

Scores rapportserie 2018:3

# **Att organisera lite eller mycket, för en kväll eller för alltid?**

En organisationsteoretisk belysning av integrationsinitiativ

Susanna Alexius & Tiziana Sardiello

# SCORE

STOCKHOLM CENTRE FOR  
ORGANIZATIONAL RESEARCH

# **Att organisera lite eller mycket, för en kväll eller för alltid?**

En organisationsteoretisk belysning av integrationsinitiativ

Susanna Alexius & Tiziana Sardiello

Scores rapportserier 2018:3  
ISBN 978-91-88833-00-6

Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor  
106 91 Stockholm  
[www.score.su.se](http://www.score.su.se)



# **Att organisera lite eller mycket, för en kväll eller för alltid?**

## **En organisationsteoretisk belysning av integrationsinitiativ**

Susanna Alexius & Tiziana Sardiello

Score, Stockholms universitet

## Abstract

This study, funded by the County Administrative Board in Södermanland, Sweden, aims at a deeper understanding of selected integration initiatives in the municipality of Flen. Given the many empirical surveys and evaluations previously carried out in this area, we found it relevant to focus on theoretical reasoning and a conceptual framework that puts well-known initiatives in a new light. The report ends with a list of suggested points for discussion that can be used for fruitful reflection and dialogue between different stakeholders.

Two dimensions - the *degree of organization* (theory of partial organization) and the *type of temporality* (chronological or qualitative perception of time) have guided the analysis of three initiatives: Språkvän/The refugee guide program, Flen World Orchestra and Parties. The findings draw on insights from document studies, interviews, and informal conversations and participant observations during field work in Flen during 2017 and 2018.

All ways of organizing have their advantages and disadvantages. Striving for long-term and high-degree organization has its advantages - but also its disadvantages. Our main conclusion is that there seems to be too little awareness and discussion on the possibility to strategically encourage a "portfolio" of initiatives with different degrees of organization and temporality.

If the aim is to encourage immigrants to take on the role as active organizers, a lower level of rules and a less hierarchical decision-making scheme in the integration initiatives may open up for this. It is important not to create "first and second class members" in an initiative, where some members (for example volunteers) are expected to be active organizers and donors, while other members (for example newly arrived refugees) may be faced with subtle signals that they are seen as "resources" to be processed, as passive "recipients" of service and care.

The report discusses the value of a coaching leadership approach in the initiatives. Further, we examine the role of integration coordinators (employed in the public sector) and their possibilities to act as "enabling bureaucrats", something the interviewed civil society leaders wish for. We identify structural barriers that hinder integration coordinators from fully supporting the civil society leaders who play a most pivotal role in the integration initiatives.

## Sammanfattning

Den här studien, som finansierats av Länsstyrelsen i Södermanland, syftar till en fördjupad förståelse för integration av nyanlända genom en sociologisk och organisationsteoretisk analys av utvalda integrationsinitiativ i Flens kommun. Med tanke på de många empiriska kartläggningar och utvärderingar som tidigare har genomförts på området, har vi funnit det motiverat att inrikta rapporten på organisationsteoretiska resonemang och en begreppsapparat som sätter välkända initiativ i ett nytt ljus. Förhoppningsvis kan rapporten inspirera praktiker till att ställa nya frågor kring integration och olika integrationsinitiativ. Rapporten avslutas med förslag till diskussionsfrågor som kan användas för lärande genom reflektion, t ex i samtalsform mellan olika berörda intressenter.

Två dimensioner – *graden av organisation* (teori om partiell organisation) och *typen av temporalitet* (kronologisk respektive kvalitativ tidsuppfattning), har varit huvudspår i analysen av tre initiativ: Språkvän, Flen Världsorkester och Fester. De empiriska redogörelser som presenteras för att illustrera våra teoretiska resonemang vilar på insikter från intervjuer, dokumentstudier samt informella samtal i samband med studiebesök och deltagande observationer i Flen under hösten 2017-hösten 2018.

Alla sätt att organisera har sina fördelar och nackdelar. Att sträva efter långsiktig och höggradig organisation har sina fördelar – men också sina nackdelar. Vår främsta slutsats är att det idag verkar finnas för lite insikt och diskussion om detta och om möjligheten att medvetet och strategiskt uppmuntra till en ”portfölj” av initiativ med varierande grader av organisation och temporalitet.

Om målet är att engagera nyanlända att ta mer plats som aktiva organisatörer av olika initiativ, kan en lägre grad av regler och en mindre hierarkisk beslutsordning öppna för detta. Vi menar vidare att ett coachande förhållningssätt är lämpligt och att det är viktigt att inte omedvetet bidra till att skapa ”första och andra klassens medlemmar” i ett initiativ, där vissa medlemmar (t ex volontärer) förväntas vara aktiva organisatörer och givare, medan andra medlemmar (t ex nyanlända) kanske möts av subtila signaler om att de ses som resurser som ska förädlas, som passiva mottagare av service och omsorg.

Rapporten berör också förutsättningar för integrationsstrateger, integrationssamordnare och andra liknande formella positioner i offentlig sektor. Särskilt intresse riktas mot dessa gräsrotsbyråkraters förutsättningar att vara de ”möjliggörande byråkrater” som civilsamhällets ”eldsjälar” lovordar. I intervjuer med integrationsstrateger och integrationsamordnare nämns strukturella hinder som de själva upplever hämmar deras arbete och potential att coacha och avlasta eldsjälarna som spelar en ovärderlig nyckelroll i organiseringen av integrationen av nyanlända.

## Innehållsförteckning

<b>Abstract</b> .....	2
<b>Sammanfattning</b> .....	3
<b>Förord</b> .....	5
<b>Rapportens syfte och frågeställningar</b> .....	6
<b>Utgångspunkter och tillvägagångssätt</b> .....	6
<b>Kort beskrivning av de utvalda initiativen</b> .....	8
<i>Språkvän</i> .....	8
<i>FlenVärldsOrkester</i> .....	8
<i>Fester</i> .....	9
<b>Teori</b> .....	9
<i>Grader av organisation: Den kompletta organisationens fem element</i> .....	9
Medlemskap.....	10
Hierarki.....	10
<i>Gläntor i storskogen: om partiella organisationer</i> .....	10
<i>Konsekvenser av olika grader av organisation</i> .....	11
<i>Informell samordning</i> .....	12
<i>Tidens chronos och kairos</i> .....	13
<i>Idealet om chronos och långvarighet i organisationer och projekt</i> .....	13
<b>Analys av de utvalda fallstudierna</b> .....	14
<i>Variation i medlemskapet</i> .....	15
Att vara en medskapande medlem .....	15
Att vara lärare och elev, volontär och brukare .....	16
Lättsamt medlemskap .....	18
<i>Den coachande organisatören</i> .....	19
<i>Eldsjälar bygger broar</i> .....	20
<i>Möjliggörande byråkrater</i> .....	23
<b>Slutord</b> .....	25
<b>Referenser</b> .....	27
<b>Appendix:</b> .....	30
<b>Förslag till diskussionsfrågor för vidare reflektion och utveckling</b> .....	30

## Förord

Den här studien är i första hand skriven för praktiker som arbetar med integration, t ex i en civilsamhällesorganisation eller vid en offentlig förvaltning. Vår ambition är att rapporten ska användas som diskussionsunderlag samt för att väcka nya tankar kring organiseringen av olika integrationsinitiativ. En utgångspunkt för studien var Länsstyrelsen i Södermanlands egna reflektioner kring vad graden av organisation kan betyda för integration, där en uppfattning blev till en undran om det kunde vara ”något speciellt” med integrationsinitiativen i Flens kommun eftersom dessa verkade uppskattade utan att vara alltför ”uppstyrda” i meningen formellt organiserade. Kanske var initiativen rentav uppskattade *eftersom* de inte var så ”uppstyrda”? Om nu så verkligen var fallet.

Dessa reflektioner hos Länsstyrelsen i Södermanland ledde fram till en kontakt med Score – Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor, som är ett mångdisciplinärt forskningscentrum för organisationsforskare från Handelshögskolan i Stockholm och Stockholms universitet. Ambitionen var att organisationsforskare från Score skulle bidra till med nya perspektiv på integration som kan bidra till reflektion och lärande.

Författarna riktar ett varmt tack till Länsstyrelsen i Södermanland, särskilt Alina Trejner och Lucie Riad för stort intresse och intressanta diskussioner under studiens gång. Tack alla informanter för att ni så generöst har delat med er av er tid och era tankar! Vi vill också tacka våra kollegor Staffan Furusten och redaktören för Scores rapportserie Lovisa Näslund för konstruktiva kommentarer som bidragit till att förbättra vår rapport.

Susanna Alexius och Tiziana Sardiello  
Score, Stockholm den 20 december 2018

## Rapportens syfte och frågeställningar

Integration – segregation är en spänning och ett klassiskt samhällsligt fenomen som alltid har engagerat mänskligheten. Fenomenet har ingen entydig definition och går följaktligen att närma sig från en rad olika ideologiska och forskningsdisciplinära utgångspunkter. I den här rapporten fokuserar vi specifikt på tidiga insatser för integration av nyanlända (t ex människor som flytt till vårt land från krig och kris i sina hemländer). Studien, som finansierats av Länsstyrelsen i Södermanland, syftar till en fördjupad förståelse för integration av nyanlända genom en sociologisk och organisationsteoretisk analys av utvalda integrationsinitiativ i Flens kommun. Rapportens syfte har inte varit att utvärdera enskilda integrationsinitiativ (ibland kallade insatser). Med tanke på de många empiriska kartläggningar och utvärderingar som tidigare har genomförts på området,<sup>1</sup> har vi funnit det motiverat att inrikta rapporten på organisationsteoretiska resonemang och en begreppsapparat som sätter välkända initiativ i ett nytt ljus och förhoppningsvis kan inspirera praktiker till att ställa nya frågor kring integration och olika integrationsinitiativ. Rapporten avslutas med förslag till diskussionsfrågor som kan användas för lärande genom reflektion, t ex i samtalsform mellan olika berörda intressenter.

## Utgångspunkter och tillvägagångssätt

Eftersom ändamålet har varit att inspirera och skapa förståelse genom nya teoretiska perspektiv och begrepp, har vårt tillvägagångssätt varit övervägande abduktivt, d v s vi har utgått från en inläsning av litteratur vars frågor och perspektiv väglett oss i det empiriska arbetet. Samtidigt har analysen av datamaterialet genererat nya frågor och teman som efter hand har vävts ihop med de teoretiska utgångspunkterna. Två dimensioner – *graden av organisation* (teori om partiell organisation) och *typen av temporalitet* (kronologisk respektive kvalitativ tidsuppfattning) som kännetecknar integrationsinitiativ, har varit två huvudspår i analysen.

Redan på förhand såg vi författare att det fanns flera relevanta ingångar till studien och dessa ville vi gärna undersöka närmare. Vad betyder Flens kulturella och historiska tradition av socialt engagemang? Vad betyder enskilda lokala ”eldsjälar” och sociala entreprenörer? Är det kanske i själva verket så att integrationen i Flen är jämförelsevis ”oorganiserad” (i betydelsen icke-formaliserad), eller kanske snarare i ovanligt hög grad ”självorganiserad” av nyanlända som uppmuntras och stöttas till egna initiativ och som tar rollen som aktiva organisatörer?

Andra exempel på frågor som intresserade både oss och uppdragsgiven (Länsstyrelsen i Södermanland) och som funnits med oss från studiens början är: Vilken roll spelar medlemskap, t ex i en eller flera föreningar? Är det fruktbart om ens möjligt att på förhand upprätta formella regler för hur integration ska gå till? Är det viktigt med en tydlig hierarkisk struktur, övervakning och sanktioner eller kan avsaknad av dessa organisationselement ge mer energi till självorganisering och främja ansvarstagande och engagemang? Sammanfattningsvis fann vi det angeläget att undersöka om och hur ”partiellt” (delvis) organiserade sammanhang kan verka integrationsfrämjande.

---

<sup>1</sup> En av alla kartläggningar som kom ut förra året är SWECOs rapport om tidiga insatser till asylsökande där det nämns att vissa initiativ är mer organiserade än andra, dock utan att förklara vad det betyder med olika grader av organisation och vilka konsekvenserna kan vara (Sweco 2017, s. 56).



Efter inledande möten och samtal med uppdragsgivaren och nyckelinformanter kom vi, (förutom graden av organisation), även att lägga till perspektivet temporalitet – i vardagliga ordalag: tidens kvantitet och kvalitet. Dels hur lång tidshorisont eller initiativ har, dels hur tiden som tillbringas i initiativet fylls med mening.

De utvalda teoretiska perspektiven om graden av organisation och typen av temporalitet illustreras empirisk i rapporten med hänvisning till tre huvudsakliga initiativ: Språkvän, Flen Världsorkester och Fester.

Att Flen är en mindre ort gör det lättare att få överblick över verksamhet som pågår och initiativ som tagits. Som forskare är det emellertid mer regel än undantag att möta uppfattningen att någon viss plats eller organisering är mycket speciell, utan att så behöver vara fallet (sett ur forskningssynpunkt). Därför har projektet inte präglats så starkt av ett sökande efter det som eventuellt är speciellt med Flen. Däremot är de integrationsinitiativ som vi studerat i Flen välvalda för att belysa betydelsen av olika grader av organisation – i vardagliga ordalag: hur mycket eller lite ”uppstyra” de olika initiativen är (dvs i vilken grad initiativens ordning bestäms genom medlemskap samt formellt beslutade regler förenade med sanktioner och övervakning i bemärkelsen uppföljning och utvärdering). Våra teoretiska resonemang och diskussionsfrågor bör dock vara relevanta även för integrationsinitiativ utanför Flen och Södermanland, då det är mer troligt än inte att likheterna i hur integration organiseras vid en viss tidpunkt i ett och samma land överväger skillnaderna.

Studien har haft en kvalitativ forskningsansats och förutom litteraturstudier och reflektion har tre integrationsinitiativ valts ut för närmare analys för att belysa grad av organisation och temporalitet samt centrala förutsättningar för och konsekvenser av dessa skillnader. Fallstudier inbegriper olika datainsamlingsmetoder genom vilka forskarna försöker komma i närkontakt med och studera ett fenomen, en organisation eller vissa individer på ett djupgående sätt. De empiriska redogörelser som presenteras här för att illustrera våra teoretiska resonemang vilar på insikter från dokumentstudier, 15 intervjuer och många informella samtal i samband med fältarbete (studiebesök och deltagande observationer) i Flen under hösten 2017-hösten 2018. Studiebesöken med deltagande observationer har omfattat ett heldags besök på Flens kommun, en repetition, två konserter och en fest med Flens världsorkester samt ett heldags integrationsstrategmöte med Länsstyrelsen och integrationsstrategerna från Södermanland). Dessa datainsamlingsmetoder (intervjuer, informella samtal och deltagande observationer under studiebesök) har använts för att nå en djupare förståelse för organisatörers och andra medlemmars syn på sina roller och relationer i de utvalda initiativen. Dessutom har dokumentation om ansökningar och verksamhetsberättelser, m.m. konsulterats för att ytterligare informera oss om initiativen i fråga.

Tyngdpunkten i datainsamlingen har legat vid integrationsorganisatörer i deras vardag. Till gruppen integrationsorganisatörer har vi här räknat såväl avlönade representanter från olika organisationer som t ex Flens kommun och föreningar, men också oavlönade ideella resurser.

Intervjuer genomfördes med integrationskoordinatorer och integrationsstrateger i både Flen och andra kommuner i Södermanland samt med nyckelpersoner bland Flens volontärer, eldsjäljar liksom med medlemmar i initiativen. Under intervjuerna användes tre intervjuguides – en för organisatörer, en för volontärer och en för medlemmar. Dessa intervjuguides innehöll semistrukturerade frågor på temat, ämnade att styra men samtidigt möjliggöra att fånga och

följa upp intressanta och oväntade utvecklingar i samtalet. Intervjuerna med medlemmarna utfördes alla på plats i Flen medan vissa intervjuer med volontärer gjordes via telefon.

Ordgranna transkriptioner av intervjuer samt noggranna fältanteckningar från observationer har analyserats löpande och tematiskt under studien. För att kunna sätta insamlad data i en bredare kontext genomfördes ytterligare en deltagande observation vid ett möte med Södermanlands integrationsstrateger. Deltagande vid LIN årsmöte (Länsstyrelsernas integrationsnätverk) i Karlskrona, en presentation i Flen samt hos Länshövdingen i Nyköping under hösten 2018 i har givit värdefull input till vår diskussion.

## **Kort beskrivning av de utvalda initiativen**

Vi utförde en förstudie hösten 2017 för att kunna erhålla en allmän bild över de olika integrationsinitiativ som pågick i Flen vid denna tid samt deras grad av organisation och typ av temporalitet. Under fältarbetet pratade vi med organisatörer och eldsjälar och bestämde därefter att fokusera på tre utvalda initiativ då dessa låg i en skala från mer till mindre strukturerade och långvariga.

### *Språkvän*

Språkväns initiativet startade med boulespelande under 2015 och sedan dess har initiativet utvecklats kontinuerligt. Idag beskrivs Språkvän som ett initiativ som har som syfte att ”underlätta personliga kontakter som går bortom etniska gränser, för ömsesidigt utbyte”. Vidare ska initiativet ”erbjuda nyanlända chans att träna svenska språket och lära känna svenska samhället. Motverka okunskap, fördomar och segregation”. (<https://flen.se/stod-omsorg/integration/flyktingguidesprakvan>).

Arbetet med att sammanföra kommuninvånare och nyanlända sker även i samarbete med föreningar och studieförbund. Språkvänsinitiativet drivs i samarbete med kommunen och har tillgång till lokaler via kommunen. En anställd är ansvarig för verksamheten och matchningen mellan volontärer och nyanlända. På Flens Facebooksida har vi tidigare kunnat läsa att ”kontakten mellan nyanlända och guide/guidefamilj erbjuds under ett år”. Numera står det istället att ”kontakten pågår så länge båda parter vill”. Vidare framgår det att ”det handlar inte om att lära en person hur myndigheterna fungerar”.

### *FlenVärldsOrkester*

FlenVärldsOrkester (FVO) är en ideell kulturförening som startades 2015. FVO bedriver projektet ”The Culture House” inom satsningen ”Kreativa platser för människor boende i ett särskilt bostadsområde samt övriga delar av Flen”. The Culture House ska genom olika kulturella former som musik, dans, teater, bild, film och foto engagera och skapa möten mellan människor i alla åldrar, med olika nationell bakgrund och funktion. Projektet riktar sig till alla personer (som t ex dem med funktionsnedsättning, äldre, unga barn och invandrare som bor i Flen). I ansökan till Länsstyrelsen för ”Tidiga Insatser för asylsökande” som skickades år 2017, förtydligas dessutom att initiativet innehåller ”naturliga inslag av samhällsinformation då både anställda och deltagare är nyanlända” (Ansökan 2007 stadsbidrag till verksamheter för asylsökande m.fl.).

Syftet med FVO-föreningen beskrivs som att ”skapa och framföra musik med inslag från hela världens musik liksom annan kulturell verksamhet inom olika kulturområden”. Inom musikverksamheten – som kommer att vara fokus för denna rapport – är ändamålet att samla människor i olika åldrar med olika kulturell bakgrund men gemensamt intresse för musik, musikutövande och annan kulturell verksamhet. Målet är att skapa integration mellan människor genom musik.

FVO är finansierat genom olika medel, däribland: integrationsmedel från Flens kommun, projektmedel från Statens kulturråd, tidiga insatser för asylsökande från Länsstyrelsen, samt kulturmiljonen från Flens kommun. FVO har också fått flera priser och utmärkelser.

Idag består FVO av cirka 30 medlemmar från 12 olika etniska bakgrunder (Albanien, Algeriet, Chile, Finland, Italien, Irak, Libanon, Marocko, Nigeria, Sudan, Sverige, Syrien). Medlemmarna träffas för repetition en gång i veckan i lokalen Amazon, Flens gamla Folkets hus.

### *Fester*

Fester kan beskrivas som låggradigt organiserade (i bemärkelsen minst antal organisationselement, se det teoretiska avsnittet nedan). Därtill är festerna de mest kortvariga av de integrationsinitiativ vi studerat. De flesta fester sker i anknytning till andra initiativ som t.ex. Språkvän och FVO. Det finns inga regler för hur de ska anordnas och hur många som ska delta. Inom Språkvänsinitiativet sker festerna vanligtvis två gånger per året, en fest på hösten och en på våren, medan FVO alltid ordnar en fest efter en konsert i oktober varje år för att fira orkesterns ”födelsedag”. Festerna representerar en variation som erbjuder medlemmar i olika integrationsinitiativ att samordnas mer informellt än vad de gör i ordinarie verksamhet. Festen blir ofta ett tillfälle att fira, att bygga samhörighet och tillit och att komma med idéer och uppslag för utveckling av verksamheten. Som tidigare forskning visat har det informella småpratet stor betydelse för en organisations framgång (Ekman, 1999). Det måste inte handla om just en fest utan kan lika gärna handla om fikapauser som liksom erbjuder festen vanligen erbjuder goda möjligheter till mer lätttsamt småprat.

## **Teori**

En huvudsaklig teoretisk utgångspunkt för den här studien är organisationsteori om ”partiell organisation” (d v s delvis organiserade sammanhang). Teorin om ”partiell organisation” intresserar sig för drivkrafter till och konsekvenser av att olika sammanhang är organiserade i olika grad och på olika sätt. I fokus sätts förekomsten av enskilda organisationselement som medlemskap, regler, hierarki, övervakning och sanktioner utanför och mellan formella organisationer (Ahrne och Brunsson, 2011). Centrala frågor av relevans för denna teori är *vem* som organiserar (roll- och ansvarsfördelning), samt *vilka* organisationselement som används och kombineras (se vidare nedan).

### *Grader av organisation: Den kompletta organisationens fem element*

Att organisera kan i det här sammanhanget förstås som att skapa ordning med hjälp av formella beslut. Kännetecknande för den idealtypiska organisationens ordning är fem organisationselement (Ahrne och Brunsson, 2011, Ahrne och Brunsson, kommande).

Medlemskap – vilka som omfattas och inte omfattas av organisationen, t ex anställda i en kommun eller medlemmar i en idrottsförening. Är en konsult en medlem eller inte i en organisation? Är en invånare och en medborgare medlem i en kommun eller stat på samma sätt? Medlemskap ger deltagare i en organisation en viss identitet.

Hierarki – hur beslutsordningen i organisationen ser ut, t ex om någon chef eller ledare har mandat att fatta beslut å andra medlemmars vägnar. T.ex. en dirigent i en orkester eller en vd i ett företag.

Regler – nedskrivna handlingsföreskrifter som beskriver vem som förväntas göra vad i vilka situationer. Reglerna är ofta, men inte alltid riktade till organisationens medlemmar, som förväntas följa dem. T.ex. att man som fotbollsspelare ofta förväntas bära lagkläder och uppföra sig på ett visst sätt under och i samband med träning eller match.

Övervakning – uppföljning och utvärdering av organisationen och dess medlemmar. Ibland är den intern, ibland extern, t ex genom en tillsynsmyndighet eller media. Ofta, men inte alltid, handlar det om att följa upp i vilken utsträckning regler och planer följs. Det kan t.ex. handla om att uppfylla de villkor som finns i ett kontrakt.

Sanktioner – konsekvenser som ofta, men inte alltid, är kopplade som en påföljd efter övervakning. Vanligen en kombination av positiva sanktioner (t ex beröm och höjd status, ökad frihet och högre ekonomisk ersättning) och negativa sanktioner (t ex kritik och sänkt status, minskad frihet och lägre ekonomisk ersättning).

När alla fem organisationselementen finns på plats kan man tala om en komplett organisation. Kompletta organisationer är ofta handlingskraftiga eftersom de olika organisationselementen tenderar att förstärka varandras verkan. Detta kan bland annat underlätta möjligheten till arbetsdelning och samordning, effektiv produktion och lärande (Jacobsen och Thorsvik, 2008). För att ta två exempel: övervakning och sanktionering underlättas av att det finns angivna medlemmar som förväntas följa reglerna (Alexius, 2007). Likaså underlättas regelsättandet om det finns en angiven beslutsordning för en viss grupp medlemmar (vem får sätta regler för vem).

Organisationselement kan tillkomma vid olika tidpunkt och i olika sekvenser i olika organisationer. Ibland definieras reglerna och beslutsordningen först, ibland medlemskapet. Ibland sker det samtidigt. Men övervakning och sanktioner tillkommer vanligen först efter det att medlemskap, hierarki och regler är etablerade eftersom övervakning och sanktioner ofta ”bygger på” och hänvisar direkt till dessa element.

#### *Gläntor i storskogen: om partiella organisationer*

Det är vanligt att anta att all organisering förr eller senare kommer att resultera i en komplett organisation. Men så är inte fallet. Vissa organisationer blir aldrig kompletta utan fortsätter att vara ”partiella”, d v s delvis organiserade ordningar där något eller flera organisationselement saknas (Ahrne och Brunsson, 2011 och kommande).

Det finns olika anledningar till att organisationer är partiella och konsekvenserna därav kan också vara både negativa och positiva. För att ta ett exempel. Saknas ett tydligt definierat medlemskap, regler och en etablerad beslutsordning, blir det svårare att utkräva ansvar (Alexius, 2014). Men flexibilitet, nytänkande och medledarskap kan å andra sidan gynnas av

samma partiella ordning (Alexius, 2007). Det är således förhastat att anta att partiella organisationer *i sig* skulle vara bättre eller sämre än kompletta organisationer (se vidare nedan om konsekvenser). De partiella organisationerna är annorlunda och därför behöver vi fler studier som kan lära oss mer om deras särart, utmaningar och mervärde.

En klok observation av det ”sociala landskapet” (där vi vistas tillsammans i samhället) är att detta landskap, likt en skog, består av tätare och glesare partier. Här finns både komplett organiserad, tät ”storskog” och glesare, partiellt organiserade ”gläntor” (Ahrne och Papakostas, 2014). Och precis som i naturens landskap är det sociala landskapet berikat av denna variation av ordningar med olika karaktäristik.

Ett vanligt antagande är som sagt att partiella organisationer med tiden blir kompletta. Men faktum är att vissa kommer att bli det, medan andra kommer att behålla sin glesare natur.<sup>2</sup> I vissa fall saknas förutsättningar för komplett organisation (t ex i situationer långvarigt präglade av stark dynamik eller kris). I andra fall består den partiella ordningen för att människor lärt sig se och uppskatta dess speciella kvaliteter, som variation och komplement till ett allt tätare organiserat samhälle (Papakostas, 2003).

### *Konsekvenser av olika grader av organisation*

Vad spelar det för roll vilken grad av organisation ett integrationsinitiativ har? Som vi diskuterar i detta stycke och illustrerar empiriskt senare i rapporten, kan en lägre grad av organisation verka både hämmande och utvecklande för verksamheten. Om det blir positivt eller negativt för verksamheten menar vi beror på hur den partiella organisationen hanteras och vilka kunskaper och förutsättningar det finns hos organisatörerna när det gäller att komplettera den partiella organisationen med informell samordning, t ex genom värdegrundsarbete och möjligheter till dialog och löpande avstämningar om inriktning och mening.

Om en organisation saknar tydliga regler kan otydligheten, t ex kring syfte och arbetssätt, naturligtvis upplevas som ett hinder för verksamheten. Att inte veta vad man ska göra, hur och varför kan skapa villrådighet, oreda och otrygghet. Kommer jag att lära mig svenska genom att vi ses och fikar? Å andra sidan kan just avsaknaden av tydliga regler för en verksamhet öppna upp för ett mer innovativt förhållningssätt där både mål och arbetssätt får möjlighet att justeras i takt med att verksamheten utvecklas och nya, bättre idéer om vad man bör göra och hur kan framkomma. Det är en känslig balansgång, men genom successiva justeringar t ex av måluppfattningar och tidsramar, kan stundande förtvivlan (över att inte nå de uppsatta mål och resultat som kanske visat sig oralistiska efter hand) undvikas och hoppet hållas vid liv (Brunsson, 2006). Eftersom hopplöshet går hand i hand med passivitet är det en förutsättning för medlemmars engagemang att förmå att hålla hoppet uppe.

Med ett liknande resonemang kan vi förvänta oss att oklarhet kring hierarki – vem som har mandat att leda och fatta beslut för verksamheten – riskerar att göra det svårare att utvärdera och utkräva ansvar (Alexius, 2014). Å andra sidan kan en öppenhet kring vem som bestämmer och hur också öppna för och uppmuntra till ett coachande förhållningssätt, medledarskap och ett ömsesidigt ansvarstagande mellan de medverkande (Velten m.fl. 2017; Alexius och Sardiello, 2018; Sardiello, 2018).

---

<sup>2</sup> Det finns också kompletta organisationer som med tiden blir partiella, men det är inte i fokus för den här uppsatsen.

Den givna följdfrågan av detta resonemang är förstås: Är möjligt att åtnjuta fördelarna med partiell organisation och samtidigt undvika nackdelarna? Det korta svaret är ja. Men det förutsätter dels en medvetenhet hos de inblandade om både möjligheter och risker, dels en förmåga att på olika sätt kompensera och avvärja riskerna genom det vi här kallar informell samordning.

### *Informell samordning*

Att organisera är att ordna. Men all ordning är inte organiserad. Vi människor samordnar oss också informellt, genom delade normer, värderingar och inlärd förgivettagna föreställningar, t ex om vad som är gott och sant och lämpligt i olika situationer (Jönsson m. fl. 2011; Furusten 2007). Man kan tala om en kultur som formar våra tankar, beslut och handlingar. Det kan vara en specifik lokal kultur, i familjen, grannskapet, föreningen eller på arbetsplatsen, men också en regional, nationell eller t o m i vissa fall global kultur (t ex om hur man betar sig på en flygplats eller på sociala medier) – där liknande normer, värderingar och inlärd förgivettagna föreställningar, s k *institutioner*, kan delas av människor över hela världen. Ofta kan professionella fält ge upphov till gemensamma universella normer, som t.ex. inom musik- eller idrottsvärlden. Musiker inom en orkester eller spelare i ett idrottslag delar ofta samma spelregler oavsett klubb och nationalitet.

Det vanliga är att formellt och informellt ordnande (organisation och informell samordning) återfinns sida vid sida och i ”lager på lager” där det kan vara svårt att skilja det ena lagret från det andra, likt en väv. Regler tar t ex ofta sin utgångspunkt i delade normer (t ex om att det är orätt att stjäla och rätt att stå vid sitt ord). På liknande sätt kan det vara lättare att etablera ett formellt medlemskap bland människor som redan delar värderingar (t ex att värva medlemmar till en veganförening bland dem som delar värderingar om djurrätt eller att rekrytera medarbetare till ett start up-företag i IT-branschen bland tekniker som kan det aktuella programmeringsspråket). Den informella ordningen nyttjas i dessa fall för att underlätta etableringen av en ny organisation genom medlemskap. I sådana fall blir den etablerade kulturella tillhörigheten (identiteten) en sorts brygga till den nya organisatoriska tillhörigheten och identiteten som medlem.

Om det formella ordnandet vilar på beslut så vilar det informella ordnandet tungt på möjligheten till lyhördhet, ömsesidig anpassning och informell kommunikation, ofta öga mot öga i mindre grupper, där inläring och anpassning sker i små steg (Mintzberg, 1992; Lindblom, 1965). I forskning om informell samordning på arbetsplatser (apropå lager på lager av olika ordningar), beskriver Velten och medförfattare betydelsen av ett ömsesidigt ansvar mellan parterna i en relation, ett ”förpliktigande samspel”, t ex mellan en chef och en medarbetare (Velten m. fl. 2017). Enligt samma författare tar ett sådant förpliktigande samspel sin grund i en ömsesidig förpliktelse, ett gemensamt ansvar i förhållande till både uppdraget och varandra.

Medan viss forskning (Lindblom, 1965) betonar egenintresset som drivkraft till informell samordning – dvs att parterna upplever att de själva har någonting konkret att vinna på att samordna sig, lyfter Velten och medförfattare snarare fram betydelsen av en vilja och plikt att utgå ifrån ett gemensamt uppdrag och bidra till att uppfylla detta utifrån den egna rollen. Med andra ord, informell samordning kan innebära att styrning sker genom en strävan mot ett mål eller uppdrag som båda finner värdefullt, snarare än att endast styras av ett hierarkiskt förhållande och av regler (se även Auran, 2015 och Sardiello, 2018). Det förpliktigande samspelet syftar då ytterst till att åstadkomma ”medledarskap”, processer där medarbetaren eller medlemmen tar aktiv del i att styra och leda organisationen (Bringselius, 2018). Detta

medledarskap syftar i sin tur till att bägge parter (ledare och medlem) ska lyckas i sin respektive roll och inom sitt ansvarsområde med uppdraget som gemensam utgångspunkt.

Att våga göra sig sårbar inför den andra och visa att man är beroende av varandra, är ett annat tema som lyfts fram i litteraturen om informell samordning genom tillitsfulla, ömsesidiga relationer (Mayer m. fl. 1995; Velten m. fl. 2017). En nyckelförutsättning som lyfts fram i flera studier är möjligheten till vardaglig dialog och avstämning (Regnö, 2017). För att skapa möjligheter för detta har allt fler idag börjat intressera sig för att implementera ett ”coachande” ledarskap som syftar till att stimulera organisationsmedlemmarna både att hitta egna svar och lösningar och att vara mer självständiga och ansvariga för organisationens måluppfyllelse (Sardiello, 2018). Coachande ledarskap och medledarskap innebär vidare att medlemmarnas tidigare erfarenheter, kunskaper och visioner betraktas som en viktig resurs som berikar organisationen och ses som en potential till nya idéer och lösningar.

### *Tidens chronos och kairos*

När de gamla grekerna talade om tid skilde de mellan *chronos* – kronologisk tid som förflyter, och *kairos* – den upplevda kvaliteten i tiden som förflyter. Samma tidslängd kan t ex upplevas som kort eller lång, som värdefull kvalitetstid eller som ”dötid” (jfr Tyrstrup, 2002 och Lundmark, 1993). Bedömningen av tidskvaliteten baserar sig på den egna värderingen av det man företar sig under tiden som går. Både längre och kortare tid (mätt i *chronos*) kan upplevas som kvalitetstid respektive ”dötid”. De bägge begreppen kompletterar varandra genom att kairosanalysen fördjupar *chronos*analysen och ger en djupare förståelse för vilket värde en spenderad tidsenhet (t ex en timme) kan ge. Detta kan t ex vara relevant för dem som utvärderar olika integrationsinitiativ. Medan en *chronos*inriktad analys primärt noterar hur många timmar en person spenderat i ett initiativ (jfr Studieförbundens och många andra föreningars vanliga praxis), lägger en kairosanalys mindre vikt vid att räkna timmar och intresserar sig mer för hur dessa timmar har upplevts av dem som deltagit. Mot bakgrund av dessa tidsbegrepp (*chronos* och *kairos*) kan det vara utvecklande att fundera över synen på tid i olika integrationsinitiativ och hur temporalitet påverkar arbetssätt och resultat.

### *Idealet om chronos och långvarighet i organisationer och projekt*

Mycket av verksamheten i komplexa offentliga och ideella organisationer bedrivs i projektform. Projektet brukar betraktas som en arbetsspecifik och tidsbegränsad arbetsform som erbjuder en form för att undvika vissa av byråkratins klassiska problem. Den ökade användningen av projekt de senaste decennierna har förståtts som ett sätt att signalera och åstadkomma innovation, entreprenörskap, handling och beslutsamhet (se Brady & Hobday, 2011). Jensen och Trägårdh (2012) menar att en fragmenterad offentlig sektor (där olika nationella reformer lägger ständigt nya krav och mål på organisationerna) uppmuntrar till användningen av projekt. Detta eftersom projektet antas kunna förenkla eller minska den upplevda komplexiteten i organisationer (Sjöblom, 2006).<sup>3</sup>

När det gäller organisationer, liksom för oss personer, finns det ett generellt ideal om att ett långt liv är att föredra framför ett kort. Den tidslängd som förflyter under organisationens

---

<sup>3</sup> Samtalet om samarbete i den svenska offentliga förvaltningen är ett exempel där initiativ för att bekämpa fragmentering utförs i tillfälliga projektformer (se Danermark, 1999; Montin, 2007; Löfström, 2010; Forssell et al., 2013).

levnad värderas därför högt och ibland på bekostnad av kairosanalys av den förflutna tidens upplevda värde för organisationen. Det viktigaste målet blir många gånger att organisationen till varje pris överlever vilket gör att många beslut inriktas mot detta, närmast som ett självändamål. Inom den internationella redovisningen talar man t ex om *ongoing concern* som ett givet antagande om att organisationen bör och kommer att överleva under oöverskådlig tid.

Även om verksamheten formellt bedrivs och är finansierad i projektform är det vanligt att även projektet i praktiken avviker från sitt tidsbegränsade ideal och inriktar ansträngningar på *förlängning*. Vanligt är också att fortsätta att bedriva samma slags verksamhet inom ramen för ett (på pappret) nytt men (i praktiken) likartat projekt. Mer ovanligt är det att uppmärksamma de särskilda kvaliteterna i ett projekt just är tidsbegränsat och kan erbjuda ett fokus som möjliggör fördjupning. Till exempel genom att fokusera och värdesätta den enskilda matchen eller konserten istället för hela mästerskapet eller orkesterns årsplanering. Att *chronos* dominerar över *kairos* tycks följaktligen gälla både organisationer och projekt och när det gäller *chronos* är det oftast lång tid framför kort som anses mest värdefull – detta trots att en kortare tidsrymd exempelvis kan signalera effektivitet i verksamheten.

Mot bakgrund av vårt tidigare resonemang under rubriken Variation i medlemskapet (ovan) är det angeläget att diskutera det faktum att ett långt tidsperspektiv med fokus på *chronos* inte alltid passar verksamheten. Finns det t ex flexibilitet att möta olika gruppers tidspreferenser? Här är integration ett bra exempel där olika intressenter kan ha olika uppfattningar om vilken idealisk temporalitet ett initiativ bör ha. Organisatörer och eldsjälur kan t ex ha en uppfattning om temporalitet som är driven av ett eget långsiktigt engagemang inom integrationen och en långsiktig vision om vad de vill åstadkomma med ett initiativ. Däremot kan olika grupper av nyanlända (t ex asylsökande i väntan på kommunplacering och nyanlända utan uppehållstillstånd) samt vissa kategorier av volontärer vara drivna av ett kortvarigt engagemang och därigenom betrakta kortsiktiga initiativ som ett perfekt sätt att tillbringa tiden i det omedelbara på ett meningsfullt sätt (Östersundsposten, 2015).

Det är också relevant att fundera över vår förmåga att uppmärksamma och utvärdera kairoskvaliteter i verksamheterna. Att värdera det omätbara är en angelägen men underprioriterad konst i vårt moderna samhälle och något som förtjänar betydligt mer reflektion (Bornemark, 2018). Betraktas överlevnad slentrianmässigt som det viktigaste tecknet på framgång? Är ett långsiktigt eller förlängt projekt per definition högre värderat än ett kortare? Ofta är det ekonomiska resurser som står i fokus för en diskussion om organisationens temporalitet och det är, som sagt, resurser för överlevnad som premieras. Poängen är att längre kronologisk tid inte med nödvändigtvis betyder att kvaliteten i tiden är konstant. Av detta följer också att ett projekt med låg kvalitet inte nödvändigtvis blir bättre av att förlängas. Givetvis finns det en rimlighet i att ha ett långsiktigt perspektiv på komplexa frågor om integration, men en uttalad medvetenhet om skillnaden mellan *chronos* och *kairos* vid planering och utvärdering av integrationsinitiativ är välkommen.

## **Analys av de utvalda fallstudierna**

Vi har valt att strukturera vår analys utifrån teman med tydlig resonans i vår empiri. I ett första stycke diskuteras *medlemskapets* betydelse, hur medlemskapet tolkas olika i de tre studerade initiativen samt effekter som denna variation ger upphov till. I följande stycken diskuteras centrala förutsättningar för partiell organisering och organisering på kortare tidshorisont under



rubrikerna *Den coachande organisatören*, *Eldsjälar som bryggor*, och *Möjliggörande byråkrater*.

### *Variation i medlemskapet*

I de intervjuer som vi utfört med deltagare i olika integrationsinitiativ i Flen, blev medlemskapets betydelse uppenbar. Tolkningen av ”medlemskap” visade sig dock variera rätt mycket från initiativ till initiativ vilket kan få olika konsekvenser. Att vara medlem kan i vissa initiativ tolkas som synonymt med att vara en jämlik medskapare av initiativet. I andra fall kan medlemskapet ses som synonymt med att vara en brukare eller en elev. Med andra ord kan det finnas en inbyggd idé om hierarki och maktposition i relationen medlemmarna emellan som kan försvåra eller förhindra utvecklingen av ett medskapande medlemskap.

### Att vara en medskapande medlem

I de studerade initiativen bekräftades den klassiska insikten att förekomsten av en gemensam nämnare, i form av delade intressen (t ex kulturella eller idrottsrelaterade) oavsett varifrån man kommer eller vilket språk man talar, är till stor hjälp för att bygga en gemensam identitet. Om sedan denna gemensamma nämnare kommer till uttryck genom ett universellt ”språk” (noter, spelregler, konstnärliga tekniker osv) kan detta ytterligare förstärka känslan av gemenskap och kollektiv identitet. Initiativtagaren och konstnärliga ledaren för FlenVärldsOrkester uttrycker sig så här:

Jag menar, om människor möts runt en gemensam nämnare som alla vill jobba med, som i det här fallet var musiken, då kommer ju alla fördomar... vem man röstar på och vilken religion man nu än tror på eller inte tror på... då kommer det verkligen i andra hand.

De orkestermedlemmar vi pratat med ser sig först och främst som musiker och musikälskare. De upplever noterna som ett gemensamt språk. När de sjunger och spelar tillsammans känner de sig som en del av en större helhet, där alla behöver varandra. Att inneha en specifik (och i vissa fall professionell) kunskap (spela ett instrument eller sjunga) gör också att de känner sig som en tydlig tillgång för organisationen.

Relationerna orkestermedlemmarna emellan beskrivs som ömsesidiga, d v s utpräglade av ett jämlikt deltagande, engagemang och ansvar enligt det Velten och medförfattare kallar ”förpliktigande ansvar” (Velten m. fl, 2017). Ansvarstagandet upplevs som nära kopplat till det tydliga ändamålet att skapa musik och till innehavet av rätt kunskap och erfarenhet för att uppnå detta mål. Orkestermedlemmar som betraktar sig själva som nybörjare uttrycker att ansvarstagande kan betyda att ta ansvar för att uppnå en tillräckligt hög nivå och att utveckla sig musicerande för att kunna bidra till orkestern på lika villkor.

Alltsedan FVO startades har medlemsskaran bestått av både etablerade svenskar och nyanlända. Bland de nyanlända i FVO har det funnits både personer med uppehållstillstånd, personer som väntar på kommunplacering samt asylsökande som har blivit utvisade. Denna sammansättning av medlemsskaran skulle kunna ses som ett problem för orkesterns arbete och dess kontinuitet, men genom medveten hänsyn till varierande tidshorisonter hos medlemmarna har organisationen byggt upp en flexibilitet som förmår att hantera denna variation. Dels har arbetet anpassats genom sekventiell planering av kortare konsertprojekt, dels har det emotionella bandet till orkestern i vissa fall varit så starkt att deltagare som flyttat till en annan ort ändå stannat kvar som medlemmar. Vissa som flyttat på grund av jobb och studier har fortsatt att åka

till Flen och gå på repetitionerna varje tisdagskväll. Detta förklarar de med att de inte ser orkestern primärt som en lokal integrationssatsning utan som en gränsöverskridande ambition att skapa bra musik tillsammans.

Utöver att skapa musik tillsammans, har medlemskapet i FVO för många även en mer existentiell betydelse. Flera nyanlända förklarar att de alltid har sysslat med musik och att medlemskapet i FVO därmed skapar kontinuitet mellan det förflutna, nutiden och framtiden. En medlem berättar att han kommer från en musikerfamilj och att hans medverkan i orkestern i Sverige har låtit honom hålla familjetraditionen vid liv. Andra medlemmar berättar att de använder musiken för att läka själen och hålla hoppet upp, t ex efter en sjukdom eller en personlig tragedi. En medlem uttrycker denna tanke så här:

Bakom varje människa finns en historia och detta gäller även för medlemmarna i en orkester. Jag drabbades av en personlig tragedi för några år sedan och sedan dess känner jag att musiken är det enda som håller mig vid liv och ger mig hopp. Jag vet att det finns andra [medlemmar] som känner så här, att de befinner sig i ett [svårt] skede i sitt liv och att musiken blir som en livskraft.

Musiken hjälper till att skapa en ”identitetsbrygga” mellan medlemmarna och orkestern. Flera medlemmar beskriver orkestern som sin ”familj” och de medskapande medlemmarna som ”nära vänner” som man kan luta sig mot vid behov. Vänskap och integration upplevs med andra ord som nära förknippade värden som bägge kan främjas av att skapa musik tillsammans.

#### Att vara lärare och elev, volontär och brukare

Om vi jämför FVO med Språkvänsinitiativet, finner vi att medlemskapet i det sistnämnda initiativet tolkas på olika sätt av olika medlemmar. Här blir det därför relevant att prata om olika medlemsgrupper med sinsemellan olika föreställningar om målet för initiativet och sin egen respektive andras roll i initiativet.

Volontärerna i Språkvän beskriver sitt medlemskap som drivet av ett allmänt behov av att vara involverade i samhället och bidra till en positiv förändring (se även Nordenankar och Nordström 2017). Särskilt under 2015-2016, när ett stort antal personer kom till landet på kort tid, var detta engagemang påtagligt och det oklara syftet upplevdes som oproblemiskt eller rentav som en förutsättning för att kunna rymma alla goda initiativ. En senior eldsjäl och organisatör berättar att medlemskapet vid den här tiden definierades informellt och spontant som ”vi som vill och gör något tillsammans” (t ex lagar mat eller spelar fotboll). Eldsjälen utvecklar:

Det var mycket befriande för infödda att få engagera sig konkret under 2015, 2016 när flyktingfrågan var som mest brinnande. Jag tyckte att bra integrationsarbete visade sig i högt engagemang. Om många ville och gjorde saker så tyckte jag att det var lyckat.

Fortfarande, några år efter den mest akuta ”krisen” känner volontärerna en glädje i att förmedla sina kunskaper om det svenska språket och det svenska samhället. De ser därför sig själva som ”kulturförmedlare” och i viss mån tänker de på sig själva som lärare. En volontär med lång erfarenhet av att organisera integration i olika sammanhang säger så här i en intervju:

De flesta volontärerna ser sig själva som kulturförmedlare. De försöker förmedla de viktigaste värderingar i det svenska samhället. Så de pratar om jämställdhet mellan kvinnor och män,

demokratiska värderingar och om synen på barn. De pratar om skatter, att det är viktigt att bidra. Och om traditioner, midsommar och julbord och så fika såklart.

Vi tolkar volontärernas relation till de nyanlända som vertikal i bemärkelsen att den innehåller mest initiativ- och ansvarstagande. Detta ansvar innebär inte bara att bestämma var och hur språkvännerna ska träffas. Ofta finns det också en förväntan om att volontären ska förse den nyanlända språkvännen med praktisk hjälp som den behöver för att navigera i och hantera den svenska myndighetsbyråkratin. Just detta ansvar tycker vissa volontärer försvårar relationen och minskar deras vilja att fortsätta som språkvänner:

Man vill helst inte som volontär bli någon personlig assistent. Om en nyanländ kommer med papper och frågar ”Hur ska jag göra med det?” eller ”Hjälp mig, jag ska gå till doktorn”, då får han gå till de organisationer som finns typ Kompassen eller Socialen (...) Man ska vara försiktig och inte såra dem (nyanlända) samtidigt som om man (som volontär) inte vill förvandla relationen till något annat.

Vissa volontärer berättar att de försöker balansera den upplevda ojämlikheten i Språkvänsinitiativet genom att visa sig ”sårbara”, behövande och intresserade av att få tillbaka och lära sig någonting av den nyanlända. Volontärerna kan medvetet lyfta fram svagare sidor och försöka ta tillvara de nyanländas kunskaper och erfarenheter. Som en volontär uttrycker det:

Jag försöker visa att jag inte alltid har ett svar och kan behöva hjälp själv. Att jag inte heller har det så lätt och att livet kan vara svårt för alla, även de som är födda här.

I jämförelse med andra kommuner har Flens kommun nyligen omfamnat ett flexibelt tidsperspektiv när det gäller medlemmarnas engagemang. Detta betyder att det inte finns en förutbestämd förbindelsetid varse sig när det gäller längden eller när det gäller engagemangsfrekvensen och intensiteten (i termen av timmar per vecka eller månad) i Språkvänsinitiativet. Rent språkligt finns det dock en inbyggd förväntan om långvarighet i ordet vän, vilket kan upplevas som krävande av vissa volontärer (enligt våra egna intervjuer, se även Nordenankar och Nordström, 2017).

Civilsamhällsforskningen visar att det blir allt fler föreningar med allt färre medlemmar (Papakostas, 2003). Seniora volontärer berättar också att volontärers uppfattningar av hur länge ett rimligt tidsengagemang ”ska vara” har förändrats över tid. Kortsiktiga och intensiva insatser – som t ex i organisationen Missing people – värderas generellt högre än långsiktiga och lågintensiva insatser – typ medlemskapet i Amnesty International – av dagens volontärer (se Östersundsposten 2015 om Roine Johanssons forskning, se även Kvarnström och Johansson 2014 om volontärer i krissituationer).

Om vi tittar på medlemskapet i Språkvänsinitiativet utifrån de nyanländas perspektiv beskrivs det som drivet av en önskan om att få öva språket, få en bättre förståelse för den svenska kulturen och – förhoppningsvis också kunna utveckla kontakter som kan leda till ett arbete. De nyanlända ser sig själva mer som elever eller brukare än som jämlika medlemmar i initiativet. De ser volontärerna som resurser som de kan använda sig av för att få hjälp med språket och byråkratin samt för att kunna få kontakter in i arbetslivet.

Under våra samtal med några nyanlända i Språkvänsinitiativet märkte vi att det fanns en risk för en inbyggd oklarhet i hur matchningen görs mellan volontärer och nyanlända. Om volontären har siktet inställt på gemensamma intressen och den nyanlända förväntar sig ett utbyte som relaterar till yrkeserfarenheter och arbetsmöjligheter kan det bidra till att skapa höga förväntningar men också frustration och besvikelse i fall matchningen inte upplevs leda till

”något konkret”. Så här sa t ex en nyanländ kvinna som matchats med hänsyn till sitt intresse för biodling (tolkat till svenska under vår intervju):

Visst, vi hade några bikupor och tillverkade en del honung hemma på gården. Men jag ser ingen framtid inom biodling. Jag är ju frisör! Jag vill inget hellre än att få fortsätta arbeta som frisör. Vi [språkvänner] träffas och fikar och visst är det trevligt, men hur kan det hjälpa mig att fortsätta mitt yrkesliv som frisör? Se här vilka håruppsättningar jag kan göra [visar i album].

I citatet märks också en viss otålighet som vi tolkar som en upplevelse av ”dötid” snarare än ”kvalitetstid” (jfr begreppet kairos i teoriavsnittet ovan), eftersom det förväntade målet med kvinnans medverkan i Språkvän tycktes utebli eller åtminstone dröja bortom överblickbar tid. Känsliga men angelägna frågor i sammanhanget är: Hur många går in i Språkvänsinitiativet med den långsiktiga ambitionen om att hitta vänner? och Hur central är ambitionen att lära sig/lära ut svenska? Det tycks som om många både volontärer och nyanlända dels har en betydligt mer kortsiktig ambition med sitt deltagande (vänskap tar tid att bygga), dels har andra och skilda förväntningar om vad utbytet bör handla om (kulturundervisning vs kontakter in på arbetsmarknaden snarare än språk och vänskap?). Självklart kan olika målsättningar kombineras i ett utbyte men från de utförda intervjuerna drar vi slutsatsen att Språkvänsinitiativet är behäftat med en viss otydlighet om vad målet för initiativet är och kan vara – att lära sig språket, knäcka kulturkoderna, att få hjälpa att hitta ett jobb eller skaffa sig en vän – vilket skapar oklarhet, ojämlika roller liksom varierande förväntningar och krav på medlemmarna. Valet av etiketter är inte att förringa. Vi noterar att t ex i Kalmar kommun har Röda korset ett Språkvänsliknande initiativ som fått namnet Mentor till mentor (<https://kommun.redcross.se/kalmar/vart-arbete/mentor-till-mentor/>), kanske rimmar det bättre med medlemmarnas tidshorisont och förväntningar?

### Lättsamt medlemskap

I anslutning till andra huvudinitiativ som t ex Språkvän och FVO anordnas ofta fester. Om man betraktar en fest som en låggradig organisation med kort tidshorisont består medlemmarna av såväl värdskap som gäster. Festerna vi hört talas om från volontärer och nyanlända sägs kännetecknas av ömsesidiga och kravlösa relationer där man inte förbinder sig mer än kortsiktigt (vanligtvis endast för en kväll) och därefter kan bygga relationer inkrementellt i små steg, enligt intresse och i egen takt. Vissa sociala koder skiljer sig förstås från kultur till kultur, men förväntningen är just att alla ska bidra utifrån egna möjligheter. En volontär berättar:

När vi har våra fester ... ofta kommer det över 100, 130 personer. Och där får alla umgås. Alltså helt utan krav och alla möjliga nationaliteter, mat, musik. Då blir det väldigt lyckat.

Än en gång görs hänvisningar till de ”universella språken” mat och musik. Volontären förklarar vidare att det ofta är just under fester som nya initiativ tar form, då nyanlända träffar andra nyanlända eller volontärer och börjar bolla idéer helt spontant och utan att behöva förbinda sig omedelbart. Festen är en ”glänta” i vardagen, en tid och plats som kan upplevas lite öppnare och friare och med möjlighet till mer spontant och informellt utbyte. Så här säger en volontär:

Nyanlända deltar gärna (på fester) då de tycker om när det är lite festligt. Det är ofta då som de (nyanlända) berättar vad de tycker om och föreslår vad de skulle vilja göra. Precis som bland vänner, utan krav. Det dyker upp behov eller intresse och då sätter man igång och provar, först med de små medel som man har.

En annan volontär påpekar dock att det av någon anledning har blivit ett minskat deltagande från volontärer på festerna under det senaste året och att det är svårt att förstå varför det har blivit så. Festen som vi forskare hade möjligheten att observera skedde i anslutning till kulturaktiviteter och konsert. Just denna kväll noterade vi en jämn balans mellan nyanlända och svenskar, klimatet var öppet, stämningen lättsam och välkomnande och det fanns ett stort intresse och nyfikenhet för de kulturella aktiviteter som olika integrationsinitiativ visade upp under kvällen. ”Öppet för alla” var ett vanligt budskap. Här uppmuntrades besökarna att engagera sig framöver, men det gick också bra att bara vara gäst för kvällen utan att förbinda sig till någonting.

### *Den coachande organisatören*

Ett tema som är nära kopplat till medlemskapet handlar om den typ av ledarskap som utövas i ett initiativ. I de aktiviteter där det medskapande draget i medlemskapet är starkare märkte vi att ledarna/organisatorerna använde sig av ett ”coachande förhållningssätt”. Ett coachande förhållningssätt utgår från antagandet att medlemmarna genom sin kunskap och erfarenhet kan hitta egna svar och att ledaren kan hänvisa till denna kunskap för att hjälpa medlemmarna att växa i sina roller och gradvis våga ta mera ansvar (Sardiello, 2018).

I FVO uttrycker denna typ av ledarskap sig på olika sätt. Först och främst genom att alla i orkestern bidrar till att sätta samman repertoaren. Det är en repertoar som består av kända stycken som omtolkas utifrån ett mångkulturellt perspektiv och som anpassas till de musiker och instrument som finns tillgängliga just nu. Ledaren förklarar:

Om du lyssnar på skivan, där finns Lamma Bada Yatathamma. Det är en jättekänd låt i Mellanöstern. Och hon (en medlem) ville sjunga den. Och det är bra. Då tog jag tag i den, arrade om den. Nu sjungs den på tre språk: arabiska, svenska och albanska. Och mitt i allt kommer en gubbvals som någon svensk folkmusikgrej.

Att vara coachande betyder att kunna ta tillvara den kunskap och erfarenhet som medlemmarna äger och att förvandla den för organisationens bästa. Samtidigt, även om ledaren på något sätt behöver styra innebär ett coachande förhållningssätt att inte ge alla svar och lösningar utan att lämna plats för medlemmarnas egna idéer och initiativ.

En medlem i världsorkester berättar om hur han i början tvivlade på att verkligen kunna passa in i orkestern. Den frihet och bekräftelse som han då fick av ledaren blev avgörande för att han valde att fortsätta som medlem. Han förklarar:

Det tog lite tid för mig och smälta in (i orkestern). Jag har spelat i hela mitt liv, särskilt folkmusik, men när jag besökte FVO första gången visste jag inte precis hur jag kunde bidra till den. Det tog flera besök och ett långt snack med ledaren för att bestämma mig. Jag kommer ihåg att han sa att han behövde mig och att min roll var att improvisera, sjunka in i musiken och hitta egna arrangemang. Och detta gjorde jag och efter det började jag känna mig hemma.

Ledarens uppskattning och anpassning till medlemmarnas kunskaper och erfarenheter är särskilt viktiga i en orkester som har till målsättning att välkomna alla. På samma sätt krävs det flexibilitet åt båda håll (ledare och medlemmar) med tanke på att vissa medlemmar kan omplaceras, utvisas eller flytta på grund av jobb. En plan B behövs konstant.

Att delegera och överlämna ansvaret till medlemmar är en viktig del av ett coachande ledarskap och både ledaren och projektledaren för FVO förklarar att under konserterna strävar de efter att

förmedla till deltagarna hur viktigt det är att hjälpa till, rent praktiskt och ha bra koll på all utrustning och vad som behöver ordnas och fixas kring verksamheten.

I FVO är grundaren och ledaren en viktig symbol och kulturbärare för initiativet. Detta har gjort att man kanske inte har funderat så mycket på hur man kan garantera en kontinuitet i fall grundaren inte skulle kunna fortsätta med sitt uppdrag. Däremot berättar organisatörerna med viss stolthet att FVO har givit upphov till många nya konstellationer både i form av nya musikgrupper (t.ex. körer och band) men också nya arbetstillfällen (t ex i form av undervisning i olika instrument).

Även om nyanlända tar egna initiativ blir det däremot nästan alltid en etablerad svensk som är organisatör i dessa spin-off-initiativ. Som projektledaren för The Culture House uttrycker det:

En vanlig svensk eller gammelsvensk som liksom är den som håller i det, även om de andra kanske lär ut till exempel musik eller att måla eller att sy, dansa, osv.

Förklaringen som ges är att det ofta finns ett behov av att kunna språket och att kunna hantera administrationen som följer. De som har varit i Sverige ett tag och som kan språket har ofta möjlighet att ta en sådan roll, att hjälpa till med administrationen, men då just som medhjälpare i en aktivitet och vanligen inte som huvudorganisatörer. Här ser vi således hur en partiell organisering öppnar för nyanländas idéer, men också hur viktigt det är med administrativa stödstrukturer för att dessa idéer ska kunna konkretiseras.

Ett coachande förhållningssätt kan få stöd genom ett sanktionssystem som sätter positiva förstärkningar i centrum (morot hellre än piska). När det gäller organisationselementen övervakning och sanktioner ser vi betydelsen av de priser och den uppmärksamhet som FVO har fått genom åren (t ex utmärkelsen som Årets Sörmlänning 2017) vilket har gjort att organisationen satsar ännu mer på att prestera väl.

I Språkvänsinitiativet märkte vi däremot att volontärerna hade svårt att använda sig av ett coachande förhållningssätt. Vissa volontärer sa emellertid att de hade börjat fundera på att engagera de nyanlända mer i planeringen av tiden tillsammans, särskilt i de relationer som hade hunnit utveckla sig lite mera. Från de nyanländas sida uttrycktes att ett coachande förhållningssätt kunde kännas mer naturligt för volontären om bättre matchningar kunde uppnås.

När det gäller festerna tycker både volontärer och nyanlända att organiseringen av fester är ett enkelt och smidigt första steg att överlämna mer organiseringsansvar till de nyanlända, t ex genom att uppmuntra till medverkan i planering av olika aktiviteter och matlagning.

### *Eldsjälar bygger broar*

Utöver utövandet av ett coachande ledarskap finns det en annan förutsättning som kan hjälpa ett partiellt och mer kortsiktigt initiativ att frodas: eldsjälares engagemang och arbete som katalysatorer.

Med eldsjäl menar vi här en person med lång erfarenhet av många olika integrationsinitiativ, någon som brinner för de nyanlända och för integration, ofta, men inte alltid som volontär. De flesta eldsjälar som vi har pratat med har tidigare erfarenhet av att arbeta i olika myndigheter och organisationer som är kopplade till mottagandet och integrationen av nyanlända. Den personliga erfarenheten och de personliga kontakterna som eldsjälarna har inom olika

organisationer gör dem särskilt medvetna om de problem som nyanlända kan möta under sina första år i Sverige och (i detta fall) Flen, samt de problem som organisatörer kan möta när de startar upp ett initiativ. Eldsjälarna är dock medvetna att deras styrka ofta ligger just i att vara självständiga och organisationsobundna. Som en eldsjäl säger:

Jag har jobbat både fackligt och som ombudsman för Målareförbundet i många år och har varit ansvarig för ett folkbildningsstudieförbund som heter ABF i 45-47 år och när man är aktivt engagerad politiskt till exempel, om man är förtroendevald politiker är man begränsad. Så är man aktivt engagerad i vilken organisation som helst är man begränsad, du måste hela tiden tänka på din organisation och inte säga något som eventuellt skulle skada den organisation du representerar. Men som volontär representerar du bara dig själv. Om jag hade varit politiker då hade jag varit begränsad. Men inom folkbildningen då är det lättare för då kan man driva frågor fritt. Men ett samarbete med andra styrkor behövs för då får man olika impulser och då kan man uppnå mycket.

Eldsjälarna berättar att de brukar arbeta på flera fronter samtidigt. Vissa betonar vikten av att vara aktiva för att garantera att ett initiativ får en bra uppstart men också ett fortsättningskapital. De ser jakten på finansiering som den mest tids- och energikrävande aktiviteten och tycker att deras hjälp kan avlasta den som tagit initiativ till en ny insats:

De flesta aktiviteter har en kort tidshorisont och då gäller det att söka pengar varje år för att förlänga aktiviteten och samtidigt avrapportera varje år och alltså hålla med revisionen av ekonomin i projektet. Det handlar om en konstant sökning av fonder då varje initiativ hålls i form av projekt. Detta kan orsaka mycket stress hos en initiativledare.

Andra eldsjälur understryker vikten av att inom ett initiativ skapa möjligheter för nyanländas första jobb eller praktik. De ser sig själva som intermediärer som kopplar ihop föreningar, myndigheter, kommunen och nyanlända. Särskilt om initiativets ändamål är otydligt eller när det inte finns någon direkt anknytning mellan initiativet och arbetsmarknaden kan eldsjälarnas arbete ge förutsättningar som i efterhand kan skapa en sådan koppling:

Det är ofta så här att de (nyanlända) börjar jobba. Att medan de deltar i ett initiativ kommer de i kontakt med en förening och börjar arbetsträna på föreningen tack vare vårt (eldsjälarnas) samarbete med Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Sedan kan det finnas praktikarbete via Arbetsmarknadsenheten i kommunen. Andra gånger kan nyanlända bli anställda på ett förbund. Eller så kan olika organisationer finansiera en tjänst. Och vi försöker underlätta detta samarbete.

Man etablerar ofta förhållanden med andra organisationer tack vare den tillit som finns mellan eldsjälur och nyckelpersoner som sitter i andra organisationer (t ex myndigheter, föreningar eller företag). Ofta kan eldsjälarnas arbete som intermediärer vidga sig utanför ramen för organiseringen av ett enskilt initiativ och komma att handla om att förbättra nyanländas vardag medan de deltar i ett eller flera initiativ. En eldsjäl förklarar:

Men då följde jag den här familjen [nyanlända] till Socialen för de [familjen] behärskar inte språket och de hade hamnat i kläm i systemet och riskerade att inte få pengar under december månad. Och då, handläggaren visste vem jag var, hon kände till mitt namn, och då sade hon att det gick att behandla ärendet lite snabbare. Så jag hjälpte familjen att göra allt de skulle och då lovade hon [handläggaren] mig att de skulle få besked och pengarna snabbare om de kom tillbaka med alla papper dagen efter, och så skulle de också få tolk. Men då gjorde jag ett litet test och skickade dem [familjen] ensamma dit dagen efter. När de kom upp tog hon [handläggaren] emot papperna, stämplade dem och sa adjö. Hon fixade inte ens tolk. Och då blev jag arg och gick tillbaka [till henne] med familjen och sa: "Vad är det som gäller nu?" Och hon sa: "Ja, det gäller tre veckors behandlingstid". "Ja, men snälla du vad har vi pratat om igår?" sade jag. Och då blev hon lite nervös och började skylla på systemet. Och sedan sade hon "Ni kan få pengarna imorgon på eftermiddagen.

Eldsjälarna har värdefull kunskap både om hur ”systemet” fungerar och om möjligheterna att lagligt tänja något på rigida gränser och vanor för ett gott ändamål skull. En annan eldsjäl förklarar att tilliten mellan eldsjälarna och ”möjliggörande byråkrater” på kommunen och olika myndigheter är a och o för att organiseringen av integrationen ska kunna fungera i praktiken. Det kan både handla om tillit till ”systemet” men också om interpersonellt förtroende som utvecklas mellan individer, t ex en eldsjäl och en byråkrat på en myndighet (se Näslund 2018 om distinktionen mellan begreppen tillit och förtroende). Detta citat, från en intervju med en eldsjäl, fångar denna hållning:

Vi (eldsjälarna) har lyckats bygga bra relationer med kommunen och andra myndigheter. [...] Om jag pratar med någon som jobbar på en arbetsmarknadsenhet på kommunen och vi kommer överens om någonting och vi har ett sådant förtroende i grunden, då är det A och O i samarbetet. Det är ingenting som är mer värdefullt än det, att man kan lita på människor. Och om jag lovar dig, för att vi känner varandra, då har vi ett personligt ansvar gentemot varandra.

Många nyanlända vi har pratat med säger att, särskilt i början, är eldsjälarnas hjälp och stöd avgörande för att överleva i ett nytt land där mycket är så främmande och obegripligt. Hade eldsjälarna inte funnits så hade fler förmodligen givit upp och hamnat i förtvivlan. Under våra besök i Flen har vi kunnat observera hur eldsjälarnas närvaro kan förvandla en enkel stadspromenad till ett intensivt flöde av tillrop, hälsningar och leende nyanlända-eldsjälarna emellan.

En relevant fråga har att göra med hur man kan säkra kontinuitet i eldsjälarnas goda arbete. Många eldsjälarna tillhör medelålders- och pensionärsgruppen. De menar att den yngre generationen ofta inte förstår vad det betyder att vara volontär eller tolkar det annorlunda (t ex mer tidsbegränsat). En eldsjäl berättar att hon genom åren har försökt att locka ungdomar som volontärer i hopp att de en dag ska föra fram eldsjälarnas arv. Till de ungdomar som tror att det handlar om ett betalt arbete brukar hon säga: ”Ni får inte betalt, ni får bara äran”.

En annan fråga är hur samhället kan ta tillvara eldsjälarnas kunskaper, erfarenheter och förmågor som ”brobyggare” och ”problemlösare” och inte slösa bort deras krafter på alltför det eldsjälarna beskriver som problem som de menar skulle kunna lösas av möjliggörande byråkrater. Även om ”stelbenta” byråkrater kan bidra till att bygga institutionellt förtroende genom att se till att myndigheter följer lagar och regler, snarare än anpassar regelverket efter person och situation (Näslund, 2018) så uppfattar eldsjälarna vi intervjuat att välviljan ibland kan saknas hos byråkraterna. Vi uppfattar det som att eldsjälarna inte förstår värdet av mycket av den byråkrati som idag omgärdar deras verksamheter. Ett exempel på ett problem som ofta tagits upp under våra intervjuer är svårigheten att hitta och behålla lokaler för olika initiativ, även de mer framgångsrika. Flera intervjuade eldsjälarna tycker att avsaknaden av trygghet och långsiktighet när det gäller praktiska frågor är besvärande:

Ja, och det kommunala fastighetsbolaget... alltså vi har ingen säkerhet, långsiktighet. Den här chefen som... han var jättesvår att ha att göra med. Han kan kliva in här eller kan säga någonting i något sammanhang, att ”Ja, men då stänger vi köket” eller Ja, då river vi huset” (...). Jag blir så upprörd när jag tänker på det.

Att övertyga kommunen om att man behöver ha ett hus, en passande lokal där man på en övergripande nivå kan garantera kontinuiteten i integrationsarbetet är något många informanter lyfter fram som önskvärt eftersom, hus och lokaler kan skapa en känsla av tillhörighet. De nyanlända har oftast förlorat sitt hus och hem och därför kan ett hus få en symboliskt viktig innebörd. Bra lokaler som en trygg utgångspunkt i organiseringen av integration är också positivt för den lokala befolkningen som, enligt våra informanter, kan ha svårt för att se



nyanlända som samlas vid järnstationen eller andra uteställen och kan få den felaktiga uppfattningen att de nyanlända har inte har något att göra eller betar sig illa. Även om lokalfrågan löses långsiktigt är det dock fullt möjligt att låta olika mer kortsiktiga initiativ inrymmas i dessa lokaler.

Generellt ser vi ett behov av att på olika sätt stötta och avlasta eldsjälarna så att de orkar fortsätta sitt goda arbete som centrala noder i organiseringen av integration.

### *Möjliggörande byråkrater*

Från våra studier av olika initiativ förstår vi att eldsjälarna spelar en avgörande roll för integrationen och att de skulle kunna ha ännu mera inverkan om de blev avlastade av dem vi kallar *möjliggörande byråkrater*. Detta skulle kunna åstadkommas på många olika sätt men särskilt när det gäller de mest praktiska frågorna, som till exempel att hitta eller säkra lämpliga lokaler för aktiviteter eller att hjälpa enskilda medlemmar i ett initiativ att hitta en praktikplats. Möjliggörande byråkrater kan finnas på olika nivåer i förvaltningen. Flera av dem som arbetat eller arbetar i kommuner nära medborgarna och ”gräsrotsengagemanget” i civilsamhället berättar att en central förutsättning är stöd och tillit från högre chefer.

Som exempel på organisationer där en stöttande och möjliggörande förvaltarroll skulle vara särskilt värdefull för integrationen nämner eldsjälarna Arbetsförmedlingen och Socialtjänsten och antyder att det finns en ny generation anställda där som använder sig av ett annorlunda sätt att tänka och agera, och som (enligt eldsjälarna) inte ”gömmer sig” bakom lagens paragrafer utan aktivt letar efter möjligheter. En eldsjäl berättar:

Här i Flen tycker jag att vi har ett antal arbetsförmedlare som är fantastiska, som hjälper till, förstår och inte är så byråkratiska. Alltså den gamla svenska byråkratin börjar luckras upp och det är tack vare modiga byråkrater. Det är i grunden väldigt enkelt att vara (klassisk) byråkrat och hålla sig till paragrafen, då är det ingen som kan slå en på fingrarna. Men ofta faller individen mellan stolarna. Och då behövs människor som inte fastnar i lagen.

Det kan givetvis finnas baksidor med ”möjliggörande byråkrati” av detta slag, ifall den t ex går ifrån rättssäkerhetsprinciper om likabehandling. Korrumpa byråkrater är det självklart ingen som önskar sig. Kärnan i argumentet tycks handla om välvilja och om att vara lyhörd för eldsjälarna och se de möjligheter som låter sig realiseras inom lagarnas ramar. Eller som en möjliggörande byråkrat själv sa: ”Jag är jurist och ser att en viktig uppgift för oss jurister inte bara är att följa lagar utan att också utveckla och tolka lagar”.

En fråga som inställer sig är emellertid vilka förutsättningar integrationsstrateger och integrationssamordnare har för att vara möjliggörande byråkrater. Flera av dem lyfter själva upp strukturella hinder som hämmar deras arbete och potential att coacha och avlasta eldsjälarna. I många kommuner har rollen som integrationsstrateg utformats efter den akuta situationen år 2016, när en strid ström av nyanlända kom till Sverige. En integrationsstrateg säger så här:

Ja, men det kändes lite som att det gick en våg över Sverige. Man fick mycket pengar, mycket statsbidrag, extra pengar alltså, 2016. Och då var det väldigt många kommuner som tillsatte integrationsstrateger. Så gjorde man också här, men sen hade man inte hunnit prata ihop sig och tänka till kring vad man förväntade sig av den här rollen.

Från intervjuerna framgår att öppnandet av en formell position, trots den goda ambitionen bakom, inte alltid är liktydigt med att skapa goda förutsättningar för organiseringen av

integration. Inom organisationsteorin uppmärksammas ofta hur nya strukturer eller roller skapas av legitimerande skäl, ibland rent ceremoniellt som ett sätt för att uppnå en viss legitimitet bland andra organisationer, utan att detta får genomslag i praktiken, i det vardagliga arbetet med t ex integration (Meyer and Rowan, 1977). En konsekvens av detta fenomen som kallas ”särkoppling” är att de personer som rekryteras för att fylla sådana legitimerande positioner kan uppleva sig oviktiga och inte tillräckligt uppskattade. En integrationsstrateg uttrycker sin frustration så här:

Jag upplevde det som att man tyckte att det var väldigt besvärande att jag ställde de här frågorna och kollade, stämde av. Jag försökte göra det på ett otroligt ödmjukt sätt via mejl. Det var väl ingen som direkt bad mig låta bli med det, men det var inte så att man [uppmuntrade till dialog]... nej... väldigt, väldigt trögt har det varit, genomgående.

Och det har aldrig hänt ... Jag vågar nog faktiskt säga aldrig, att någon har bett mig, just i egenskap av integrationsstrateg, att ta fram uppgifter, underlag, titta på hur man gör i andra kommuner, utan det är jag själv som har gjort det. För att jag har sett behov. Men jag har inte sett mig som ... Jag har inte upplevt att någon annan har sett mig som en resurs, i princip någonsin.

En annan integrationsstrateg betonar vikten av förtroende från högre kommunala chefer samt betydelsen av vissa friheter från systemets trögheter. Att givet ett uttalat syfte få förtroende att hitta lämpliga vägar fram:

Uppdraget måste vara målstyrt och uttalat. Men byråkraten skall vara befriad från kommunens interna processer och organisering. Det var sällan där jag såg kommunen som en lösning utan oftast möjliggjorde jag via någon annan [annan person eller organisation står som avsändare snarare än kommunen].

Under vårt fältarbete märkte vi dock att i de fall då en eldsjäl får en integrationsstrategsbefattning kan situationen, åtminstone inledningsvis, vara lite annorlunda eftersom eldsjälen har egen synlighet, legitimitet och inte minst egna nätverk. I vissa fall märkte vi att dessa individer utstrålade en inre självkänsla och övertygelse att kunna påverka relationerna utan att behöva ha något formell mandat:

Därför fick jag det här uppdraget (integrationssamordnare) för att jag är ganska aktiv i Flen i väldigt många olika nätverk (...). Nu har jag också gett mig in i kyrkovalet bara för skojs skull för att se vad det skulle innebära. Och så fick jag massor med röster, så plötsligt sitter jag i kyrkorådet. Så att jag har den möjligheten också, att se hur kyrkan jobbar med det här och hur vi kan få in fler som hittar dit (...). Så att genom olika nätverk som jag medvetet har sökt mig till för att jag är den sortens person som tycker det är kul att hålla på med allt möjligt, så har jag den kunskapen som jag då kan använda i det här.

Vi tolkar dessa dubbla roller (integrationsstrateg och eldsjäl) som ett uttryck för vad som kan kallas en ”multivokal förmåga” att tala olika språk, byråkrats språk och aktivists språk och därmed kunna skapa bryggor mellan offentliga organisationer och civilsamhället (Alexius & Furusten, red. kommande). Nyckelpersoner med goda kontakter i näringslivet, inom politiken och kulturvärlden är andra exempel på värdefulla brobyggare som organiseringen av integration skulle behöva värna ännu mera. En fråga återstår. Om integrationsstrategens och -koordinators roll upplevs mest meningsfull när det är en eldsjäl som får jobbet, varför skapar man då inte bättre förutsättningar för att eldsjälar ska kunna fortsätta att arbeta med vad de kan bäst och samtidigt bevara sin självständighet? Enligt vår mening är det eldsjälarna som är de verkliga strategerna och koordinatörerna. Däremot skulle de behöva stöd, flexibilitet och praktisk avlastning, t ex från kommuner och andra myndigheter. En eldsjäl berättar om Språkvänsinitiativet:

När kommunen fick pengar från Länsstyrelsen så dog engagemanget, då fanns det en styrgrupp som planerade och bestämde vad som skulle göras men ingen som tog initiativet. I och för sig så hade det gått ett par år från den mest hektiska tiden 2016 men det blev en väldigt markant nedgång i engagemang när besluten flyttades uppåt[...]. Tiden är en viktig faktor eftersom eldsjälarna jobbar via engagemang. Ett beslut skall omedelbart följas upp av en process. Detta är något som är svårt för en kommun med sin tröghet att nå. Därför fungerade Språkvän bäst med externa medel. Så skulle vi kunna funka lika bra med egna medel så måste styrgruppen vara med i de sammanhang där språkvänner är och spånar och planerar eller så får en som har mandat från styrgruppen (och har tillit bland språkvänner) finnas på plats för att kunna möjliggöra det engagemang som finns. Eller givetvis det bästa, att det finns pengar avsatta för denna typ av aktiviteter.

De nätverksträffar som Länsstyrelsen anordnar för integrationsstrategier uppfattar vi som mycket uppskattade och viktiga för att stötta, skapa sammanhållning och dela upplevelser – både goda exempel och utmaningar i arbetet. Möjligen skulle det vara en god idé att till dessa träffar även regelbundet bjuda in eldsjälarna som tillsammans med integrationsstrategerna får i uppdrag att utforska hur samspelet mellan eldsjälarna och möjliggörande byråkrater skulle kunna utvecklas. I ett specialiserat organisationssamhälle finns alltid risken för suboptimering med följande brist på helhetssyn och systemtänkande (även inom föreningslivet, t ex idrottsrörelsen har sin agenda, kultursektorn sin osv). Tongivande seniora personer i civilsamhället berättar också om ett kännbart glapp mellan myndighetsvärlden och civilsamhället samtidigt som många myndigheter pratar varmt om vikten av föreningarnas insatser. Uppmärksamhet och uppskattning, i ord men också i handling, kan vara avgörande för att dessa nyckelpersoner ska orka fortsätta sitt goda arbete för integration.

## Slutord

I den här rapporten har vi velat väcka frågor om vad olika grader av organisation och temporalitet betyder för initiativ som syftar till att främja integration. Vår utgångspunkt har varit att det finns en tydlig norm om att det är mer önskvärt att organisera höggradigt och på lång sikt än låggradigt och kortsiktigt.

Alla sätt att organisera har sina fördelar och nackdelar. Att sträva efter långsiktig och höggradig organisation har sina fördelar – men också sina nackdelar. Vår främsta slutsats är att det idag verkar finnas lite reflektion kring dessa konsekvenser och kring möjligheten att medvetet uppmuntra till en ”portfölj” av initiativ med varierande grader av organisation och temporalitet.

Analysen visar att otydlighet kan förekomma kring *regler*, ändamål och arbetsätt men att detta inte behöver vara en nackdel. Otydligheten kan vara en fördel om den öppnar för medlemmarna att själva definiera vad de vill få ut av sina relationer och om de kan skapa förutsättningar för jämlik och ömsesidig interaktion. Informell samordning i form av en gemensam identitet samt institutionaliserade ändamål och arbetsätt kan ytterligare komplettera ordningen.

På samma sätt kan otydlighet kring *hierarki* och ansvar kan bli en möjlighet för innovation om ledaren är öppen och flexibel (som i FVO) och anpassar aktiviteterna till de medlemmar som finns samt tilldelar ansvaret så att alla är beredda att hjälpa till.

Eftersom det finns olika sätt att ordna sociala situationer bör vi även beakta informella sätt att ordna som substitut och komplement till formell organisation. Informell samordning genom ett delat intresse (t ex innebandy, musik eller matlagning), ett delat språk (t ex noter) eller delade föreställningar och oskrivna regler (t ex om hur en fest, en fotbollsmatch, läxläsning eller en

konserter går till) kan fungera som komplement men också substitut för formell organisation, inte minst ett substitut för nedskrivna regler. Sammanfattningsvis: Om målet är att engagera t ex nyanlända att ta mer plats som aktiva organisatörer av olika initiativ, kan en lägre grad av regler och en mindre hierarkisk beslutsordning öppna för detta.

Vi menar att ett coachande förhållningssätt (se t ex Sardiello 2018) är lämpligt och att det är viktigt att inte omedvetet bidra till att skapa ”första och andra klassens medlemmar” i ett initiativ, där vissa medlemmar (t ex volontärer) förväntas vara aktiva organisatörer och givare, medan andra medlemmar (t ex nyanlända) kanske möts av subtila signaler om att de ses som resurser som ska förädlas, som passiva mottagare av service och omsorg. Sociologisk, företagsekonomisk och psykologisk forskning visar tydligt att sådana, ofta outtalade och subtila, förväntningar på människor, kan få stor effekt på deras beteende. Den som blir betraktad som organisatör på lika villkor och som möter ett coachande förhållningssätt med positiva förväntningar om att kunna ta ansvar och komma med egna idéer om verksamheten, kommer att ha bäst förutsättningar att faktiskt leva upp till dessa förväntningar. Om man är öppen för en lägre grad av organisation, om inte allt är bestämt i förväg, finns det större möjligheter till ett mer jämlikt och demokratiskt ”medskapande” för integration. Att på allvar fråga efter och erkänna varandras värde och kompetenser är centralt. Liksom att signalera att det, åtminstone i vissa avseenden och frågor, finns ett genuint ömsesidigt beroende (jfr samspelet i en orkester eller i ett fotbollslag där alla medverkande behövs för att matchen eller konserten ska bli lyckad).

Detta innebär också att den som har mera makt eller kunskap (t ex som pratar flytande svenska, redan har kontakter med arbetsmarknaden eller förståelse för hur man hanterar myndigheter) också behöver visa sig sårbar och i behov av de/de andra. Ömsesidighet är ett nyckelord här (Mayer m. fl. 1995, Rousseau m. fl. 1998, Näslund 2018). Det går inte att ”styra” mot förtroende och tillit, men ett coachande förhållningssätt, mod att visa sig sårbar och beroende av den andra samt lyhörddhet och nyfikenhet på den andras perspektiv och idéer är centrala framgångsfaktorer. Det handlar kort sagt om ett medskapande ”medledarskap” (Bringselius, 2018) som främjar delaktighet och social innovation.

## Referenser

- Ahrne, Göran and Nils Brunsson (2011). "Organization outside organizations: The significance of partial organization". *Organization* 18 (1), 83-104.
- Ahrne, Göran and Nils Brunsson (kommande/2019). *Organizations outside organizations. The abundance of partial organization in social life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ahrne, Göran och Apostolis Papakostas (2014). *Organisationer, samhälle och globalisering*. Lund: Studentlitteratur
- Alexius, Susanna (2007). *Regelmotståndarna – om konsten att undkomma regler. Doktorsavhandlingen i företagsekonomi*. EFI vid Handelshögskolan i Stockholm
- Alexius, Susanna (2014). *Ansvar och marknader: vem tar ansvar för spelmarknadens baksida?* Stockholm: Liber.
- Alexius, Susanna och Tiziana Sardiello (2018). "Förpliktigande samspel som vardagsrutin – en fallstudie av Borlänge kommun". I Bringselius, Louise (red.) *Styra och leda med tillit – forskning och praktik*. SOU 2018:38. Stockholm Regeringskansliet / Elanders.
- Alexius, Susanna och Furusten, Staffan, red. (kommande/2019). *Managing Hybrid Organizations*. Palgrave MacMillan.
- Auran, Lise (2015). *Jeg vil at du skal lykkes. En kvalitativ intervjustudie av leder- og medarbeider relasjonens betydning for utøvelse av ledelse*. Master uppsats. Trondheim: Norge teknisk – naturvitenskaplige universitet.
- Bornemark, Jonna (2018). *Det omätbaras renässans*. Stockholm: Volante.
- Brady, Tim and Mike Hobday (2011). "Projects and Innovation: Innovation and Projects". In Morris Peter W.G., Jeff Pinto and Jonas Söderlund. *The Oxford Handbook of Project Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Bringselius, Louise (2018). "Vad är tillitsbaserad styrning och ledning?" I Bringselius, Louise (red.) *Styra och leda med tillit – forskning och praktik*. SOU 2018:38. Stockholm: Regeringskansliet / Elanders.
- Brunsson, Nils (2006). *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of the Rational Organization*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Danermark, Berth och Christian Kullberg (1999). *Samverkan - välfärdsstatens nya arbetsform*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekman, Gunnar (1999). *Från text till batong – om poliser, busar och svennar*. Doktorsavhandling i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm, EFI förlag.

- Forssell, Rebecka, Mats Fred och Patrik Hall (2013). "Projekt som det politiska samverkanskravets uppsamlingsplatser: en studie av Malmö stads projektverksamheter", *Scandinavian Journal of Public Administration*, 17 (2), 37-59.
- Furusten, Staffan (2007). *Den institutionella omvärlden*. Malmö: Liber.
- Jacobsen, Dag Ingvar och Jan Thorsvik (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jensen, Christian och Björn Trägårdh (2012). *Temporära organisationer för permanenta problem. Skrifter från Temagruppen Unga i arbetslivet 2012:1*. Stockholm: Temagruppen Unga.
- Jönsson, Lars-Eric, Anders Persson och Kerstin Sahlin (2011). *Institution*. Malmö: Liber.
- Kommittédirektiv 2016:51. *Tillit i styrningen*. Stockholm: Regeringskansliet.
- Kvarnlöf, Linda and Johansson, Roine. (2014). Boundary practices at incident sites: Making distinctions between emergency personnel and the public. *International Journal of Emergency Services*, 3 (1), 65-76.
- Lindblom, Charles, E. (1965). *The Intelligence of Democracy: Decision Making Through Mutual Adjustment*. New York: The Free Press.
- Lundmark, Lennart (1993). *Tiden är bara ett ord: om klockornas makt och hur man bryter den*. Stockholm: Prisma
- Länsstyrelsen i Södermanlands län (2016). *Goda Exempel – integration i Södermanland*.
- Länsstyrelsen i Södermanlands län (2016). *Integration i föreningslivet – om och hur kommunernas kultur- och fritidsförvaltningar uppmuntrar föreningslivet att arbeta med integration*. Rapport 2016:12.
- Länsstyrelsen i Södermanlands län (2017). *Ansökan - stadsbidrag till verksamheter för asylsökande m.fl.*
- Löfström, Mikael. (2010). "Inter-organizational collaboration projects in public sector. A balance between integration and demarcation". *International Journal of Health Planning and Management*. 25 (2), 136-155.
- Mayer, Roger C., James H. Davis and F. David Schoorman (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust". *The Academy of Management Review* 20 (3), 709-734.
- Meyer, John W. and Brian Rowan (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Mintzberg, Henry (1992). *Structures in Five: Designing effective organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Montin, Stig. (2007). *Moderna kommuner*. Malmö: Liber.

Nordenankar, Malin och Malin Nordström (2017). *Mångfaldens interaktion. Skapandet av socialt kapital inom interkulturella relationer*. Examensarbete. Institutionen för socialt arbete. Stockholms Universitet.

Näslund, Lovisa (2018). "Förtroende och tillit. Vad är det?" I *Organisation och Samhälle* 2/2018: 18-23. se org-sam.se

Papakostas, Apostolis (2003). *Mer organisation med färre människor och många organisationer med få frågor*. Scores rapportserie 2003:6.

Regnö, Karin (2017). "Cheferna – organisering för tillit". I Örn, Peter (red.) *Leda med Tillit*. Stockholm: Idealistas förlag, 50-62.

Rousseau, Denise M., Sim B., Ronald. S. Burt and Colin F. Camerer (1998). "Not So Different After All: A Cross-discipline View of Trust". *Academy of Management Review* 23(3): 393–404.

Sardiello, Tiziana (2018). *Mot en medarbetardriven förvaltning – Om inläring och tillämpning av ett coachande förhållningssätt i Borlänge kommun*. Scores rapportserie 2018:1.

Sjöblom, Stefan (2006). "Introduction: Towards a Projectified Public Sector – Project Proliferation as a Phenomenon". In: Sjöblom, Stefan, Kjell Andersson, Erland Eklund and Sebastian Godenhjelm (red) *Project Proliferation and Governance – the Case of Finland*. SSKH Meddelanden 69. Helsinki: Swedish School of Social Science.

Statskontoret (2015), *Att styra mot ökat förtroende – är det rätt väg?*

Statskontoret (2016), *Utvecklad styrning – om sammanhållning och tillit i förvaltningen*. Rapport 2016:26.

Sweco 2017. *Tidiga insatser till asylsökande (TIA). Behovsanalys, inventering och rekommendationer*. Sweco Society.

Tyrstrup, Mats (2002). *Tidens furstar – om tid, företagsledning och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Velten, Johan, Stefan Tengland och Runar Heggen (2017), *Medarbetarskap – så får du dina medarbetare att ta initiativ och känna ansvar*. Stockholm: Liber.

Östersundsposten. 2015. *Människors engagemang tar sig nya former*. 29 november 2015.

## Appendix:

### Förslag till diskussionsfrågor för vidare reflektion och utveckling

1. I vilken utsträckning tycker du att ert arbete kännetecknas av ett coachande förhållningssätt? Vilka öppningar finns för ett mer jämlikt och ömsesidigt ”medledarskap”, ett medskapande medlemskap bland alla dem som deltar i initiativet?
2. Hur ser synen på medlemskap ut hos er? Finns det en variation där olika grupper av medlemmar (t ex volontärer och nyanlända) möter olika förväntningar och krav (t ex vissa förväntas ta initiativ och lära ut medan andra förväntas lyssna och lära)? Vilka konsekvenser får det i så fall för verksamheten?
3. Tänk på tidsbegreppen *chronos* (kronologisk tid) och *kairos* (tidskvalitet i nuet). Vilket av tidsbegreppen har störst betydelse för ert arbete? Vilka konsekvenser får det för verksamheten? (t ex fokus på initiativets fortlevnad vs fokus på kvaliteten i ett enskilt möte)
4. Vilken hänsyn (om någon) tas till medlemmarnas tidshorisont vid planering av verksamheten? (såväl volontärer som nyanlända kan t ex ha en relativt kort tidshorisont för sitt lokala engagemang). Vilka konsekvenser får det för verksamheten?
5. Vad betyder eldsjälar och ”möjliggörande byråkrater” för er verksamhet? Om du ser dig själv som en eldsjäl eller möjliggörande byråkrat, hur ser du på dina förutsättningar att verka i den rollen idag? Hur ser ditt önskescenario ut, vad skulle kunna underlätta och undanröja eventuella hinder som du upplever idag?
6. Ge exempel på hur formell organisation och informell samordning kan komplettera varandra i er verksamhet? (t ex formella nedskrivna regler och oskrivna regler/normer)
7. Fundera på den ”öppnare gläntans” (t ex festens) betydelse och på hur ”partiell organisering” av detta slag kan samspela med mer fullständigt organiserad verksamhet. Vad händer i den ”öppnare gläntan” som inte sker i mer formellt ordnade sammanhang? Vilka värden skapas och hur förmår ni fånga dessa värden? Känner du igen dig i att öppnare och informella utbyten kan bygga tillit och t ex bidra med idéer om nya initiativ eller utveckling av befintliga initiativ?