerar ute i Norrby (Fältobservationer 151126, 160321). I detta sammanhang beskrivs NGS som präglad av ett prövande, laborativt och experimentellt arbetssätt: ”hela [NGS] är en test, vi vet inte hur det blir”, ”vi är fria att testa väldigt mycket och vi måste fortsätta testa”, ”när vi möter problem [så] anpassar vi oss till det” (Fältanteckningar 160321). NGS står, enligt

denna logik, aldrig still, utan är snarare i ständig förändring, organiskt ständigt anpassande sig till en komplex, föränderlig verklighet, som en fågelformation som aldrig är färdig. När verksamheten beskrivs enligt denna metaforik framträder samtidigt Norrby och det urbana rummet som ett slags laboratorium, en experimentverkstad där olika insatser kan tas fram och testas, i syfte att utveckla alternativ till tidigare misslyckanden, vilket möjliggör nya lärdomar, kunskaper och arbetssätt (jfr Larner & Butler 2005). Experimentlustan beskrivs som demokratiserande, i och med att den bygger på nya och mer horisontella relationer och arbetssätt (Fältanteckningar 160321; jfr Chandler 2014), och samtidigt effektiviserande: ”vi kommunicerar snabbare och får saker att hända snabbare” (Fältanteckningar 160321).

### Samverkansaktiviteter

I NGS:s strategiska kommunikation fungerar det *lokala* som (i) en målbild som alla inblandade kan samlas kring, (ii) en källa till inspiration för hur arbetet kan och bör bedrivas, utifrån vilken alla kan lära sig att utgå från den lokala verkligheten och dess behov, och (iii) en vision om en mer demokratisk organisation och ett mer demokratiskt förankrat förändringsarbete. Sammantaget behöver lokalbefolkningen involveras i beslutsfattandet och förändringsarbetet – det är nämligen de och de lokala villkor som omger dem och de lever under, som utgör själva utgångspunkten för det tänkta förändringsarbetet. Hur har då NGS konkretiserat sina visioner om att skapa en ny organisationskultur och ett arbetssätt som förmår mobilisera lokalsamhällets potentiellt goda krafter? I det följande lyfter vi fram några av de olika initiativ till samverkan för mobilisering av lokalbefolkningen som tagits inom ramen för NGS, i form av relationsskapande dialoger, trygghetsvandringar, hemma-hoskvällar och frizon för tjejer. Samtliga dessa olika initiativ bygger på relationsskapande och etablerande av olika kanaler för kommunikation, där det lokala och dess potentiellt goda krafter identifieras och görs nåbara i och för förändringsarbetet.

#### *Dialog och relationsskapande*

En viktig del av samverkans- och förändringsarbetet i Norrby består av löpande dialogmöten mellan å ena sidan representanter för de samverkande partners som deltar i NGS och å andra sidan NGS:s samverkande partners och lokalbefolkningen. Den kommunikation som blir till genom dessa möten gör det möjligt att inte bara planera och organisera själva förändringsarbetet, utan även att levandegöra och legitimera samverkan som sådan samt involvera lokalbefolkningen i förändringsarbetet.

Dialogmötena organiseras på tre nivåer: (i) *operativ nivå*, där medverkande partners löpande träffas för att konkret planera och genomföra vissa insatser; (ii) *temagruppernivå*, där deltagare i respektive temagrupp träffas för att diskutera samverkansmöjligheter som svarar mot de behov som finns i Norrby; (iii) *övergripande nivå*, där dialog förs mellan medverkande partners, på tvärs över de olika temagrupperna, tillsammans med bland annat intresserad allmänhet, forskare, potentiella investerare och politiker. På operativ nivå är det implementering av enskilda insatser som står i fokus. Här är det de personer som genomför själva insatserna som ansvarar för att arbetet samordnas och följs upp. På temagruppernivå arrangeras möten ett par gånger per halvår. Syftet med dessa möten är dels att få överblick över pågående och planerade insatser och dels att knyta nya kontakter, inspirera varandra till nya idéer och nya arbetssätt – det vill säga skapa en slags gemensam samverkanskultur.

En grundpelare i NGS:s arbete är således dialog, relationsskapande och kommunikation, såväl inom NGS som med de boende i området. Tanken är nämligen att människor när de träffas skapar nya idéer och med dessa möten skapas möjligheter till nya initiativ och

mobilisering av lokalsamhällets krafter. Eller som en representant för en ideell organisation träffande formulerar denna tankegång, med hänsyn till en specifik aktivitet som vi kommer att beröra mer i detalj i följande avsnitt, nämligen trygghetsvandringar: ”när människor lär känna varandra, ja då är det inte ett problem att få folk till nattvandringar” (Fältanteckningar 170920). Möten som gör sådana dialoger med lokalbefolkningen möjliga initieras på en rad olika sätt, exempelvis i form av informations- och umgängesträffar, dörrknackningar, lokala festligheter och kulturevenemang.

Just lokala festligheter, folkliga tilldragelser och tillställningar som riktar sig till de breda folklagren av boende i Norrby, är ett återkommande inslag i det samverkansarbete som NGS bedriver i Norrby. Dessa festligheter varierar, när det gäller form och upplägg, men också när det gäller när på året de genomförs och vem som är huvudarrangör. I vissa fall är det ideella organisationer som är huvudarrangörer, medan det i andra fall är kommunen som är drivande. Festligheterna rymmer en bred repertoar av aktiviteter: allt från konserter, filmvisningar, tävlingar, teater- och dansföreställningar till idrottsaktiviteter. Dessa arrangemang ger möjlighet för myndigheter och organisationer att på ett lättillgängligt och avslappnat sätt sprida olika slags information. De utgör tillfällen där lokalbefolkningen kan komma i kontakt med och involveras i föreningslivet, med möjlighet att de på sikt kan komma att bidra till arbetet med att omvandla Norrby till en mer attraktiv och trygg boendemiljö. Till dessa arrangemang är det viktigt att också locka människor från andra stadsdelar, eftersom det skapar möten, vilket kan bidra till att sprida en mer positiv bild av Norrby och möjligen minska segregationen.

En partner som återkommande varit med att initiera och genomföra sådana festligheter är blåljusverksamheterna, som exempelvis erbjuder lokalbefolkningen – och inte minst barnen – att provsitta utryckningsfordon och att fotograferas med dess yrkesverksamma. En viktig del av denna typ av arrangemang är just det relationsskapande som sker genom de avslappnade och vardagliga samtal som uppstår mellan blåljusverksamheter och de boende i Norrby (Kommunikationsmaterial 2016). En av blåljusverksamhetens representanter beskriver detta relationsskapande som kretsande kring en form av kommunikation som är ”från hjärtat” (Fältanteckningar 160504).

Festligheterna ses som ett medel att främja demokrati, såtillvida att de utgår från en annan ansats än tidigare arbetssätt, som beskrivs som mer präglade av en hierarkisk rationalitet, som går uppifrån-och-ner. Festligheterna utgår snarare från en horisontell rationalitet, där möten mellan människor sker under mer gemytliga och autentiska former (Fältanteckningar 160321, 150206). Denna form av dialoginriktat arbete ses vidare som sätt att möta de politiska ojämlikheter som finns i staden, och bland annat kommer till uttryck i att ”resursstarka grupper kämpar för sina intressen”, medan ”de resurssvaga” intressen och röster hamnar i skymundan (Fältanteckningar 170920). I den meningen förstås de former av lokalt relationsskapande arbete som initieras inom NGS som ett led i ett ”demokratiskompensatoriskt arbete, [som] behöver vara ett samhälleligt uppdrag på samma sätt som man har uppdraget att rusta upp skolor i resurssvaga områden”. En viktig del av detta arbete beskrivs som att ”stärka den demokratiska kompetensen hos de resurssvaga”, något som på sikt kan bidra till att motverka de sociala och politiska ojämlikheter som finns i staden (Fältanteckningar 170920).

### *Trygghetsvandringar*

En annan typ av aktivitet som initieras som ett sätt att involvera lokalbefolkningen i det lokala förändringsarbetet finner vi inom det brottsförebyggande arbetet, nämligen natt och

trygghetsvandringar. Denna typ av aktivitet är inget unikt för vare sig staden eller Norrby, utan det är ett fenomen som under de senaste två decennierna fått allt större genomslag i det brottsförebyggande arbetet generellt – där en rad olika krafter runtom i samhället kommit att mobiliseras i arbetet med att skapa trygghet (Petersson 1997; Wahlgren 2014). Dessa vandringar genomförs i samverkan mellan en rad olika aktörer, där allt från enskilda invånare till företrädare för lokala ideella föreningar, fastighetsägare och ordningsmakten deltar. Aktiviteten, som genomförs genom att dessa olika aktörer rör sig ute i Norrby, svarar mot en problembild av otrygghet och ordningsstörande inslag i den lokala miljön. Med vandrarnas närvaro i Norrby – inte minst på kvällar och nätter – är tanken att potentiella ”riskfaktorer”, såsom ”ungdomar på glid”, ska kunna identifieras och motverkas. I den meningen är förhoppningen att vandringarna ska bidra till färre ordningsstörande inslag och ökad trygghet i Norrby. Dessutom ses dessa vandringar som ett tillfälle att skapa kontaktytor mellan lokalbefolkning och ordningsmakten (Fältanteckningar 150206, 150311, Kommunikationsmaterial 2014).

Representanter för blåljusverksamheterna ser ett stort värde i vandringarna, liksom andra insatser inom det brottsförebyggande arbetet som involverar lokalbefolkningen. Även om det är blåljusverksamheterna som står ”för den övergripande säkerheten”, så sägs en stor del av arbetet med att skapa trygghet handla om lokalbefolkningens aktiva deltagande och närvaro på gator och torg – ”om att vilja och våga visa sig ute” (Kommunikationsmaterial 2017). Vandrarna beskrivs som ”ambassadörer” för lokalbefolkningen. De utgör en slags förebilder som kan inspirera andra, så att ”hela området engagerar sig” och att lokalbefolkningen ingjuts med en känsla av att de ”kan och känner att [de] kan påverka” (Kommunikationsmaterial 2014; Fältanteckningar 170612, 150206).

Vad som dessutom lyfts fram som en stor förtjänst med att involvera de boende i det lokala brottsförebyggande arbetet är deras lokalkännedom och lokala förankring. Denna lokala förankring ses som viktig att ta tillvara eftersom den kan leda till bättre resultat i det brottsförebyggande arbetet (Fältanteckningar 150311). Mot denna bakgrund beskrivs vandringarna som viktiga eftersom de ”vuxna förebilder som rör sig ute är de som skapar verklig trygghet” – ju fler aktörer som görs delaktiga i vandringarna, desto större är följaktligen potentialen att nå effekt i den lokala miljön (Kommunikationsmaterial 2017). Genom att de boende görs delaktiga i det lokala förnyelsearbetet så är förhoppningen dessutom att vandringarna ska kunna ”ge hjälp till självhjälp och hopp till människor som behöver det” (Fältanteckningar 150311; Kommunikationsmaterial 2014). Liksom med de festligheter som berördes tidigare beskrivs dessa trygghetskapande vandringar i termer av fördjupad lokal demokrati.

### *Hemma-hos-kvällar*

NGS:s arbete baseras på premisen att ”beteende hos individer måste man jobba med” och att det är möjligt att nå ”framgångar genom relationer” (Fältanteckningar 150206). En av de aktiviteter som grundar sig på båda dessa principer är Hemma-hos-kvällar. Denna specifika aktivitet är ett resultat av samverkan mellan representanter för kommun och blåljusverksamheter (jfr Lozic 2016, 2018; Dahlstedt & Lozic 2017b). Syftet med denna specifika aktivitet är att nå ut till medborgare som det annars är ”svårt att kommunicera med via befintliga informationskanaler” och just i detta sammanhang är kvinnor med ”begränsad kontakt med det svenska samhället” en särskilt prioriterad målgrupp (Kommunikationsmaterial 2014, 2015; Intervju med trygghetssamordnaren Ellis). Genom att närma sig denna särskilda målgrupp är syftet att ”förhindra att fler [ungdomar] hamnar i kriminella kretsar”

(Kommunikationsmaterial 2015). ”Att förstå kvinnornas situation bättre är viktigt såväl för att upptäcka nya risker som för att kunna lämna anpassade och användbara svar och lösningar”, konstaterar initiativtagaren till Hemma-hos-kvällarna (Kommunikationsmaterial 2015).

Sammantaget baseras Hemma-hos-kvällarna på tanken om att interaktion mellan kvinnorna och organisationerna är betydelsefull när det gäller att få kvinnorna att agera som goda förebilder genom att ta ansvar för familjemedlemmarna liksom ”för den interna läroprocessen” samt för att kunna ”bygga upp ett förtroende hos de boende”, något som återkommande har beskrivits som ett allmänt problem i de områden som har klassificerats som ”särskilt utsatta” (Kommunikationsmaterial 2015; Polisen 2015; Polisen 2017; Magnusson 2014). På ett generellt plan uppfattas alltså dessa kvinnor som en potentiell grogrund för problem, men samtidigt som en resurs för det brottsförebyggande arbetet (Lozic 2016; Dahlstedt & Lozic 2017b).

Hemma-hos-kvällarna äger rum flera gånger per termin och vid varje möte anmäler sig en kvinna frivilligt för att vara ”värdinna”. Vårdinnan ansvarar för att ”lägga upp programmet”, ordna fika och bjuda in andra kvinnor från sitt eget sociala nätverk till ”personliga och intima” umgängen i värdinnans eget hem (Kommunikationsmaterial 2014, 2015). Intimitet, affektiva arbetssätt och småskalighet ses här som en framgångsfaktor i det brottsförebyggande arbetet (Intervju med trygghetssamordnaren Ellis; Kommunikationsmaterial 2014). Med relationsskapande, känslomässig involvering och närhet som medel är målet att överbrygga distans mellan medborgare och tjänstemän som ett medel för att effektivisera arbetet med att göra Norrby till en trygg och säker miljö (Kommunikationsmaterial 2015; Intervju med trygghetssamordnaren Ellis). I detta sammanhang framställs exempelvis uniformen som distansskapande och ”avskräckande” och för att motverka detta och istället få till stånd ”intim stämning och samtal” samt ”skapa relationer” har verksamheten ”Människan bakom uniformen” initierats (Fältanteckningar 160321, 150206, Intervju med trygghetssamordnaren Ellis). Denna verksamhet bygger på närhet och relationsbyggande och i detta syfte kommer blåljusverksamheternas representanter civilklädda till värdinnornas hem, efter traditionella kontorsarbetstider.

Hemma-hos-kvällarnas fokus på relationsskapande leder samtidigt till att etablerade gränser mellan formell och informell, privat och offentlig, styrning och demokrati, socialisering och övertalning, expert och novis, professionella relationer och vänskapsrelationer, legalt och brottsligt blir allt mer diffusa (jfr Foucault 2010; Lozic 2016, 2018). När demokrati tolkas i termer av personliga relationer och informella processer som sker i medborgarnas egna hem finns det dessutom en risk för att inblicken i myndigheters arbetssätt och beslutsfattande blir allt svagare (Chandler 2014). Vi ska återkomma till denna problematik i den avslutande diskussionen, men låt oss först lyfta fram ett exempel på arbetet med ungdomar i allmänhet och unga tjejer i synnerhet.

### *Frizoner för tjejer*

Relationsskapande ses inte bara som en viktig del i arbetet med vuxna. Det ses också som ett sätt att närma sig barn och ungdomar. Inom NGS riktas kritik mot både de etablerade organisationer som är verksamma i Norrby, inte minst skolor och socialtjänst, och föräldrar som bor i Norrby. Enligt denna kritik saknas i båda fall respekt och förståelse för barns och ungdomars specifika erfarenheter och behov – och inte minst en förståelse för att barn och ungdomar känner sig svikna av vuxenvärlden. Daniella är verksam i en ideell organisation

som specifikt arbetar med flickor och unga kvinnor i Norrby. Hon framhåller särskilt problemet med en bristande respekt för barn och ungdomar bland lärarna i området:

Barn blir kallade ”dumma” eller ”idiot”, alltså av lärarna. De killarna som skolan anser är stökiga, de hängde med oss, och var lugna och vi förde ett bra samtal med dem. Då kom någon vuxen fram och sade till honom: ”Men, du, stör inte dem!”, utan att killen gjorde någonting. Om killarna eller tjejerna för en gångs skull var lugna, låt dem då vara lugna. Men man har mycket liten respekt för barnen i området. Sättet man talar om barn och bemöter dem är inte rätt, men det är känsligt och man kan inte bara komma till rektorn och säga: ”Vad håller ni på med?!” Då kan vi inte komma tillbaks, och då kan vi inte hjälpa dem alls.

Vid sidan av att etablera förtroendeskapande relationer och behandla barn och ungdomar i Norrby med större respekt så understryker Daniella betydelsen av att samverka för att hjälpa barn och ungdomar. Som hon beskriver det är nämligen de utmaningar som barn och ungdomar i Norrby möter så pass svåra och komplexa att det helt enkelt krävs samlade insatser för att de ska kunna bemötas. Daniella menar att det är ”absurt” att insatser tidigare inte har samordnats i högre grad än vad som har varit fallet och att de ungdomar som har det allra svårast och är i störst behov av stöd har tvingats kontakta flera olika organisationer och ”berätta samma historia till fyra olika personer, om och om och om igen”. Denna organisatoriska splittring leder, menar hon, tillsammans med de socio-ekonomiska ojämlikheter som de boende i Norrby lever under, bristande respekt och avsaknad av tillitsfulla relationer till en allt mer negativ framtidstro, vilket i sin tur ökar risken för att ungdomar söker sig till kriminalitet och självdestruktivt beteende.

Om du inte har någon som tror på dig, varken i skolan eller hemmet eller på fritiden och så möter du en människa som är 40 år, en knarklangare och han tror på dig och som tror att du fixar det här jobbet. Då spelar det inte någon roll att det är fel jobb, för att du har hittat någon som tror på dig. De stora brottslingarna, de vet exakt hur de ska behandla ungdomarna för att de vet vad de saknar.

Det som Daniella beskriver som ”multiproblem” utgör en anhopning av komplexa utmaningar som hon menar kräver samlade grepp och ett förändrat förhållningssätt gentemot ungdomarna. Särskilt viktigt när det gäller att ta sig an dessa sammansatta problem, menar Daniella, är ett aktivt uppsökande arbete. Just för att skapa förtroendeingivande relationer och specifikt för att närma sig tjejer och unga kvinnor i området, på deras egna villkor, så har Daniella och den ideella organisation som hon är aktiv i startat ett tjejkafé. Rekryteringen av nya deltagare sker bland annat via skola och fritidshem. Allt som oftast på ett informellt och avslappnat sätt, av tjejer och unga kvinnor från Norrby, som ofta är jämnåriga med dem som rekryteras. Daniella menar att just ledarnas kön, ålder och lokala förankring gör det ”mycket lättare för dem att komma närmare andra ungdomar”. Lokal förankring och relationsskapande är nav i arbetet. Daniella menar att tjejkaféet handlar om att stärka de unga tjejerna, som själva får driva kaféverksamheten och samtidigt ta ett större ansvar när det gäller att bidra till förändring av både sitt eget liv och Norrby i stort.

Ibland handlar det om misshandel, ibland handlar det om att de inte får gå ut, ibland handlar det om att deras föräldrar inte tycker att tjejer ska vara aktiva på fritiden, istället ska de städa eller laga mat eller ta hand om småsyskon. Så vi har ett tjejkafé en gång i veckan där vi har aktiviteter. Där satte vi gränsen – när man kommer till oss så får man inte ta med småsyskon. Vi använder den här tiden så att de kan göra sig fria från hemarbetet. I början så kom inte

vissa, men efter ett tag så började föräldrarna släppa dem till oss för att vi började kommunicera med föräldrarna.

Syftet med kafét är alltså att skapa en frizon där tjejer kan känna sig trygga, våga prata om känsliga saker och träffa företrädare för organisationer och myndigheter och frigöra sig från familjens starka kontroll (jfr Dahlstedt & Lozic 2017a). Vid sidan om normkritiskt arbete och kontakt med andra organisationer och myndigheter, ges deltagarna också möjlighet att prova på nya aktiviteter, inte minst genom ekonomiskt stöd för att kunna delta i idrotts- eller annan föreningsaktivitet.

Enligt Daniella är deltagande i föreningslivet i allmänhet och idrottsaktiviteter i synnerhet en utmaning just för tjejerna i Norrby. Hon menar att en bidragande orsak är ojämlikhet mellan killar och tjejer, skapade av vissa genusnormer (jfr Ekholm m.fl. 2018). Denna ojämlikhet kommer inte minst till uttryck i en avsaknad av platser i Norrby som är fria från killar, där tjejer får möjlighet att utöva idrott och att träffas utan att bli störda eller känna sig otrygga.

Det är dyrt med fotboll. Det är dyrt med basket. Du ska ha kläder och skor, kanske utrustning och många familjer i området har inte råd. Sen upptäckte vi att många gånger tjejerna bortprioriteras. Om det är så att en familj har en kille och en tjej och de har dåliga förutsättningar [...], då bortprioriterar man tjejernas aktiviteter. Sen finns andra saker. Vissa tjejer får inte rida, av religiösa skäl. Man kopplar det med att man då kan tappa sin oskuld. Det är så tjejerna beskriver det, om jag ska använda deras ord, rakt av. Så man måste sätta sig och förklara för tjejerna vad det faktiskt innebär att säga så. Man måste prata om normer och rättigheter.

Det är mot denna bakgrund som initiativtagarna till tjejkaféet, i samarbete med aktörer såsom kommun, frivilligorganisationer och idrottsföreningar, har velat skapa kafét som ett alternativt rum för just tjejer, som ska stimulera deras delaktighet och engagemang. I detta rum ges tjejer möjlighet att bli lyssnade till och sedda som självständiga individer, inte som beroende av eller ansvariga för vare sig syskon eller föräldrar.

### **Avslutande diskussion**

I detta kapitel har vi fördjupat oss i ett specifikt samverkansinitiativ som etablerats i ett förortsområde – Norrby – i en av landets större städer. Initiativet, *Närområdets gemensamma styrka*, NGS, bygger på en stark vilja och tilltro till samverkan som ett medel att åstadkomma social förändring. Initiativet utgör i den meningen ett exempel på en bredare trend inom en rad olika verksamhets- och politikområden. Inom initiativet lyfts samverkan, mellan statliga, privata och frivilliga organisationer – och inte minst med lokalbefolkningen i Norrby – återkommande fram som ett önskvärt och effektivt arbetssätt: dels genom att det bygger på skapande av en gemensam förståelse av de utmaningar som Norrby står inför, dels genom att det gör det möjligt att genomföra gemensamma åtgärder för att möta dessa utmaningar.

Initiativet bygger på en stark vilja att motverka stuprörs- och revirtänkande, som utgör en slags motpol till den form av samverkan som lanseras och föreskrivs inom NGS. De kortsiktiga, distansera(n)de och centralt fastställda projekt som under lång tid dominerat arbetet i relation till Norrby beskrivs inte bara som misslyckade, utan även som en bidragande orsak till att problemen i Norrby har eskalerat. Huvudmotivet till NGS är idén om att förändringsarbetet som bedrivs i Norrby behöver skifta fokus, från lösningar initierade uppifrån, grundade på skarpa professionella och organisatoriska gränser, till lösningar som



bygger på att inblandade parter, med sina skilda och komplementära yrkesroller, kompetenser och erfarenheter, arbetar tillsammans, med utgångspunkt i det lokala. Mottot för det arbetssätt som vägleder NGS är talande: ”Vi är starkare tillsammans!” Målet är att alla parter som är inblandade i arbetet strävar mot samma mål.

Lokalbefolkningen intar i detta sammanhang en central roll, inte minst på grund av deras lokala förankring, deras kännedom om Norrby och dess specifika utmaningar. Lokalsamhället ses därmed inte bara som ett problem, utan även som en del av lösningen. Lokalsamhället beskrivs visserligen – åtminstone i nuläget – som allt för passivt. Samtidigt beskrivs lokalsamhället som en potential – det kan med olika medel bli mer delaktigt. Det är också en mobilisering av lokala krafter som är en av de främsta ledstjärnorna för det arbete som initieras inom NGS.

En förutsättning för att denna lokala mobilisering ska kunna komma till stånd är etablerande av täta relationer med såväl lokalbefolkningen som bland de samverkande parterna. Bland de samverkande parterna ses det inte minst som viktigt att skapa en vilja till samverkan. Denna vilja innebär överbryggande av professionella ansvarsområden, arbetssätt och tankemodeller, där traditionella gränser mellan yrkesutövare och klient, professionell och frivillig, privat och offentligt på olika sätt utmanas.

Strävan efter att överbrygga gränser innefattar ytterligare en dimension, nämligen relationsskapande och närmande till lokalbefolkningen, som ett sätt att överbrygga gränsen mellan å ena sidan professionalitet och å andra sidan intimitet och vänskap. Det relationsskapande arbete som bedrivs inom NGS har tre övergripande mål. För det första ses relationsbyggandet som nödvändigt för att utveckla ett yrkesutövande som bygger på lyhördhet och dialog. Ett sådant yrkesutövande ses som väsentligt eftersom det i sin tur gör det enklare för de samverkande parterna att få kontakt med och tillträde till lokalbefolkningen, inte minst i deras privata sfär. För det andra ses relationsbyggandet som ett viktigt medel för att aktivera lokalbefolkningen och göra den mer delaktig i det lokala förändringsarbetet. För det tredje är relationsskapandet centralt eftersom samverkan i sig bygger på ett uppluckrande av fasta – och av lagen fastslagna – professionella ansvarsområden och roller. Idén om samverkan bygger i sig på tanken om en förmodad jämlikhet mellan de samverkande parterna – åtminstone i teorin. Hur relationerna mellan de samverkande parterna i praktiken tar form, vilka spelregler som blir rådande, vilka som har möjlighet att utforma dessa och vilka relationer dessa spelregler i sin tur gör mer eller mindre möjliga – det kan vara en helt annan fråga (jfr Dahlstedt & Hertzberg 2011a).

Utmanandet av gränser beskrivs även i termer av experimentlusta, som handlar om att tillvarata all den entusiasm och det engagemang som kan bidra till att driva förändringsarbetet framåt. Samverkan ses som särskilt avgörande i det förändringsarbete som bedrivs i just Norrby, eftersom utmaningarna beskrivs som särskilt alarmerande just här, jämfört med andra delar av staden. Detta, enligt logiken, tillåter, frammanar och fordrar nytänkande, extraordinära och experimentella insatser. I den meningen blir Norrby till ett slags laboratorium, där nya arbetssätt kan prövas och förfinas.

Samtidigt som mångfalden av inblandade parter och experimentlustan ses som styrkor i NGS-initiativet så ses de som potentiella riskfaktorer. För att konsolidera arbetet i NGS, och för att undvika potentiella konflikter och friktioner, så har en så kallad *ryggrad* upprättats, en slags styrgrupp som initierar allehanda metoder för att främja samarbete och samförstånd mellan de parter som deltar i arbetet (Gressgård & Lozic 2017). Ryggraden fungerar med andra ord som en plattform som gör det möjligt för samverkande parter att samlas,

där en vilja till samverkan kan frammanas och de aktiva eldsjälarnas entusiasm kan eldas på för att nå högre verkningsgrad.

I motivations- och gemenskapsskapande syfte har här strategisk kommunikation kommit att inta en särskilt framträdande roll, inte minst i form av arbete med visioner, slogans, metaforer och bilder, som framför allt tjänar till att framhålla och legitimera kollegialitetens sprängkraft och effektivitet (ibid.). För att ytterligare åskådliggöra NGS-initiativets karaktäristika – dess ickehierarkiska struktur, organiska självreglering, organisering utifrån lokala villkor och ömsesidigt beroende mellan parterna – används exempelvis bilden av svärmande fåglar som logga. Flocken, som består av tusentals fåglar, rör sig som en helhet, även om det saknas en tydligt definierad ledning. Genom användande av just denna metafor framträder organisationen som ständigt anpassande – där dess samverkansparter gjuts samman till en helhet och formas utifrån lokala villkor.

Sammanfattningsvis: Vi har i detta kapitel visat på att den samverkan som initieras i NGS:s regi tar form av en i flera avseenden motsägelsefull slags styrning. Samverkan förväntas vara både organisk och självreglerande. Den bygger på och förutsätter en mångfald av röster, intressen och organisationer. Målet med samverkan är att lokalsamhället, sist och slutligen, på egen hand ska kunna hantera sina problem och bidra till social förändring, utan inblandning utifrån. Samtidigt bygger det lokala förändringsarbetet på just sådan inblandning utifrån, där inte minst strategisk kommunikation i olika former sätts i bruk för att frammana en gemensam förståelse och handlingsrepertoar bland de samverkande parterna. En förutsättning för att en sådan gemensam linje ska kunna framträda är dock skapandet av en gemensam vilja att samverka bland de samverkande parterna, en vilja att överskrida gränser, professionella, organisatoriska och geografiska, och – sist men inte minst – ömsesidighet. Lokalsamhället utgör själva navet i förändringsarbetet – men behöver samtidigt väckas till liv för att kunna tjäna denna roll. Lokalsamhället kan därmed i sig ses som en teknologi för styrning – som genom allehanda aktiverande interventioner, exempelvis i form av samverkan, görs mobiliseringsbar (jfr Petersson 1997; Rose 1999). Vad som blir det konkreta utfallet av dessa skilda insatser för lokal mobilisering är inte givet på förhand och förtjänar fortsatt undersökning.

I följande kapitel ska vi ta oss an ett annat uttryck för viljan till samverkan, som i det fallet utspelar sig i en annan förortsmiljö. I kapitlet riktas fokus specifikt mot skolans kontext och dess arbete med brottsförebyggande fostran.