

FANZINGO – ENTREPRENÖR I SAMHÄLLSFÖRÄNDRINGSARBETE FRÅN KRIGARE TILL BARNMORSKA

Anneline Sander och Thomas Jordan

Skifter från Institutionen för
arbetsvetenskap, nr 11
Göteborgs universitet, 2011

Dagboksanteckning den 9 november 2009 efter mitt första besök på Fanzingo

Den fjärde människan i Alby som jag frågar om vägen till Mediehuset Fanzingo vet inte heller var det ligger. Jag står någonstans i snålblåsten i november, nyss uppstigen ur tunnelbanan efter 40 minuters resa från centralen, allt är grått förutom några röda nypon. Jag provar en väg på måfå och hittar till socialkontoret. Där står en hoper poliser men de är så många och ser ut som om de håller på med något farligt – i veckan har det varit bråk mellan polisen och ungdomar i Fittja bara en station bort så jag vågar inte störa dem. Den femte jag frågar visar sig arbeta som verksamhetsledare på Subtopia - och jag kan varsågod ta sällskap med henne och hennes lilla hund. På vägen får jag veta en del om Subtopia – Botkyrka kommuns upplevelsecenter. Det startades 2002 som en del av fritidsförvaltning/kultur men är sedan 2005 ett kommunalt bolag. De är hyresvärdar till de olika verksamheterna på "Rotemannen" som området kallas. Här finns Fanzingo, Cirkus Cirkör m.fl. Hon berättar också att hopen med poliser är aspiranter som brukar träna trafikkontroll vid socialkontoret. Min fantasi skenade – jag var ju i förorten...

Anneline

Titel: FANZINGO – ENTREPRENÖR I SAMHÄLLSFÖRÄNDRINGSARBETE. Från krigare till Barnmorska.
Författare: Anneline Sander och Thomas Jordan
Skrifter från Institutionen för arbetsvetenskap, nr 11
Göteborgs universitet, 2011

ISBN: 978-91-979299-2-9

Anmärkning: En formgiven och tryckt version av rapporten planeras ges under 2012.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 En studie av skickligt samhällsentreprenörskap	1
1.2 Samhällsentreprenörsskap – vad menas?	2
1.3 Fanzingo som samhällsentreprenör	3
1.4 Den här studiens sammanhang och uppgift	4
1.5 Studiens teman	6
1.6 Samhällsentreprenöriella initiativ	8
2. Bakgrund	11
2.1 Här föddes idén	11
2.2 Visionen växer om ett permanent mediehus ”på riktigt”	13
2.3 Affärsidén spricker och ZINGO AB flyttar	14
3. Etableringsfasen 2006-2009	16
3.1 Om det här kapitlet	16
3.2 Vägledande värden	16
3.3 Fanzingo Radio	18
3.4 Från Ordfrisören till... Producenterna... till Film 360	22
3.5 Från Pilotlabbet... till Filmbasen	23
3.6 Från Fanzine on the road... till Screentest... till ännu mera	24
3.7 Subcasting	25
3.8 Scenkonstlabbet	27
3.9 Att vara eller inte vara – det är frågan	27
3.10 Varför känns det så tomt när det går så bra?	28
3.11 Vändpunkten	29

3.12 Behov av eftertanke – vad håller vi på med?	33
3.13 Fanzingo blir KK-pilot: Hur går vi från att vara eld i baken till vägvisande fackla?	34
3.14 Samma fråga fast riktad inåt	36

4. Uppdraget omkonstrueras internt – resa mot ny förståelse 2009 - 2011

4.1 Resan	37
4.2 Avgörande händelser på vägen	37
4.3 Från krigare till barnmorska	42
4.4 Möjliggöraren Fanzingo presenterar sin plattform	43
4.5 Barnmorskan Fanzingo i aktion	46
4.6 Sammanfattning av samhälls-entreprenöriella svårigheter	50

5. Analys

5.1 Om detta kapitel	53
5.2 Redskap för att förstå olika sätt att vara samhälls-entreprenör	53
5.3 Hur kan det kännas så sorgesamt fast allting är så bra?	60
5.4 En mer ingående granskning av Fanzingos utveckling	62

6. För dig som blivit inspirerad av Fanzingo

6.1 Reflekterande praktik, en introduktion	70
6.2 Fanzingos lärandeprocess	72
6.3 Olika nivåer av reflekterande praktik	73
6.4 Till sist några goda skäl att utveckla sitt eget lärande	74

Bilagor	76
----------------	-----------

Källor vi använt	79
-------------------------	-----------

1. Inledning

1.1 En studie av skickligt samhälls-entreprenörskap

Den här studien är riktad till dig som är intresserad av att påverka samhällsutvecklingen till det bättre. Och alldeles särskilt till dig som frågar dig:

Hur i x@//#! bär man sig åt för att bidra till långsiktig samhällsförändring? Vad kan man göra, som liten oberoende aktör, för att påverka tröga samhällsinstitutioner med makt att bestämma vilka frågor som är viktiga och hur de bör hanteras?*

Vi har gjort en ingående fallstudie av en grupp människor som faktiskt varit mycket framgångsrika, samhälls-entreprenörerna i föreningen Fanzingo. Det började med en stark vilja att göra något för att bryta en av de maktstrukturer som stänger ute många grupper från att synas och bli tagna på allvar i samhället:

Fanzingo skapades för att **vända upp och ner på** den stelbenta maktstrukturen inom kultur- och media Sverige. Vårt mål är att **spränga sönder** det trånga nålsöga som leder in till media och därmed skapa möjligheten för nya berättare att nå ut med tankar och idéer. [Stina Balkfors, verksamhetsledare Fanzingo 081001 www.kks.se, vår betoning]

Titta på ovanstående citat och lägg märke till de både våldsamma och drastiska beskrivningarna av vad Fanzingo vill åstadkomma. Pang, bom, liksom! Man anar kaxiga krigare, tuffa strider och lukten av krut i slagfältets dimmor... Drygt två år senare, i mars 2011, uttrycker de sig istället så här:

Vi vill inte längre bevisa oss och säga att vårt perspektiv är det rätta. I stället ska vi **skapa utrymme för ett samtal** om deras [kultur- och mediesveriges, förfs. anm.] behov av förändring och förhoppningsvis **skapa förutsättningar för att agera vägvisande fackla i deras framtida utveckling** [ur Fanzingos slutrapport till KK-stiftelsen mars 2011]

Tonen är mjukare – i stället för att vända upp och ner på motståndarna och/eller spränga dem uttrycker Fanzingo istället att de vill skapa arenor för dialog. Modet och kaxigheten – vissheten om att Fanzingo har någonting intressant att komma med finns kvar - ”agera vägvisande fackla” men förhållningssättet till dem som Fanzingo vill påverka är annorlunda. I språkbruket anas ett ödmjukt intresse för etablissemangets egna bilder av vad som är viktigt och angeläget och en förhoppning om ett gemensamt utvecklingsarbete. Krutdoften är borta och dimman har lättat?

Något radikalt har hänt mellan dessa två citat och vi har haft förmånen att ta del av händelseförloppet på nära håll.¹ Vi menar att vi under tiden för fallstudien (2009-2011) fått följa en kvalitativ utvecklingsprocess mot ett ännu skickligare samhälls-entreprenörskap.

Genom berättelsen om den lilla samhälls-entreprenören Fanzingo med ambitioner att förändra det stora medieetablissemangets prioriteringar och innehåll hoppas vi på ett åskådligt sätt kunna sätta fingret på ett antal viktiga förutsättningar, färdigheter och strategier som kan vara av stor betydelse

¹ Vi = Anneline Sander och Thomas Jordan, Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet

om man på allvar och långsiktigt vill påverka samhällsetablissemang. Det vi lärt oss genom denna fallstudie bör vara särskilt intressant för alla som är engagerade i komplexa samhällsfrågor, d.v.s. problem och visioner där det inte finns några enkla, snabba lösningar, utan där det krävs smart organisering som präglas av strategisk överblick och samverkan mellan många olika parter med väldigt olika synsätt och intressen. Vi menar att detta är något som behövs för att kunna uppnå en hållbar utveckling även ur socialt perspektiv.

Är du dessutom det minsta nyfiken på att förstå mer av hur samhällsentreprenörens tänkande, kring det han eller hon vill uppnå, kan ha betydelse för resultatet, så är detta rapporten för dig. Genom att ur ett kognitivt perspektiv titta närmare på Fanzingos upplevda svårigheter, hinder, motstånd och missar i relation till sitt förändringsarbete hoppas vi kunna visa att *sättet att tänka* om verksamheten gör stor skillnad för *hur man går till väga* och därmed också vilka *resultat* man uppnår.

Välkomna att följa Fanzingos resa mot ett allt kompetentare samhällsentreprenörsskap och välkommen att med hjälp av Fanzingos erfarenheter utveckla ditt eget.

1.2 Samhällsentreprenörsskap – vad menas?

Att ge sig på ett försök att bena ut betydelsen av ordet samhällsentreprenörsskap är lite trixigt eftersom det inte ens finns konsensus om hur begreppet entreprenörsskap ska definieras. Ofta talas det om entreprenörsskap i sammanhang som handlar om affärsverksamhet – nya varor och tjänster, som en ekonomisk funktion som bärs upp och utförs av enskilda individer – entreprenörer. Enligt forskare i nationalekonomi bör en förutsättning för att kunna tala om entreprenörsskap vara att verksamheten är **nydanande** och en annan att det finns en **uttalad ambition att växa** (Henrekson & Stenkula, 2006). En alltmer populär (bland forskare) och vidgad syn på vad entreprenörsskap kan innebära, lyfter ut funktionen från den traditionella kontexten av företagande och fokuserar mer på entreprenörens roll som **förändringskraft, innovatör och organisatorisk** kreatör (Palmås, 2007).

Entreprenörsskap som sker för att man ser att det finns ett behov i samhället som inte är tillgodosett, benämns omväxlande *samhällsentreprenörsskap* eller *socialt entreprenörsskap*. Det finns flera populära definitioner i omlopp av vem som "får" kalla sig samhällsentreprenör – alltifrån den breda; *en som skapar lön åt sig själv och nytta för samhället*² till den smalare; *vinsten måste återinvesteras i företaget* (Augustinson & Brisvall, 2009). Vi nöjer oss här med att konstatera att samhällsentreprenörsskap handlar om en entreprenör (individ eller organisation) som uttalat vill använda sina innovativa talanger i en nyskapande verksamhet som skapar socialt värde för samhället. Utifrån denna vidare mening behöver en social entreprenör inte vara en aktör som bedriver en verksamhet som finansieras av affärsverksamhet. Snarare är det en samhälleligt motiverad förändringsagent som kan verka i såväl offentlig sektor som traditionellt näringsliv. En individ kan vara entreprenöriell både i egenskap av egenföretagare och som anställd, i det senare fallet talar man ofta om intraprenörsskap.

Samhällsentreprenörer är personer som bidrar med nytänkande och nya initiativ inom samhällsområdet. De behövs för att gemensamma, samhällsnyttiga funktioner ska utvecklas. Samhällsentreprenörer är gränsgångare – de finns ofta i skärningspunkten mellan privat, offentlig och ideell verksamhet. De samlar människor kring en idé och får saker att hända. [KK-stiftelsens formulering i ett pressmeddelande från 20081001]

² Stina Balkfors, Fanzingo, i intervju 20091015

Samhälls-entreprenörskap kan kanske förstås som en blandning av näringsliv, entreprenörskap, politik och aktivism i skön förening? Säger man samhälls-entreprenör så är det knappast argisinta aktivister eller blåögda idealister man tänker på utan visionära och potenta handlingsmänniskor som förväntas kombinera idébaserat arbete med näringslivets affärsmässiga metoder. Här kan skönjas förhoppningar om människor som kan utmana dagens och morgondagens komplexa samhällsproblem som offentliga organisationer och institutioner har svårt att hantera inom sina inarbetade system.³

1.3 Fanzingo som samhälls-entreprenör

Den ideella föreningen Fanzingo driver ett mediehus i Alby utanför Stockholm där unga människor styr och producerar innehåll för rikstäckande medier och kulturarenor. Fanzingo verkar för unga som vill nå ut med sina idéer och tankar: i radio, genom film, TV och i skrift. Fanzingo vänder sig till unga mellan 13 – 30 år med olika bakgrunder och erfarenheter, men lägger ner extra tid för att nå ut till unga med potential men som behöver stöd eller kanske inte ser sig själv som en given målgrupp.

Övertygelsen är att alla människor har en unik och personlig historia att berätta och missionen är därför att bryta och förändra maktstrukturen inom svenska medier och verka för att unga människors röster, berättelser och perspektiv når ut och tas på allvar. Så tror vi att Sverige kan berikas, med nya perspektiv och genom att lyfta fram mångfalden som speglar Sverige. Under 2009 arbetade Fanzingo med cirka 2000 unga i olika projekt. Några av Fanzingos uppdragsgivare är Dramatiska Institutet, UR, SR, Botkyrka Kommun, Stockholms Län och Hugo Stenbecks Stiftelse. Mer att läsa om föreningen finns på www.fanzingo.se eller på föreningens andra verksamheter www.radiototalnormal.se och www.filmbasen.se⁴

Fanzingo är en liten ideell organisation som försöker ta sig an ett samhällsproblem på nya och mer omsorgsfulla sätt än det etablerade samhällets institutioner vanligtvis gör. Fanzingo menar bl. a. att kultur- och mediesverige, däribland public servicebolagen, inte speglar mångfalden av perspektiv i samhället på ett tillfredsställande sätt och att detta är ett demokratiproblem. Att fler och olika röster behöver komma till tals, exempelvis i public service, är en insikt som delas av många, även inom public serviceverksamheterna. Institutionerna har egna mångfaldsdokument och driver egna utvecklingsprojekt för att tillgodose detta. Alltså råder inga oenigheter kring att något behöver göras.

³ Vi kommer i kapitel 5 att diskutera fyra olika typer av samhälls-entreprenörskap: evenemangsfokuserat, verksamhetsbyggande, systemiskt och dialektiskt.

⁴ Så sammanfattar sig Fanzingo i juni 2010 på bloggen Re:present - en medieplattform för och av unga samhälls-entreprenörer. www.representingyouth.org/fanzingo/ (Fotnot Webbforumet Re:present såg webbens ljus i juni 2010 och är ett resultat av Fanzingos experimentella projekt)

Skiljelinjen går möjligen mellan Fanzingo och public service när det gäller vad som är ett kvalitativt svar på problemet och HUR man behöver arbeta för att hålla hög kvalitet i både tillvägagångssätt och resultat. För Fanzingo är det av avgörande värde att också arbetsprocessen är av hög kvalitet, att de nya berättarna/unga inkluderas – och äger makt över resultatet samt att de ges utrymme både att lära, skapa nytt och att misslyckas och (om så sker, helst) komma igen. Fanzingo driver inga kontroversiella värden. Att ungdomar ska ha tillgång till makt, att ha makt att bestämma och rätt till välfärd är också ett av de övergripande målen i den nationella ungdomspolitiken (Prop. 2004/05:2).

Dessa värden klarar inte public servicebolagen att värna, enligt Fanzingo, som menar att både process och resultat blir lidande. Inte för att public servicebolagen inte vill uppfylla sina mål utan för att problemet är komplexare än de etablerade produktionssystemen klarar av. Fler perspektiv behöver samverka för att ta sig an uppgiften på ett hållbart sätt och det är här Fanzingo ser sin samhälls-entreprenöriella uppgift. Fanzingos verksamhetsledare ägnar sin tid och sin kreativitet åt att utveckla Mediehuset Fanzingo som en självständig och kaxig plattform för kreativt och experimentellt mediearbete. Det handlar om att hitta vägar, metoder, produkter och tjänster för att utveckla högkvalitativa idéer och arbetssätt för att få in fler, fram för allt ungdomars, perspektiv i etablerade mediala forum. På så sätt hoppas de åstadkomma genomgripande förändringar på tre plan: samhälls-, grupp-, och individnivå. Det betyder förstås att de utvecklar och arbetar med olika saker på olika nivåer.

På samhällsnivå handlar det för Fanzingos del om att bidra till demokratiutveckling - att fler människor kommer till uttryck i offentligheten och delar med sig av sina perspektiv är viktigt för att både spegla hur det ser ut i samhället och för att påverka samhällsutvecklingen.

På grupp-nivå handlar det om att göra Fanzingo attraktivt och tillgängligt för målgruppen, att lyfta fram de vars berättelser inte brukar synas eller höras och att skapa oväntade och kreativa möten mellan de som sitter på makten och de unga.

På individnivå kan det handla om att förfina sin pedagogik och utveckla hållbara koncept för att stötta och coacha enskilda människor både i att ta sig själva och sina egna erfarenheter på allvar och att utveckla sitt berättande i någon medial form.

1.4 Den här studiens sammanhang och uppgift

Fanzingo har ingått i ett större forskningsprojekt på temat samhälls-entreprenörsskap, finansierat av KK-stiftelsen.⁵ Av etthundrasextiofem samhälls-entreprenörer som ansökte om att få bli pilotprojekt för kompetensutveckling inom samhälls-entreprenörsskap, valdes åtta ut, däribland Fanzingo.⁶ Föreningen fick forskningsmedel för att både reflektera och utveckla ett lärande kring sitt eget arbete utifrån ett samhälls-entreprenöriellt perspektiv.

Vi är i en pågående process av baksmälla från att bara göra, göra och har ett behov att reflektera vad har funkad, vad har varit bra? Det vi kommit på är att processen är ännu viktigare än produkten. Det är ett nytt värde som inte fanns med från början. Vi har sen starten gjort 20 – 25 större/mindre projekt som

⁵ KK-stiftelsen är högskolornas forskningsfinansierare med uppdrag att stärka Sveriges konkurrenskraft och förmåga att skapa värde. Att främja kunskaps- och kompetensutbyte mellan högskola och näringsliv är en central uppgift. [www.kks.se]

⁶ Se www.kks.se

alla - utåt sett - varit succéer. Det stämmer inte – åtminstone en av produktionerna var internt ett helvete för alla inblandade och är den erfarenhet som vi har lärt oss absolut mest på. [Stina Balkfors, internt visionsmöte 20100116]

Fanzingo har som pilotprojekt för kompetensutveckling inom samhälls-entreprenörskap kunnat avsätta tid för intern reflektion. De arbetar vanligtvis under ett högt handlingstryck med få spontana tillfällen till eftertanke – det är alltid något akut som måste göras först! Att KK-piloten skulle komma att innebära att Fanzingos gamla förståelse för uppgiften skulle transformeras under perioden, hade de inte i sin vildaste fantasi kunnat förutse. Den gamla förståelsen ingår nu som en del i en mer komplex och lustfylld helhet.

Som en del i pilotprojektet har Fanningo har bett mig, Anneline Sander, biträdande forskare, och min handledare Thomas Jordan, docent, vid Institutionen för Arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet, att göra den här fallbeskrivningen med åtföljande analys. Studien av Fanningo syftar till att

- 1 Dokumentera (beskriva) de lärdomar, erfarenheter och strategier som den ideella organisationen Fanningo utvecklat i sitt arbete för att låta unga människors röster och perspektiv få mer plats i offentligheten (exempelvis i Public Service bolagen SVT, SR, UR)
- 2 Leda fram till generaliserbara slutsatser om samhälls-entreprenörskapets utmaningar och relevanta kunskaper och färdigheter i förändringsarbetet utifrån analys av fallstudien.

Hur jag har gått tillväga för att samla material kring Fanningo kan du läsa mer om i bilaga 1.

Undersökande fråga

Fanningo har haft en undersökande fråga som grund för sin medverkan i KK-stiftelsens pilotprogram för samhälls-entreprenörer:

Hur kan samhälls-entreprenörer på ett konstruktivt sätt möta det motstånd som kommer från den samhällsstruktur de vill förändra?

De har vidare undrat över ett upplevt dilemma:

Hur kan man gå från att vara eldar i baken på samhällsstrukturer till att vara självklara vägvisande facklor som leder samhällsutvecklingen inifrån och tillsammans med strukturerna utan att förlora sin självständighet?

En bild: Om vi tänker oss en bred flod som det är svårt att ta sig över. På den ena stranden finns unga människors röster och bilder av verkligheten. På den andra stranden står etablerade medieaktörer och samhällsinstitutioner med uttalade önskemål om att komma i kontakt med den andra sidan. Under de sex år Fanningo har funnits har de konstruerat och byggt en bro över floden. Brofästbyggena och därmed arbetsmetoderna på de olika sidorna har sett olika ut. I mötet med de unga har Fanningo utvecklat verksamhet med processororienterade arbetssätt och metoder som underlättar för de enskilda individerna att ta sig själva på allvar och formulera egna mediala berättelser. Brofundamentet på den sidan är stabilt och väl förankrat. I relation till den andra sidan – samhällsinstitutionerna - har Fanzingos arbete handlat om att bereda plats för de nya berättarna i det etablerade samhället. Detta har varit en mycket svårare uppgift för Fanningo. Metoderna har varierat och omprövats. Fanzingos ursprungsfråga till sig själva (se här ovan) är basen även för den här fallstudien.

Det betyder att den här rapporten i huvudsak fokuserar på Fanzingos arbetsätt och relationer till det etablerade samhället i sin strävan att förändra samhällsbygget.

1.5 Studiens teman

Vi vill, genom att använda exemplet Fanzingo, belysa fem allmängiltiga teman av intresse för alla som vill påverka samhällets utveckling i en eller annan riktning: Förändringsarbete; Hinder och motstånd; Problemlösningsförmåga och hållbarhet; Legitimitet och till sist Makt.

1. Förändringsarbete

Ett huvudtema i den här rapporten är **förändringsarbete**: Att få till stånd samhällsförändringar handlar inte bara om att konkret GÖRA en massa smarta saker: analysera läget, spotta i nävarna, ställa upp mål, göra strategier och använda effektiva metoder. Detta ÄR visserligen viktigt och den här rapporten lyfter fram ett antal generella framgångsfaktorer utifrån exemplet Fanzingo. Än viktigare kan dock vara hur man TÄNKER kring det man vill göra innan man handlar. Hur samhällsentreprenören tolkar och förstår sin uppgift har genomgripande konsekvenser för vad han eller hon fäster sin uppmärksamhet på och betraktar som viktiga delar för att kunna lösa uppgiften. Detta i sin tur bestämmer vilka mål, strategier och metoder han eller hon kommer att intressera sig för att använda för att påverka. Berättelsen om Fanzingo är just en historia om samhällsentreprenörer som i en **lärocess förändrar** sin egen förståelse för vad som behöver göras för att få gehör för sina värderingar och idéer i de etablerade maktstrukturerna och för att överleva som självständig aktör. Verksamhetsledarna vidgar sina egna synfält, fördjupar sin förståelse och förankrar sin motivation i sig själva på sätt som ger dem energi att fortsätta (trots bakslag), större egenmakt och enklare tillträde till maktens korridorer. Att aktivt utveckla sina egna kognitiva förmågor (sitt tänkande) på ett antal relevanta områden kan därför vara en viktig framgångsfaktor för samhällsentreprenören. Vi hoppas att vi kan förmedla på vilket sätt kunskap om den kvalitativa förståelsens betydelse kan stötta och inspirera läsaren till att utveckla sitt eget samhällsentreprenörsskap.

2. Hinder och motstånd

Ett underliggande tema är **hinder och motstånd** från det etablissemang man vill intressera för förändring. Hur kommer det sig att många människor inom befintliga samhällsinstitutioner kan upplevas så ointresserade, så TRÖGA och ibland till och med fientligt inställda till nytänkande? Vad kan det bero på? Och vad kan man som samhällsentreprenör göra åt det? Med hjälp av Fanzingo exemplifierar vi trögheterna och berättar hur man framgångsrikt kan ta sig an dem – bland annat genom att arbeta med sig själv och sitt eget förhållningssätt.

3. Problemlösningsförmåga och hållbarhet

Ett givet samhällsentreprenöriellt tema handlar om **den egna problemlösningsförmågan**. Att som samhällsentreprenör kunna navigera bland grynnor och skär och kryssa i motvind utan att gå på grund är en utmaning. Utan sjökort i styv kuling, dessutom! Att identifiera problem och åtgärda dem innan de växt en över huvudet är en färdighet, att prioritera bland uppgifterna en annan. Många samhällsförändrande ansatser, likt Fanzingos, projektfinsieras under en begränsad tid, och dör efter projekttidens slut – antingen för att man tappar sugen i det upplevda motståndet eller för att man inte haft förmåga att omvandla sin kunskap till inkomstbringande tjänster. Det finns relativt goda möjligheter i Sverige att få tidsbegränsat inkubatorsstöd för innovativa samhällsidéer, bland

annat hos Allmänna arvsfonden. Det problematiska är bara att samhällsförändrande processer som syftar till strukturella förändringar ofta kräver arbete under lång tid för att nå varaktiga resultat.

Andra anledningar till att de samhällsförändrande ambitionerna bleknar kan vara att man har förlorat kontakten med de vägledande värden man ville värna när man startade eller att man sugts med i etablissemangets sätt att tänka. Alltför många goda initiativ blir tillfälliga irrbloss som dör i samma stund som projektmedlen tar slut.

Rörlighet i tanke och handling och att kunna reflektera över och anpassa egna strategier i relation till vad som är viktigt och möjligt i sammanhanget, är avgörande. Här kommer vi att introducera en vokabulär för att kunna resonera kring fyra olika typer av samhälls-entreprenörsskap; evenemangsfokuserat, verksamhetsbyggande, systemiskt och dialektiskt. Det finns stora skillnader både i intresse för och förmåga att hantera den komplexa verklighet som det samhälls-entreprenöriella initiativet befinner sig i. Vi menar att samhälls-entreprenörens möjligheter att bidra till hållbara och positiva samhällsförändringar ökar med nyckelpersonernas växande komplexitetsmedvetenhet. Mediehuset Fanzingo är ett exempel på en självständig samhälls-entreprenör som, under tiden vi har följt dem, närmat sig ett dialektiskt förhållningssätt till sin samhällsförändrande uppgift. Med fördjupad förståelse utvecklar och anpassar de sin verksamhet utan att förlora kontakten med sina grundläggande värderingar och syften.

4. Legitimitet

Ett annat allmängiltigt tema som den här rapporten berör är olika aspekter av hur man uppnår **legitimitet**.

1. Hur gör man för att etablissemanget över huvudtaget ska intressera sig för just det du som samhälls-entreprenör har uppfattat som problematiskt? Och inte bara vifta bort dig som man gör med en retlig fluga?
2. Eller, varför ska de med beslutande makt prioritera just dina samhälls-entreprenöriella idéer och vilja samverka? Vad berättigar samhälls-entreprenören att påstå att han/hon är väl lämpad för uppgiften? Finns exempelvis mandat från den grupp entreprenören säger sig företräda? I Fanzingos fall, ungdomar? I en del fall kan de samhälls-entreprenöriella idéerna genomföras utan det etablerade samhällets inblandning men samhälls-entreprenörskap som handlar om att bearbeta samhällets blinda fläckar och förändra befintliga samhällsstrukturer kan inte bedrivas utan att representanter för det officiella samhället deltar och bidrar i förändringsarbetet. Samhälls-entreprenören har knappast egen förmåga "att bryta maktstrukturer" och är därmed beroende av att samverka med redan etablerade organisationer. Det första riktigt svåra för samhälls-entreprenören, som tycker sig prata innovationer och möjligheter, är att få med sig etablissemanget i förändringsarbetet utan att avfärdas som tokstolle eller uppfattas som ett hot. Det problem som entreprenören påtalar och vill skapa lösningar för, kan lätt uppfattas som orättvis kritik mot den ordning som gäller för närvarande eller ännu värre, som personlig kritik mot de individer som administrerar och utför arbetet idag.
3. Ytterligare en dimension av legitimiteten kan handla om att samhälls-entreprenören själv i en kontinuerlig process reflekterar över sina personliga värderingar och drivkrafter i relation till uppgiften för att hämta kraft - alltså utveckla uppgiftens legitimitet inför sig själv.

5. Makt

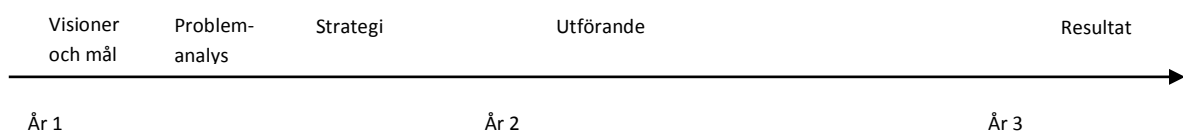
En genomgående aspekt att förhålla sig till som samhällsentreprenör är begreppet makt. Andras makt och egen makt. Maktobalans. Maktlöshet. Egenmakt. Vanans makt. Vanmakt. Positionell makt. Övermakt. Makt över resurser och agenda. Relationell makt. Mandat. Makt att påverka. Självständighet. Makt över eller makt med? Ta, ge eller få makt? Hur samhällsentreprenören relaterar till och förstår makt har betydelse för vilka handlingsval han/hon gör. Fanzingo har redan från början förhållit sig aktivt till maktbegreppet i allt de tagit sig för och trots detta under hand upptäckt blinda fläckar i sitt synfält. Dessa upptäckter/insikter har fördjupat Fanzingos förståelse kring makt så att de skapat sig större handlingsutrymme dvs. mer makt i sin samhällsentreprenörsroll. Vi försöker i rapporten belysa ut olika förhållningssätt till makt och ge exempel på vad som, åtminstone i Fanzingos fall, fungerat konstruktivt och ge en möjlig förklaring till varför.

1.6 Samhällsentreprenöriella initiativ

Schematiskt kan man tänka sig att ett samhällsentreprenöriellt initiativ består av sex moment:

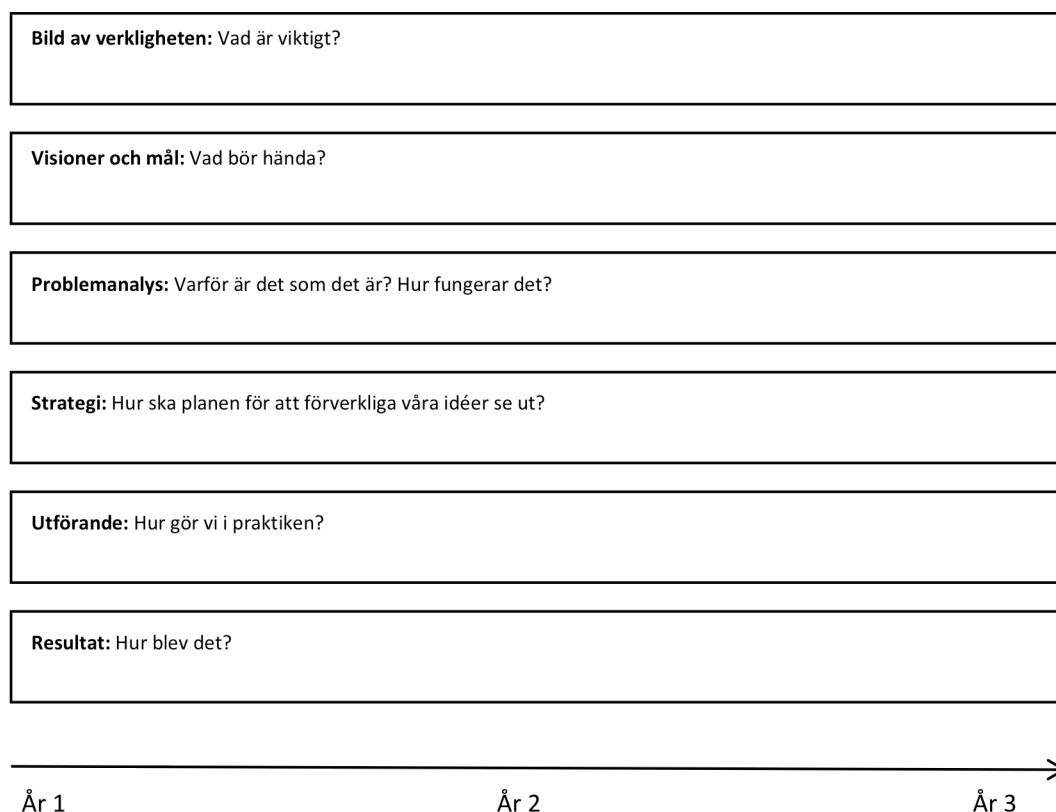
1. Bild av verkligheten. Utifrån den bild man har av samhällssituationen ser man ett behov, ett problem eller en möjlighet.
2. Visioner och mål. Man formulerar en vision och mer eller mindre tydliga mål för vad man vill åstadkomma.
3. Problemanalys. I mer eller mindre systematiska former utvecklar man tankar om "hur det fungerar", vad som är problemet, vad som är orsakerna till problemet, vad som är hinder och vad som behöver påverkas för att idéerna ska kunna förverkligas.
4. Strategi. Man utvecklar en mer eller mindre genomtänkt strategi för hur man ska gå tillväga för förverkliga sina idéer.
5. Utförande. Man sätter igång och försöker faktiskt genomföra sina planer. Detta moment handlar om själva agerandet: organiserandet, kommunikation med intressenter, arbetet med det innehållsliga.
6. Resultat. Det som görs leder till något slags utfall, man är mer eller mindre framgångsrik i förverkligandet av sina idéer.

Det är förföriskt att se dessa sex moment som sex på varandra följande faser i genomförandet av ett projekt. Man kan tänka sig en tidslinje där man ritar in fem av dessa faser, ungefär så här:



Figur 1: Faser i projektgenomförande

I verkligheten går det dock sällan till på det viset att man ser ett behov, ställer upp mål, gör en problemanalys, utformar en strategi, genomför den och sedan får resultat. I alla fall inte när de idéer man arbetar med handlar om komplexa frågor (det man på engelska kallar "ill-structured problems"). När det handlar om komplexa frågor så är det mer rättvisande att beskriva de sex momenten som i figur 2, d.v.s. att se dem som samtidigt pågående under hela tiden. Kanske finns det en kort fas i början, innan man överhuvud taget börjat prata om sina idéer, där man ännu inte börjat tänka på strategi, inte börjat göra något och heller inte kan se några resultat.



Figur 2: Samhälls­entreprenörens parallellt pågående faser

Så fort man börjar göra *något*, t.ex. föra inledande samtal med tänkbara intressenter, så är man redan inne i strategi och utförande, men även resultat. Det viktiga med modellen är dock att den gör det tydligare att det inte handlar om en linjär process från visioner till resultat, utan att *alla* momenten kan förändras på djupgående sätt under resans gång: bilden av verkligheten, formuleringen av mål, problemförståelse, strategier, sätt att agera och resultat. Ingen komponent ligger fast. Det finns en stor sannolikhet att de erfarenheter man gör under försöken att förverkliga de ursprungliga idéerna leder till att den egna bilden av verkligheten utvecklas och förändras, vilket kan leda till att målen formuleras om. Problemanalysen kan förändra karaktär helt och hållet, ju mer man får insikt i orsakssammanhang, förutsättningar och möjligheter. Och så vidare.

När man gör en fallstudie av samhälls­entreprenörskap för att lära av exemplet så räcker det alltså inte att man slår fast vilka mål och visioner man hade, mäter resultaten och försöker dra slutsatser kring varför resultaten blev som de blev. De viktigaste lärdomarna handlar kanske inte om huruvida

strategierna som användes ledde till önskade resultat eller inte. Den resa samhällsentreprenören gjort vad gäller bilden av verkligheten, föreställningarna om vilka visioner och mål som egentligen är önskvärda att förverkliga och problemförståelsen kan vara minst lika betydelsefull att lära av.

2. Bakgrund

Mediehuset Fanzingo ligger i ett gult gammalt stenhus på en kulle i Alby, i Botkyrka, en kranskommun till Stockholms Stad, ungefär 600 meter från tunnelbanan. Där har Fanzingo bedrivit verksamhet sedan 2006. Här finns flera ljudstudios, redigeringsrum, en mindre biosalong och kök på undervåningen och ett öppet kontorslandskap med 15 arbetsplatser och ett konferensbord en trappa upp. Första gången jag besökte Fanzingo (nov. 2009) möttes jag av koncentrerat arbete i olika former: På övervåningen stod ett gäng äldre ungdomar böjda över en dator, de kommenterade den kortfilm som en av Filmbasens årselever vunnit pris för i helgen samtidigt som Jon (filmpedagog), Irini (radioproducent) och Katarina (ekonom) satt upptagna i var sitt telefonsamtal. Längre in i rummet avslutade Stina och Samuel just ett inspirationsmöte med en av kollegorna från Film Stockholm. I köket satt ett annat gäng från Dramatiska Institutet och försökte föra ett samtal om manusskrivande i larmet från den skolklass som skapade egna bildmanus inför stundande kortfilmsinspelningar. Föreningen Fanzingo förfogar över nästan 500 m². Berättelsen om Fanzingo börjar dock långt tidigare, någonstans runt millennieskiftet.

2.1 Här föddes idén

Det var en gång två TV-producenter,⁷ Lotta Nilsson och Anders Bergh, som för länge sedan, redan på 1900-talet, arbetade på SVT och UR. De vantrivdes med det faktum att alla som arbetade där, inklusive de själva, hade så liknande sätt att beskriva verkligheten.

Om jag ska hårdra det så var nästan alla i fyrtioårsåldern, hade samma bakgrund och utbildning, bodde på söder och med sommarstuga på samma del av Gotland [Lotta Nilsson, en av Fanzingos grundare i intervju 091026]

Det var ett problem som de inte på något sätt var ensamma om att uppleva och Lotta blev mycket glad när hon, strax innan 1900-talets slut, gavs möjlighet inom UR att "ta in berättelser med unga av unga." Äntligen! Lotta samlade ihop ett gäng begåvade unga och satte igång. Resultatet blev en besvikelse och inte alls det Lotta hade hoppats på:

Det blev **skitdåligt det de gjorde**, fast de var så smarta och briljanta, och då började jag fundera; varför blev det så? Varför gjorde de ännu mer gammalmodig TV och dåligt när de var så smarta och jättebriljanta och så började tankarna gå; vad går det åt för att stärka unga människor i deras skapande för att de ska våga vara, berätta det de vill? [Lotta Nilsson, en av Fanzingos grundare i intervju 091026]

Varför kan inte unga beskriva sin verklighet i TV?

Antagandena som Lotta och Anders gjorde var flera: De ungas föreställningar om vilken sorts inslag vuxna ville ha, gjorde att innehållet i de ungdomsproducerade inslagen såg ungefär likadana ut som de som redan producerades av vuxna. Dessutom var de tekniskt och berättarmässigt sämre eftersom de inte hade den hantverksmässiga kompetensen, självförtroende och/eller erfarenhet av produktionsarbete. Det kunde resultera i uselt ljud, att de lät kompisar göra skådespelarinsatserna eftersom de inte vågade ringa Mikael Nykvist, fast de enligt Lotta kunde ha gjort det, eller att de helt enkelt tappade intresset när något annat, mer spännande dök upp. Lotta berättar att hon och Anders

⁷ Lotta Nilsson och Anders Bergh som också driver det professionella mediebolaget Zingofilm och TV AB

vägrade att avfärda ungdomarna som inkompetenta eller uppdraget som omöjligt. Istället började de titta på de befintliga strukturerna runt producerandet och kom fram till hypotesen att om man vill producera kvalitativ TV av unga och med unga så krävs helt andra förutsättningar än de ramar och den tidspress som professionell TV normalt produceras inom.

TV funkar så här: du tillhör exempelvis samhällsredaktionen och där tillhör du ett program som har den här formen och den här strukturen och så får du ett uppdrag att göra ett inslag på fem minuter och det ska handla om det här: och det ska sändas om tre dagar. Det bygger på att man har erfarenhet för att kunna leverera det. Men när man är ung så drivs man av att olika saker är väldigt viktiga för en och man har erfarenhet inom ett väldigt specifikt område, det man brinner för. För att unga människor ska kunna vara briljanta, så som de är, så måste man vända på det och fråga: Vad vill du göra? Vad bryr du dig om? [Lotta Nilsson, en av Fanzingos grundare i intervju 091026]

PS produktionssystem passar inte unga

Lotta och Anders kom fram till att en lång rad behov behöver tillgodoses för att stärka ungdomars möjlighet att göra TV och för att Public Service bolagen ska kunna erbjuda demokratiskt mångfald av verklighetsbeskrivningar: Gott om tid, högt i tak, möjlighet att misslyckas, kunskapsstillförsel, mobiliserat självförtroende, professionellt tekniskt stöd, tillgång till professionella vuxnas nätverk, handledning och sändningsutrymme inom Public Service institutionerna.

Normalt sett så kommer man till en redaktion eller ett bolag med en mer eller mindre färdig idé som de ansvariga antingen bejakar eller förkastar. Det är en form som inte passar ungdomar utan branschvana. Det behövs också finnas tid och klimat för ofärdiga idéer att växa fram. [Lotta Nilsson, en av Fanzingos grundare i intervju 091026]

Fanzine TV – ett experiment

Lusten att pröva hypotesen i verkligheten växte. Experimentet skulle ha alla de förutsättningar som saknats tidigare och produceras utanför TV-huset. Så växte idén fram om att göra TV i Fanzine-format⁸ av och med unga.

Vi gick till SVT och sa: Vi har en idé, den ser ut så här: vi vet inte vilka men ett gäng unga människor under trettio ska få göra Teve om precis vad de vill, när de vill och hur de vill och det ska sändas i 10 halvtimmar på SVT. Ni får inte veta vilka de är eller vad det handlar om utan det ska vara ett fritt spelrum. Det är väl unikt i SVTs historia att säga ja till något sådant? Det enda vi lovade var att hålla oss till granskningsnämndens regler men annars fick vi grönt ljus på att göra det här experimentet. [Lotta Nilsson, en av Fanzingos grundare i intervju 091026]

Det egna filmbolaget ZINGO film och TV AB skulle producera⁹.

SVT var ju helt medvetna om att det ser ut på det här viset och de blev otroligt intresserade av att bli utmanade – vi utmanade dem ju. Vem skulle våga säga nej till det? Men det är klart, att det hade inte blivit av om de inte hade haft förtroende för oss som personer. Det var ju en förutsättning då, och att det kom som ett svar på ett upplevt problem som de var medvetna om. Och det här var ju faktiskt en lösning på ett av deras problem. De kunde säga att vi har gjort något åt det här problemet. "Vi är delaktiga i det här." Sen jobbade de ju på många olika sätt med att försöka få in nya människor i nya program, inom den vanliga verksamheten, men det här var ett annat sätt. De fick billig tv. Någon annan var med och betalade produktion. [Lotta Nilsson, en av Fanzingos grundare i intervju 091026]

⁸ Fanziner kallas vanligtvis fotostatkopierade tidningar eller nättidningar som sprids underground till initierade läsare

⁹ FanzineTV redaktionen finansierades av Botkyrka kommun, Framtidens Kultur, Landstingets Kulturenhet, Ungdomsstyrelsen och ZINGO film och TV AB.

I nära anslutning till att projektet skulle dras igång på Lava – Stockholms stads kulturhus ungdomsverksamhet blev Zingofilm headhuntade till Botkyrka kommun med ett attraktivt erbjudande om att förlägga verksamheten där istället. Det passade Botkyrka som några år tidigare bestämt sig för att bli en upplevelsekommun och startat Subtopia. Det passade ZINGO film också som plötsligt fick möjligheter att själva bedriva både sin professionella verksamhet och Fanzine-redaktionen i samma lokaler. Under två års tid (2002-2004) gjorde ZINGO film och ungdomar gemensamma erfarenheter av produktionsarbete utifrån ungas villkor.

På våren 2005 sändes åtta stycken trettiominuters program i SVT där de unga haft makt över innehåll, process och tilltal.

Fanzine är allt man velat se men aldrig fått. Otippade filmer av upphovsmän utan kontakter. Hemsnickrade kortfilmer som plockats upp ur dammiga refuseringskuvert för att de är för sjuka, snuskiga, politiska eller kanske banala. Skräpigt ljud, rutten bild, flippade medverkande och lysande nedslag i en vriden verklighet.

De åtta helt fristående programmen består av en inramning med flera kortare inslag som kan vara reportage, sketcher, dokumentär, animation eller spelfilm. Varje program har en redaktör som har valt ut de filmer som ingår och ansvarar för helheten. Tanken är att förmedla en viss känsla, som inte nödvändigtvis behöver vara angenäm. [www.zingofilm.se/FanzineTV]

Det blev nyskapande TV både till form och till innehåll enligt Lotta. Ändå gavs ingen möjlighet att fortsätta med programmet ytterligare en omgång.

Vi hade otur eftersom vi hamnade mitt i en omorganisation på TV. De som var ansvariga för FanzineTV i huset fick nya arbetsuppgifter. De nya som kom ville hitta sina vägar och då lägger man ner gamla serier och börjar nya. Så FanzineTV hamnade i en återvändsgränd trots att programmet betraktades som lyckat. [Lotta Nilsson, en av Fanzingos grundare i intervju 091026]

2.2 Visionen växer om ett permanent mediehus "på riktigt"

Under tiden FanzineTV-experimentet pågick, utvecklades en affärsidé om ett permanent mediehus i Alby – en professionell arbetsplats där både ZINGO film AB, andra professionella mediearbetare och en ideell ungdomsförening skulle kunna hyra in sig och ha ömsesidig nytta av varandra. De unga skulle få växa fritt i sitt berättande och ha en bakdörr in i medievärlden (på sina villkor, när de kände sig redo) och Zingofilm AB skulle förutom att handleda de unga, kunna förverkliga bärkraftiga idéer till fullskalig professionell produktion.

Föreningen Zingo bildas

Att bilda en ideell förening var ett sätt för grundarna att "skydda" de unga från de världsförbättrande visioner de själva drevs av. De unga skulle inte behöva bära oket av att vara ett demokratiutvecklarprojekt utan kunna producera TV, radio, film och text baserat på egen berättarlust och nyfikenhet. Det skulle ske i ett välkomnande mediehus med låga ingångströsklar och som kunde upplevas som ungdomarnas eget. Medlem i föreningen kunde vem som helst bli som arbetade i FanzineTV-redaktionen. Föreningen Zingo bildades 2002.

På våren 2005 skickade föreningen Zingo in en ansökan till Allmänna arvsfonden om stöd på 9 miljoner kronor under en uppbyggnadsfas på tre år. De sökta pengarna skulle användas för att både utrusta och bygga upp ett mediehus och för att driva ett antal formulerade projekt kring, både radio, TV, film och textproduktion tillsammans med unga. Två erfarna TV-producenter med Fanzine-experimentet i ryggen och stenkoll på hur man skriver ansökningar till Allmänna arvsfonden var i sig goda förutsättningar för att ta sig förbi det första hindret – att över huvudtaget komma ifråga som intressant och möjlig mottagare av statliga experimentpengar.

Fanzine har inte bara varit kul utan också en näradöden-upplevelse av samarbetsproblem, kulturkrockar, ständiga missförstånd, misstänksamhet och auktoritetskräck, men vi har lärt oss massor och nu är det viktigt att komma framåt, inte lägga ner och börja om. [ur ansökan till Allmänna arvsfonden 2005]

Allmänna arvsfonden lämnade den 20 maj 2005 i ett förhandsbesked att de avsåg att stötta föreningen Zingo med 4 miljoner kronor för tre av de specifika projekten. Fanzingo svarade skriftligt och direkt på förhandsbeskedet genom att i detalj beskriva konsekvenserna av att inte satsa stort och argumenterade för sin idé om att mycket pengar är avgörande för få många saker att hända samtidigt och därmed skapa skillnad snabbt. De klargjorde också att de själva inte var intresserade av att driva projektet om det inte handlade om satsning i stor skala.

Vi sa allt eller inget! Det var en underbar situation för oss att vi kunde säga det och mena det. Vi visste – det är ingen idé att driva det här om det inte är på riktigt. Ska det här gå, så måste ni satsa. Så efter många gråa hår så slutade det med att vi fick 7 miljoner kronor [Lotta Nilsson, en av Fanzingos grundare i intervju 091026]

Efter tuffa förhandlingar anslogs 7 miljoner för en treårsperiod. Grundarna av Zingofilm AB (och Fanzingo) gick med på Allmänna arvsfondens krav att separera organisationernas ekonomier från varandra.

2.3 Affärsidén spricker och Zingo AB flyttar

Efter moget övervägande bestämde sig Lotta och Anders för att flytta ZINGO film AB från Alby och att rekrytera en verksamhetsledare för att etablera mediehuset.

Det fanns flera skäl till det. Ett krav Allmänna arvsfonden stod fast vid, för att bevilja stöd var att tydligt separera Zingofilm AB och den ideella förening som skulle driva mediehuset från varandra. Hittills hade Lotta och Anders varit drivande i bägge organisationerna. Ett annat skäl var att de projekterade Film- och TV-projekten fick mindre projektstöd än vad föreningen hoppats på. Ett tredje skäl handlade om att skapa goda förutsättningar för respektive organisations fortsatta arbete och relationer.

Vi tänkte att om vi lämnar över helt så kommer vi inte kunna sitta kvar i huset och se... det var tufft alltså... att de gör det på ett annat sätt och de kommer alltid att känna att vi sitter och ser dem över axeln, även om vi inte gör det. [Lotta Nilsson, en av Fanzingos grundare i intervju 091026]

Vem ska sköta vår bäbis?

När Anders och Lotta letade efter någon som skulle kunna ersätta Lotta som verksamhetsledare så sökte de efter ett chefsämne som kunde förvalta de här övergripande demokratiidéerna utan att belasta ungdomarna med dem, en ung person med "attityd":

Jag tänker, kunskap kan man alltid lära sig men man har en sorts attityd till andra och till världen – det här är subtilt, svårt att ta på. Drivkrafter, tror jag, att inte se problem bara, utan möjligheterna. Något slags ton i

sitt sätt att kommunicera de här visionerna och tankarna som funkar i alla målgrupper. [Lotta Nilsson, en av Fanzingos grundare i intervju 091026]

Det behövde också vara en ödmjuk och handlingskraftig person som ville förvalta de nya lärdomarna från FanzineTV och utveckla vidare hur man kan arbeta framgångsrikt tillsammans med unga.

Stina och Samuel – verksamhetsledare för Fanzingo

Valet föll på Stina Balkfors som började sin anställning i mars 2006. Stina är utbildad vid Linköpings universitet i Kultur, samhälle och mediegestaltning. Innan arbetade hon med marknadsföring vid Stockholms Stadsteater och i olika kulturprojektledningsområden. Hennes uppdrag var att växla upp och projektleda Fanzingo på ett sätt som skulle ge förutsättningar för huset, föreningen och idéerna att leva vidare på egna ben.

Ett år senare anställde föreningen ytterligare en verksamhetsledare, Samuel Sjöblom, utbildad Kaospilot¹⁰ med en bakgrund som kommunikationsansvarig på Röda Korsets ungdomsförbund, som parhäst till Stina. De ansvarar båda för verksamheten i ett dynamiskt och tvehövdad ledarskap med olika ansvarsområden. Stinas huvudansvar är ekonomi och projektutveckling mot offentlig sektor. Samuels ansvar är organisation, personal och projektutveckling mot näringslivet. Men i praktiken har dessa roller ofta skiftat och bytt ägare fram och tillbaka.

Lotta och Anders fasade ut sig själva efter hand och båda fungerade i flera år som föreningens mentorer.

¹⁰ En 3-årig projekt- och processledningsutbildning, se www.kaospilot.dk.

3. Etableringsfasen 2006-2009

3.1 Om det här kapitlet

Hur sammanfattar man tre projektår som innehållt allt från en förstagångsfilmare vars film gått raka vägen till Cannes, personal som gått rakt in i väggen, ett helt eget program i P3, konflikt med UR. Fanzingos som blivit programledare, Fanzingos som kommit in på DI, Fanzingos som gjort barnprogram för SVT, Fanzingos som åkt till Etiopien, Italien, USA, Iran och Brasilien. Fanzingos som startat egna projekt och företag. Helsida debattartikel och ramaskri, turné i Malmö, Göteborg, Umeå, Gävle, 500 kvm hus med teknik och space, och vattenläcka. [ur verksamhetsberättelsen 2008]

Samma fråga har den här rapporten brottats med. Det har hänt så ofantligt mycket i Fanzingos värld. Under en treårsperiod hade föreningen Fanzingo ekonomiska möjligheter att verkställa sin vision om ett annorlunda mediehus, genom att experimentera tillsammans med unga i sex projekt inom olika medieområden. Hela tiden med målet för ögonen att försöka skapa förutsättningar för föreningens fortlevnad efter periodens slut. Med utgångspunkt från de sex Arvsfondsfinansierade projekten; Fanzingo Radio, Fanzine on the road, Ordfrisörerna, Subcasting, Pilotverkstan och Scenkonstlabbet försöker vi trots allt, så omsorgsfullt vi kan, beskriva Fanzingos medvetna arbete mot hållbar utveckling för att inte dö projektdöden vid projekttidens slut. I mars 2009 avslutades det treåriga projektstödet från Allmänna arvsfonden. I samband med det lades två av ursprungsprojekten i malpåse eftersom man inte såg några möjligheter för projekten att fortsättningsvis bära sina egna kostnader. Ett år senare, i mars 2010, hade Fanzingo lyckats behålla omfattningen på verksamhet och den ekonomiska omsättningen genom att sälja tjänster och skriva långsiktiga uppdragsavtal med bland annat Botkyrka kommun, Dramatiska Institutet¹¹ och Stockholms Läns Landsting.

Vår detaljrika beskrivning av vad Fanzingo gjort, tänkt, lärt och förändrat inom varje projektområde är ett försök att så konkret som möjligt illustrera hur Fanzingos föreställningsvärld gestaltat sig i konkreta handlingar. Det är ett medvetet val från vår sida, i förhoppning om att detaljrikedomen kommer att bidra till en fördjupad förståelse hos läsaren.

Kapitlet kan ses som en berättelse om en samhällsentreprenörs utvecklingsresa mot egenmakt, oberoende och livskraftiga affärsområden. Här följer en presentation av de 6 olika projektområdena och något om hur Fanzingo vidareutvecklat eller avvecklat verksamheten inom området.

3.2 Vägledande värden

Det fanns två vägledande värden som fick bestämma prioriteringarna och tempot för projektens startpunkter. Det ena var att verkligen ha de nya lärdomarna från FanzineTV som utgångspunkt i det konkreta arbetet med varje projekt. Rekrytering av projektledare till de olika delprojekten gjordes därför omsorgsfullt. Det andra vägledande värdet var att så fort som möjligt skapa ett flöde av människor i huset och låta det bli en kombinerad mötes- och arbetsplats. Fanzingo sökte och fick både hyresgäster och samarbetspartners (med samma målgrupp) som hjälpte till att fylla huset med aktivitet och människor.

¹¹ Numera Stockholms dramatiska högskola.

Tillsammans med föreningens medlemmar höll Stina en workshop det första året för att klargöra och formulera vilka mediehuset Fanzingos principer ska vara. Nedanstående citat är hämtat från Fanzingos webbplats¹²:

Dörren är alltid öppen för idéer, drivkraft och experiment

Ny publik nås genom nya perspektiv

Maximal produktion – minimal administration

In i medievärlden och ut medierna – en professionell erfarenhet

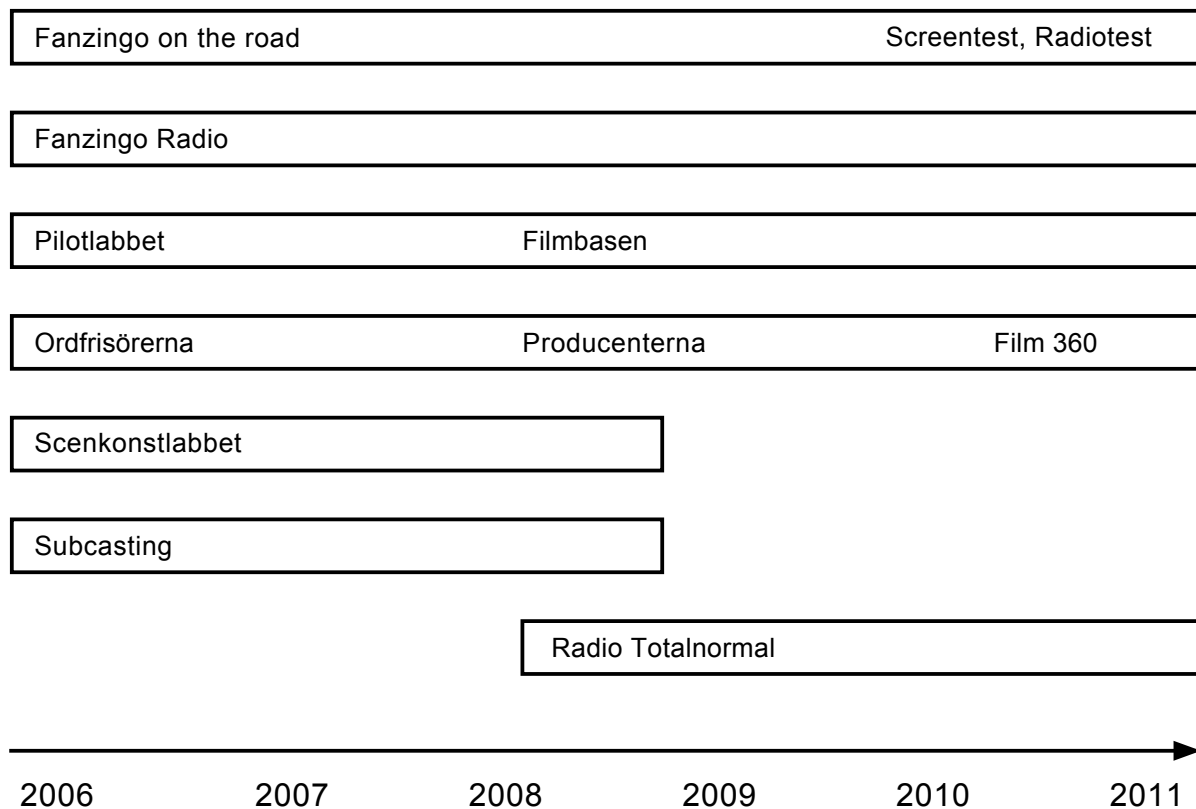
Fanzingo är ett medel - inte ett mål

Finns för alla, ALLA!

Inspiration, kunskap och kontaktytor åt alla håll

Fanzingos grundprinciper gäller fortfarande (2011) och det är runt dessa som Fanzingo genom åren arbetat med begrepp som mångfald, tillgänglighet och delaktighet samtidigt som de utvecklat förhållningssätt och metoder som fyller på begreppen med nytt och djupare innehåll. Hela tiden med ambitionen att ha makt- och genusperspektiv på allt man tar sig för. Det kan i praktiken betyda att Fanzingo gör avbetalningsplan med ensamstående förälder för att barnen ska kunna delta i lägerverksamhet eller att Fanzingo har samma kontantkort på mobiltelefonerna som ungdomarna har, för att kunna hålla kontakt med gratis SMS.

¹² www.fanzingo.se



Figur 3: Översikt över centrala Fanzingoprojekt 2006-2011

3.3 Fanzingo Radio

Fanzingo Radio var det projekt som drog igång först av alla. Idén var att bygga upp en ung oberoende radioredaktion som *”vill förändra världen med radio och radion med världen.”* Investeringar i en husvagn och fyra inspelningsutrustningar gjordes. Två radiostudios med redigeringsstationer byggdes i huset.

Radiomediet har inte samma självklara dragningskraft på unga som film har, samtidigt som radiotekniken är betydligt enklare för en ovan berättare att lära sig hantera. För de två projektledarna, själva erfarna radioproducenter, handlade det därför om att söka upp unga och på olika sätt förändra attityder.

Om du frågar unga om deras bild av radio så säger de antingen att det är tråkiga babbelgubbar eller en DJ som spelar musik och lottar ut biobiljetter. [ur verksamhetsrapporten år 1, 2007]

En stor del av rekryteringen till radioredaktioner har bestått i att skapa kvalitativa radioupplevelser för att väcka intresse. Antingen av att få en mick i handen och göra radio själv eller av att lyssna på andra aktiva ungas alster. Prova-på tillfällen och radiobio (kollektivt lyssnande) har erbjudits på husvagnsturné i 20 förorter och i anslutning till flera stora ungdomsfestivaler. En av projektledarna berättar apropå sitt eget förhållningssätt till ungdomarnas idéer:

Jag säger ja till allt. Alla förslag, verkligen. "Vi vill göra ett debattprogram." Ok, säger jag, kom på torsdag så leker vi det och sen ser vi vad som händer. Ibland kommer de, ibland kommer de tillbaka och konstaterar att de inte ville tillräckligt mycket, eller att något annat var intressantare. Jag har sett dem, hört dem, bekräftat dem och visat på möjligheten. Det tror jag följer med även om det inte blir ett radioprogram. [Luis Lineo, medarbetare Fanzingo, i intervju 091103]

Under det första året producerade 150 ungdomar olika ljudproduktioner som lades ut antingen som webbradio i samarbete med Hamsterpaj.net¹³ eller på Fanzingos egen hemsida. Efter informell kontakt med Sveriges radio bedömde Fanzingo (hösten 2007) att det var läge för att skicka in ett konkret programförslag till ett nytt P3 Ung Kultur program som var under upphandling. Förhoppningar om att kunna producera i rikstäckande radio skapade en massa energi hos de unga radiomakarna som utifrån workshops kokade ner en mängd förslag till ett enda som skickades in till P3. Fanzingo fick inte uppdraget. Istället gick det till en producent utanför Stockholmsområdet till stor besvikelse för alla unga som kämpat hårt med att utforma ett programförslag enligt alla konstens (etablissemangets) regler.

Efter det negativa beskedet ringde Stina till Dan Granlund, dåvarande programchef på P3, och berättade hur arbetsprocessen fram till programförslaget sett ut och vad Fanzingo försöker göra:

Jag tror att vi pratade i två timmar och sen sa han "att nu när vi har haft det här samtalet så förstår jag att vi inte kan släppa er, vi måste få in er på något sätt." Vi bedömdes säkerligen efter de vanliga kriterierna: pris och kvalitet, men om man tar hänsyn till hur processerna har varit så... Det var nog det som klonkade in hos honom då. [Stina Balkfors i intervju 091103]

Resultatet av samtalet blev att P3 chefen utverkade mellan 3-5 minuter i veckan till Fanzingoredaktionens inslag i alla fall. När Stina träffade Dan Granlund flera år senare i ett annat sammanhang berättade hon för honom:

Jag vill att du ska veta: att du orkade göra den ganska jobbiga grejen, att du som chef tvingade en producent att ta in fem minuter från en annan producent, det gjorde jätteskillnad för Fanzingo. Det var verkligen en nyckel, hade vi inte fått det fönstret hade vi inte haft något att prata om på riktigt. Och han bara; shit, vad roligt att höra! [Stina Balkfors i intervju 091103]

Personliga kontakter får SR att säga ja tack!

Under 2008 och 2009 producerade Fanzingo mer än trettio timmar rikssänd radio sammanlagt. Över 60 unga radiomakare arvoderades för sina inslag. Det handlade om låga ersättningar, men Fanzingo har som princip att betrakta arbete som sänts i etablerad media som ett riktigt jobb som ska arvoderas. En majoritet av radiomakarna har varit tjejer med en medelålder på 21 år. Flera i den dåvarande Fanzingoredaktionen arbetar idag som professionella programledare på SR.

Den helt egenproducerade humorserien "**Underlandet**" fick sin plats i P3s tablå genom att en Fanzingomedarbetare ringde upp en chef på Sveriges radio och frågade vilken typ av programserie de skulle vara intresserade av. "*Egentligen vill vi ha ett kraftfullt team av 10 invandrartjejer som gör radio*" svarade kontakten på Sveriges radio och då gjorde Fanzingo först ett programförslag som

¹³ En stor ungdomscommunity på webben.

Sveriges radio därefter beställde ett pilotprogram av. Pilotprogrammet såg inte ut som programförslaget men det hindrade dem inte från att köpa ytterligare 10 program.

Man kan inte utgå ifrån – om man nu har en redaktion med 10 kaxiga invandrartjejer – att det som produceras ser likadant ut som i programförslaget, men de [Sveriges radio, förfs. anm.] blev heltända [Stina Balkfors i intervju 091123]

Sedan startade en process där Fanzingoproducenten, med etablerat namn och gott rykte i mediavärlden, stod som garant för att produktionerna skulle bli bra. Hon var i sin tur beroende av ett ungt gäng som aldrig producerat tidigare och som deltog i huvudsak på ideell bas eftersom det inte fanns tillräckligt mycket pengar i produktionen för att kunna anställa ungdomarna. Samtidigt behövde Fanzingo förhålla sig till alla de inarbetade regelsystemverk och rutiner som finns inom SR vilket innebar systemkrockar som Fanzingomedarbetarna fick lösa ad hoc.

Seminarium på SR – nej tack!

År 2008 höll Fanzingo tillsammans med en intraprenör i SR huset ett endagsseminarium med rubriken "Behövs ungas röster i media?" Det kom 4 personer. Ett misslyckande för SR- intraprenören, Fanzingos personal och alla ungdomar som var där för att dela med sig av sina radioinslag. I en intervju fick P4s programutvecklingschef frågan vad han trodde kunde vara en möjlig förklaring till det låga deltagandet:

Ja du... pinsamt...jag skulle tro att vi som jobbar med de här frågorna många gånger tänker att vi har fullt upp och att vi helt enkelt inte orkar ta in något mer [Dan Granlund, kanalansvarig P4, i intervju 100114]

Svårigheterna att kunna återge de ungas alster i etablerade fönster har avtagit i takt med att den digitala utvecklingen skapat alternativa möjligheter. Det förändrade medielandskapet har gett nya förutsättningar för Fanzingo att själva utveckla visningsfönster för alternativa perspektiv på tillvaron. De sociala mediernas intåg under 2000-talet med i första hand blogg och Youtube har öppnat helt nya möjligheter. En hemsida med färre möjligheter än Fanzingo har på sin webbplats idag, kostade i början av 2000-talet närmare en halv miljon att bygga. När Fanzingo 2010 byggde om hemsidan i ett bloggverktyg kostade sidan ungefär en hundradel av den summan. Beroendet av PS som fönster för de ungas berättelser har minskat.

Radio Totalnormal

2008 beviljades Fanzingo ett separat treårigt stöd från Allmänna arvsfonden för projektet *Radio Total Normal*. Det drivs av en Fanzingoanställd radioproducent samt av medlemmar på Fountain House i Stockholm. Radio Totalnormal startade sina närradiosändningar hösten 2008, efter argentinsk förebild, och tanken är att människor med psykisk ohälsa ska kunna göra sin röst hörd i radio och ta plats på sitt eget sätt. I programmet finns ingen journalist som ställer vinklade frågor eller klipper bort det som inte "passar". Programmet sänds live en gång i veckan och vem som helst får vara med i mån av plats. Först till kvarn gäller.

Vill tacka för att jag fick vara med i programmet den 26:e februari. Det var en annorlunda, lite skrämmande men också inspirerande stund att dels få läsa mina dikter och min text till Er, men också att lyssna till Er andra, att få vara med i samma rum. Dela glädje, smärta.../ [del av inlägg i Radio Totalnormals gästbok www.radiototalnormal.se]

Inslagen kan handla om att sjunga en sång, berätta något ur sitt liv, göra radioteater, berätta en rolig historia, intervjua någon eller informera om något man tycker är viktigt. Ordet är fritt och målet är att skapa förståelse för en grupp som det idag finns väldigt mycket fördomar om. Programmet vann stora radiopriset, närradioklassen i september 2009. Därefter kontaktades Fanzingo av en beställare på Sveriges radio P4. Han ville samarbeta med Fanzingo.

Storhelger kan vara besvärliga för många människor som känner sig ensamma. Vi har länge letat efter bra program. Det här var perfekt. [Dan Granlund, programutvecklingschef P4, i intervju 100114]

Vi skickade en offert på att leverera två program till P4 och fick svar efter 2 dagar att offerten var ok så nu ska vi producera två timmar jul- och nyårsafton. Om man jämför med i början – processerna vi var med om när vi skulle sälja in idéer till P3...nu gick det så jädra snabbt! "Nämen har ni gjort program, då kan ni sända här", liksom! Vi petade bort Peter Jöback från den planerade tablån! Det är som natt och dag. [Stina Balkfors i intervju 091123]

Hittills har Radio Totalnormal gjort tre specialgjorda entimmesprogram som sänts i P4 Rikssändningar under storhelger som jul-, nyårsafton och under Kristi Himmelsfärdshelgen.

Våren 2010 tog UR (som sedan tidigare bestämt att göra en satsning kring psykiskt sjuka) kontakt med Fanzingo. Nu ville de göra TV på Radio Totalnormal. Totalnormals projektledare, medlemmar i Fountainhouse, Stina, och redaktionschefen på UR, möttes för att diskutera runt olika förhållningssätt. Fanzingo hoppades kunna intressera UR för en programserie av och med de psykiskt sköra. Fanzingo lyckades inte sälja in sitt koncept. UR-redaktionen är dock överens med både Fountainhouse och Fanzingo om att programmen inte ska filmas från en "tycka synd om" vinkel. Längre än så kom inte Fanzingo, den här gången...

Andra uppdragsgivare

I samarbete med Botkyrka kommuns demokratiutvecklingskontor och med finansiellt stöd av Ungdomsstyrelsen har Fanzingo drivit en oberoende lokalredaktion, *Botkyrka 15 minutes*, med unga som gör medborgarjournalistik - program som i första hand är riktade till andra som bor i området.¹⁴ Redaktionen har varit igång sedan senhösten 2009 och två av deras stora uppgifter har varit Tällberg forum 2010 och en mobiliseringskampanj, *Botkyrkas röster*, tillsammans med kommunens demokratiutvecklare för att öka intresset för valdeltagande i Alby 2010.

Det roligaste är det som ungdomarna går igenom medan de gör det här. Frågor de ställer som de aldrig ställt tidigare och de besvarar dem också. [Irina Mavroudis projektledare *Botkyrka 15 minutes* på Fanzingos visionsdag 100116]

Exemplet Botkyrkas röster

Idén med projektet *Botkyrkas röster* var att vidareutveckla den så kallade Botkyrkametoden genom utökad medborgarkontakt mellan politiker och medborgarna och skapa möjligheter för ytterligare gräsrotskommunikation genom att också integrera medieproduktion och användning av sociala medier.

Syftet med projektet var att på kortare sikt: *skapa engagemang bland fler medborgare och öka valdeltagandet i höstens val 2010*; och på lite längre sikt: *stärka medborgarnas delaktighet och*

¹⁴ Lyssna gärna på fanzingo.se

påverkan i den demokratiska processen i kommunen. I korthet bestod Fanzingos huvuddel i projektet att skapa en bloggsida www.botkyrkasroster.se, där en tävling annonserades. Alla förstagångsröstare uppmanades att svara på tre frågor:

- Vad skulle du göra om du hade makt i Botkyrka?
- Vad gör dig stolt över att bo i Botkyrka?
- Vad gör dig arg och vad vill du förändra i Botkyrka?

Tävlingen gick ut på att deltagarna skulle filma sig själva eller en kompis när de berättade om eller visade upp vad som faktiskt betyder något för dem. Det kunde vara något som de var förbannade på eller något som de tycker är helt fantastiskt att det fanns i Botkyrka. Det lokala intresset stod i fokus. Det var deltagarnas intresse – för en fotbollsplan, att ens farmor får bra vård, eller en ilska över att det inte händer något med kollektivtrafiken, eller att det inte finns fler jobb – som projektet ville se på film.

Under en intensiv månad i augusti – september arbetade Fanzingo tillsammans med kommunen anställda valinformatörer – en grupp på sex unga personer – för att sprida budskapet om bloggsidan och tävlingen och hjälpa så många som möjligt att göra sin röst hörd. Fanzingo agerade moderatörer och ledde alla utfrågningar inför valet av lokala politiker på gymnasieskolorna samt på mötesplatser för SFI-studenter i Botkyrka.

- När tävlingen avslutades den 17:e september 2010 genom att en vinnare av en Iphone utsågs hade över 100 personer gjort en personlig film och laddat upp den på sidan. Vi hade varit i MEDIA. För Fanzingo var projektet viktigt på många olika sätt och nivåer. Projektet blev:
 - ett sätt att ytterligare etablera Fanzingo i sin lokala kontext Botkyrka
 - ett sätt att bidra med det Fanzingo kan – media, deltagandeprocesser och filmskapande, i en av samhällets viktigaste uppgifter att utbilda medborgarna om deras demokratiska rättigheter.
 - ett sätt att arbeta tillsammans med andra föreningar
 - ett sätt att få kontakt med fler unga i Botkyrka
 - ett sätt att påverka samhällsutvecklingen genom att kombinera ett mikro- och makro perspektiv i arbetet för utökad demokrati i Sverige.
- Dessutom uppmärksammades projektet i etablerad media.[ur Slutrapport till KK-stiftelsen 2011]

3.4 Från Ordfrisören till... Producenterna... till Film 360

Allmänna arvsfonden gav medel till delprojektet "Ordfrisören." Temana för projektet handlade om ord och om makt. Grundidén var att skapa en plats dit man kunde gå om man behövde hjälp att formulera sig på svenska språket eller om man behövde hjälp att förstå texter. Ett ställe som skulle hjälpa individen att ta makt över språket. Det här projektet tänktes arbeta med de språkliga förutsättningarna, för att själv kunna uttrycka sig i svensk media.

På grund av sjukdom tvingades projektledaren avbryta redan efter ett par månader och Fanzingo behövde formulera och projektera en ny Ordfrisör eftersom de konkreta idéerna för projektet starkt hängde ihop med projektledaren. För att ge unga Botkyrkabor möjligheten att påverka projektformuleringen lät föreningen tre kaospiloter (Samuel bl.a.) hålla workshop under tre dagar utifrån frågan: Vad drömmer du om? Ett av temana handlade om egenmakt och i samtal med andra aktörer med samma målgrupp bestämde sig Fanzingo för att vidareutveckla Ordfrisören till en coachbank som hjälper unga människor att konkretisera sina idéer och drömmar.

Producenterna

Resultatet av workshop och samtal blev ett kurskoncept utvecklat av Samuel. En coachingkurs om fem tillfällen, **Producenterna**. Under projekttiden har över 70 ungdomar mellan 16 – 25 år gått utbildningen *Producenterna* som blandar workshops med coaching och individuellt arbete.

Film 360

Under hösten 2008 fick Fanzingo de första indikationerna på att Dramatiska Institutet¹⁵ var intresserade av att flytta ut med en av sina filmutbildningar till Subtopia och Alby. Fanzingo såg en chans i att utveckla ett pedagogiskt samarbete med Dramatiska Institutet (nuvarande Stockholms dramatiska högskola) och vidareutvecklade kursen *Producenterna* till att uteslutande omfatta filmprojekt. Kursen ges fortfarande och har bytt namn till Film 360.

Fanzingo och Stockholms dramatiska högskola har idag ett löpande kontrakt som innebär att de köper platser till sina studenter. Resterande platser på Film 360 fylls av andra ungdomar i Fanzingos nätverk.

De [Dramatiska Institutet, förfs. anm.]har inget sån't tänk i sin utbildning, det handlar bara om berättande. Sen ska man lösa allt som har med bransch och ekonomi och sin egen process som konstnär – det köper de nu från oss. Vi är stolta över den vändningen och vi förstår vårt eget värde av att komma med nya perspektiv och vinklar. [Samuel Sjöblom i intervju 091124]

Över 100 projekt har via *Producenterna* och film 360 hittills gått från idé till verklighet.

3.5 Från Pilotlabbet... till Filmbasen

Syftet med projektet Pilotlabbet var att få fram de nya bildberättelserna bland de unga kreatörerna. En möjlighet att förändra TV-tablåen med nya infallsvinklar och öppna upp för möjligheter att arbeta professionellt inom filmbranschen. Projektet skulle vara en plats för unga filmintresserade att experimentera med sitt eget berättande i kort - eller dokumentärfilmgenren. Här skulle man få hjälp att göra sin första pilotfilm och hjälp med kontakter vidare.

Pilotlabbet har gjort en rejäl uppväxling sedan starten. Samtidigt som Fanzingo startade sitt mediehus i Alby förhandlade Film Stockholm med Botkyrka kommun om att etablera ett växthus för unga filmare. Botkyrka kommuns förutsättningar för att gå med i satsningen var att växthuset skulle drivas i samarbete med Fanzingo. Så med draghjälp från Botkyrka kommun fick Fanzingo i uppdrag av Stockholms läns landsting att utveckla Filmbasen¹⁶ som är Film Stockholms plattform för unga filmare sedan försommaren 2008. Filmbasens verksamhet utgår från Fanzingohuset.

Detta innebär att Fanzingos perspektiv och förhållningssätt till unga berättare och våra principer nu är integrerat i Stockholms läns landstings växthus för unga filmare. En riktig arbetsseger.[ur verksamhetsberättelsen 2008]

Fanzingo permanentar samarbete med Stockholms läns landsting

Fanzingos samarbete med Film Stockholm, kring Filmbasen, innebär att Fanzingo är samarbetspartner i en permanent och offentligt finansierad verksamhet och att det som Pilotlabbsprojektet

¹⁵ Högskola för film-, radio-, och teaterproduktion, numera Stockholms Dramatiska högskola

¹⁶ Läs gärna mer på filmbasen.se

avsåg att göra, nu sker i ett större och mer utvecklat format. Filmbasen Stockholm har ca 2 700 användare. Andra regioner visar intresse för att använda Filmbasens modell. I modellen ingår bl.a.:

Projektstöd: fria lån av teknisk utrustning, professionell coaching och kontanta medel är möjligt att söka.

Utbildning: Filmrelaterade kurser och workshops på olika nivåer anordnas löpande.

Fönster och mötesplatser: I Fanzingos biosalong visas "work i progress" eller färdiga filmer med feedback efteråt. Ibland visas kommersiella filmer med diskussionskvällar och ibland bjuds någon erfaren filmarbetare in för att berätta om sitt skapande. På Fanzingos och Filmbasens webbplatser finns möjlighet till visningsfönster genom att det enkelt går att länka sina filmer dit. Kortfilms- och diskussionsklubben Display visar gratis kortfilm i samarbete med Bio Rio och Filmbasen. I Fanzingos lokaler finns också arbetsplatser att använda vid behov.

Dessutom finns ett särskilt *talangutvecklingsprogram* som ger fyra filmare möjlighet att med hjälp av stipendier utveckla sig och sitt filmskapande under ett helt år.

Ibland har det känns som att vi inte får någon uppskattning för det arbete vi gör. Vi är den jobbiga eleven längst bak i klassrummet som faktiskt påpekar viktiga saker men som man inte orkar med. Samtidigt måste vi, när vi ser vilket resultat som vår medverkan i Filmbasen bidragit till, säga att det kanske inte spelar någon roll om man får ett tack. De 1500 unga filmarna har fått mycket bättre förutsättningar och stöd att uttrycka sig genom film och det är det som egentligen spelar någon roll. [ur slutrapport KK-stiftelsen mars 2011]

3.6 Från Fanzine on the road... till Screentest... till ännu mera

Originalidén med delprojektet "Fanzine on the road" var att utveckla erfarenheterna från Fanzine TV-experimentet i en ny ambulerande form. Fanzine/Fanzingo on the road var ett rullande team av professionella filmarbetare som i samarbete med olika kommuner runt om i landet, gjorde nedslag på en ort med 5 dagars workshop. Tillsammans med teamet skapade unga, mellan 15 – 20 år, utifrån egna idéer och tankar kortfilmer som premiärvisades lokalt som final på veckans arbete. Interna mål var att samverka med lokala aktörer.

Sega kommuner

Efterhand visade det sig att idén var svår att förankra och sälja in till kommunerna trots att stödet från Allmänna Arvsfonden kraftigt subventionerade priset. En annan komplikation var kommunernas långa framförhållning och en tredje var att Fanzingo hade svårt att överföra sina erfarenheter om hur aktivt och kontroversiellt man behöver jobba med rekrytering av unga för att nå fram.

Rekryteringen är 50 % av jobbet. Det är lätt att fastna vid att göra det mest fantastiska programmet och fixa bästa fikan. Och tänka att: "jag skulle minsann ha kommit på det här om det hade funnits när jag var ung."
[ur Fanzingos metodhandbok]

Projektet visade sig vara både dyrt och tungrott. Och lyckosamt, roligt och produktivt på de fem platser som konceptet genomfördes. Mia Engberg, dokumentärfilmare, var projektledare, mentor och producent. Fanzingo har använt den ambulerande idén för att själva arrangera återkommande filmfester för unga under sommarloven .

Screentest

En av Fanzingos genomgående ambitioner – att nå unga som vanligtvis inte deltar i projektverksamhet, riktade Fanzingo sitt intresse mot skolans värld och utvecklade vidare ”on the road” konceptet till att bli *Screentest* och *Radiotest* för årskurs 6 – 9. Fanzingo säljer idag ett pedagogiskt produktionsformat där det ingår både film – alternativt radiopedagoger och teknisk utrustning. Förproduktion av idé och manus gör eleverna med hjälp av sina lärare i skolan och resten i Fanzingos lokaler och på utvalda inspelningsplatser. Unga skriver manus, spelar in, redigerar (med hjälp) utifrån sina egna idéer och tankar. I alla pedagogiska koncept ingår även handledning till lärarna om hur film- och radioproduktion kan användas som en del i den fortsatta verksamheten på skolan eller på fritidsgården. Det estetiska och upplevelsebaserade lärandet, där hjärnan, kroppen och hjärtat arbetar simultant är grundläggande i processen. (se vidare sid 48 Fanzingos pedagogiska plattform) . Konceptet är mycket populärt hos skolorna som finansierar köpet av Fanzingos tjänster med hjälp av Skapande skola - pengar.¹⁷ Varje år avslutas med en filmfestivalskväll på Rio Bio där alla klasser som deltagit får visa upp sina filmer för varandra. *Screentest* och *Radiotest* har blivit Fanzingos kassako.

Flera on the road - produktioner

I samarbete med SVT gjorde *Fanzingo on the road – kids*, nio stycken korta dokumentärfilmer som sändes i Bobster under våren 2009. Barn mellan 9 – 14 år gjorde varsin film.¹⁸

Att göra *On the road* - produktioner i samarbete med intresseorganisationer är ytterligare ett affärsområde under utveckling. Fanzingo har under 2009 gjort uppdrag för Rädda Barnen (både i Norge och i Sverige) kring två produktionsprocesser. Ett exempel är *Run Away Doc: Under fyraveckor* i nov - dec 2009 handleddes sex unga deltagare, som alla hade erfarenhet av att vara hemlösa eller hade rymt hemifrån, av en professionell dokumentärfilmare från Fanzingo. Målet med projektet var att deltagarna själva skulle skapa fyra korta dokumentärer där de gav sin egen bild av problematiken med hemlöshet. Filmerna används av Rädda Barnen i deras lobbyarbete för att förändra policys och lagstiftning kring hur unga som rymmer hemifrån ska behandlas av socialtjänsten.

Ett annat *On the road* exempel är samarbetet med Rädda Barnen Norge: Under november 2009 besökte Fanzingos filmpedagoger staden Levanger norr om Trondheim. Under en vecka genomfördes en process där sexton ensamkommande flyktingbarn, från sex olika länder, gjorde fyra korta personliga dokumentärfilmer. Filmerna kommer att användas av Rädda Barnen Norge i deras opinionsbildande arbete för en humanare flyktingpolitik i Norge.

3.7 Subcasting

Subcasting startades för att hitta och uppmärksamma nya talanger inom kulturområdet samt ge dem möjligheter till nya yrkeserfarenheter. Subcasting etablerades också för att främja en utveckling där begåvningar som inte syns i media av tradition får en chans att etablera sig som yrkesverksamma i media, TV, film, scenkonst och andra kulturfönster. En viktig aspekt för Fanzingo har varit att både rollsättning och castingverksamheten ska ske med respekt för dem som erbjuder sina tjänster.

Under Subcastings första år etablerades verksamheten som en sluss mellan talanger och den

¹⁷ Skapande skola är en kulturpolitisk satsning sedan 2008 för att stärka arbetet med kultur i skolan.

¹⁸ Bobster: en programserie för barn och ungdomar i SVT.

etablerade och professionella världen och under år två togs ytterligare ett steg i samband med utvecklandet av en talangdatabas som innehåller fler än 5000 talanger med rötterna i fler än 30 länder och som talar 25 olika språk. Under tre år förmedlade Subcasting flera hundra större och mindre skådespelarjobb i både spel- och reklamfilmssammanhang. Subcasting befinner sig i ett viloläge eftersom man inte har hittat fungerande former för att utveckla projektet till ett affärsområde som har förutsättningar att bära sina egna kostnader.

Ett försök att få saker att hända genom offentlig debatt

Under vinter 2008 sände SVT en serie som hette "TV-stjärnan." Den gick ut på att olika människor fick söka och sedan pröva ett antal programledarroller: "meteorologbrutta," nyhetsuppläsare, osv. Därefter bedömdes deras prestationer av en jury bestående av tre kända mediepersonligheter däribland Janne Josefsson, journalist. Gnistan som fick Fanzingo att antända och skriva en debattartikel uppstod när Janne Josefsson sa att syftet med serien var att vaska fram nya unga programledare från förorten. Då svarade Fanzingo att om det är det ni vill så är det bättre att satsa på innehåll och inte på yta.

Välkommet besök i Alby

Artikeln¹⁹ kom in i Aftonbladet på en söndag men det hindrade inte en av SVTs högsta chefer att reagera direkt och ringa upp Fanzingo samma dag. Hon tyckte att det "kändes onödigt att ta den här diskussionen i pressen" och ville gärna träffas. Någon vecka senare besökte hon Mediehuset i Alby tillsammans med sin högra hand. Först stod ett möte med personalen på agendan och därefter ett öppet möte där 50 unga Fanzingos samlats för att visa en del alster och diskutera med SVT chefen. Med ett exempel ur minnet illustrerar Stina sin upplevelse av SVT-chefens inställning:

"Varje gång vi gör en så'n här satsning så hör 40 Fanzingohus av sig och säger att de kan göra det bättre. Varför gör ni inte det då, om ni nu har en så mycket bättre idé?" [Stina Balkfors i intervju 091103]

Stina menar att det är exakt det här som är Fanzingos problematik. Som strukturerna ser ut idag så behöver Fanzingo i så fall sälja sin idé till ett produktionsbolag som Public servicebolagen redan har förtroende för. Public service betalar för resultat och inte för den extra tid det tar att skapa både innehåll och form ihop med ovana berättare. I samma stund idén är såld kommer det både saknas ekonomiska resurser och Fanzingos specialkompetens i att producera tillsammans med unga såvida inte extra resurser tillförs.

Rörande överens

Som ett direkt resultat av SVT-chefens besök blev Fanzingo ihopkopplade med ytterligare en person på SVT som i ett möte var helt enig med Fanzingo om vikten av att ungdomsperspektivet får större plats i Public service. Fanzingo uppmanades att skicka in programförslag vilket de gjorde. Sedan hände ingenting och så småningom rann det hela ut i sanden.

Trist erfarenhet för unga Fanzingos

Det planerade mötet mellan ungdomarna och SVT chefen, efter personalmötet, blev varken långt eller bra.

Och sen hade de inte tid att stanna och diskutera med de unga som hade suttit och väntat en timme, så det blev jättekasigt. Så hon satt i fem minuter och tittade på en grej sen var hon tvungen att gå hem till barnvakten. Vi satt ändå 50 pers som hade kommit för att lyssna och prata med henne och hon tog inte den

¹⁹ Artikeln finns att läsa på www.aftonbladet.se/debatt/article1750554.ab

chansen utan hoppade in i en taxi och åkte in till stan. Det var väldigt talande. [Stina Balkfors i intervju 091103]

3.8 Scenkonstlabbet

Projekt Scenkonstlabbet ursprungsidé var att koppla ihop unga filmare med unga scenartister för att experimentera i spänningsfältet mellan film och teater. Olika sätt prövades för att visualisera och levandegöra teater, dans och ung scenkultur. Fanzingo valde att samarbeta med Unga Teaternätet²⁰ som förutom ett mycket stort nätverk har lång erfarenhet av att bedriva kurser och workshops relaterade till scenkonst. Under tre år ställdes ett antal undersökande frågor, exempelvis: Hur kan vi stärka publikens upplevelser på scen med hjälp av film? Hur kan film förstärka teaterns uttryck?

År 2008 ville Fanzingo testa projektets kommersiella potential. Det gjordes genom att producera i samarbete med två fria teatergrupper; dels en teaterföreställning som integrerade film och teateruttryck tillsammans med Dramalabbet²¹ och dels en föreställningstrailer till Unga Turs föreställning "I bomullsfältens ensamhet."²² Efter tre års arbete summerade Fanzingo erfarenheterna i samband med att de avslutade projektet:

Det finns stor potential i att samarbeta mellan film och scenkonst.

Det är en konststart i sig att filma scenkonst på ett sätt så att teatern blir levande i filmmediet. Vissa tydliga metoder för detta har utvecklats under projektet

Att filma scenkonst i marknadsförande syfte kan vara mycket användbart och hjälpa teatern nå en ny publik.

Att göra detta är dock svårt när kulturvärlden dumpar sina egna priser och ofta saknar pengar till marknadsföring. [ur verksamhetsberättelsen 2008]

3.9 Att vara eller inte vara – det är frågan?

I januari 2008, ett år innan Arvsfondspengarna upphörde, höll all personal på Fanzingo en gemensam workshop på temat: Hur kan vi förvalta allt det vi har lärt oss och sälja det när projektpengarna tar slut?

Vi var helt övertygade om att nu är det inte längre så att alla har en given anställning, vill man driva det man har jobbat med så får man också vara med att skapa förutsättningarna [Stina Balkfors i intervju 091123]

Den nya utmaningen upplevde vissa som spännande och andra som väldigt jobbig. Stina, som tidvis kände stort ansvar för att tio personer kanske skulle bli arbetslösa inom kort, bestämde sig för att tala allvar med tjänstemän och kvinnor i Botkyrka kommun.

...det var ju i en överlevnadspanik, det var jag helt medveten om, men jag ville inte att det efter ett år skulle poppa upp saker som "varför gjorde jag inte det." Jag prövade allt. [Stina Balkfors i intervju 091103]

Stina på charmturné i Botkyrka

Stina uppvaktade bland andra kommunchef, kulturchef, kultursamordnaren och chef för näringslivskontoret och utbildningschef i kommunen med samma inbjudan till dialog:

²⁰ Sveriges unga scenkonstnätverk med över 10 000 unga medlemmar.

²¹ www.dramalabbet.com

²² Se trailern på www.ungatur.se.

Vi har verkat här i tre år, vi **vill** er något, nu ser läget ut så här för oss, vi behöver långsiktighet, stöd och ömsesidighet. Kanske ska Fanzingo flytta från Alby? Vad vill Botkyrka kommun med Fanzingo? Och hur kan ett stöd se ut rent konkret? [Stina Balkfors i intervju 091103]

Av näringslivschefen fick Fanzingo rådet att utvecklas som ett företag och näringslivskontoret bidrog med 30 000 kronor till mentorsstöd i entreprenörskap. En välkommen signal om uppskattning men långt ifrån tillräckligt som stöd från kommunen. För Botkyrka kommuns kulturförvaltning tog det längre tid att komma till beslut och kulturchef Pernilla Hellman berättar att det tidigare inte funnits politisk acceptans för att omfördela något stöd till Fanzingos fördel även om önskan funnits från förvaltningshåll. Pernilla Hellman uppskattar verkligen Fanzingos närvaro i kommunen och räknar upp en mängd värdefulla och positiva saker med Fanzingo:

Fanzingos fördelar? Jaa, de har tidsenligt tilltal, samhällsengagemang, levererar det de säger, visar konkreta resultat med otraditionellt innehåll, når ut i Public Service, dynamiska, självreflexiva och de är rörliga i tanke och handling. [Pernilla Hellman, kulturchef, Botkyrka kommun i intervju 091126]

I slutet av 2008 beslutade i alla fall Botkyrkas politiker att göra en omfördelning av stöd för ungdomsverksamhet och att skriva ett löpande uppdragsavtal som innebär att Fanzingo skall skapa verksamhet för unga mellan 13-16 år, för omkring 300 000 kr per år. Verksamhetsuppdraget startade 1 juli 2009.

3.10 Varför känns det så tomt när det går så bra?

När slutrapporten till Allmänna arvsfonden skulle lämnas in i februari 2009 hade alltså fyra av sex projekt överlevt och vuxit, koncept fanns till försäljning till skolor och organisationer och långsiktiga samarbeten hade inletts med Stockholms läns landsting, Botkyrka kommun och Dramatiska Institutet. Hugo Stenbecks stiftelse kontaktade dessutom Fanzingo och uppmanade dem att söka pengar från dem vilket resulterade i ett stöd på 600 000 kr. Allt detta gjorde att Stina och Samuel kunde konstatera att nej, vi behöver inte säga upp hyresavtalet under 2009. Ändå:

Då var jag verkligen på väg härifrån, ganska utskiten, hundratals människor som gjort tusentals grejer och mitt första chefsjobb och bara ... en stor tomhet. Vad blev det? 35 kilo papper liksom [Stina Balkfors, intervju 091015]

En ytterligare anledning till varför känslan av tomhet, då i mars 2009, var så stark kan ha att göra med att Fanzingo fortfarande skvalpade omkring i svallvågorna av det som ibland internt kallas "*vårt fetaste misslyckande – all time high*" då verksamhetsledarna på Fanzingo bildligt talat och slickade sina sår efter en tuff batalj med ett Public servicebolag. Striden resulterade i stora och kännbara förluster för Fanzingo; både ekonomiska, innehållsmässiga och personella. Men det som kanske skakade verksamhetsledarna mest just då var att de förlorat tilliten till sin egen förmåga att strida för det som är viktigt, i fält.

För att värna de inblandades identitet har jag i berättelsen nedan ändrat allas namn förutom Stinas och Samuels.

3.11 Vändpunkten

Under våren 2008 producerade Fanzingo en uppskattad humorserie i P3, ett arbete som från början till slut producerades i linje med Fanzingos ideal (av och tillsammans med unga). Samtidigt tog Utbildningsradion kontakt med Fanzingo och ville skriva kontrakt på en serie för barn och av barn om mobbning, för sändning i januari 2009. Eftersom Fanzingo inte var ett etablerat produktionsbolag ville Utbildningsradion ha samma producent, Karin, som för humorserien, som en sorts kvalitetsgaranti. Alla visste dock, även Public servicebolagets förhandlare, att det var en annan producent och medarbetare på Fanzingo, Erik, som skulle ha det praktiska ansvaret för uppdraget ihop med ungdomarna.

Jag gick med på detta av oerfarenhet eller kanske naivitet. Eftersom vi muntligen var överens med Kristina på UR att programmen kanske inte skulle komma att bli exakt enligt kontraktet, så brydde jag mig i stressen inte om att föra in detta i kontraktet. Och eftersom Kristina krävde att jag skulle stå som producent, trots att hon visste att Erik skulle producera så lät jag även detta gå, för att jag förstod att vi annars inte skulle få göra programserien. [Karin i egen skriftlig utvärdering av projektet]

Interna problem

Det informella upplägget kring både formalia och innehåll visade sig bli problematiskt på flera sätt. Kommunikationen med uppdragsgivaren gick än via Erik och än via Karin vilket skapade otydligheter i ansvarsfrågan under arbetets gång. Det andra problemet var just arbetets gång – själva arbetsprocessen. Det är mycket utmanande att producera tillsammans med unga när målet är att de ska ha makt över vad och hur de vill berätta. Att man har gedigen yrkeserfarenhet av radioproduktion och anses kompetent är ingen garanti för att kunna tillämpa Fanzingos arbetssätt. Fanzingos ledning hade inte tydliggjort vad arbetssättet i praktiken måste innebära för en producent på Fanzingo, vare sig för sig själva eller för (i det här fallet) Erik.

Enligt ursprungsplanen skulle en stor del av det praktiska arbetet med serien göras under sommarlovet för att fortsätta under hela hösten med deadline i november 2008. Mycket lite hände under sommaren och Samuel menar, när han i efterhand kritiskt granskar sin egen ledarroll, att han ganska tidigt fick signaler om att den interna produktionsprocessen inte fungerade som den borde, både från Erik själv och från andra, men att han då kände sig för stressad för att ta tag i situationen och styra upp arbetet tillräckligt. Först i oktober blev det uppenbart för alla på Fanzingo att produktionsläget var kritiskt; en sjukskriven projektledare (Erik), ostrukturerat inspelningsmaterial och en deadline inom några få veckor.

”Ny” producent tar över

Karin, som stod med sitt namn på kontraktet, tog över projektet trots att hon egentligen inte orkade. Hon säger att hon gjorde av lojalitet mot Fanzingo och för att rädda sitt eget namn och goda rykte.

Jag upplevde att jag egentligen inte hade något val, för mycket stod på spel. [Karin i intervju 100115]

Karin bestämde sig för att göra allt för att ha de 10 programmen klara till deadline. Med en arbetsinsats långt över 40 timmar i veckan visade det sig ändå bli svårt eftersom det inspelade materialet som barnen/ungdomarna dittills gjort, enligt Karin, var spretigt och mosaikaktigt. Hon lyckades i förhandling med UR töja på inlämningsdatum någon vecka.

Uppdragsgivaren inte nöjd

När programmen skickades över till Utbildningsradion för genomlysning började nästa problemfas som handlade om programinnehållet och betalning för utfört arbete.

När jag skickade de första lyssningsfilerna till UR, i stort sett enligt kontraktets tidsplan, visade det sig att programmen var långt ifrån vad UR väntat sig. Först verkade problemet gå att lösa med att ta in en programledare i målgruppsåldern, men när barnredaktionens "pedagogiska råd" lyssnat blev det tvärstopp. [Karin i intervju 100115]

Kristina (beställaren) behövde konferera med sina chefer och ett muntligt avtal om att tills vidare stoppa produktionen gjordes till dess cheferna hunnit sätta sig in i situationen. När det var gjort bjöds Fanzingo in till ett möte. Där kom man fram till att sändningsdatum skulle skjutas fram samt att Utbildningsradion skulle ge skriftliga riktlinjer för hur det fortsatta arbetet skulle ske.

Vi gjorde inget traditionellt och pedagogiskt UR program. I vår värld var det här en annan typ av program som gjordes på ett annat sätt - så vi hade helt olika ingångar, förstod vi sen. [Samuel Sjöblom i intervju 091007]

När Samuel och Stina resonerar om det unika innehållet i programmen menar de, att om det kommer en vuxen med en mikrofon och radioutrustning för att fråga barn om deras syn på mobbing så får den vuxne "rätt" svar. Men när en ung person kommer in i sin egen klass och ställer sina frågor så försvinner en mängd politiskt korrekta vuxenfilter.

Det blev otroligt hårt material. Så att man gråter när man lyssnar på det. Riktigt tufft för att det var på riktigt. Det var så det var. Det var till och med pågående mobbing i ett inslag. Man kunde höra det. [Samuel Sjöblom i intervju 091007]

I konflikt?

Parallellt med dessa diskussioner skickade Fanzingo de första fakturorna till Utbildningsradion trots att Karin rådde dem att vänta. Fakturorna skickades ändå och Fanzingo fick svaret att eftersom Fanzingo brutit kontraktet med sina förseningar skulle inga fakturor betalas.

En vecka senare kom en hafsigt formulerad, mycket detaljerad och mycket kritisk analys av programmen. Några riktlinjer för fortsatt arbete fanns där inte, men min analys av analysen visade att inga barn över 12 år fick höras i programmen, att programmen i sig själva förväntades motverka mobbing samt att programledaren skulle utgöras av en expert. Eftersom allt detta gick på tvärs mot vad som formulerats i kontraktet samt under arbetes gång, behövde vi få klarhet i om UR med detta ville göra en helt ny beställning. [Karin i egen skriftlig utvärdering av projektet]

Fanzingo bestämde sig för att skicka ett brev till Utbildningsradion och fråga. I brevet bifogade Fanzingo ännu ett krav på att uppdragsgivarna skulle betala fakturorna för redan nedlagt arbete.

Vi var ju lite hårda och kaxiga i konflikten ett tag och det gick åt helvete kan man säga. [Samuel Sjöblom i intervju 091007]

Vapenskrummel på slagfältet

Dagen innan julafton 2008 damp det ner ett brev från Utbildningsradion till Fanzingo. I det stod att alla tio program skulle vara omgjorda och klara innan den 16 januari 2009. Man hänvisade till att leverans skett senare än överenskommets och att programmen inte riktade sig till den målgrupp 9 – 12 åringar som Utbildningsradion beställt programmet för. Om inte, skulle rättsliga processer vidtas.

Jag var väldigt förvånad över Stinas och Samuels chockade panikillstånd. Jag hade trott att de var beredda på ett juridiskt påhopp från UR, eftersom jag hade förklarat att det skulle bli resultatet om man krävde pengar för något UR inte ville ha. [Karin i intervju 100115]

Det blev en juridisk kamp kan man säga och vi var tvungna att ta in jurist och gå igenom alla mail och allt som skickats mellan oss under hela processen. [Samuel Sjöblom i intervju 091007]

I ett svarsbrev hävdade så Fanzingo, med stöd i mailkonversationerna, att förseningen inte skulle kunna göras juridiskt gällande i en rättsprocess. När Utbildningsradion i stort sett med vändande post satte ner foten med *”ännu tyngre juridiskt artilleri”* gav Fanzingo upp;

Vi hade inte tillräckligt på fötterna för att ta upp den kampen, så då backade vi. Ett AB mot en enskild förening, de kan driva den processen hur länge som helst och de har ingenting att förlora, det var det bara vi som hade. [Samuel Sjöblom i intervju 091007]

Stina och Samuel bestämde sig för att försöka rädda situationen och göra om programmen enligt Utbildningsradions önskemål innan den 16 januari.

Fanzingo retirerar

Att brevet anlände strax innan jul grusade alla förhoppningar om en välbehövlig semester för personalen. Åtminstone för Samuel och Stina. Karin hoppade av eftersom hon menade att det var omöjligt att göra om programmen på så kort tid, med Fanzingos värderingar i behåll:

Jag ville inte vara med om att anpassa vårt Fanzingomaterial efter traditionella UR-normer. En sådan arbetsuppgift stred mot hela mitt väsen. Jag kände att jag inte skulle kunna förklara mitt handlande för Fanzingokidsen. [Karin i intervju 100115]

Ett annat skäl till att hon inte kunde tänka sig att avbryta sin ledighet handlade om omsorg om sin egen hälsa och sin familj:

Jag var på gränsen till utbrändhet och min familj var trött på att jag det senaste halvåret anpassat hela min tillvaro efter Fanzingos behov istället för efter deras. Sedan strax före semestern hade jag nämligen anpassat mina arbetstider helt efter Fanzingos behov. Med det menar jag att jag många dagar och nätter arbetat 12-14 timmars pass och 6-7 dagars veckor utan att ha möjlighet att kompensera detta med ledighet. [Karin i intervju 100115]

Lösningen blev att plocka in ännu en radioproducent som slutförde beställningen enligt Utbildningsradions direktiv och det praktiska ansvaret för produktionen flyttades över till Samuel. Men det faktum att Karin fortfarande stod som formellt ansvarig för produktionen gjorde att hon ändå deltog i händelseförloppet via mail och telefonsamtal. Samuel är nog med att betona att den Fanzingo-medarbetare som ryckte in och slutförde produktionen gjorde ett bra jobb utifrån det läge projektet befann sig i. 5 program sändes med början i mars 2009.

De blev ganska bra men det blev ett traditionellt UR program. Och vi förlorade 150 000 spänn så det var den dyraste erfarenheten. Men också sjukt bra för vi fattade mycket om vad som... inte fungerade och var vi hade missat. En erfarenhet av hur det inte ska vara och det är ju ganska bra. [Samuel Sjöblom i intervju 091007]

Sårade i själen

Produktionen innebar ändå ett misslyckande i relation till Fanzingos själ – hur man vill jobba tillsammans med Fanzingoundomarna – att låta de unga vara med och styra programmets innehåll. Flera av de inspelningar som gjorts passade inte in när programmen gjordes om. Det färdiga resultatet blev ett i raden av program **för unga om unga** istället för ett program **av och tillsammans med unga**.

Det var ju många unga som fick på skiten, som det var jobbigt för. Dels för att de hade lagt ner mycket tid, engagerat sig, och dels för att det var bråttom. Sen så kom inslagen bara inte med och då har man tagit 40 steg tillbaka istället för att de kan känna "shit, vad mina saker är viktiga." [Stina Balkfors i intervju 091007]

Interna förluster

När Karin i slutet av sin ledighet bad Stina och Samuel om att få tydligare gränser för sina arbetstider framöver fick hon inget svar. Hennes egen förklaring är att de var alltför stressade. Då presenterade hon själv två arbetstidsmodeller och bad verksamhetsledarna att välja vilken de föredrog. Stina och Samuels svarade att de måste träffas alla tre för att diskutera frågan.

Detta svar var motsatsen till vad jag behövde. Det fick mig att känna att det inte fanns några möjligheter för mig att få tillbaka kontrollen över min tillvaro på jobbet. Jag hade inte längre kontroll över mitt ansvarsområde, hade inte på mycket länge haft någon kontroll över mina arbetstider och denna totala gränslöshet gjorde mig sjuk. Det kändes som om jag antingen totalt måste underordna mig Fanzingos villkor eller lämna skeppet. [Karin i egen skriftlig utvärdering av projektet]

Egna blinda fläckar blir synliga

När så Karin kom till det avtalade mötet hade hon bestämt sig för att bryta samarbetet med Fanzingo helt. Tillsammans konstaterade de att problem med strukturer, ansvarsfördelning och rutiner gjort att de hamnat där de hamnat. Under mötet uppenbarades också att Samuel och Stina betraktat Karin som jämbördig och likvärdig i ansvarsfrågan medan hon själv uppfattat sin position som underordnad.

Jag har hela tiden uppfattat dem som chefer och skulle haft helt andra anspråk på makt över projektet om jag sett oss som jämbördiga. Jag skulle t.ex. lyft projektet från Eriks axlar tidigare och inte skickat iväg några fakturor förrän UR varit nöjda. Dessa två beslut överlät jag helt till Samuel och Stina, efter att jag informerat om mina ståndpunkter, och det gjorde jag för att jag tänkte att de i egenskap av överordnade hade andra och större ansvarsområden och hänsynstaganden än jag. [Karin i egen skriftlig utvärdering av projektet]

"Vad som... inte fungerade och var vi hade missat"

Förutom slutsatsen att inte längre producera radio som man hittills gjort – utan att förankra produktionsprocessen och även hitta finansiering för den, uppenbarade sig ett antal områden som Fanzingos ledning förstod att de behövde tänka till på i eftersvallet av konflikten med Utbildningsradion. Här kommer några exempel:

Samarbete och produktionsformer: Att fortsätta som förut – med vagt formulerade kontrakt och medarbetare som personligen ansvarar för resultatet i relation till Public service uppfattades inte längre som en framkomlig väg. Inte heller att spela på samma planhalva som professionella mediehus i traditionella upphandlingar:

Vi är inte produktionsbolag som levererar på samma villkor och på samma sätt som andra produktionsbolag. Vi ska inte göra det. Utan om det är så att man, att vi producerar så ska det vara påkopplat med projekt eller en process. Däremot kan ju vi coacha unga och hjälpa dem att göra piloter och sälja in dem till andra produktionsbolag och hjälpa de unga att inte sälja sig för billigt eller gå med dem hand i hand till bolaget. Men så länge det inte finns intresse för processen bakom så ska vi inte göra det. Det är kontentan av den konflikten.[Stina Balkfors i intervju 091007]

Hållbara arbetsrelationer: att en av krisens konsekvenser blev att förlora Karin som medarbetare och resurs innebar en stor förlust för Fanzingo, det var Samuel och Stina helt överens om. Det blev uppenbart att medarbetarna tagit hårda smällar när Fanzingos produktionssystem krockat med etablissemangets. Det stod också klart att det fanns allvarliga brister i ledningens tolkningar och uppföljningar av hur arbetsprocesser fortlöper eller av hur mycket tid medarbetarna lägger på sina arbetsuppgifter. Att hitta egna strukturer som kan hjälpa medarbetarna till en rimlig arbetsbörda verkade nödvändigt.

En annan blind fläck som uppmärksammades i samband med att Karin slutade var att det fanns olika föreställningar om medarbetarnas inbördes maktförhållanden. Vem ansvarar och vem bestämmer? "Karin" förhöll sig till den formella ordningen som brukar gälla mellan chef och anställd och verksamhetsledarna förhöll sig till en informell föreställning om ordning, med allas lika ansvar. Av "Karins" citat ovan framgår att hon skulle ha varit mer drivande angående Fanzingos vägval i konflikten om hon uppfattat att hon hade mandat till det. I det här fallet hade det förmodligen varit önskvärt med tanke på hur konflikten utvecklade sig. Att klargöra den inbördes maktordningen, tydliggöra roller och mandat samt att kommunicera runt de skilda perspektiven blev akut.

Rekrytering: Av UR-konflikten förstod Fanzingo hur viktigt det är att vara noggrann vid rekrytering av medarbetare. Att tydliggöra för medarbetare vilka särskilda färdigheter som är nödvändiga utöver en stark önskan att odla andras berättande och dela Fanzingos värderingsbas. De behöver både förmåga att självständigt planera och driva arbetet utifrån Fanzingos särskilda förutsättningar. Lång tids-horisont, organisationsförmåga utöver det vanliga, jämte förmågor att inspirera, utveckla idéer, boosta sviktande självförtroenden, bygga en redaktionsanda, ge stöd i inspelningssituationer, följa upp, hämta ungdomar som glömt utrustning, hålla kontakt med föräldrar, ge teknisk support m.m.

Konflikten uppmärksammade Stina och Samuel på bristande förhållanden i organisationen och i sitt eget ledarskap som de inte haft i synfältet innan. De säger själva att de lärde sig massor och att misslyckandet väckte behovet av att tänka nytt.

3.12 Behov av eftertanke – vad håller vi på med?

Den kanske allvarligaste insikten, för Fanzingos verksamhetsledare, var att de i produktionen för Utbildningsradion drivit iväg långt ifrån sina grundläggande värderingar och intentioner kring varför, med vad och hur de vill arbeta överhuvudtaget. Både Stina och Samuel upplevde ett starkt behov av att reflektera och kanske till och med förstå sitt uppdrag ett nytt sätt. De ville ställa sig själva ett antal frågor och skapa en plattform för förändring och utveckling. Frågor som: Hur kan vi förstå det vi har

varit med om på ett konstruktivt sätt? Hur kan vi förändra det vi har makt över idag – dvs. vårt synsätt, våra handlingar och vår organisation för att **inte hamna i samma maktlösa tillstånd en annan gång**? På vilket nytt sätt behöver vi förstå vår uppgift och våra roller? Att använda samma strategi som David hade till Goliat i den bibliska berättelsen fungerade inte. Uppenbart.

Ansökan till Allmänna arvsfonden om ett fjärde år

Att sätta sig ner och på allvar fundera över vad man håller på med kräver förmåga till reflektion – att titta på sig själv med lite kylig distans. Men inte bara det - reflektion kräver också utrymme, avsatt tid att tänka på, dvs. pengar. Så vad gjorde Fanzingo? De satte sina egna erfarenheter i ett större sammanhang, funderade på hur det egna behovet också skulle kunna komma andra projektdrivna organisationer till godo och formulerade ett projekt. Så klart!

Ansökan till Arvsfonden *”för ett utvärderande och utvecklande år med fokus på möjligheter med ungdomars deltagande i medie- och kultursektorn”* på en dryg miljon kronor skickades in våren 2009. Uppnådda resultat efter året skulle vara, förutom Fanzingos utvärdering av sitt eget arbete kring ungas delaktighet, en *erfarenhetskonferens* med utgångspunkt från ungas egna tankar om delaktighet producerad av unga. Ett annat resultat skulle vara en igångsatt *Tankesmedja* där de skarpaste kulturentreprenörerna i Sverige hittar koncept som hjälper aktörer att gå från ord till handling. Tankesmedjan skulle ha ett *advisory board* bestående av unga. Till sist skulle Fanzingo producera *Losers corner* – ett snyggt och lättläst magasin fullt av berättelser om samhällsentreprenörers favoritmisstag (de som man lärt sig mest av) för spridning där sociala entreprenörer samlas.

Syftet med *Losers corner*, är att inspirera projektägare och kulturentreprenörer till att våga vara transparenta, våga misslyckas och uppmana till djärvare satsningar [Ur ansökan till Allmänna Arvsfonden 2009]

Varje år håller Allmänna arvsfonden branschdagar där projekt med stöd från fonden berättar om sina verksamheter. Ett pris för mest lyckade projekt delas ut varje år. Fanzingo hade i ansökan förslag om att komplettera priset med ett pris för bästa misslyckande och att utställare under mässan, vid sidan av blanka broschyrer, smaskiga snittar och lyckade berättelser, också skulle kunna ställa ut sina fetaste misslyckanden och dragna slutsatser.

Arvsfonden finns ju för att man ska experimentera och 98 % av deras projekt är lyckade... det kan inte vara sant! [Stina Balkfors i intervju 090115]

Allmänna arvsfonden avslag Fanzingos ansökan.

3.13 Fanzingo blir KK-pilot: Hur går vi från att vara eld i baken till vägvisande fackla?

Fanzingo lägger inte gärna alla sina ägg i samma korg; föreningens grundbehov, att rikta en del av sin uppmärksamhet mot sig själva, har de lyckats skapa utrymme för ändå, trots avslaget från Allmänna arvsfonden. Som vi inledningsvis berättade ingick Fanzingo som pilotprojekt inom ramen för KK-stiftelsens forskningssatsning på samhällsentreprenörsskap. 2008 fick Fanzingo i uppdrag att skapa nya former av kompetensutveckling för andra samhällsentreprenörer. Att KK-stiftelsen valde ut Fanzingo betyder att de under två års tid (2009 och 2010) har fått medel – närmare en miljon kronor,

och utrymme för att reflektera över sitt eget samhälls-entreprenörskap och därefter gestalta sitt eget lärande till gagn för både sig själva och andra. Inom ramen för pilotprojektet finns den här rapporten där Fanzingo beskrivs och analyseras utifrån men också delar som Fanzingo själva producerat, bl.a. en metodhandbok.

Pilotprojektidéer med förhinder

En idé Fanzingo hade som ett möjligt KK- projekt, var att genomföra, dokumentera och analysera ett planerat samarbete med ett Public Service bolag kring ett *omvänt mentorsprogram*. Fanzingos intention när KK- projektet formulerades, var att genom ett större samarbetsprojekt med Public Serviceföretagen göra en fallstudie av ett konkret integrationsarbete där de i praktiken skulle kunna visa hur Fanzingo kunde vara en vägvisande fackla istället för eld i baken. Samarbetsprojektet *omvänt mentorskap* var redan förberett och formulerat tillsammans med en, av Public Service anställd utredare (och intraprenör), och fanns med i den Public Serviceansökan till mångfaldssatsningen Zebra, som under vintern 2008-2009 beviljades närmare 9 miljoner kronor .

I korthet gick idén om det *omvända mentorskapet* ut på att en Public servicechef skulle "match- makas" med en ung person från Fanzingo. Projektet skulle utgå från Alby och uppdraget skulle vara att paret skulle träffas ett antal gånger och göra något tillsammans. De skulle själva bestämma vad. Fanzingo var väl medvetna om att idén var kontroversiell och antagligen skulle väcka en del motstånd på sina håll.

Intraprenören sa att en del chefer kommer vi behöva bära ut till Alby – men att "det är det värt" [Stina Balkfors, intervju 091123]

Under våren 2009 kontaktade Fanzingo upprepade gånger de ansvariga för Public service mångfalds- satsning Zebra för att starta igång samarbetet. De blev uppmanade att återkomma eftersom den interna organisationen i Zebra ännu inte var på plats.

Till sommaren fick vi så kontakt med den nytillsatta projektledaren och fick veta att vi - trots att det var vi som kommit på idén och skrivit förslaget - skulle invänta den offentliga upphandling av konsulttjänster som Zebraprojektet var tvingad att genomföra. De bad oss avvakta till oktober månad då upphandlingen skulle påbörjas. I oktober kontaktade vi återigen projektledaren men fick då höra att mentorsprogrammet inte skulle bli av, och att vi inte skulle förvänta oss något samarbete. [ur verksamhetsberättelsen 2009]

Fanzingo förstod redan på ett tidigt stadium att det gemensamt planerade mångfaldsprojektet skulle kunna bli en pikant illustration av att ojämlika maktförhållanden och stela strukturer kan sätta käppar i hjulen för det man vill få att rulla. Så blev det också och inga chefer har (ännu) behövt bäras ut till Alby för att bli coachade av unga Fanzingos. Public serviceföretagens mångfaldssatsning visade sig istället bli en intern affär där traditionella kompetenshöjande aktiviteter såsom föredrag och seminarier istället stod i fokus.

Där stod Fanzingo utan objekt för sin fallstudie. Istället formulerade Fanzingo en plan B tillsammans med en av Sveriges Radios intraprenörer. Idén var att skapa ett praktikprogram på Sveriges radio där unga Fanzingos skulle få möjligheter att arbeta med ett program inför valet hösten 2010. Olyckligtvis blev intraprenören sjuk så även det samarbetet med Public service gled Fanzingo ur händerna. Ovanstående skulle kunna illustrera både hur viktiga de personliga kontakterna med intraprenörer är och också hur sköra dessa samarbetsrelationer kan vara.

Under hela denna tid har vi reflekterat, skrivit och analyserat de fortfarande relevanta grundfrågorna i vår KK-pilot: Hur man som oberoende och liten samhällsentreprenör kan skapa allianser och samarbeten med maktstrukturen och hjälpa till och skapa förändring inifrån. Många av de försök vi gjort har uppenbart misslyckats och dessa misslyckanden är minst lika intressanta att analysera och skriva om som ett succéprojekt. [ur verksamhetsberättelsen 2009]

3.14 Samma fråga fast riktad inåt

Fanzingo reviderade sin projektplan kring sitt bidrag i KK-piloten under våren 2010. Fanzingos ursprungliga frågor fanns kvar men något annorlunda formulerade: *Vad gör att vi som samhälls-entreprenörer kan gå från att vara en liten aktör i mediemarknaden till att faktiskt börja påverka och göra en reell skillnad? Hur går vi från att vara eld i baken till vägvisande fackla? Hur kan man som liten samhällsentreprenör **utveckla sig själv och sin organisation** till att faktiskt påverka riktiga maktstrukturer?*

Istället för att ha en projektorienterad utgångspunkt kring ett samarbete med ett Public servicebolag skiftade Fanzingo fokus till att bli mer inåtblickande i sitt sökande efter möjliga svar. Runt följande frågor utvecklade Fanzingo ett eget lärande i den reviderade KK-planen:

Hur leder vi vårt samhällsförändrande sociala företag så att förutsättningarna för att hela verksamheten blir en vägvisande fackla faktiskt finns där?

Vad är det för specifika egenskaper och kompetenser som vi som samhällsentreprenörer behöver för att lyckas i vårt arbete att påverka maktstrukturer?

Kan vi ta fram egna ledarskapsmodeller eller bygga på andras modeller för att hjälpa andra sociala entreprenörer att förstå sitt eget sätt att leda? Se styrkor och svagheter, blinda fläckar och utmaningar?

Kan vi medvetet växa som ledare, initiativ och företag och genom våra erfarenheter och exempel också skapa möjlighet för andra att växa och påverka? [ur slutrapport till KK-stiftelsen mars 2011]

I mars 2011 höll Fanzingo en tvådagars workshop på Malmö högskola under rubriken Samhällsentreprenörens ledarskap där de delade med sig av frukterna av sitt eget lärande, till andra intresserade samhällsentreprenörer, som en av flera redovisningar av sitt KK-pilotprojekt. I nästa kapitel beskriver vi processen närmare.

4. Uppdraget omkonstrueras internt – resa mot ny förståelse 2009 - 2011

4.1 Resan

När Stina i mars 2006 tillträdde som verksamhetsledare för det treåriga projektet att bygga upp ett mediehus i Alby och samtidigt ansvara för sex delprojekt, gick hon in i ett sammanhang som både var analyserat och formulerat samt planerat av någon annan. Jobbet ”*verkade intressant och viktigt*” och i linje med Stinas medvetenhet om sig själv – att hon drivs av idéer. Hon beskriver det som att hon tog på sig någon annans kostym och att den då kändes lite för stor.

Jag sydde om kostymen lite så att den passade mig bättre, men ramen var ”nu jävlar ska jag lyckas med det här, om Fanzingo rullar i februari 2009, då har jag lyckats.” [Stina Balkfors, i intervju 091124]

Om vi fortsätter på kostymmetaforen så kanske man säga att både Stina och Samuel, sedan våren 2009, upplevt att kostymen blivit obekvämt och att de behövde göra något åt den. Gemensamt har de sprättat upp varenda söm, synat delarna och designat ett delvis nytt och mer funktionellt klädesplagg av ursprungstyget.

4.2 Avgörande händelser på vägen

Flera samverkande faktorer har förstås bidragit till den utvecklingsresa Fanzingo som organisation har gjort de senaste två åren. Framför allt har Stina och Samuels brinnande intresse för att utvecklas som människor, ledare och samhällsentreprenörer haft betydelse, enligt dem själva. Flera av de praktiska uppgifter som Fanzingo har uppdragit åt sig inom ramen för KK-piloten – att beskriva det Fanzingo gör och står för i en metodbok och att ställa sig till förfogande för en fallstudie som den du läser nu (med närgångna frågor från nyfikna forskare), har tvingat Stina och Samuel in i perioder av reflekterande tillstånd som de förmodligen inte skulle ha tagit sig tid till annars. Några viktiga händelser och parallellt pågående processer har också haft betydelse för den nya synen på uppdraget, vilka vi berättar om nedan.

Art of hosting - en ögonöppnare

Inom loppet av några dagar i ett norskt novembermörker 2009 blev Samuel och Stina rejält omtumlade när de deltog i en workshop för processledare, ”Art of Hosting.”²³ Stina och Samuel åkte dit för att de hoppades kunna använda erfarenheten för att forma ett gemensamt språk kring olika aktuella utvecklingsprocesser på hemmaplan. Workshopen kom att betyda så mycket mer – den blev en riktig ögonöppnare och en uppstart till det interna förändringsarbetet. Föreningen Fanzingo fick mycket uppmärksamhet eftersom alla deltagare använde föreningen Fanzingo som fallstudie för utveckling och experiment under två av workshopdagarna.

²³ Art of hosting är en växande uppsättning metoder som underlättar gruppsamtal i alla storlekar vägleda av principer som: Omvandla konflikter och problem till kreativt samarbete/ Maximera kollektiv intelligens/Sant deltagande – välkomnar och lyssnar på olika åsikter. www.artofhosting.org

Plötsligt såg vi tydligt hur hela vår organisations DNA utgick från ett "krigarperspektiv." Några viktiga frågeställningar blev uppenbara för oss:
Tror vi på och vill vi verkligen förändra mediesverige genom en kamp?
Hur hade vi tänkt vinna över medieetablissemangen när våra "motståndare" är så oerhört mycket större än oss?
Om vi ganska omedvetet har haft kampen som utgångspunkt och fått vår förändringsenergi från kampviljan, hur har resultatet varit av strategierna som föds ur detta egentligen fungerat?
Vad har "outcome" varit och vad har det fått för effekt?
Hur skulle en annan utgångspunkt se ut?
Hur skulle ett förändringsarbete som tog utgångspunkt i en mer omhuldande och kärleksfull attityd te sig?
Hur går man från att vara en krigande organisation (warrior) till att bli barnmorska (midwife) för en förändringsprocess?
Vad behövs det för förändringar i organisationen för att påbörja vår resa från "eld i baken" (en ganska våldsamt metafor) till en vägvisande fackla?
Det var i denna process som idén väcktes om att i första hand förändra vår egen filosofi, tankar om oss själva och vår omgivning och omarbete våra interna strategier för förändringsarbete, inifrån och ut. Istället för att köra på som vanligt, fortsätta kampen och tvinga igenom en förändring hos de andra. [ur slutrapport KK-stiftelsen mars 2011]

Möte med NRK

I samband med resan till Norge och *Art of hosting* workshopen fick Samuel och Stina dessutom en konkret upplevelse av den kvalitativa dialogens möjligheter. NRK (Norges motsvarighet till SVT) och Fanzingo träffades i Oslo för att presentera sig för varandra och undersöka möjliga framtida samarbeten. Det blev en omvälvande dialog i många timmar där Fanzingo upplevde både att de blev mottagna med stort intresse och att de själva kunde/ville lyssna och lära nytt. Mötet slutade med att NRK bjöd in Fanzingo att arbeta med dem med orden "*Vi vill att ni kommer hit och gör processer både internt och med unga.*"

Stina och Samuel som båda oroade sig för föreningens ekonomiska överlevnad berättar att de direkt såg möjligheter att dra in (stora) pengar till Fanzingo genom att arbeta i Norge men att de redan i nästa stund fick sig en rejäl tankeställare:

Min första tanke var: Gud så skönt, då kör vi Norge all in – men vänta lite nu... det är ju helt knäppt för vi har aldrig bjudit in Public service Sverige så öppet härhemma! [Stina Balkfors, i intervju 091123]

Något konkret arbete ihop med NRK blev det inte, men idéer om hur Fanzingo, på ett nytt sätt, kan närma sig Public servicebolagen i Sverige föddes.

Arbetet med metodhandboken

Tillsammans med en annan av KK-stiftelsens utvalda piloter, Coompanion Göteborg,²⁴ ett kooperativt konsultföretag – startade Fanzingo ett arbete hösten 2009 med syfte att undersöka om och hur Fanzingos idéer i en framtid kan spridas genom **Social Franchising**. Arbetet med att beskriva Fanzingos själ och verksamhet i en metodhandbok för framtida franchisetagare innebar att Stina och Samuel tillsammans och var för sig, vänt på varenda sten, synat sin förförståelse och varje självklarhet för att så tydligt och sant som möjligt beskriva Fanzingos kärna av mål, mening och metoder. Kritiskt har de skärskådat vilka lyckade och mindre lyckade problemformuleringar och lösningar på problem som Fanzingo har använt. Ställt sig "jobbiga" frågor: Varför gör vi som vi gör? Vad tar vi för sant och falskt och varför har dessa sanningar blivit sanna? Hur värderar vi våra egna

²⁴ Läs mer på www.coompanion.se

projekt, vad är viktigt för oss och hur får vi internt en kollektiv uppfattning om våra styrkor och svagheter som en organisation? Vilka är våra kärnområden? Hur skapar vi värde för omvärlden? Vad är det egentligen vi kan och hur kan vi kommunicera detta och sälja detta som samhällsentreprenörer?

Till stor del har utvecklingen handlat om att våga överge våra dåvarande sanningar, öppna upp och ifrågasätta våra egna föreställningar, öppna upp för mer komplexitet och därigenom utveckla vår komplexitets - medvetenhet. [ur Fanzingos slutrapport till KK-stiftelsen, mars 2011]

Metodboken blev färdig i juni 2010. Nu finns en handbok, om ca 40 sidor, som sammanfattar hela Fanzingos verksamhet som ett tydligt koncept. Tanken med handboken är att nya sociala entreprenörer som vill starta verksamhet i mediesektorn kan använda sig av Fanzingos exempel och erfarenheter för att på ett snabbare sätt kunna skala upp sin verksamhet och slippa göra samma misstag som Fanzingo gjort. Handboken kan också användas av andra i utbildningssyfte som en dokumentation från insidan.

Att verkligen göra ett franchisekoncept av Fanzingohus är inte en lika het idé hos Fanzingo som den var när arbetet med handboken startade. Under hösten 2010 togs några inledande kontakter, med hjälp av Coompanion Göteborg, med en etablerad kulturförening i Göteborg. Fanzingo valde att inte fortsätta försöket, åtminstone inte just då:

Samtidigt har vi också sett att processen med att starta upp ett andra Fanzingo på annan ort måste starta hos en lokal social entreprenör med eget driv. Vi har varit uppe i en egen entreprenörsprocess och att starta upp en liknande utveckling – som dessutom sker på annan ort – har varit för mycket för oss. [ur slutrapport KK-stiftelsen mars 2011]

Starkt eget driv från de lokala franchisetagarna och resurser på Fanzingo som kan frigöras för att ge initiativet möjlighet att lyckas var två förutsättningar som identifierades som viktiga och som inte riktigt fanns vid tillfället.

Utveckling och användning av flirtmetoden

Under handboksskrivandet behövde Fanzingos verksamhetsledare tydliggöra föreningens existentiella grundpelare både för sig själva och för att kunna beskriva dem för andra. Hur ska föreningen välja vad de vill engagera sig i och varför? Fanzingos utveckling, från att ha drivit olika redan finansierade projekt med underliggande syfte att etablera ett mediehus till att utveckla verksamhet och projekt som både finansierar och driver mediehuset framåt, har tidvis gjort föreningen vilsna i vad som bör göras. Stina och Samuel saknade ett konkret verktyg eller metod för att synliggöra, prioritera och diskutera egna bedömningar av situationer, projekt och möjliga lösningar på utmaningar. De behövde också verktyg för att involvera resten av medarbetarna i Fanzingos pågående utveckling och skapa förutsättningar för delaktighet i förändringsarbetet. Under våren 2010 uppfann de Flirtmetoden: I korthet går själva metoden ut på att deltagarna utifrån givna parametrar i samtal värderar ett projekt, projektidé eller koncept. Metodens parametrar är fixa kriterier som verksamheten i en tidigare fas i processen formulerat som succéfaktorer eller grundprinciper för verksamheten. Att navigera utifrån verksamhetens kärna är centralt i metoden. Fanzingos parametrar är sju till antalet:

1. Hjärta: Föreningens passion eller/och någon individ i föreningens hjärtefråga?
2. Pengar: Ger projektet eller tar projektet pengar till föreningen?

3. Power: stärker eller försvagar projektet Fanzingos röst?
4. Ungas deltagande: Ger projektet möjlighet för unga att delta på sina villkor? Stärker projektet ungdomars egen röst?
5. Nätverk: skapas nya, upprätthålls gamla?
6. Integration: skapar projektet nya integrerande möten?
7. Experimentellt: är det modigt, nyskapande?

Metoden fick sitt namn eftersom den första prototypen av modellen gavs fysisk gestalt i en konkret tavla med flirtkulor och gummiband men också för att flirtmetoden också handlar om att faktiskt våga flirta med fler projekt, idéer och möjligheter och för att direkt våga ställa initiativet en del viktiga grundfrågor. För dig med intresse att fördjupa din förståelse för flirtmetoden – se bilaga 2.

Personligt utvecklingsarbete

Både Samuel och Stina ägnar sig åt aktiviteter för att utveckla sig själva både som människor och i sina ledarroller. Samuel mediterar sedan ett antal år tillbaka. Meditation kan, mycket förenklat beskrivas som en metod för att uppmärksamma egna tanke- och känslprocesser och öva sig i att inte låta sig påverkas av dem, åtminstone inte under meditationen. För Samuels del händer det då och då att han under morgonmeditationen får en vision:

.../fick jag en vision i morse, jag satt och tänkte lite på det här samtalet vi ska ha och då såg jag en framtida organisation; vi har ju organiserat oss väldigt mycket utifrån våra verktyg film, TV, radio och ibland skrift och då såg jag, jag har inte ens berättat det här för Stina ännu, att vi skulle organisera oss i intressefält istället. Jag: När kom visionen, till filmen och flingorna, eller?
Jag får sådana då och då, jag mediterar varje morgon. Zenmeditation är egentligen inte rätt forum för idéer men det kommer ju upp. Vad som egentligen är självklart kommer upp när man kontemplerar. I fem år typ har jag hållit på. Jag vet inte om visionen kommer att leda någonstans. Vi fick ju pengar till en viss struktur men nu är det inte så längre och nu måste vi omforma oss liksom. [Samuel Sjöblom, i intervju 091113]

Stina beskriver det som att hon aktivt söker efter "sin klaraste röst."

Jag får massor av idéer. Och det finns en baksida med det – det blir spretigt. Jag kan bara säga var 15:e idé annars skulle det bli för jobbigt. 10 av 100 idéer kanske blir av men det hade kanske varit bättre att fokusera på två av dem. Mitt mål med mitt jobb i att försöka hitta min klaraste röst är att röstens klarhet ska självansera idéflödet. [Stina Balkfors, i telefonintervju 100624]

Det gör hon genom att varje kväll reflektera en stund över dagens praktik. Kanske konstaterar hon då: Oj vad jag känner mig irriterad och grusig. För att därefter fråga sig: Vad hände? När kom den känslan? Vad gjorde jag? Vad vill jag, vad är viktigt för mig? Hur kan jag agera nu? Vad kunde jag eventuellt ha gjort för att undvika detta?

Jag vill inte längre "gå bredvid mig själv", vara duktig flicka eller göra "rätt." Jag vill göra sant, sånt som speglar mina egna värderingar och intentioner [Stina Balkfors i intervju 091124]

Den dagliga reflektionen har stimulerat Stina att pröva nya förhållningssätt och handlingar i vardagen. Stina berättar hur hon medvetet väljer hur hon talar om Fanzingo i småpratsfasen innan ett möte ska börja.

Det är helt knäppt när jag tänker på det, men jag har verkligen använt mitt jobb på Fanzingo som experimentverkstad. [Stina Balkfors i intervju 091124]

I det här fallet handlade det om ett möte med Botkyrkas tjänstemän angående hur samarbetet ska se ut framöver. Någon bjuder in med en fråga: "Hur är läget hos er då?" Istället för att svara: "Jo, tack det är bra, hur är det själv?" kan hon välja att säga "Jag måste säga att det är fantastiskt, över förväntan, jag är så stolt över vårt senaste projekt," följt av en konkret anekdot från Fanzingos verklighet. Effekten blir enligt Stina direkt och ger en positiv laddning som påverkar alla och som följer med in i mötet.

Ett annat experiment för Stina har varit att hon en dag bara bestämde sig för att sluta lägga ut sina frustrerade känslor (över något som inte fungerat), på andra och istället acceptera läget och ta hand om känslorna själv. En konsekvens av att sluta projicera känslor på andra är, åtminstone för Stina, att hon upplever att hon har mer möjligheter att själv påverka händelseförlopp nu:

Ibland tänker jag; shit, har jag all den här makten?! [Stina Balkfors i intervju 091124]

Dessutom har hon upptäckt att hon tidigare själv förstärkt bilden av det ojämlika maktförhållandet till Public Servicebolagen genom att tänka om relationen i ett "vi mot dem" förhållande.

Stina hävdar bestämt att hennes arbete med sig själv - att dagligen uppmärksamma sina egna känslor, handlingar och intentioner, som vi berättade om tidigare, gjort henne till en bättre ledare för Fanzingo. Hon beskriver att hon kommunicerar tydligare "med fler huvudsatser och färre bisatser," och delar med sig av ofärdiga tankar och känslor på ett sätt som hon inte vågade tidigare. Oron inför den osäkra framtiden har minskat och hon känner tillit till Fanzingos rörlighet. Frustrationen över när planeringar spricker – av orsaker hon själv inte rör över – har minskat: "jaha, ok, vad kan vi göra av det?" Stina förklarar det som att hon är mer "här och nu." En tilläggsförklaring skulle kunna vara att hon numera snabbare accepterar ett nytt läge utan att lägga ner en massa energi på tankar om hur det borde ha varit i stället och vem som ska ha hundhuvudet för planeringsmissen. Hon beskriver också att hon hanterar situationer med många osäkerhetsfaktorer med mindre stress och att hon vågar släppa kontrollen mer. Ytterst menar Stina, som hösten 2009 allvarligt ställde sig frågan om hon verkligen var en resurs för Fanzingo eller om hon borde lämna föreningen, att hennes personliga motivation för att driva Fanzingo har djupnat.

Samarbetet mellan akademiker och praktiker

Både Samuel och Stina menar att mötet med forskare i samband med materialinsamlandet till fallstudien har påverkat deras utveckling som samhälls-entreprenörer:

Mötet med Anneline Sander och Thomas Jordan och de frågor som de ställt oss har varit väldigt utvecklande för oss båda som människor och ledare. Att behöva formulera varför vi gjort och hur vi gjort och varför vi gör som vi gör samt få detta speglat tillbaka till oss i form av reflektioner och text har varit väldigt spännande. Vi upplever att denna dynamiska process mellan akademikerna och praktikerna varit värdefull och önskar att den inte tog slut. [ur slutrapport till KK-stiftelsen mars 2011]

En möjlig förklaring till det kan vara att våra möten med Fanzingo (intervjuer, samtal, litteraturtips och praktisk workshop), skapat tillfällen för Fanzingo att tänka, tolka och tala om sina egna

erfarenheter i relation till vetenskapliga teorier och modeller. Det i sin tur kan ha återverkat på verksamhetsledarnas tolkningar av sina vardagshandlingar och hjälpt dem att transformera sin förståelse för både sig själva och sina förutsättningar att bedriva samhälls-entreprenörskap på.

4.3 Från krigare till barnmorska

Stina talar om ett pågående paradigmskifte i sin förståelse av både vad Fanzingo kan vara och hur arbetet för att vinna gehör hos etablissemangen behöver bedrivas. Enligt Stina så startades Fanzingo 2006 ur en ilska över sakernas tillstånd, en önskan om att förnya Public Service innehåll och i andan *”vi ska minsann visa dem att det går”*

Vi har jobbat MOT etablissemangen och blivit frustrerade över att etablissemangen inte fattar hur fantastiskt det skulle kunna vara, i stället för MED etablissemangen via berättarna. [Stina Balkfors i intervju 091124]

När Stina och Samuel ska beskriva sin förändrade förståelse använder de två begrepp; **krigare** och **barnmorska**. Krigaren kämpar och strider mot det gamla, barnmorskan hjälper till att föda fram något nytt. Fanzingo menar idag att de har haft sin bas i krigaren, alltså i ett antagonistiskt, *”vi mot dom”* förhållande till etablissemangen. Vilket har påverkat hur de har försökt få kontakt med Public Service.

Jag upplever att det är en fin balansgång mellan att lyssna in de andra, vara en ödmjuk och lyssnande ledare och samtidigt våga vara obekvä, lite rock 'n' roll och genomföra de saker man faktiskt tror på. De flesta samhällsförändrare har gått igenom perioder där de bryter mark och gjort sig obekväma med den del av samhället som de vill förändra. Jag arbetar fortfarande med det där. Hur mycket ska man anpassa sig och hur mycket ska man faktiskt bryta ny mark, vara obekvä och dra med sig de andra? Det kräver mod och sann förankring. [Stina Balkfors, ur slutrapport till KK-stiftelsen mars 2011]

Rätt projekt med rätt människor blir påfallande ofta fel

Fanzingos arbets sätt i relation till Public Service har tidigare varit att, i kontakt med intraprenörer på producentnivå, utveckla idéer som sedan presenterats för lämpliga personer med makt att besluta. De konkreta förslagen har sedan mer eller mindre antagits eller förkastats. Har Fanzingo fått nej har känslorna av frustration automatiskt riktats mot Public Service och förstärkt det antagonistiska förhållandet. I förhållande till Public Service har Fanzingo sett sig som små och svaga och haft rollförväntningar på att det borde vara de med makt och resurser som tog ansvar för att låta ungas egna perspektiv och berättelser ta plats i media. Det har närmast funnits en förväntan om att Public Service ska vara tacksamma för det kvalitativa arbete som Fanzingo gör och att de ska bejaka Fanzingos arbete och använda det, förstå värdet av det. Det har varit ett önsketänkande från Fanzingos sida; Public Servicebolagen har inte tagit ansvar på det sätt Fanzingo önskar.

Perspektivmedvetenhet

En del av Fanzingos nya förförståelse har handlat om att värdeneutralt kunna acceptera att Public Service inte agerar som Fanzingo skulle önska. Andra nyheter är att själva både sluta odla och att sluta föra över egna frustrerade känslor på exempelvis Public Service. Istället för att ha rollförväntningar på någon man inte har makt att påverka så har Fanzingo ägnat tid och kraft åt att försöka förändra sådant som de har makt över – bland annat sitt eget förhållningssätt.

I dialogen finns inga rätt och fel – bara olikheter och viktiga värden

Nu vill Fanzingo inte längre säga *”så här ser det ut i samhället, det är för djävligt och vi gör det här.”* I stället vill de berätta om sig själva på ett nytt sätt *”som ett ställe där vi experimenterar med*

processbaserad produktion och ett ställe där vi vill möten.” De vill ha sin bas i barnmorskans förhållningssätt även i relation till etablerade institutioner och de vill medvetet välja när de sätter på sig krigarmunderingen i fortsättningen.

Sen kan man ju ha en övertygelse om att SR chefen måste komma hit och träffa den här personen – vi **vill** att de ska träffas här. Det kommer inte att hända samma sak om den unge kommer på studiebesök på eko-redaktionen, då kommer det att hända något annat. Men då kan det ju bli ”hur fan ska jag få dem att förstå det då?” istället för att säga ”ni har suttit där i 20 år, flytta på er för fan!!” Istället pytsa in små inspirations-elstötter som till slut gör att de inte kan sitta still på stolen. [Stina i telefonintervju 100624]

Som **möjliggörare** i spänningsfältet mellan tre kraftkällor – Power of Youth, Power of Stories och Power of Media – så definierar Fanzingo sin uppgift idag.

4.4 Möjliggöraren Fanzingo

Fanzingos inre utvecklingsarbete har haft ett övergripande mål: att ta föreningen från att vara beroende av projekt- och bidragsekonomin till att bli ett hållbart socialt företag. Ett stort steg på vägen har varit att internt definiera sin uppgift i en plattform, i ord och tal formulera sina egna kunskaper och därefter presentera både verksamhet och koncept på ett, för intressenter, attraktivt sätt.

Skillnaden mellan att ansöka om bidrag från en passiv finansiär och genomföra verksamhet för *en* målgrupp eller att sälja ett koncept där en mer aktiv kund betalar för att du ska genomföra verksamhet till samma målgrupp, är att du i det senare fallet måste vara bättre på att hantera komplexitet. För att vara social entreprenör måste du våga kliva utanför de traditionella raka tankegångarna om att skapa värde eller välgärning för *en* målgrupp till att se på din verksamhets längre värdekedjor. Du behöver se på din verksamhet, projekt och nya idéer som potentiella tjänster som löser problem för flera aktörer samtidigt. [ur slutrapport till KK-stiftelsen mars 2011]

I det här avsnittet görs en genomgång av Fanzingos nya plattform som utgår från 5 verksamhetsområden:

1. *Initierar och driver medieprojekt*
2. *Utvecklar och genomför workshops och kurser*
3. *Konsulttjänster*
4. *Opinionsbildning*
5. *Producerar medieproduktioner*

Nedan beskriver vi varje område och något om tankarna bakom.

1 Initierar och driver medieprojekt

Fanzingo ser som en av sina viktigaste och mest stimulerande uppgifter att utveckla nya projektidéer.

Utvecklingen av nya projektidéer är det som driver verksamheten att utveckla sig och som skapar förutsättningar för att skapa mer kontinuerlig verksamhet. Projekten används som experimentplattformar för att finna vägar mot en kontinuerlig finansiering av projektets huvudidé. Dessa "säkra" och mer kontinuerliga medel/pengar är svårast att hitta men utan att i projektform kunna visa att vi kan genomföra det som vi föresatt oss och att projektet haft en positiv inverkan på samhället är det ingen som vill finansiera den kontinuerliga verksamheten. [ur Fanzingos metodbok 2010]

Genom att driva en "uppfinnarverkstad" ger Fanzingo sig själva ett utrymme att ta risker, misslyckas och gå vidare. Verksamhetsområdet skapar förmodligen goda förutsättningar för Fanzingo att också fortsättningsvis kunna vara genuint innovativ och därmed hantera "det fria kulturlivets förbannelse":

Man måste hela tiden vara på topp och ha nya sanningar och ligga i bräschen och vara djävligt briljant för att etablissemangen ska lyssna. Slackar man på det så tappar man. Man är aldrig bättre än sista grejen man gjorde, det är det fria kulturlivets förbannelse och det går fort att bli gårdagens nyhet. [Lotta Nilsson, en av Fanzingos grundare i intervju 091026]

2 Utvecklar och genomför workshops och kurser

Fanzingo började redan 2006 att ta fram dynamiska och kreativa kurs- och workshopkoncept. Kurserna tar utgångspunkt i en processororienterad pedagogik där kursledaren skapar ramar och riktlinjer men där deltagarnas egna erfarenheter, förutsättningar och idéer påverkar och skapar själva innehållet i kurserna.

Kurserna är viktiga inkomstkällor för Fanzingo. är Kurskoncepten "Screentest" och "Radiotest" (se beskrivning s. X) är riktade till grundskoleelever. En viktig faktor för att kunna ta sig in i skolans värld på allvar har varit att formulera en egen pedagogisk plattform. Här har Fanzingo utgått från sin välfungerande praktik för att förstå och utveckla pedagogiken ytterligare. Vad lär sig unga av att jobba med radio och film? Vad gör Fanzingo som skolan, folkhögskolor, DI etc. inte gör? Hur lär sig unga på Fanzingo? Vilka hinder upplever Fanzingopedagogerna stå emellan dem själva och unga till en början – när de inte tror att de har en historia värd att berätta och fram till att de unga faktiskt känner att de kan berätta något eget? Vad ligger bakom självförtroendehinder, språkliga, eller tekniska hinder och hur kan Fanzingo konkret riva hindren – ett efter ett? En viktig roll för förståelsen har en akademisk studie i specialpedagogik (Rosén, 2009), spelat. Fallstudien tog sin utgångspunkt i Fanzingos arbete med radiomakande i skolan. Syftet med studien var att undersöka hur elever uppfattade det egna lärandet i ett projekt där de fick arbeta med radioproduktion. Ett annat syfte som fallstudien hade, var att undersöka hur involverade pedagoger uppfattade möjligheter och hinder för elevers lärande genom ett estetiskt och ämnesövergripande arbetssätt.

Fanzingos pedagogiska plattform:

Den egna historien är alltid utgångspunkten för berättandet på Fanzingo. Med egen historia menar vi en historia som anknyter till en fascination, ett personligt minne eller upplevelse hos just denna individ. Att jobba med sina egna frågor på riktigt ger motivation.

Vår pedagogik bygger på sant deltagande där alla får sätta upp sitt eget konkreta mål och arbeta konkret mot det målet. Ofta handlar det om att spela in och klippa ett eget radioprogram, inslag eller planera, spela in och klippa sin egen film.

Samarbete och glädje är ord som vi värdesätter mycket. Vi skapar ramar där alla får en tydlig roll i en grupp som tillsammans realiserar ett projekt.

Att skapa kvalitet i mötet mellan våra film- och radiomedarbetare och deltagarna i den pedagogiska processen är enormt viktigt. Varje ung deltagare ska känna sig viktig, bli hörd och sedd utifrån sin egen kreativitet och lust.

Fanzingo pedagogen, en vuxen som inte tillhör skolans värld, har en extra viktig funktion då man sett att eleverna letar efter rollmodeller och mycket av lärandet handlar om att faktisk imitera hur de vuxna, pratar, tänker och agerar. [ur Fanzingos metodbok 2010]

3 Konsulttjänster

Konsulttjänsterna som genomförts i Fanzingos namn har nästan alltid kommit ur personliga och arbetsrelaterade kontakter. Antingen är det verksamhetsledarnas eller personalens kompetens som har efterfrågats eller så är det Fanzingos nätverk av unga som varit extra intressant för någon uppdragsgivare (föreningar, kommuner, myndigheter och företag etc.). Konsulttjänster har bland annat sålts inom *storytelling*, *breddad rekrytering* och *demokratiutveckling med media* som fokus.

Fanzingo prioriterar inte konsulttjänster men överväger med hjälp av flirtmetoden (se ovan) om det finns tillräckligt med värden i uppdragen för Fanzingo för att vilja ta sig an dem. Fanzingo har under åren hållit ett antal längre föredrag om sin verksamhet och sina förhållningsätt till unga människor i medierna. De har också medverkat i tankesmedjor etc. som fokuserat på frågor kring kulturens utveckling och deltagandeperspektivet. Ibland har de anlåtats som konsulterande "tolkar" åt institutioner. Ett exempel är när Dramatiska Institutet startade sin ettåriga utbildning (i Alby) för unga filmare med syfte att nå unga och oerfarna ungdomar med gediget filmintresse. Då anlätades Fanzingo för att granska och förbättra ansökningsblanketternas utformning och innehåll (ur ett tillgänglighetsperspektiv) och i ett senare skede också för att läsa de inkomna ansökningarna.

4 Opinionsbildning

Ett av Fanzingos mål på lång sikt är att öka sin legitimitet genom att växa i styrka och självständighet. Inom ramen för rubriken opinionsbildning pågår många aktiviteter. Det kan handla om så skilda aktiviteter som att väcka debatt i artiklar, att skapa möten mellan Fanzingoungdomarna och professionella i kultur- och mediesfären eller om att aktivt bygga nätverk både lokalt, nationellt och internationellt.

5 Producenterar medieproduktioner

Efter konflikten med Utbildningsradion kring programserien om mobbning 2009 bestämde föreningen Fanzingo att de inte skulle producera för exempelvis Public service på samma villkor som andra produktionsbolag. Producenterandet skulle i så fall vara påkopplat med en planerad och finansierad arbetsprocess. Nu finns nygamla tankar på att kunna organisera sig på ett sätt som möjliggör upphandlingsuppdrag i alla fall. Fanzingos medarbetare har redan börjat utveckla egna produktioner åt etablerade medier. En av Fanzingos projektledare, Manuel Cubas, har under hösten 2010 arbetat 50 % på programmet *Barnen* i P1 och 50 % på Fanzingo med coachning av unga radiointresserade. Unga har tillsammans med honom producerat ett program som heter "Själen bakom slöjan" som genomsyras av Fanzingos tanke att det är den som äger perspektivet som ska berätta historien. Reaktionerna på programmet lät inte vänta på sig. Programmet är det mest

kommenterade inslaget i programmet *Barnen historia* på www.sr.se. Nedanstående mail om programmet kom till Manuel:

Jag tycker att ni med humor och värme, närhet och saklighet berättat Nå't för mig som jag inte visste förut. Jo, debatten om slöjan har jag hört tusen gånger (har själv lett många debatter för-emot) - men det var inte det som det handlade om här, det var nå't större, nämligen rätten att få vara sig själv - och att det väcker så mkt ilska och kanske rädsla.... (det visar ju inte minst alla kommentarer på webben också):// Men mest av allt gav ni röst åt Sara och Jasmine, två modiga, häftiga, kloka unga kvinnor/tjejer. Jag är så glad att jag har fått lyssna på dem. Har kanske blivit lite mera insiktsfull. [SR-chef Cecilia Bodström]

Föreningens årsmöte 2010 gav verksamhetsledarna på Fanzingo i uppdrag att undersöka förutsättningarna för att den ideella föreningen Fanzingo ska äga ett produktionsaktiebolag. Det behövs en ekonomisk infrastruktur för att Fanzingo ska kunna ta ekonomiska risker utan att äventyra styrelsemedlemmarnas personliga ekonomi och för att kunna gå med vinst. Konstruktionen skulle också föra det goda med sig att det blir lättare att tydliggöra projekt och tjänster internt. Ungefär så såg ZINGO film ABs affärsidé ut redan 2004; att koppla en ideell förening till ett kommersiellt bolag. Den organisationsplanen ville inte Allmänna Arvsfonden bidra med stöd till, av oro för att allmänna medel skulle kunna föras över till aktiebolaget. Nu är sammanhanget annorlunda men förhoppningar om synergieffekter är de samma. Modellen är alltså att mötet mellan proffs och unga med berättelser sker på Fanzingo och sedan kan medarbetarna och de unga självständigt utveckla idén vidare inom Fanzingo AB.

4.5 Barnmorskan Fanzingo i aktion

Det är inte bara den samhällsentreprenöriella uppgiften som synats och omformulerats. Även synen på arbetssättet – hur man vill arbeta med uppgiften – har kritiskt granskats och förändrats vilket vi redan berättat om. För att försöka ge en bild av hur det nya arbetssättet, som möjliggörare, kan gestalta sig i praktiken följer här en längre berättelse om ett specifikt projekt; Representing Youth – från ax till limpa.

Projekt Representing youth

Tällberg Forum är en årlig internationell konferens som hålls i Dalarna under fyra dagar i juni. Där samlas många lokala och globala ledare för att utifrån olika teman diskutera hållbar samhällsutveckling. Inför 2010 års konferens med namnet *Rework the world - youth, entrepreneurship, sustainability*, bjöds Botkyrka kommun in på senvintern för att delta i en workshop. Politiker, tjänstemän och lokala samhällsentreprenörer träffades. Stina som deltog för Fanzingos räkning fick uppfattningen att lokala samhällsentreprenörer skulle väljas ut för att representera svenska initiativ på konferensen. Hon kände oro. Är det något som får Fanzingo att vrida sig som maskar så är det när beslutsfattare och förståsigpåare håller konferenser om unga utan att de unga själva har möjlighet att delta på rimliga villkor. Och, enligt Stina, finns det mängder av vuxenformaterade "Unga deltagande – konferenser" som sysslar med frågor som "Hur ska vi nå ut till ungdomar?" utan att en enda ung person finns med som kan svara... Frågor som enligt Fanzingo, skulle kunna ställas direkt och i dialog med unga själva med lite kreativitet och nytänkande kring formerna.

Mjöl

Åter till Tällbergkonferensens workshop. Stina presenterade en idé som handlade om att skapa en självständig radioredaktion bestående av fem unga reportrar och en vuxen projektledare från Fanzingo. Ungdomarnas uppgift skulle vara att utifrån egna huvuden rapportera och reflektera från konferensen. För att finansiera idén erbjöds olika mediehus att "köpa en reporter" under konferensen och använda materialet. Det nappade så småningom en handfull etablerade medieproducenter på. Botkyrka kommun garanterade dessutom kostnadstäckning upp till en viss summa.

Vatten och salt - Fler idéer tar form

Ytterligare en idé började gro när Stina fick klart för sig att en organisation, YES Inc., Youth Entrepreneurs Incorporated, under 10 års tid dammsugit världen på samhälls-entreprenöriella ungdomsprojekt och att 110 av dessa skulle presentera sig på konferensen. Stina bad därför om ett möte med Tällbergkonferensens huvudprojektledare för att spåna vidare. Stina berättar om två av utgångspunkterna för den kompletterande idén:

Det är ur berättelser om hur andra har gjort och tänkt som jag själv blir berörd och inspirerad till att sätta igång egna projekt och människors möjlighet att delta på konferensen och själva ta del av alla berättelser är begränsad. Långt fler skulle kunna dela dem om de fanns sparade för eftervärlden och tillgängliga på internet. [Stina i telefonsamtal 100303]

Så hur skulle det vara om varje ungdomsprojekt blev dokumenterat i var sin informationsfilm? Caroline, huvudprojektledare på Tällberg Forum, tänkte på idén och blev därmed Fanzingos intraprenör och en viktig person för att det hela skulle gå i lås. Stina tog därefter kontakt med YIP - Youth Initiative Program²⁵ och intresserade ett femtontal deltagare för att filma, förmedla vidare och skörda kunskaper i sociala medier under konferensen.

Jäst

På en samhälls-entreprenörskonferens i Warszawa arrangerad av British Council träffade Stina strax därefter Louise Hamilton, en av grundarna till YI – Young Investors,²⁶ och då växte Fanzingos idé ytterligare, till att i samband med konferensen också skapa en egen medieplattform som skulle kunna ta hand om alla berättelser? Young Investors tänkte på idén och utvecklade strategi samt skapade själva bloggen. Stina slet med att få projektets omkostnader; resa, mat och boende för alla medverkande, täckta. En uppgift som inte lyckades helt. Fanzingo beslöt att själv skjuta till de saknade medlen för att möjliggöra resan. Föreningen betraktar det som en investering för framtiden.

Blanda och jäs!

Fanzingo åkte till Dalarna med 33 unga personer från 15 länder. Några dagar innan avresa träffades alla medverkande i Stinas hus på Ingarö. Det var första gången alla möttes. Deltagarna lagade mat, deltog i Fanzingoledda workshops, åt och sov tillsammans. En god del av tiden handlade om att reflektera över sig själv och vad de vill bidra med samt egna personliga mål för arbetet. Ett annat

²⁵ YIP is an international 'Folk High School' program under Vårdinge By Folkhögskola. YIP is situated in Järna, Sweden, at the Rudolf Steiner Seminar./.../ YIP is a social entrepreneur training for you who want to create a positive social change in the world. 40-50 participants aged 18 to 25, from all over the world, will live and study together for one year, exploring how to change the world through developing oneself. http://www.yip.se/about_yip/

²⁶ Young Investors är en organisation vars medlemmar investerar i socialt entreprenörskap och samtidigt i ett nätverk för sin egen framtid. Young Investors har som ändamål att skapa en långsiktig privat som professionell relation mellan föreningens medlemmar samt att skapa ett långsiktigt engagemang (såväl ekonomiskt och/eller tidsmässigt) till allmännyttiga ändamål. <http://younginvestorssweden.wordpress.com/>

tema handlade om hur de som ungdomar skulle värna sig själva och sitt eget perspektiv i det jättstora sammanhang de skulle komma att möta. På konferensen deltog 1 700 människor från hela världen.

I ett muntligt avtal hade Fanzingo kommit överens med Tällberg Foundation om att projektet skulle få trettiotusen kronor för fyrtio producerade kortfilmer. Att ungdomarna skulle producera 40 filmer var något som de återkom till under dagen på Ingarö och Stina uppfattade att det resultatnriktade uppdraget hängde som ett lågtryck över uppgiften. Det skapade både stress och oro. Stina ringde upp huvudprojektledaren och fick förståelse för ungdomarnas känslor. De kom överens om att "se hur många filmer det blir och skriva avtalet efteråt." Något som Stina menade kändes mycket bättre ur ett maktperspektiv. De unga kände sig lättade och kunde ta sig an uppdraget på ett frimodigare vis. Stina värderar den förberedande träffen med övernattnings som mycket viktig.

Skjuss in i ugnen!

Tre helt olika ungdomsgrupper med olika arbets- och umgängeskulturer tussades ihop av Fanzingo för att samverka runt idén; Fanzingos "egna ungdomar" från Alby, Botkyrka, ett gäng från ett samhälls-entreprenörsprogram på folkhögskola i Järna - inskolade på processarbete och till sist Young Investors – unga vuxna med bakgrund i handelshögskola o. dyl. Att underlätta för dessa ungdomar att samverka och lösa den gemensamma uppgiften var först en utmanande uppgift för Fanzingo. Under själva arbetsdagarna i Dalarna fick Fanzingo draghjälp av folkhögskolans redan processinriktade möteskultur, som accepterades eftersom de var flest. Varför det var en god idé att dagligen samlas för att reflektera över vad som hänt och hur man fortsättningsvis kan förhålla sig till uppgiften, uppfattades till en början som både obekvämt och onödigt av de andra två grupperna. Stina menar att det praktiska mötet mellan de olika gruppkulturerna i sig blev till nya och positiva erfarenheter för alla. Bland annat uttryckte en deltagare ur ungdomsgruppen från Alby att han tack vare arbetssättet känt sig mer närvarande än tidigare vid jämförbara insatser med hög stressnivå:

Shit, jag brukar komma hem och undra vad det var som hände, nu förstår jag...(röst från en av Unga från Botkyrka under sista dagens reflekterande cirkel]

Fanzingo om brödet: resultatet

Antalet producerade filmer blev strax över fyrtio och resultatet (ett rikt flöde av foton, filmer, dikter, radioinslag från konferensen) finns publicerat på projektets nätbaserade plattform www.representingyouth.com. Namnet är flerbottnat då det syftar till att unga representanter, återberättar och omformulerar de globala och lokala samhälls-entreprenöriella initiativ de berättar om på plattformen.

Konceptet och projektet blev lyckat ur flera perspektiv. Tre samarbetsorganisationer; Fanzingo, Young Investors och Youth Initiative Program, arbetade tillsammans där varje organisation bidrog med sin egen expertis. Tällberg Forum som var huvudarrangör fick ett internationellt ungt och ärligt perspektiv på toppmötet, om det så handlade om kritik mot lite möjlighet till ungt inflytande eller glädjen över ett inspirerande möte med en ung samhälls-entreprenör från Ghana. De unga reportrarna fick erfarenhet och stärkte självförtroendet - att deras röster är viktiga. Många personliga möten har blivit framtida möjligheter. Nätverksorganisationen kring bloggplattformen *Re:present* har fortsatt att utvecklas. Erfarenheterna av det gemensamma arbetet tas om hand men nu på deltagarnas villkor och med deras egen lust och energi som drivkraft. *Re:present* har planer på att

internetplatsen ska kunna bli en självständig medieplattform för samhällsentreprenörer - den plats man söker upp om man vill ha något speglat ur ett ungdomsperspektiv, ställa en fråga eller dela med sig av sina berättelser. "På riktigt." Det första steget i den riktningen togs när *Re:present* ansvarade för pressrummet på en stor FN – konferens på temat *Youth* som gick av stapeln i Turkiet i slutet av juli 2010.

Fanzingo om brödbakandet: arbetssättet

Arbetsättet att bejaka initiativ och förslag "underifrån" ad hoc och i ungdomarnas tempo ställer till en del problem som man får åtgärda efterhand, enligt Stina. Hon kan se att det varit fokus på detaljer och att det inte hade gjort ont med en mer genomtänkt projektplanering. Istället får de exempelvis skapa kontexten för medieplattformen och ta hand om andra viktiga frågor som behöver utredas, i efterhand.

Denna specifika pilotsatsning har gett oss många lärdomar om vad fritt ungt skapande kan vara, men också vad det inte ska vara. Vi har förstått vad i processen som understödjer unga människors sanna nyfikenhet och vad som hindrar den. Vi har lärt oss hur vi själva fungerar som processledare och vad vi måste förbättra till nästa gång [ur delrapport till KK-stiftelsen i juni 2010]

Fanzingos funktion i projektet

Man kan i efterhand roa sig med att försöka reda ut vad Fanningo faktiskt bidrog med för att projektet *Representing Youth* på Tällberg Forum skulle bli av:

Det är precis den här typen av idéer med ett engagerat tryck från ungdomarna själva som Fanningo vill stödja istället för att själva planera och formulera väl genomtänkta projektplaner och presentera för ungdomarna. Framför allt för att det svarar mot Fanningos portalsentens Power of youth, power of stories, power of media (kolla). [Stina Balkfors i telefonintervju 100624]

I det här perspektivet har Fanningos roll varit möjliggörarens. De stod för ursprungsidén och använde sitt förtroendekapital för att tussa ihop olika människor (Yip, YE, Fanningoundomar, Tällbergfolk, Botkyrka kommun) som förmodligen inte själva skulle ha sökt upp varandra för ett samarbete. De förhandlade fram de yttre ramarna både ekonomiska och innehållsmässiga. Inte minst underlättade de för de olika att samverka under själva uppdraget.

Jag skulle säga att vi bidrog med modet att satsa stort, att engagera många och bygga en medieplattform. Sen var den förberedande träffen med alla på Ingarö mycket viktig – annars hade vi gått in i "Tällbergsstressen" direkt. [Stina Balkfors i telefonintervju 100624]

På det förberedande uppladdningsmötet på Ingarö deltog alla som skulle rapportera under Tällbergkonferensen. Under träffen förankrade Fanningo sina grundvärderingar: våga vara personlig i ditt berättande och "du och din röst spelar roll." En annan viktig del av möjliggörandet handlade om att Stina, så fort hon märkte att målet om 40 producerade filmer skapade oro i gruppen istället för inspiration, tog kontakt med Tällberg och omförhandlade villkoren. Dessförinnan och under själva konferensen bidrog förstås Fanningo med sitt hantverksskunnande i att filma och göra radio och med berättarteknisk support.

4.6 Sammanfattning av samhälls-entreprenöriella svårigheter

Tröga strukturer

Om man nu, liksom Fanzingo, tycker sig ha upptäckt ett samhällsligt missförhållande - en blind fläck i någon etablerad organisations sätt att sköta sin uppgift och själv har en idé om förändring som också riktar ljuset mot de bakomliggande orsakerna, så behöver man som samhälls-entreprenör hitta något sätt att skaffa sig manöverutrymme för att kunna påverka. Även om entreprenören inte uppfattar sig som direkt motarbetad av omgivningen så kan ändå ansträngningarna för att hantera trögheterna längs vägen kännas övermäktiga många gånger. En svårighet för Fanzingo har varit upplevelsen av att de etablerade institutionerna generellt varit så ointresserade av förändringsarbete eller av att lyssna på vad Fanzingo har att komma med. Det finns flera möjliga förklaringar till det.

Problemens komplexa karaktär skapar negativa attityder runt sig

Många gånger är det runt komplexa samhällsproblem som samhälls-entreprenören uppmärksammar försummade sociala värden och vill tänka/göra nytt. Komplexa samhällsproblem kan vi kalla alla de fenomen som inte låter sig inordnas, förklaras eller åtgärdas inom ett enda samhällsområde. Global orättvisa, klimathot, socialt utanförskap, arbetslöshet, brist på mångfaldiga perspektiv i media m.m. är alla exempel på problem med en härva av snåriga orsaksrötter där det inte räcker med att göra något inom ett specifikt samhällsområde för att få varaktiga resultat. Bristen på samordnad och framgångsrik hantering skapar djupa samhällsliga sår både i stort och i smått. Värdefulla samhällsbegrepp som demokrati, jämlikhet, delaktighet och mångfald urholkas och enskilda människor far illa. Problemen visar sig snart igen och igen vilket många gånger skapar attityder av både frustration och cynism inför möjligheten att hantera problematiken konstruktivt hos de institutioner som tycker att de **visst** anstränger sig utan att det ger resultat. "Det är ingen idé, vi har försökt." Egna tillkortakommanden vid problemlösning ökar inte alltid benägenheten att lyssna till andras idéer och lära nytt. Istället förklarar man ofta misslyckade insatser med faktorer utanför sig själv. Det fokus som utvecklas kring det egna kärnuppdraget inom olika verksamheter leder ofta till ointresse för sådana problem som faller utanför de ordinarie ramarna. Många snåriga problem riskerar därför att falla mellan stolarna när ingen inom de etablerade strukturerna känner sig direkt ansvariga för att följa upp och titta närmare på dem, kanske allra minst när en entusiastisk samhälls-entreprenör knackar på och påtalar behovet .

Expertmentalitet

Det kanske svåraste hindret samhälls-entreprenören möter hos enskilda aktörer är det vi här kallar "expertmentalitet" och som finns inom de flesta etablerade organisationer (och inte bara där förstås...). Expertmentalitet innebär att man på ett orefleterat sätt bara använder ett perspektiv – sitt eget, för att förstå ett sammanhang eller lösa ett problem. Det innebär ofta att man utgår från föreställningen att man redan har den erfarenhet, kunskap och kompetens som behövs för att göra riktiga bedömningar medan man ser de med andra tankar och idéer som okunniga, missledda och naiva. För en person med expertmentalitet kan det framstå som en ganska meningslös syssla att lyssna till nya idéer eftersom han eller hon redan tycker sig veta bäst. Om den aktuella samhälls-entreprenören själv opererar inom samma förställningsvärld – "vet" att man redan har alla frågor och svar så minskar intresset naturligtvis ytterligare hos tilltänkta samarbetspartners.

Bristande resurser

En ytterligare orsak till ointresse kan vara att de organisationer samhällsentreprenören vill påverka och samverka med existerar under hårt handlingsstryck redan som det är. Mycket att göra med förvaltning av det som redan existerar, knappa resurser och sparkrav är vardag för de flesta tjänstemän inom samhällsinstitutionerna. Behoven är alltid större än tillgångarna och prioriteringar måste hela tiden göras. Att då ens orka öppna upp för samhällsentreprenörens nymodigheter och förmodade kritik som redan vid första träffen kommer att kosta både tid och resurser att lyssna till, är en utmaning för många.

Beroendet av andra

När en samhällsentreprenör bestämmer sig för att starta en verksamhet med målet att tillföra ett eller flera nya sociala värden i etablerade och fungerande system kommer samhällsentreprenören behöva samverka med dessa system som alla har sina egna intressen och agendor och uppbyggda strukturer för att tillgodose dessa. Det har varit svårt för Fanzingo att förstå hur tydliga man behöver vara för att: 1. kommunicera sina egna intressen och värden; och 2. hur noggrant man behöver lyssna in intressenternas för att undvika alla de käppar i hjulen, missförstånd och oönskade konflikter som kan uppstå under vägen. Det kan vara svårt att vaska fram de områden där egna och andras intressen sammanfaller och utveckla idéerna därifrån. Lika svårt som att fästa uppmärksamhet vid betydelsefulla olikheter och skillnader.

En av Fanzingos viktigaste strategier för manöverutrymme har varit att knyta och odla relationer med förändringsintresserade individer inom organisationerna (intraprenörer) och intressera dem för möjliga idéer till samarbete. Det har oftast varit ett framgångsrikt sätt att ta sig in i Public Service bakvägen. En risk är då att samhällsentreprenörens verksamhetsplanering blir starkt beroende av en enskild och utomstående person som ibland av olika skäl gör andra val än de som entreprenören skulle önska. Fanzingos historia är både kantad av berättelser om lyckade samarbeten och av historier om kantrade projekt då intraprenörer bytt arbetsuppgifter eller insjuknat.

Osäkerhet om finansiering

I Sverige finns det relativt goda möjligheter att få initialt stöd för socialt samhällsförändringsarbete när man väl tagit sig förbi de svårigheter det innebär att sätta sig in i hur en sådan formell ansökan bör vara uppbyggd och formulerad. Många samhällsentreprenöriella initiativ ansöker om bidrag i en eller annan form för att starta upp och driva sin verksamhet och nästan lika många initiativ dör eller förtvinar i samma stund som pengarna tar slut. Det är förstås ren förlust ur ett samhällsperspektiv, att många goda erfarenheter och påbörjade verksamheter försvinner innan de hunnit etablera sig och skapa några långsiktigare samhällsvärden. Inte minst för de människor, ofta unga, som tillitsfullt engagerar sig som deltagare i verksamheterna. Det kan skapa känslor av både besvikelser och övergivenhet hos målgruppen. "Varför ska vi komma på era grejer? Ni försvinner ju ändå bara härifrån snart" är vanliga attityder som åtminstone Fanzingo mött bland unga i flera av Stockholms förorter.

Ett strukturellt problem i "projektvärlden" kan vara att de flesta projektbidrag i Sverige ges på högst tre år och att det kanske tar längre tid att bygga upp en hållbar plattform för socialt företagande. Andra länder i Europa har betydligt längre tidshorisonter och där kan uppbyggnadsstöd ges i perioder om både fem och tio år. Många sociala entreprenörer verkar också ha svårt att planera för, och klara övergången till, en mer ekonomiskt självständig tillvaro. Vårt exempel, Fanzingo, klarade det men

stötta på många svårigheter under vägen. Svårigheterna handlade både om att kunna växla fokus mellan nu och framtid och att prioritera bland sina knappa resurser för att långsiktigt verksamhetsutveckla samtidigt som pågående verksamheter ska ros i land. En samhällsentreprenör behöver färdigheter att hålla flera parallella värden och processer växelvis i fokus och helst verksamhetsutveckla så att de sociala värdena man producerar också inbringar ekonomiska värden för den egna organisationens överlevnad och utveckling. Risken kan annars vara överhängande att jakten på att få in pengar för att täcka fasta utgifter, resulterar i att entreprenören driver för långt i väg från sina ursprungliga intentioner (motorn i verksamheten) när man huggar på alla inkomstmöjligheter som man bara kan komma på. Vad ”för långt i väg från sina intentioner” innebär rent konkret avgör förstås entreprenören själv och här finns oändliga variationer beroende på kreativitet och förmåga. Det finns exempelvis en svensk kulturproducent som, för att finansiera sin professionella teaterverksamhet, driver ett apotek och en internationell tågbiljettförmedling.

För Fanzingos del innebar i alla fall jakten på inkomster, känslor av vilshenhet och bristande motivation. Att göra som de gjorde – tillsammans utforska organisationens eget DNA och låta de egna kärnvärdena bli den styrstång man väljer uppdrag eller idéutvecklar utifrån är förmodligen en god idé för att skapa uthållighet i entreprenörskapet. Ett annat sätt att skapa stabilitet i ekonomin har varit att aktivt söka långsiktiga (löpande) och finansierade samarbeten med etablerade institutioner.

Hur Fanzingo har utvecklat sin förmåga att förhålla sig och hantera ovanstående trögheter och motstånd undersöker vi närmare i nästa kapitel.

5. Analys

5.1 Om detta kapitel

Detta kapitels uppgift är att sammanfatta och analysera hur Fanzingo utvecklats som samhälls-entreprenörer, på ett sådant sätt att andra med liknande ambitioner kan reflektera över sin egen praktik med utgångspunkt från Fanzingos erfarenheter. Våldigt mycket har hänt under de år Fanzingo varit verksamt, vilket innebär att det kan vara svårt att se skogen för alla träd. Vi behöver därför ägna den första delen av kapitlet för att introducera läsare till en vokabulär, ett antal teoretiska begrepp, som gör det möjligt att resonera kring de mer allmängiltiga mönstren för Fanzingos sätt att formulera mål och arbeta. I avsnitt 5.2 behandlas fyra uppsättningar begrepp: komplexitetsmedvetenhet, dialektiskt tänkande, medvetenhetskompassen och en modell som beskriver fyra typer av samhälls-entreprenörskap. Med hjälp av denna vokabulär kan vi sedan gå vidare och tolka hur Fanzingos samhälls-entreprenörskap har utvecklats och vad som är karakteristiskt för deras mål och strategier idag.

I avsnitt 5.3 börjar vi denna analys med att diskutera resultaten av Fanzingos verksamhet i ljuset av de olika typerna av samhälls-entreprenörskap vi beskrivit ovan. I avsnitt 5.4 går vi sedan närmare in på den utveckling Fanzingo gått igenom vad gäller bilden av verkligheten, mål och visioner, problemanalys, strategier och verksamhet.

5.2 Redskap för att förstå olika sätt att vara samhälls-entreprenör

Skilnader i medvetenhet

Det perspektiv vi använder oss av för att beskriva hur Fanzingos arbetssätt utvecklats fokuserar *lärande* i en särskild bemärkelse. Vi menar att en mycket betydelsefull styrande faktor för hur en samhälls-entreprenör formulerar mål och driver sitt initiativ har att göra med olika former av *medvetenhet*. En aspekt av lärande är att när man tar sig an en vision och arbetar med den över tid så är det naturligt att man så småningom uppmärksammar allt fler omständigheter och orsaks-sammanhang som har betydelse för att initiativet ska bli framgångsrikt. Man utvecklar allt större medvetenhet om förutsättningarna för den verksamhet man driver. Som vi tidigare antytt kan denna ökande medvetenhet innebära att man inte bara förfinar sina strategier, utan också omvärderar mål och visioner. Det sätt att se på verkligheten och formulera mål som man från början tyckte var självklart och angeläget kan så småningom ses som missvisande och överspelat. Man inser att man tidigare inte lagt märke till och reflekterat över en mängd saker och därför hade vad man nu ser som en naiv och ineffektiv strategi. Med ökande medvetenhet utvecklar man då en till sin karaktär rätt annorlunda syn på vad som är viktigt och hur man bör arbeta.

Analysen vi tidigare gjort (Jordan & Lundin, 2001; Jordan, 2006, 2011; Sander & Jordan, 2009) av egenskaper i människors föreställningsvärldar, med särskilt fokus på vad en person uppmärksammar och inte uppmärksammar, pekar på ett antal dimensioner som många människor bara i begränsad utsträckning aktivt reflekterar över (Joiner & Josephs, 2006). Det kan t.ex. handla om:

- Hur andra aktörers synsätt på en fråga ser ut; vad de ser som viktigt; hur de uppfattar en själv.
- Att den kontext man verkar i har sina egna strukturer, kulturer och förändringsprocesser som innebär såväl begränsningar som möjligheter.
- Att ens egna känslomässiga reaktioner och sätt att agera är aktiva bidragande orsaker till hur andra (t.ex. makthavare) ser på en fråga, reagerar och agerar.
- Att de mål och metoder man själv har är en funktion av egenskaperna i ens eget perspektiv och att detta perspektiv kan förändras.
- Att de relationer man bygger med andra aktörer har sina egna egenskaper som man själv i viss mån kan gestalta om man ser relationsbyggande som en uppgift.

I den mån man *inte* uppmärksammar dessa och liknande dimensioner så kommer mål och metoder att utformas utan att hänsyn tas till dessa.

Komplexitetsmedvetenhet

Komplexitetsmedvetenhet är ett nyckelbegrepp för att beskriva och förstå vilken skillnad olika grader av medvetenhet kan göra för t.ex. samhällsentreprenörskap. Begreppet bygger på antagandet att människor i varierande grad riktar sin uppmärksamhet mot den komplexitet som ett visst fenomen är inbäddat i. Komplexitetsmedvetenhet kan handla om att varsebli nyanser och sammansatthet, t.ex. i en händelse, en person, en problematik. Det kan också handla om att uppmärksamma bakomliggande orsakssammanhang respektive möjliga konsekvenser i olika led och på olika nivåer. Komplexitetsmedvetenheten kan givetvis variera från ögonblick till ögonblick, beroende på t.ex. situationella faktorer. Det mest intressanta med begreppet för våra syften är dock att komplexitetsmedvetenhet kan beteckna den *allmänna* medvetenhet en person har om den möjliga förekomsten av komplexitet, d.v.s. i vilken mån man normalt *förväntar* sig att det finns variationer i omständigheter och att det finns bakomliggande orsakssammanhang. En person som normalt inte förväntar sig att det finns relevanta omständigheter och orsakssammanhang som är betydelsefulla för att kunna förstå och hantera en viss problematik kommer inte att aktivt söka förståelse av dessa. Denna person kommer att bilda sig uppfattningar och agera som om frågan inte är komplex, eftersom personen helt enkelt inte uppmärksammar komplexiteten (se vidare Jordan, 2011).

Dialektiskt tänkande och en dialektisk föreställningsvärld

En stark komplexitetsmedvetenhet innebär att man vet om att väldigt många omständigheter och orsakssammanhang spelar en roll för att man ska kunna nå meningsfulla resultat med sin verksamhet. Man *vet* att olika aktörer har väldigt olika synsätt och intressen. Man vet att samhället och dess olika organisationer är trögrörliga komplexa system med sina egna spelregler och pågående processer. Man vet att karaktären på de relationer man upprättar med olika aktörer är viktiga förutsättningar för att kunna komma någon vart och man vet att många olika faktorer påverkar hur dessa relationer utvecklas. Man vet också att man själv har inkörda mönster för hur man ser världen, hur man tolkar det som händer och hur man reagerar i olika situationer. Man vet att dessa mönster har konsekvenser, att de kan förändras och att sådana förändringar kommer att leda till att mål och medel framstår i ett annat ljus. All denna komplexitetsmedvetenhet leder fram till en insikt om att man faktiskt har en väldigt ofullständig förståelse av hur saker och ting fungerar och därför sannolikt inte kan förvänta att de tankar man just nu har om vad som borde ske bör betraktas som "färdiga."

Den amerikanske forskaren Michael Basseches studerade i sin doktorsavhandling ingående vilka karakteristiska sätt att resonera som man använder sig av när man har en hög grad av

komplexitetsmedvetenhet (Basseches, 1984). Hans nyckelbegrepp är *dialectical thinking*, dialektiskt tänkande. Vi tror att Basseches sätt att beskriva en dialektisk föreställningsvärld kan ge oss en nyckel till att förstå Fanzingos sätt att vara samhällsentreprenörer.

Basseches pekar ut tre element som starkt genomsyrar en dialektisk föreställningsvärld.²⁷ Dessa tre element kan alltså sägas vara uttryck för en stark komplexitetsmedvetenhet, som resulterat i antaganden om verklighetens natur. I den dialektiska föreställningsvärlden uppmärksammas:

Processer. Allting befinner sig i ständig förändring som också ständigt ändrar förutsättningarna. I den dialektiska verklighetsuppfattningen *förväntar* man sig att allting är inbäddat i förändringsprocesser av olika slag. Man *söker* därför förståelse för dessa processers karaktär. Hur var det innan? Vad håller på att hända? Hur kan det tänkas bli framöver? Vilka slutsatser drar vi av detta? Den intensiva medvetenheten om att allting är stätt i förändring leder också till en insikt om det fåfänga i att räkna med stabila förhållanden. I den dialektiska verklighetsuppfattningen är det en självklarhet att man inte kan utgå från att förutsättningarna kommer att vara desamma i framtiden. Därför är det heller inte så meningsfullt att tänka ut alltför detaljerade koncept för hur man vill att det ska bli, eftersom det finns alltför många variabler som utvecklas på ett svåröversägbart sätt. En dialektisk verklighetsuppfattning leder i allmänhet till en uttalad *processorientering*, vilket innebär att man startar något, men fullt och fast räknar med att det händer saker under resans gång som innebär att man kommer att förändra såväl mål som strategier i takt med att det händer olika saker, liksom att resultaten kanske kommer att bli något som man inte alls kunde föreställa sig innan man gav sig i kast med ett initiativ.

Kontext. Varje projekt, varje initiativ man tar sig an är inbäddat i en kontext och denna kontext har en mängd egenskaper som utgör ramar för vad som kan hända och vad som inte kan hända. Den dialektiska verklighetsuppfattningen kännetecknas av att man förväntar sig och uppmärksammar att det större sammanhang man verkar inom ofta har karaktären av ett komplext *system* av olika sorters strukturer. Det finns organisatoriska strukturer och rutiner, det finns kulturella normsystem, det finns regelverk, maktförhållanden, beslutsordningar, etc., etc. Den som verkligen uppmärksammar att den kontext man befinner sig har sina egna former, den är också väl medveten om att de egna möjligheterna att komma någon vart med ett eget initiativ är större om man faktiskt förstår och förhåller sig aktivt till hur kontexten fungerar. En vanlig konsekvens av en dialektisk verklighetsuppfattning är att man söker efter "manöverutrymme." Var finns det en öppning, där något kan hända? Fokus ligger mer på att söka efter de möjligheter som kontexten faktiskt öppnar för, snarare än att utan hänsyn till egenskaperna i den kontext man befinner sig tänka ut en färdig idé som man sedan försöker förverkliga.

Relationer. Saker och ting, liksom personer och organisationer, står inte för sig själva med sina inneboende fasta egenskaper. Allting befinner sig i olika sorters relationer till något annat. Många företeelser är vad de är därför att de står i en viss relation till något annat. Det går inte att förstå det enskilda utan att förstå karaktären på relationerna som det enskilda har till andra företeelser. I en dialektisk verklighetsuppfattning förväntar man sig att relationer mellan människor, mellan människor och saker och saker emellan har sina egna, betydelsefulla egenskaper. Relationernas egenskaper kan man varsebli och förstå. Man kan också medvetet arbeta med att skapa och förändra

²⁷ Vi har bytt ut några av de begrepp Basseches använder. Basseches talar om *motion*, *form* och *relationship*, vi väljer att tala om samma mönster som processer, kontext och relationer.

relationer, de är inte givna. Egenskaperna i relationer kan vara viktiga förklaringar till det som händer, förklaringar som inte kan reduceras till egenskaper i de enskilda parterna/elementen i relationen. Hur en viss person beter sig kan inte bara förklaras med inneboende egenskaper hos denna person, utan också genom karaktären på den relation som personen har med andra.

Det finns, tycker vi, goda argument för att lyfta fram en fjärde aspekt av dialektiskt tänkande: **perspektiv**. Basseches behandlar detta tema ingående, men ger det inte samma grundläggande status som processer, kontext och relationer. Den dialektiska världsuppfattningen kännetecknas av en stark medvetenhet om att människors perspektiv har systemiska egenskaper. Hur perspektiv är uppbyggda har långtgående konsekvenser för vad människor varseblir, hur de tolkar, vilka slutsatser de kommer till och hur de agerar. Perspektiv, såväl det egna som andra, är helt enkelt variabler. Perspektiv kan förändras (process), vilket i sin tur kan ändra förutsättningarna på avgörande sätt. Denna aspekt av en dialektisk föreställningsvärld kan kallas *perspektivmedvetenhet*. Typiskt för personer med stark perspektivmedvetenhet är alltså att de reflekterar över egenskaperna i såväl andras som egna perspektiv, använder denna förståelse för att kommunicera skickligare och inte minst ser arbete med att utveckla andras och egna perspektiv som en central uppgift.

De tre (eller fyra) aspekterna av en dialektisk föreställningsvärld är enligt Basseches förstås ofta sammanvävda med varandra: kontexter befinner sig i förändring; förändringar betingas av egenskaper i kontexten; relationer befinner sig i förändringsprocesser; det enskilda kan ha olika sorters relationer till kontexten; etc., etc.

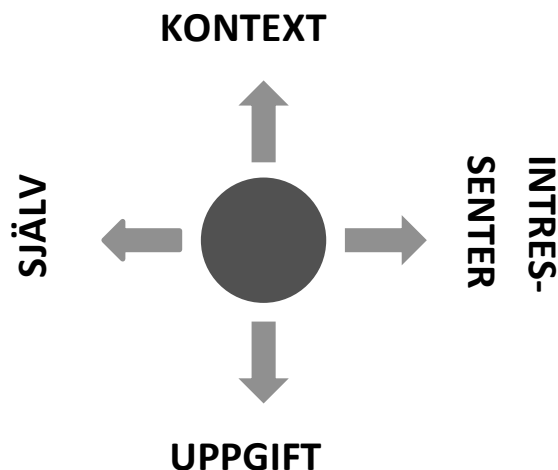
En dialektisk föreställningsvärld bäddar för en dialektisk praktik, d.v.s. en stark processorientering i förhållande till uppgiften, kontexten, intressenter och ens egna inre processer. Ett sådant förhållningssätt kallas av den amerikanske ledarskapsforskaren Bill Torbert för *Action Inquiry* (Torbert et al., 2004), som vi brukar översätt med *reflekterande praktik*. Vi ska återkomma till detta tema i kapitel 6.

Medvetenhetskompassen

I föregående avsnitt har vi resonerat om att medvetenheten om frågors komplexitet kan vara mer eller mindre starkt utvecklad, samt föreslagit att Michael Basseches beskrivning av dialektiskt tänkande kan hjälpa oss förstå vad som är typiskt för den föreställningsvärld som personer med en stark komplexitetsmedvetenhet har. Vi kan "packa upp" medvetenhetstemat ytterligare ett steg genom att dela upp samhällsentreprenörens livsvärld i fyra olika domäner. Till stöd för detta använder vi oss av en pedagogisk modell som vi kallar medvetenhetskompassen (se figur 3).

Modellen bygger på antagandet att en person, i detta fall en samhällsentreprenör, i större eller mindre utsträckning kan *rikta sin uppmärksamhet* åt fyra olika håll: mot uppgiften, kontexten, intressenter och sig själv. Ju mer aktivt och uthålligt man riktar sin uppmärksamhet mot dessa fyra aspekter av tillvaron, desto mer ser man av omständigheter, förutsättningar, nyanser och orsakssammanhang. En person som har en stark medvetenhet i alla fyra riktningarna förstår sannolikt mycket mer om hur saker och ting fungerar än en person som har en svag medvetenhet. En stark medvetenhet kan innebära att man inser att det är meningslöst att försöka genomföra vissa saker vid en viss tidpunkt, därför att förutsättningarna är ogynnsamma. I stället söker man efter det handlingsutrymme som finns i den miljö man befinner sig i och försöker utnyttja detta så väl som möjligt.

Vi kallar för enkelhetens skull medvetenhet om uppgiftens komplexitet för *komplexitetsmedvetenhet*. Medvetenhet kring kontextens egenskaper och betydelse kallas *kontextmedvetenhet*, medan medvetenhet om relevanta intressenter kallas *intressentmedvetenhet*. När det gäller medvetenhet om de egna inre processerna, "Själ" känns det i svenska språket avigt att tala om "självmedvetenhet" vi väljer därför att beteckna denna dimension som *självinsikt*.



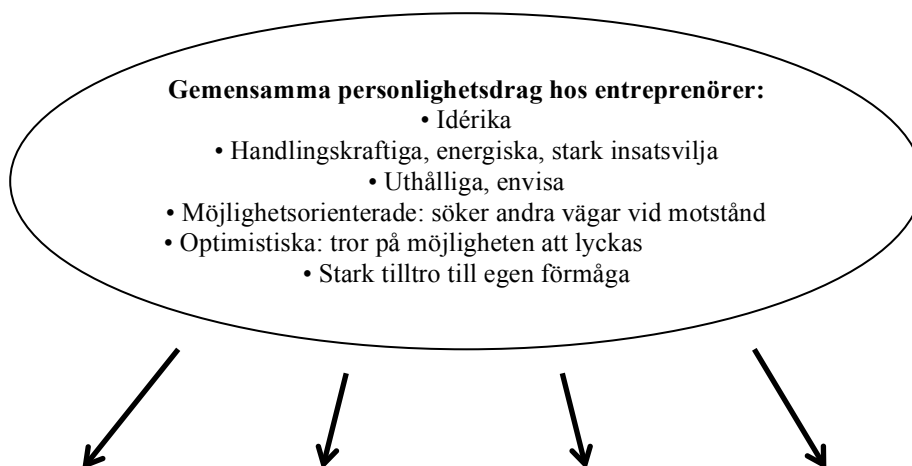
Figur 4: Medvetenhetskompassen

Det finns mycket att säga om de typer av medvetenhet som medvetenhetskompassen benämner, inte minst vad gäller konsekvenserna av svagare och starkare grader av medvetenhet i de olika riktningarna (se Jordan, 2011). Här begränsar vi oss dock till att konstatera att vi i försöken att förstå mönster för samhällsentreprenörskap kan förvänta oss att finns skillnader i mål och strategier beroende på hur svag eller stark medvetenhet nyckelpersonerna har i de fyra domäner som modellen beskriver. Vi ska återkomma till detta i diskussionen av fallet Fanzingo senare i detta kapitel.

Evenemangsfokuserat, Verksamhetsbyggande, Systemiskt och Dialektiskt samhällsentreprenörskap

Den fjärde komponenten i den analytiska referensramen vi ska använda för att diskutera Fanzingos utveckling är en stiliserad modell som beskriver fyra typer av samhällsentreprenörskap. Modellens syfte är pedagogiskt: att visa på vilka skillnader som *kan* finnas i samhällsentreprenörers synsätt och strategier genom att kontrastera fyra idealtyper: *Evenemangsfokuserat, Verksamhetsbyggande, Systemiskt* och *Dialektiskt* samhällsentreprenörskap.²⁸ Dessa fyra typer skiljer sig från varandra i arten av mål de eftersträvar och i vilka strategier de använder (se översikt i figur 5). Skillnaderna i mål och strategi kan i sin tur förklaras av skillnader i grader av medvetenhet. Notera att modellen bygger på antagandet att det kan finnas gemensamma personlighetsegenskaper som är karakteristiska för entreprenörer, men att entreprenörskapet ändå kan ta sig väldigt olika uttryck beroende på skillnader i grader av medvetenhet.

²⁸ Modellen är inte ett resultat av systematisk analys av ett stort antal fall, utan en teoretiskt härledd formulering, informellt informerad av en rad olika exempel på samhällsentreprenörskap som vi stött på i egen forskning och i litteraturen.



Evenemangsfokuserat samhälls­entreprenörskap	Verksamhetsbyggande samhälls­entreprenörskap	Systemiskt samhälls­entreprenörskap	Dialektiskt samhälls­entreprenörskap
<ul style="list-style-type: none"> • Enskilda konkreta idéer • Impulsiv karaktär • Kort tidshorisont, begränsad uthållighet • Ibland inslag av önskan att vinna personlig glans och ära • Lyckat resultat: uppmärksam­mad händelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Syftar till att tillgodose ett samhälleligt behov eller lösa ett problem • Fokus på att bygga och driva egen verksamhet för vissa brukare eller genomföra ett projekt • Tidshorisonten ofta 1-3 år, även om målet är att verksamheten ska bli permanent • Lyckat resultat: väl fungerande verksamhet el. uppnådda projekt­mål 	<ul style="list-style-type: none"> • Syftar till att uppnå förändringar i hur delar av samhälls­systemet fungerar (t.ex. skolan, arbets­marknaden, socialtjänsten, vården) • Lång tidshorisont p.g.a. att målen rör trögrörli­ga strukturer • Söker arbeta strategiskt med att övertyga, bevisa, utbilda, utveckla program, värdegrunder. • Lyckat resultat: systemiska förändringar 	<ul style="list-style-type: none"> • Syftar till att bidra till att den potential för samhälls­nytta som finns i den aktuella situationen förverkligas • Stark processorie­ntering, skapar forum för genuina dialoger • Stort inslag av att arbeta med människors perspektiv • Prövar ständigt om det egna perspektivet bör förändras • Lyckat resultat: trans­formativa processer

Figur 5: Fyra typer av samhälls­entreprenörskap

Evenemangsfokuserat samhälls­entreprenörskap kännetecknas av att en enskild idé eller ett evenemang genomförs. En person (eller grupp) får en spännande och stimulerande idé om något man skulle kunna göra och skrider till verket med att försöka förverkliga idén. Idén rör ofta något konkret som kan iscensättas i en nära framtid med resurser som finns till hands eller som snabbt kan mobiliseras. Ofta handlar det om något spektakulärt, där drivkrafterna för samhälls­entreprenören kan vara att ha kul och att hamna i rampljuset själv. Att idén är samhälls­nyttig är här mer en nödvändighet för att andra ska uppskatta initiativet än själva drivkraften bakom engagemanget. Det kan också röra sig om en idé om ett engångsevenemang som planeras och genomförs.

Strategierna som används handlar mycket om att få med andra på en spännande idé, lirka och övertala andra att ställa upp med de resurser som behövs och sedan genom trial-and-error

experimentera fram ett sätt att förverkliga idén. Det evenemangsfokuserade samhälls-entreprenörskapet är mestadels fragmentariskt, knutet till enskilda händelser och ger sällan resultat som är bestående. Ett (kanske extremt) exempel på evenemangsfokuserat samhälls-entreprenörskap finns i boken *Tårtgeneralen* (Hammar & Wikingsson, 2009) som berättar historien om mannen som ville sätta Köping på världskartan genom att göra världens största smörgåstårta och därmed hamna i Guinness Rekordbok.

Verksamhetsbyggande samhälls-entreprenörskap kännetecknas av att samhälls-entreprenören sett ett problem eller behov som finns i samhället eller utvecklat en vision om något som skulle kunna berika samhället i något avseende. Fokus är att förverkliga en idé genom att bygga och driva en eller flera verksamhet(-er) som är till nytta för vissa målgrupper eller genomföra ett projekt som utmynnar i en händelse, en produktion eller en artefakt. För att kunna uppnå målen behöver samhälls-entreprenören mobilisera resurser, få nödvändiga tillstånd och organisera en verksamhet. Den verksamhet eller det projekt som bedrivs utvecklas dock i egen regi, vid sidan av de etablerade strukturer som finns. Detta innebär att samhälls-entreprenören, när nödvändiga resurser säkrats, har hög grad av kontroll över verksamhetsbygget. Ofta har initiativet en "linjär" karaktär: man har en idé, utvecklar en plan, mobiliserar resurser, bygger en verksamhet och sedan blir det ett mer eller mindre lyckat resultat. Tidshorisonten är ofta ett till ett par år. En del initiativ av denna typ är rena projekt: när planerna genomförts är projektet avslutat och samhälls-entreprenören börjar skissa på ett nytt projekt. Andra initiativ syftar till att bygga upp verksamheter som är avsedda att bli långlivade. Strategierna som används innebär ofta att göra en plan, skriva ansökningar för att få pengar och tillstånd och bygga en organisation som är ägnad att förverkliga visionen. En hög andel av de initiativ som går under benämningen socialt entreprenörskap har karaktär av att vara verksamhetsbyggande.

Systemiskt samhälls-entreprenörskap kännetecknas av att samhälls-entreprenören vill påverka hur *andra* aktörer, t.ex. förvaltningar, myndigheter, näringsliv och andra organisationer fungerar. Man har sett vad man uppfattar som missförhållanden eller brister i samhällets nuvarande sätt att fungera, eller man har en vision om hur samhället skulle kunna bli bättre om de bestående samhällsinstitutionerna ändrar sina prioriteringar, arbetssätt eller strukturer. Samhälls-entreprenören har utvecklat sitt eget perspektiv och utifrån detta vill man påverka andra. Strategierna som används handlar ofta om att formulera visioner, försöka övertyga beslutsfattare om önskvärdheten av de egna tankarna och med exempel leda i bevis att det är möjligt att göra saker annorlunda och bättre.

Dialektiskt samhälls-entreprenörskap kännetecknas av en stark processorientering, som genomsyrar såväl målformulering som strategier. I botten finns ett engagemang för en viss problematik eller vissa värden, men den dialektiska samhälls-entreprenören är försiktig med att vara alltför specifik i formuleringen av mål och visioner. I stället ligger fokus på att etablera goda relationer med relevanta aktörer och inleda genuina dialoger med stor öppenhet för de idéer, behov och möjliga synergi-effekter som uppstår när olika synsätt och intressen möts. Man undersöker löpande vad som är möjligt, håller öppet för vilka möjligheter och vilket handlingsutrymme som uppstår till följd av de processer som pågår hos andra aktörer och i samhället i stort. Strategierna innefattar att ständigt reflektera över och omvärdera det egna synsättet, egna visioner och förhållningssätt, samt skapa goda förutsättningar för lärande, möten mellan olikheter och skapande processer. En ingående

analys av dialektiskt samhälls­entreprenörskap finns i Barrett Browns doktors­avhandling (Brown, 2011).²⁹

Det dialektiska samhälls­entreprenörskapet skiljer sig från de tre andra på ett avgörande sätt: det är genuint dialogiskt orienterat, medan de tre övriga kan beskrivas som *monologiska*. "Monologiskt" betyder här att de berörda personerna är inbäddade i *ett* perspektiv, sitt eget. Detta perspektiv känns som det mest rätta, det viktiga perspektivet. Omvärlden uppfattas och värderas *inifrån* det egna perspektivet, med dess historieskrivning och lägesbeskrivning, värderingar och problemformulering. En monologisk föreställningsvärld är dualistisk till sin natur: andra perspektiv är motståndare eller i alla fall hinder i vägen för förverkligandet av egna idéer och planer. Man reflekterar inte över egenskaperna i det egna perspektivet och ser inte detta som en variabel, d.v.s. som något som kan omvandlas genom de insikter som skapas i mötet med andras perspektiv. Ett dialogiskt förhållningssätt blir en naturlig följd av en stark perspektivmedvetenhet, d.v.s. en benägenhet att aktivt reflektera över egenskaperna i det egna och andras perspektiv och över vilka konsekvenser dessa egenskaper får för prioriteringar och agerande. Med ett monologiskt synsätt blir det naturligt att inrikta sig på att försöka övertyga andra om riktigheten i det egna synsättet eller överbevisa dem om att de måste ändra sig. Med ett dialogiskt synsätt blir det naturligt att ha en undersökande och öppen hållning och se vad som utvecklas när man får större förståelse för varandras villkor, synsätt och intressen.

Vi menar inte att denna modell är uttömmande, d.v.s. att man skulle kunna sortera in alla samhälls­entreprenörer i en av de fyra kategorierna. Det finns säkerligen andra mönster än de vi beskriver här. Likaså kan det finnas inslag av flera av typerna hos en och samma samhälls­entreprenör parallellt. Dessutom är det sannolikt att typen av samhälls­entreprenörskap som är mest framträdande ibland är en funktion av vilken fas initiativet befinner sig i.

Det förtjänar också att påpekas att det dialektiska samhälls­entreprenörskapet här är definierat som något som går utöver det systemiska, d.v.s. också syftar till att uppnå förändringar i hur samhällsinstitutioner eller andra aktörer arbetar. Ett förhållningssätt präglad av en dialektisk föreställningsvärld kan mycket väl genomsyra arbetssättet hos en verksamhetsbyggande samhälls­entreprenör, men då används det dialektiska tänkandet främst i förhållande till den uppgift som fokuseras: att bygga en verksamhet, att lösa ett avgränsat problem, att tillgodose ett behov hos en viss målgrupp.

5.3 Hur kan det kännas sorgesamt fast allting är så bra?

Hur kan man då förstå och dra lärdom av exemplet Fanzingo? Vi kan börja med att konstatera att listan på uppnådda resultat kan göras lång, vilket framgår av föregående kapitel. Många olika delprojekt har genomförts. Ett stort antal medieproduktioner har tagits fram, där ungdomar fått möjlighet att lära och skapa radio- och TV-program som sänts, bl.a. via Sveriges Radio, närradio och SVT. Ungdomars och psykiskt sköras berättelser har fått utrymme i etern, t.ex. genom de prisbelönta Radio Totalnormalprogrammen.

Under Fanzingos livstid har tusentals unga individer fått möjlighet att komma i kontakt med sin egen röst och sin egen förmåga att berätta något de själva uppfattar som angeläget. Många av dem som

²⁹ Brown använder dock inte begreppet dialektiskt samhälls­entreprenörskap i sin analys.

Fanzingo möter i sina verksamheter har, åtminstone till en början, vaga föreställningar om sina egna uttrycksmöjligheter och förmågor. Att då få möta engagerade vuxna pedagoger som lotsar dem i att utveckla sig själva och sitt eget berättande kan antas vara välgörande för den egna självtilliten och identitetsskapandet. När de sedan får möjlighet att synas och höras med sin berättelse i större sammanhang så betyder det mycket för självförtroendet vilket de flesta individuella utvärderingar berättar om. Några unga har fått fortsatt jobb inom Public service tack vare sina erfarenheter från Fanningo, andra ungdomar har fortsatt att utveckla sitt konstnärliga berättande och sökt sig vidare till etablerade medieutbildningar. På samma sätt vittnar flera kulturarbetare, som arbetat som Fanningopedagoger, att deras möten med ungdomarna påverkat dem att prioritera annorlunda i sitt eget skapande.

Fanningo har också lyckats etablera långsiktiga samarbeten med flera etablerade institutioner, som Film Stockholm (som drivs av Stockholms läns landsting) och Stockholms Dramatiska Högskola. Fanningo har också byggt upp en sådan erfarenhet, kunskap, metodik och nätverk att föreningen fått en betydande legitimitet inom sitt område. Detta innebär att olika intressenter vänder sig till Fanningo för att de behöver den kompetens föreningen har byggt upp.

Ett högst konkret resultat är att det finns en etablerad och fungerande samhällsentreprenör, som driver ett mediehus i Alby, vilket inte fanns för 5 år sedan. Initiativet sattes igång med ett nästan hundra procentigt inkubatorstöd från Allmänna arvsfonden men fungerar sedan 2009 på egna ekonomiska ben med bibehållen omsättning. Fanningo har undgått projektdöden. Föreningen har byggt sig en samhällsentreprenöriell plattform att verka utifrån. I mediehuset, som är tillgängligt för medlemmar dygnet runt, finns arbetsplatser, teknisk utrustning för utlåning (kameror, ljus/ljud, redigering, studios (ljud/musik)) samt biograf. Mediehuset har skapat nya arbetstillfällen för professionella mediearbetare (varierat antal beroende på verksamhet) som leder, coachar och säljer Fanningotjänster i syfte att göra "röster i samhällets periferi," hörda.

Det är lätt att som utomstående imponeras av vad Fanningo åstadkommit när man försöker överblicka allt som gjorts sedan 2005. Men ändå var Fanningo i slutet av etableringsfasen (våren 2009) själva inte nöjda med resultatet:

Vi kände att den verksamhet vi gjort hittills hade varit bra men upplevelsen av att ändå inte skapa en reell förändring var påtaglig. Känslan av bitterhet växte inom oss som ledare och inom organisationen. Upplevelsen var att Fanningo vann varje strid men samtidigt förlorade kriget. [ur slutrapport till KK-stiftelsen, mars 2011]

Fanningo befann sig våren 2009 i en existentiell kris. De upplevde ett glapp mellan vision och resultat som ytterst också blev ett ifrågasättande av den egna samhällsentreprenöriella motorn: motivationen, övertygelsen om att det man gör bidrar till det man uppfattar som viktigt. Det höga interna pris som Fanningo betalat för att uppnå resultatet i form av bl.a. konflikt med uppdragsgivare, besvikna Fanningo ungdomar och slutkörda medarbetare uppfattades inte som skäligt.

Varför? Ett sätt att beskriva Fanningos utveckling är att säga att föreningen startades med ett starkt inslag av systemiskt samhällsentreprenörskap vad gäller verklighetsbild, problemformulering och mål. 2005 handlade det mycket om att genomföra en vision genom att "vända upp och ner på stelbenta maktstrukturer" och "spränga nålsögat." Målsättningen var tydligt av systemisk karaktär.

Det handlade inte bara om att bygga upp en bra verksamhet för ungdomar, utan om att faktiskt uppnå systemiska förändringar, nämligen i hur Public servicebolagen fungerar.

Det man gjorde dominerades dock av verksamhet typisk för verksamhetsbyggande samhälls-entreprenörskap: man startade en mängd projekt för och med ungdomar, man gjorde radioprogram, man byggde upp ett mediehus i Alby. Som verksamhetsbyggande samhälls-entreprenörer var man *mycket* framgångsrika, även inräknat ett och annat misslyckande. Men en framgångsrik verksamhet innebär inte per automatik att man uppnår några påtagliga resultat vad gäller visionerna om att bidra till systemförändring, i det här fallet vad gäller Public serviceföretagens sätt att arbeta i förhållande till ungdomar och andra grupper vars röster inte fått utrymme i radio och TV. Man genomför det ena framgångsrika projektet efter det andra, men de systemiska effekterna uteblir i stort sett: man vinner varje strid, men förlorar kriget. Som systemiska samhälls-entreprenörer var man inte alls lika framgångsrika, även om det fanns en och annan framgång att notera också här.

En bidragande förklaring till de begränsade framgångarna vad gäller att påverka Public servicebolagen är sannolikt att Fanzingos synsätt visserligen var systemiskt, men det var också monologiskt. Det handlade om att få *de andra* att ändra på sig, i enlighet med Fanzingos diagnos av problemet och lösningen. Vi vet vad problemet är och om ni bara gör det vi föreslår, då kommer det att bli bra.

Insikten om att man trots enorma insatser och goda resultat ändå missade något gav Fanzingo anledning att omvärdera hela kedjan verklighetsbild–mål och visioner–problemanalys–strategi–verksamhet. Kanske handlade det inte om att vinna strider för att vinna ett krig . . .

Här förstärktes tyngdpunktsförskjutningen från ett systemiskt till ett dialektiskt samhälls-entreprenörskap, vilket löste upp några av de blockeringar som stod i vägen för en dynamisk utveckling av Fanzingos verksamhet. Nya farbara vägar blev synliga, som ledde förbi blockeringarna och vidare till möjligheter som tidigare inte funnits i synfältet. 2011 ligger fokus på att skapa utrymme för genuina dialoger om förändring och på hur Fanzingo kan utveckla sig själv så att verksamheten blir en vägvisande fackla för andra.

5.4 En mer ingående granskning av Fanzingos utveckling

När Fanzingo jämför sina upplevelser av de samhälls-entreprenöriella förutsättningarna våren 2009 med hur de upplevs 2011 så beskriver de att skillnaderna är enorma och mycket positiva. Tidsperioden däremellan talar de om som en utvecklingsresa. Stina beskrev det med en bild: Från att, med armar skakiga av mjölksyra, försöka hålla uppe något tungt till att ha skapat en förankrad plattform som man kan stå stadigt på och agera utifrån:

Vi har lyckats bygga upp en fysisk och mental infrastruktur och en organisatorisk självmedvetenhet som gjort att vi på ett annat sätt kan vara vägvisande fackla för makten [ur slutrapport till KK-stiftelsen, mars 2011]

Någon som utifrån jämför Mediehuset Fanzingo våren 2009 och våren 2011 skulle antagligen inte upptäcka några större skillnader. Huset står ju på samma plats och är fortfarande fullt av ungdomar som producerar media i olika former.

Fanzingo påstår att de på resan mot företagande, som ett resultat av sin nya förförståelse, utökat sin uppmärksamhetsförmåga på en rad områden, vilket påverkar hur de tänker om och agerar i sitt samhälls-entreprenörsskap. De menar bl.a. att de blivit bättre på att tänka kreativt runt problem.

De menar också att de har blivit skickligare på att se, förstå och hantera komplexa samband, och fantasifullare när det gäller att förstå i vilka större samhällsprocesser som Fanzingos verksamhet kan fylla en uppgift. Sist men inte minst upplever både Stina och Samuel att de i sitt ledarskap som kunnat koppla ihop sina personliga drivkrafter med samhälls-entreprenörskapet på Fanzingo. Så här uttrycker sig Stina:

Idag är min relation till Fanzingo mer grundad i den jag är. Det har varit viktigt att vi tillåtit oss ta bort, och omformulera vad Fanzingo är för mig och koppla ihop mitt arbete till mina verkliga grundläggande värderingar. [ur slutrapport till KK-stiftelsen, mars 2011]

Samuel beskriver sin personliga förankring så här:

För mig har det varit viktigt att göra kopplingen mellan mina intellektuella, och ofta filosofiska, funderingar kring vart mänskligheten som kollektiv är på väg och i vilken riktning vi vill ta världen och det arbete jag gör dagligen på Fanzingo. Det känns lättare att gå till jobbet en snöig dag i mars när jag vet att Fanzingos grundläggande syfte är förankrat i något jag verkligen på djupet tror på. Det är lättare att vara ledare och uttala mig inför en samling människor om vad vi gör och varför när jag verkligen känner mig som en del av det teoretiska bygget bakom organisationen. Processen blir dynamisk – jag ger något till Fanzingo men Fanzingo ger mig också något tillbaka. [ur slutrapport till KK-stiftelsen, mars 2011]

Vi som har observerat Stina, Samuel och föreningen Fanzingo de senaste två åren, delar deras uppfattning om att de utvecklat sitt samhälls-entreprenörsskap. Ett sätt att beskriva förändringen på är att de bytt glasögon som de tittar på världen igenom och därför ser och förstår helt nya saker trots att det är samma gamla värld de blickar ut över. Att de transformerat sin föreställningsvärld från att vara systemisk till att vara dialektisk har resulterat i genomgripande förändringar både kring vad de finner värt att fästa sin uppmärksamhet på och vad de finner meningsfullt att göra för att bedriva sitt samhälls-entreprenörsskap. Vi vill resonera om vad som har hänt genom att jämföra tidiga Fanzingo (idé- och etableringsfas) med Fanzingos nu (entreprenörsfas) och uppmärksamma en del av de genomgripande skillnaderna i synsätt, problemanalys och strategier.

1. Bild av verkligheten: Vad är viktigt?

Den bild av verkligheten som Fanzingo utgick ifrån hade som central ingrediens att de stora Public Serviceinstitutionernas sätt att fungera mer eller mindre utestängde de nya röster alla egentligen var överens om borde höras i media. Fanzingos drivande personer var på ett rättoreflektat sätt inbäddade i en berättelse som hade karaktären av ett mytiskt drama: Public servicebolagen är mäktiga men tröga drakar, Fanzingo är modiga krigare som genom sin hjältemodiga kamp ska övertyga Public servicebolagen att släppa till makt och resurser och öppna tillgången till etern för Fanzingos och deras adepters kreativa idéer.

En rad smärtsamma erfarenheter i kombination med kritisk självreflektion (t.ex. genom deltagandet i workshopen *Art of Hosting* 2009) ledde till en transformerad bild av verkligheten. 2011 tänker man inte längre i termer av att vara krigare i kamp med ett mäktigt etablissemang. Bilden av verkligheten har blivit mer dialektisk, d.v.s. präglad av en förståelse för hur komplexa

förutsättningarna är. I stället för att lägga fokus på att bryta maktstrukturerna i Public service, så handlar det nu mer om att skapa förutsättningar till kreativa processer där sådana är möjliga, vilket ibland innebär att arbeta på andra arenor än de traditionella mediekanalerna. Att kultur- och medieetablissemangen i Sverige behöver spegla mångfalden av perspektiv i samhället och att det är ett demokratiproblem att så inte sker är fortfarande en del av den grund som Fanzingo utgår ifrån idag. Men det handlar inte längre om kamp, mer om förutsättningar för skapande.

2. Visioner/mål: Vad bör hända?

När Fanzingo startade fanns två tydliga riktningar när det gällde vilka intressenter som ansågs viktiga att påverka. Den första handlade om att inifrån ett ungdomsperspektiv utveckla nya system för att möjliggöra för unga att berätta sina egna autentiska historier med makt över innehåll och form. Den andra riktningen handlade om att påverka mediasverige, i första hand Public servicebolagen.

Fanzingo har fortfarande samma vision som vid starten i den meningen att samhället behöver berikas med mångfald av inifrånperspektiv på tillvaron och att föreningens uppgift är att underlätta för tidigare ohörda röster att komma till tals i media. Tonen är dock annorlunda i hur denna vision formuleras:

Ytterst är organisationens syfte att underlätta för samhället och dess individer att utifrån en högre medvetandenivå se, förstå och acceptera sig själv. Vi bidrar i processen genom att på ett kärleksfullt sätt låta fler röster och perspektiv bli hörda och sedda i medierna. [Ur slutrapport till KK-stiftelsen, mars 2011]

Ovanstående interna formulering är ett resultat av Stina och Samuels önskan om att knyta föreningens och sina egna personliga drivkrafter närmare varandra. Det finns inte längre ett "Vi" som ska få "Dom" att ändra på sig. Fanzingo är i stället en aktiv del i ett samhälle som behöver berikas.

Den största uppmärksamhetsförskjutningen kring visioner och mål – vad som bör hända – är att föreningen numera lägger avsevärt mycket mindre tid på att låta sig frustreras över vad som borde hända (men inte händer) med andra, exempelvis Public Service. I stället riktar de sin uppmärksamhet på vad som bör och kan hända med föreningens egna föreställningar och arbetssätt, för att komma närmare visionen.

Ganska tidigt i processen [d.v.s. under genomlysningen av verksamheten, förfs. anm.] blev vi varse att vi riktade mycket av vår uppmärksamhet utåt och inte inåt. Vi hade helt enkelt mer fokus på "maktstrukturer," vad de gjorde för fel och hur de förhöll sig till unga, än på kvaliteten i vår egen verksamhet med de nya unga berättarna. [ur slutrapport till KK-stiftelsen, mars 2011]

När Fanzingo nu formulerar sina mål och visioner handlar de i stor utsträckning om hur Fanzingo själva behöver utvecklas för att kunna vara en positiv kraft som utgör en vägvisande fackla som andra kan inspireras av och vill samverka med. En viktig del i detta är att vara mer omsorgsfulla i att pröva om de idéer som uppstår faktiskt tjänar de mål och visioner man ser som centrala (se avsnittet om Flirtmetoden).

3. Problemanalys: Varför är det som det är?

Själva upprinnelsen till Fanzingo grundade sig på en systemisk problemanalys. Fanzingos grundare Lotta och Anders experimenterade med att låta ungdomar göra TV och insåg snabbt att passformen mellan Public servicebolagens sätt att arbeta och ungdomars sätt att fungera var väldigt dålig. För att möjliggöra nya röster i media måste förutsättningarna för att producera TV- och radioprogram förändras. Mycket av ansträngningarna i verksamhetens inledande skeden handlade om att försöka få Public servicebolagen att gå med på sådana produktionsvillkor att det skapades utrymme att arbeta med ungdomar enligt ungdomars förutsättningar. Detta fick man gehör för i enstaka projekt, men när motgångarna hopade sig förklarade man dem med att makthavarna saknade intresse och förståelse:

”Vi har något att komma men de med makt fattar inte!” Det blev tydligt att vi satt i ett dilemma. Vi hade formulerat maktens problem, tagit på oss att lösa det åt dem men inte lyckats förankra vare sig problemformuleringen eller att vi kunde vara en potentiell partner i förändringsarbetet hos dem. Det spelade inte någon roll hur kreativa lösningar, koncept och projekt vi tänkte ut. Vi var inte en spelare att räkna med i maktens ögon. [ur slutrapport till KK-stiftelsen, mars 2011]

Fanzingos egna problemanalyser och förklaringar till hur saker och ting hänger samman har förändrats rejält sedan våren 2009. Det har fått stor betydelse för vad de, som förening, finner meningsfullt att göra nu och i framtiden.

Till stor del har utvecklingen handlat om att våga överge våra dåvarande sanningar, öppna upp och ifrågasätta våra egna föreställningar, öppna upp för mer komplexitet och därigenom utveckla vår komplexitetsmedvetenhet [ur slutrapport till KK-stiftelsen, mars 2011]

En mycket betydelsefull förändring i sättet att förstå problematiken är att Fanzingo så småningom insett att det inte bara är egenskaper hos Public servicebolagen som förklarar svårigheterna. Fanzingos eget förhållningssätt är också en viktig och i högsta grad aktiv del av förklaringen till det som händer i kontakten med makthavare. Fanzingos transformerade förståelse betyder att de nu ser att den tidigare hållningen - att de uppfattat och förklarat verkligheten monologiskt (ur sitt eget perspektiv), har förstärkt motsatsförhållandet till dem de vill skapa förändring hos. Den egna ”krigarattityden” var en del av förklaringen till det frustrerande utfallet av de ansträngningar som gjordes. Som en del i den nya problemanalysen har Fanzingo fokuserat på att förstå vilken roll de vill ha i stället och lära sig hur de behöver arbeta för att bli värdesatta och accepterade som ”vägvisande fackla” för etablissemang.

Det uppfattas inte längre av Fanzingo som ett problem att andra tänker annorlunda – så länge man kan hitta gemensamma beröringspunkter som man kan samverka utifrån. Upplevs hindren som alltför stora (inga gemensamma intressen) – så släpper Fanzingo taget och riktar in på det som är görbart i något annat sammanhang.

Vi vill inte längre bevisa oss och säga att vårt perspektiv är det rätta. Istället ska vi skapa utrymme för ett samtal om deras [intressenternas, förfs. anm.] behov för förändring och förhoppningsvis skapa förutsättningar till att agera vägvisande fackla i deras framtida utveckling. [ur slutrapport till KK-stiftelsen, mars 2011]

Nu kännetecknas deras resonemang kring exempelvis trögheter och motstånd av en större förståelse för intressenternas förutsättningar med en ödmjukhet inför att de man vill samverka ingår i egna

komplexa relationer med andra intressen och behov som behöver klargöras och vägas in vid eventuella samarbetsprojekt. Fanzingo menar också att de blivit tydligare med vad de vill och försöker göra i relation till sina intressenter.

Insikten om våra egna utmaningar och i vilken grad de grundläggande syftena, energierna och utgångspunkterna i en verksamhet - organisationens DNA - alltid påverka processerna, arbetet och organisationens faktiska resultat och hur svåra dessa är att förändra, skapade en stor ödmjukhet inför våra mer stelbenta intressenters förändringsprocesser och det arbete som låg framför oss *tillsammans* med dem. [ur slutrapport till KK-stiftelsen, mars 2011]

En trolig förklaring till de nyvunna insikterna är att Fanzingo både utvecklat sin förmåga att se och kommunicera egenskaperna i sitt eget perspektiv och att de förmår att växla perspektiv – sätta på sig andra intressenters glasögon och betrakta världen utifrån dem. På så sätt har Fanzingo tillgång till ett större synfält än tidigare när de gör sina analyser.

4. Strategi: Hur ska vi göra för att förverkliga våra idéer?

Under de första verksamhetsåren gick mycket av strategin ut på att utveckla idéer (i kontakt med intraprenörer inom Public servicebolagen) som sedan presenterades för beslutsfattare som kunde säga ja eller nej. Fanzingos inklade produktioner skulle i sig bevisa nödvändigheten av förändringar i Public servicebolagens strukturer och visa på en möjlig väg att öka mångfalden, tänkte man då. 2011 menar Fanzingo att Public servicebolagen fortfarande är intressanta som samarbetspartners, men som en typ av aktörer bland många andra. En förklaring till det är naturligtvis att medieutvecklingens ökade tillgänglighet gjort det möjligt för Fanzingo att nå ut till många människor på andra sätt än via Public service, med bloggar, Youtube m.m. En annan möjlig förklaring, och en ur vårt perspektiv intressantare sådan, är att Fanzingo under sitt utvecklingsarbete fördjupat sin kontextmedvetenhet både (1) när man talar om vems perspektiv man anser viktigt att stödja;

Genom att ge röst och möjligheten att uttrycka sig till människor, vars perspektiv inte vanligtvis blir uppmärksammade, kan vi påverka och bli en vägvisande fackla, även för det bredare samhället. [ur slutrapport till KK-stiftelsen, mars 2011]

(där ungdomar ingår som den viktigaste gruppen, men inte den enda) och (2) när man väljer vilka sammanhang man vill verka som möjliggörare i;

Tidigare har föreningen varit väldigt fokuserad på medierna; Public servicebolagen och deras makt. Ibland har vi stirrat oss blinda på hur vi kan påverka ungdomars delaktighet i medierna. Under KK-piloten har vi dels av tvång (efter vår konflikt med UR) och dels av nyfikenhet, vidgat våra vyer. Vi har vågat samarbeta mer med andra typer av aktörer som Tällberg Forum och Botkyrka kommuns demokratiutvecklare. Vi har kopplat ihop vårt underliggande syfte till andra samhällsprocesser och därmed också sett och förstått andra kontexter. [ur slutrapport till KK-stiftelsen, mars 2011]

Något annat som Fanzingo upplever som viktigare nu än tidigare, är att aktivt förhålla sig till både korta och långa tidshorisonter, när det gäller vilka processer som är meningsfulla för föreningen att engagera sig i:

/...att vi också måste bädda för att kunna påverka de aktörer som idag lägger grunden för långsiktiga och viktiga samhällsbyggande processer./.../ vi upplever också att det givit oss enormt mycket att våga titta på

vår organisations framtid ur ett väldigt långt tidsperspektiv och verkligen zooma ut för att få hela bilden. [ur slutrapport till KK-stiftelsen, mars 2011]

Bland de strategier som är centrala för Fanzingo nu är följande framträdande och karakteristiska:

Utveckla egen kompetens: Ett av skälen till att Fanzingo startade var att förvalta och utveckla de erfarenheter som gjorts i hur man producerar av och tillsammans med unga. Föreningen har därför alltid haft ett aktivt förhållande till sitt eget lärande. Genom deltagarfeedback och egen utvärdering på allt man tar sig för fortsätter föreningen att utveckla spetskunskap kring sitt område: processorienterad medieproduktion. På så sätt har Fanzingo använt sina praktiska erfarenheter för att öka sin legitimitet, göra systemiska förbättringar och bli än skickligare i att utveckla kunskaper och färdigheter i hur man kan underlätta för ovana berättare att ta makt över innehåll och form. De senaste 1,5 åren har nyckelpersonerna i föreningen tagit lärandet till ytterligare en kvalitativ nivå genom att också aktivt reflektera över sina egna och föreningens föreställningar, etablerade sanningar och synsätt.

Arbeta i dialog: Fanzingos ursprungsidé handlar om att i dialog lära känna ungdomsperspektivet: vad är viktigt i deras värld, vilka förutsättningar behövs, hur får vi kontakt, hur bygger vi intresse, relationer, skapar delaktighet. Med andra ord: Hur ser ungas föreställningsvärldar ut och hur arbetar vi med oss själva och våra egna system för att få kontakt och bygga relation? I kontakten med etablissemangen har den färdigheten tidigare inte varit lika utvecklad. Det som har hänt nu, med en transformerad förståelse, är att Fanzingo mentalt tagit sig ur sin inbäddning i ungdomsperspektivet. Konsekvensen är ett intresse för att arbeta lika noggrant och dialogiskt i mötet med etablissemangets perspektiv som man redan gör med ungdomarnas. Samma lärande förhållningssätt kan användas inför mötet med de hinder, trögheter och motstånd som uppstår. Maktens perspektiv avfärdas inte med att de är "dumma i huvudet" utan förklaras med att de har andra prioriteringar, ingår i andra system, som ger andra prioriteringar och att deras synfält inte täcker samma områden som Fanzingos. För Fanzingo är det nu intressant att i dialog undersöka var de olika synfälten överlappar varandra och kring vad man kan utveckla idéer tillsammans, med gemensamt riktade resurser och energi.

Kreativt formulera problem: En skillnad mot tidigare är att Fanzingo, när något kärvar, aktivt söker efter uselt formulerade problem eller frågeställningar. De ser alltså sitt eget synsätt som en möjlig bidragande orsak till att det uppstått problem. Sedan ägnar de tid åt att rama in/formulera om frågeställningarna så att de blir intressanta för flera parter att investera resurser (tid, pengar, kunskap, engagemang) i.

Helt avgörande i utvecklandet av nya koncept och idéer har förmågan - inte bara hos ledarskapet på Fanzingo, men också hos alla medarbetare - att strukturera och formulera om problemställningar i vår omgivning, hos kunder, samarbetspartners etc. på ett kreativt sätt. Att utveckla sin kreativitetsmedvetenhet handlar lika mycket om att utveckla förmågan att strukturera illa formulerade frågeställningar som att lösa själva frågeställningen. [ur slutrapport till KK-stiftelsen, mars 2011]

Arbeta förebyggande: Att förebygga samarbetsproblem genom att sätta sig in i alla intressenters perspektiv och tydligt kommunicera sitt eget har blivit mycket viktigare för Fanzingo, både för att

klargöra gemensamma intressen och betydelsefulla skillnader. Liksom att nogsamt förhandla villkor och ansvar när det väl är klarlagt.

Bygga hållbart och legitimt entreprenörskap. I takt med att Fanzingo utvecklat sitt samhälls-entreprenöriella medvetande, läggs mer omsorg på att göra den egna organisationen legitim och hållbar med fler metoder än att bli duktigare på det man gör; En aspekt är det metodiska inre arbetet med att synliggöra, förankra och värdera projekt och idéer. Användningen av flirtmetoden är Fanzingos instrument för gemensam och kontinuerlig reflektion över sin roll och samhälls-entreprenöriella uppgift. En annan aspekt är hur man nu, mycket omsorgsfullt rekryterar människor till sin styrelse. I Fanzingos tidiga historia bestod styrelsens majoritet av aktiva medlemmar under 30 år. Nu är den i huvudsak sammansatt av yrkesmänniskor utanför Fanzingo för att öka föreningens nytta och legitimitet (avtalsjurist, mediemakthavare, civilekonom).

Självinsiktsarbete: Både Stina och Samuel berättar i intervjuerna utförligt om hur de ständigt aktivt reflekterar över vad det som händer i det dagliga arbetet säger om dem själva och deras sätt att göra saker (se slutet av avsnitt 4.2 för exempel). Det handlar inte bara om att uppmärksamma och tänka igenom egna reaktioner och olika typer av händelser, utan också om att se till att ha en praktik (t.ex. daglig meditation) som främjar medvetenhet om de egna inre processerna.

Alla dessa strategier kan ses som naturliga resultat av en dialektisk föreställningsvärld: processorientering; bygga relationer genom att göra sig själv värdefull för andra; navigera i en komplex och föränderlig miljö; aktiv hantering av egna och andras perspektiv och inte minst självreflektion med aktiva tekniker.

5. Utförande: Vilken verksamhet?

De verksamheter som Fanzingo fokuserat på har naturligtvis varit relaterade till de mål föreningen haft för ögonen och dessa har varierat över tid. Våldigt mycket av det som Fanzingo gjort genom åren görs fortfarande. Men även i det här momentet märks en förskjutning mot verksamhet som syftar till ett mer långsiktigt och hållbart entreprenörskap. Fanzingo lägger mindre tid på att detaljformulera egna briljanta projektidéer och mer tid på handlingar som skapar goda förutsättningar för att idéer och projekt både ska födas, växa och kunna genomföras. Att lägga kraft på att bygga förtroendefulla och tydliga relationer har därför blivit viktigare.

Vi på Fanzingo tror efter våra erfarenheter, mycket på att utveckla relationerna mellan intraprenörer och de mer "fria" sociala/kulturella entreprenörerna inom kulturlivet men också generellt. Vi menar att de olika typer av organisationer och verksamheter, genom deras arbete på respektive nivåer, olika erfarenheter och förutsättningar verkligen kan gynna varandras förändringsprocesser. [ur slutrapport till KK-stiftelsen, mars 2011]

Att aktivt söka upp och tussa ihop aktörer med olika perspektiv och delvis olika intressen har således blivit ännu angelägnare för Fanzingo.

Att formulera sig och tydliggöra för sig själva och andra vilka man är och vad man vill är handlingar som ägnats kraft. En plattform för samhälls-entreprenörskapet, som utgår från 5

verksamhetsområden, finns formulerad. En pedagogisk plattform för att bättre möta skolornas stela struktur finns också.

Konkreta handlingar som resultat av att Fanzingo numera växlar mellan korta och längre tidshorisonter är att Fanzingo under 2011 engagerat sig i dialoger kring ett stort nationellt samhällsprojekt (- den kommande upprustningen av Miljonprogramsområdena) och att de nu funderar på hur deras medverkan skulle kunna bidra i sammanhanget.

Ett annan konkret handling är att Fanzingo i en debattartikel i DN den 14 juni 2011³⁰ lyfter fram sitt perspektiv i ett försök påverka den kommande Public serviceutredningen genom att diskutera det framtida samhällsuppdraget och dess förutsättningar att vara ett forum för medborgarinflytande och motor i en levande demokrati.

Reflekterande praktik

Vi ser det förhållningssätt som Fanzingo utvecklat under de senaste åren som ett tydligt exempel på dialektiskt samhälls-entreprenörskap. Vi tycker att vår fallstudie av Fanzingos verksamhet fyller begreppet reflekterande praktik med konkret innehåll. Reflekterande praktik handlar verkligen om att uträtta något angeläget, men göra det på ett sätt som hela tiden är öppet för eget och andras lärande.

³⁰ <http://www.dn.se/debatt/lat-fler-unga-vara-med-och-paverka-public-service>

6. För dig som blivit inspirerad av Fanzingos lärande

6.1 Reflekerande praktik, en introduktion

Samlingsnamnet för de tillvägagångssätt som Stina och Samuel använde för att lära mer och lära nytt om sin egen verksamhet brukar kallas reflekerande praktik. Metoderna varierar men det gemensamma för dessa är att, aktivt och medvetet, ackumulera kunskap utifrån egna erfarenheter. Begreppet introducerades i början av 1980-talet av den amerikanske organisationsforskaren och filosofen Donald A. Schön (Schön, 1983). Med begreppet ville han betona att yrkesutövning inte består endast i tillämpning av vetenskapliga teorier och forskningsresultat, utan kräver kreativ problemlösning genom val av nya perspektiv (*reframing*), både i själva utförandet (*reflection in action*) och vid granskning av uppnådda resultat (*reflection on action*). Inom de flesta självständiga och intellektuellt krävande yrkesområden ställs utövaren, i vårt fall samhällsentreprenören, inför komplexa och mångtydiga situationer. Det finns inga välformulerade problem att lösa. Problemen behöver formuleras först, innan de kan lösas. Många perspektiv kan behöva vägas in.

Teori i användning

Enligt Schön har alla reflekerande praktiker en *teori i användning* som han/hon arbetar utifrån och utvecklar genom att fortlöpande reflektera över sitt arbete. *Teorin i användning* blir då ett medvetet stöd för den reflekerande praktikerns handlingslogik – och styr vad han eller hon finner meningsfullt att göra. Flera forskare (Kegan, 1994; Jordan & Lundin, 2001; Torbert et al., 2004; Joiner & Josephs, 2007) som på olika sätt fördjupat sig i vad dessa *teorier i användning* består av, menar att de är uppbyggda av värden, underliggande antaganden och strategier. Vi vågar påstå att alla praktiker, även de som sällan eller aldrig reflekterar, agerar utifrån en *teori i användning* även om den då styr individens handlingslogik på ett omedvetet plan. En vanlig orsak till att konflikter, känslor av tomhet eller grus i vardagsmaskineriet uppstår, handlar om att vi inte har kontakt med vår egen *teori i användning* eftersom den för många av oss är just oreflekerad eller omedveten (Jordan 2001). En reflekerande praktik, som Schön beskriver honom eller henne, är alltså en person som aktivt tar reda på vilken *teori i användning* han eller hon utgår ifrån och som medvetet reflekterar över den och använder den som referens för att överväga vilka handlingar som ska utföras. Ju fler av sina *teorier i användning* praktikern kan medvetandegöra och reflektera över med lite distans, ju fler aktiva beslut kommer han eller hon att kunna ta för att kunna förändra det som inte fungerar.

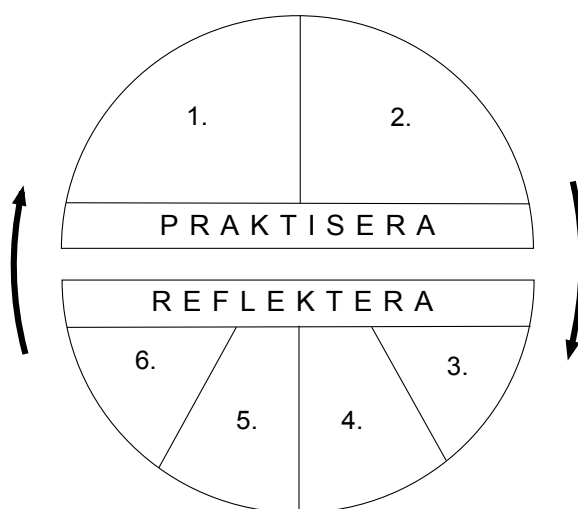
Den reflekerande praktikens metodik och olika moment

Med risk för att slå in öppna dörrar vill vi poängtera att ordinär eftertänksamhet och reflekerande praktik inte är samma sak. Reflekerande praktik består av ett samspel mellan två i grunden helt olika mentala aktiviteter; att växelvis praktisera (att vara närvarande med sina sinnen i det man gör) och att reflektera (att noggrant undersöka praktiken och lära av den). För att komma åt den guldgruva för kunskapsutveckling som reflekerande praktik kan vara bör den ske med en viss metodik. Dessutom kan den reflekerande praktikern öva upp vissa färdigheter – s.k. uppmärksamhetsområden – för att på så sätt få ut så mycket som möjligt av metoden. För den ovane är det en god idé att börja med

reflection on action dvs. med att i efterhand granska ett resultat i en separat undersökande process. I grunden handlar det om att för en stund mentalt förflytta sig ut ur praktiken för att tänka om den i lugn och ro på lite avstånd. Med kontinuerlig övning i att växla mellan de olika tillstånden praktisera – reflektera kan den reflekterande praktikern utveckla sin skicklighet så att han eller hon förmår växla mer eller mindre samtidigt som praktiken pågår (*reflection in action*). Den stora vinsten med en utvecklad *reflection in action* förmåga, är att det då finns möjlighet att upptäcka behov av tidig problemlösning i direkt anslutning till när problem eller frågor uppstår, i stället för i efterhand eller kanske inte alls.

Ett konkret exempel på *reflection in action* från Fanzingos verklighet är när projektledaren för Fanzingos medverkan i Tällbergkonferensen 2010, några dagar innan konferensen, förstår av ungdomarnas reaktioner, att den förhandling som Fanzingo gjort med Tällbergstiftelsen (angående antal filmer som ska produceras), oroar mer än inspirerar ungdomarna. Hon vidtar då omedelbart åtgärder för att omförhandla ramarna med uppdragsgivaren och underlättar därmed för ungdomarna att ta sig an uppgiften. Resultatet blev för övrigt bättre (fler filmer) än vad som överenskommit från början.

Figuren nedan är ett försök att separera de olika moment som den reflekterande praktikern behöver öva sig i att behärska för att skapa lärande och utveckling av sin praktik.



Figur 6: Schematisk bild över den reflekterande praktikens process och olika delar

Praktisera

1. Sätt igång att praktisera (göra) enligt plan
2. Uppmärksamma vad som händer när du praktiserar med fokus på egna tankar och känslor samt på andras beteende som uttrycker varierande grader av obehag, ointresse eller motstånd.

Reflektera

3. Återskapa händelseförloppet genom att beskriva det sakligt och neutralt (Vad hände?). För att kunna beskriva händelser, tankar och känslor sakligt och neutralt krävs en alldeles specifik

färdighet: att kunna skilja på det som faktiskt händer (fakta) och det som är de egna upplevelserna (tolkningarna) av vad som händer. Många av oss gör oreflekterat den felaktiga kopplingen att "det som jag uppfattar av verkligheten är lika med fakta om verkligheten." Att utveckla förmågan att neutralt kunna beskriva (utan att tolka eller värdera) ett händelseförlopp, även vid de tillfällen man själv är känslomässigt upprörd, skapar utrymme för lärande. Först därefter, i moment 4, kan man reflektera över sina tolkningar av händelseförloppet.

4. Överväg möjliga tolkningar, både egen och andras, av händelseförloppet. (Betrakta händelseförloppet utifrån olika perspektiv), ta in mer information genom att fråga om det behövs.
5. Värdera erfarenheterna från praktiken och dra slutsatser utifrån moment 2, 3, 4.
6. Uppmärksamma eventuella lärdomar och hur du fortsättningsvis kan använda dem i praktisk handling.
7. Sätta de nya lärdomarna i arbete under den fortsatta praktiken.

Utmaningar

Det reflekterande momentet kan utföras på egen hand även om det sannolikt underlättar att undersöka tillsammans med andra – i samtal mellan kollegor eller med en extern samtalspartner, exempelvis en handledare. Det faktum att Stina och Samuel delar på verksamhetsansvar och att de tvingas formulera och kommunicera sitt eget perspektiv i ord och lyssna in den andres i samtal för att kunna komma överens, menar de själva har bidragit till lärandet.

För den ovane blir troligen den största utmaningen att verkligen avsätta tid för att reflektera över sin praktik, eller för att öva upp de uppmärksamhetsförmågor som beskrivits ovan. Att skapa nya vanor när man verkar under ett starkt handlingstryck är svårt. Men det går. Att titta över organisationens reflektionskultur och skapa återkommande forum med verktyg för gemensamt lärande (flirtmetoden), som Fanzingo har gjort kan vara en god idé.

6.2 Fanzingos lärandeprocess

En av de främsta anledningarna till att ledarna på Fanzingo upplever att de själva och föreningen har genomgått en genomgripande kvalitativ förändring kan antas bero på att de under två års tid systematiskt har ställt sig själva och verksamheten en mängd frågor och reflekterat över dessa. Genom att omsorgsfullt besvara sina frågor har de uppmärksammat aspekter, dimensioner och fält som inte varit synliga för dem tidigare. Som individer och som organisation har de producerat ny kunskap utifrån sina praktiska erfarenheter och lärt sig något nytt. Resultatet har blivit att de både har transformerat sin *teori i användning* och på kuppen utvecklats till skickliga reflekterande praktiker. Fanzingo har producerat värdefull kunskap som stärkt föreningens möjligheter att verka som samhällsentreprenörer. Vi vill lyfta fram två olika dimensioner av kunskap som har producerats.

1. Fanzingo har medvetandegjort och i ord formulerat stora delar av sin tysta kunskap för att kunna tydliggöra både för sig själv och för andra vad Fanzingo gör som fungerar och varför. Här har frågor som: Vad gör vi som är bra? Varför fungerar praktiken? Hur kan vi utveckla vidare? varit värdefulla. Ett exempel på nyligen medvetandegjord tyst kunskap är formulerandet av en egen pedagogiskt plattform (se sid 48). Den har sedan blivit ett viktigt hjälpmedel för att få kontakt och skapa förtroende i skolvärlden.

2. De har utgått från de skavsår, konflikter och grusigheter som de själva uppmärksammat i relation till Fanzingos verksamhet och ställt sig frågor utifrån dem. *Vad hände? Hur kan vi förstå det som hände? Vad är viktigt, vad vill vi göra? När fungerar det inte? Vad är mindre bra? Vad håller vi för sant? Vad behöver vi göra för att nå dit vi vill? Behöver vi förändra våra egna föreställningar/ tolkningsramar för att komma vidare?* De nya lärdomarna har de sedan investerat i verksamhetens strategier och praktiska handlingar och därefter fortsatt att fråga sig, reflektera över svaren, skapa ny kunskap och återinvestera lärdomarna i handling.

För den som intresserar sig för att veta mer om hur man kan gå tillväga för att utveckla sin egen reflekterande praktik rekommenderar vi studier och praktiska övningar i ansatsen Action Inquiry (Torbert, 2004). En titt på ordens betydelse var för sig kan ge en fingervisning till vad det handlar om; *Action* i betydelsen handling eller verksamhet och *Inquiry* i betydelsen förfrågan, undersökning, efterforskning. Action Inquiry skulle kunna översättas till *undersökning av handlingen*. *Action Inquiry* är en metod som stimulerar till både *reflection on action* och *reflection in action*.

Med "Action Inquiry" menar vi en typ av beteende som samtidigt är produktivt och självutvärderande. Action Inquiry är ett beteende som uträttar flera saker samtidigt. Det lyssnar in en situation som befinner sig i utveckling. Det hanterar de uppgifter som tycks ha prioritet. Och det bjuder in till en omvärdering av uppgiften (och av vårt eget agerande!) om detta framstår som nödvändigt. Action Inquiry är alltid en lämplig ansats att använda eftersom en del av dess syfte alltid är att upptäcka, antingen kyligt och precist eller varmt och snubblande, vilken typ av agerande som är lämpligt. [egen översättning av Bill Torbert and associates *Action Inquiry – the Secret of Timely and Transforming Leadership*, Berrett-Koehler Publishers, INC. San Fransisco 2004 s. 13]

Till stöd för sina reflektioner använder Fanzingo kontinuerligt sin egen skapelse Flirtboard (se bilaga 2). De har också aktivt använt *Medvetenhetskompassen* som mycket kort presenterades i början av kapitel 5. För den som intresserar sig för att fördjupa sin förståelse av hur man själv kan använda modellen för att utveckla sitt ledarskap rekommenderar vi varmt Joiners & Josephs bok *Leadership Agility* (Joiner & Josephs 2007).

6.3 Olika nivåer av reflekterande praktik

I det inledande kapitlet beskrev vi schematiskt vilka olika moment ett samhälls-entreprenöriellt initiativ kan bestå av i syfte att illustrera att ett sådant initiativ knappast utvecklas i en linjär process (se figur 2). I kapitel fem återkopplade vi till modellen för att beskriva och analysera Fanzingos utveckling. Nu vill vi återanvända modellen en gång till som en utgångspunkt för att illustrera hur tre olika nivåer av reflektion kan ge tillgång till helt olika arenor för förändring. Den här gången börjar vi baklänges (i moment sex) med att reflektera över ett tänkt resultat. Vi tänker oss därför att vi gjort något (praktiserat) och fått ett resultat. Nu vill vi använda oss av den enklaste formen av reflekterande praktik (*reflection on action*), reflektion i efterhand, och ställer oss frågan *Hur blev det?* Är vi nöjda med resultatet reflekterar vi kanske inte alls, men om vi inte får förväntat utfall så kanske vi tänker: *Oj, vad hände?* Sedan kanske vi konstaterar att *ja, det blev inte som vi hoppades i alla fall!* Här uppstår två möjligheter; den ena leder in i en återvändsgränd och den andra öppnar upp för ett möjligt lärande. Om vi börjar med återvändsgränderna: där kan vi hamna om vi i tanken börjar förklara det misslyckade resultatet som en konsekvens av vad andra gjorde eller lät bli att göra. *Hade bara alla andra gjort det de skulle, så hade allt funkade perfekt!* Det blir en återvändsgränd eftersom vi lägger hela ansvaret för att det blev som det blev på någon annan. I samma ögonblick som vi gör oss

själva till ett offer för omständigheterna undantar vi möjligheten för oss själva att påverka/förändra fortsättningen.

Enkel reflektion - Moment sex och fem: resultat och utförande

Tänker vi istället *vad kan vi göra* (alternativt *kunde vi ha gjort*) för att få önskat resultat? så öppnas en möjlighet till lärande. Den enklaste formen för lärande genom reflektion är att fundera över vad det var man gjorde – själva handlingarna (utförandet) som ledde fram till resultatet och sedan reflektera över vad som kan göras bättre till nästa gång. Här används de två sista momentens frågor i modellen: *Hur blev det?* (moment sex) *Vad gjorde vi konkret, vad tänkte vi, vad kände vi?* *Vad gjorde våra samarbetspartners?* (moment fem). Här behövs de förmågor vi tidigare beskrev: förmåga att separera fakta från de egna tolkningarna av fakta och beskriva händelseförloppet neutralt. Därefter är det dags att umgås med de egna tolkningarna och kritiskt förhålla sig till dem. Då är förutsättningarna för att få syn på vilket sätt man själv bidragit till händelseutvecklingen goda. Och möjlighet till lärande och förändring uppstår.

Komplexare reflektion - Moment sex, fem och fyra: resultat, utförande och strategi

För att få tillgång till en djupare nivå av reflektion behöver vi ställa undersökande frågor också till vårt val av strategi för att nå dit vi vill nå (moment fyra). *Vilken är vår nuvarande strategi? Hur fungerar vårt valda sätt att försöka uppnå önskat resultat? Finns det andra sätt att få önskat utfall?* Här kan möjligheterna för att få syn på om och hur man kan förändra sina tillvägagångssätt för att nå önskvärda resultat uppstå.

Ännu mer komplex reflektion - Moment sex, fem, fyra, tre, två och ett: resultat, utförande, strategi, problemförståelse, visioner och mål samt bild av verkligheten.

Om den reflekterande praktikern vill fördjupa sitt undersökande ytterligare en nivå så försöker han/hon medvetandegöra de underliggande lagren i sin verksamma *teori i användning*. För att göra det kan det vara lämpligt att också ställa sig frågor som relaterar till momenten ett, två och tre, förslagsvis med frågor som: *Vad är viktig för mig personligen/ för organisationen?, Varför är det som det är? Hur tänker vi att saker hänger samman med varandra? Hur ser våra mål och visioner ut? Är de relevanta? Hur väl samarbetar våra visioner och intentioner med våra strategier?* Att aktivt reflektera på den här nivån kan skapa utrymme för att få syn på tidigare omedvetna antaganden eller försummade uppmärksamhetsområden som påverkar praktiken i oönskad riktning. Exempelvis upptäckte Fanzingo att den krigiska (monologiska) hållningen gentemot de etablerade institutionerna varken rimmade med ledarnas grundläggande syn på hur man egentligen vill arbeta eller med Fanzingos mål att vilja bli en vägvisande fackla för utveckling av fler perspektiv i etablerad media. Upptäckten förändrade både föreningens utgångspunkt, förhållningssätt och arbetsmetoder.

6.4 Till sist några goda skäl till att utveckla sitt eget lärande

Till sist några avslutande ord utifrån tre perspektiv, om varför det kan vara en god idé att utveckla sin egen reflekterande praktik:

Integritet: Att fästa uppmärksamhet på din egen personliga passion är att erfara din egen kraftkälla. Att hålla kontakt med de grundläggande värdena d.v.s. vad som är viktigt och värdefullt – själva fundamentet till varför engagemanget för samhällsförändring uppstått – är viktigt för att utveckla självständighet, legitimitet och tydlighet både för dig själv och för andra om vad du vill åstadkomma med ditt samhälls-entreprenörskap och varför. Om dina personliga drivkrafter inte stämmer överens

med det du faktiskt gör i din samhälls-entreprenöriella verksamhet kommer det sannolikt uppstå känslor av tomhet och meningslöshet hos dig.

Ömsesidighet: En samhälls-entreprenör som vill påverka befintliga strukturer i någon ny riktning är oftast beroende av att göra det i samverkan med företrädare för de etablerade institutionerna. Ju mer du kan utveckla din egen förståelse och medkänsla med vad som är viktigt och angeläget för dem du behöver samverka med, ju större är sannolikheten att du kan förändra din kommunikation kring det som är viktigt för dig och det du vill göra på ett sätt som också kan upplevas meningsfullt för den andre. Det kan också handla om hur väl man kan kommunicera den ömsesidiga nyttan av att exempelvis föra in ytterligare perspektiv i en verksamhet.

Hållbarhet: Om man som samhälls-entreprenör vill bidra till genomgripande samhällsförändringar blir olika perspektiv på hållbarhet viktiga att förhålla sig till när man agerar. Att göra sig medveten om i vilka sammanhang din verksamhet ingår i och vilka konsekvenserna kan bli för dig själv och andra är viktigt för att kunna vidta de åtgärder som främjar långsiktighet.

Jag kan stanna på Fanzingo hela mitt liv – det är utmanande på olika sätt. Fanzingo är som en tankesmedja men sen gör vi grejerna också. Alltid i lag [Luis Lineo, medarbetare Fanzingo i intervju 091103]

Bilaga 1 Tillvägagångssätt

Materialinsamling

Intervjuer:

Sedan oktober 2009 till juni 2011 har vi kontinuerligt följt Fanzingos arbete. Mellan oktober 2009 och januari 2011 genomförde Anneline 11 timmars halvstrukturerade intervjuer med verksamhetsledarna Stina Balkfors och Samuel Sjöblom. Materialet spelades in och har sedan transkriberats och analyserats. Ytterligare två halvstrukturerade intervjuer (om tre timmar tillsammans) har gjorts med nuvarande och före detta projektledare på Fanzingo Luis Lineo och Johanna Langhorst.

Dessutom har halvstrukturerade intervjuer gjorts med Lotta Nilsson, en av Fanzingos grundare, med Botkyrka kommuns kulturchef Pernilla Hellman samt med kanalansvarig Radio P4 Dan Granlund.

Observationer:

Den 23 och 24 november 2009 tillbringade Anneline två hela dagar i Fanzingos lokaler. Då gick hon igenom all dokumentation, stadgar, styrelseprotokoll, projektbeskrivningar och projektutvärderingar från 2004 tills idag. Samtidigt hade hon möjlighet att dels observera det dagliga livet på Fanzingo och dels att småprata med både medarbetare och deltagare i verksamheten.

16 januari 2010 observerade Anneline när merparten av Fanzingos styrelse och anställda (11 personer) hade en gemensam visionsdag kring Fanzingos framtid på Ingarö mellan 10 – 17.30

27 september 2010 Thomas Jordan ledde en intervenerande workshop med Stina och Samuel utifrån Joiner & Josephs coachingverktyg; *Medvetenhetskompassen*. Anneline bandade samtalet och observerade arbetet.

Informella samtal :

har vi haft många under perioden per telefon, Skype, och e-post.

Gemensam workshop för andra samhällsentreprenörer:

9-10 mars 2010 höll vi Stina och Samuel från Fanzingo och Anneline en gemensam workshop (lunch till lunch) på Malmö högskola för andra samhällsentreprenörer, om Fanzingos utvecklingsprocess och hur man kan förstå den.

Skriftligt Fanzingoproducerat källmaterial som vi använt:

Metodhandboken

Delrapporter och slutrapport KK

Föreningsprotokoll, stadgar, delegationsordning

Ansökningar och Årsredovisningar 2005 - 2008, samt slutrapport till Allmänna arvsfonden 2009

Projektbeskrivningar, utvärderingar

Analysarbetet

Den huvudsakliga bearbetningen av materialet har gjorts av Anneline. När det gäller val av analysverktyg och den pedagogiska utformningen i rapporten så har Anneline och Thomas gjort det arbetet tillsammans.

Bilaga 2

Flirtboard

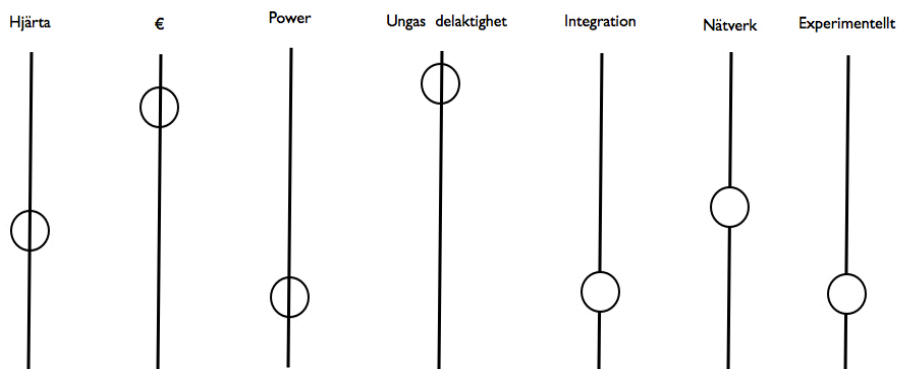
Flirta din upplevelse – ett verktyg för att synliggöra och dela föreställningar internt

Det har visat sig att Flirtmetoden är ett alldeles utmärkt instrument för att medarbetare konkret ska kunna tydliggöra sina individuella föreställningar kring något; befintlig verksamhet, ett nytt initiativ, projekt eller idé, för varandra.

Metoden blir också ett stöd för att skapa gemensam förståelse för varandras bilder, idéer och passioner och för att förankra och/eller skapa samsyn kring Fanzingos verksamhet. En gemensam bild av deltagarnas olika bedömning av initiativet som utvärderas, förhandlas fram genom att flytta kulorna upp och ner på skalan. Genom att argumentera för varför kulan ska flyttas måste deltagarna formulera sina tankar om initiativet och därmed skapa en synlighet för sig själva och de andra deltagarna kring sin förståelse och tolkning av idén. Efter att bedömningen är färdig kan man frysa modellen genom att ta en bild och lägga in i ett flirtarkiv. Ett annat gott skäl Fanzingo ser för att "flirta" är när man behöver göra lägesavstämningar eller utvärdera något.

De grundparametrar som verksamheten själva kommer fram till i processen utgör själva DNA:t för verksamhetens flirtboard®. En bra måttstock för att verksamheten lyckats ta fram en bra grundparameter är att ställa sig frågan: *Om jag tar bort denna parameter, är det fortfarande min verksamhet som jag beskrivit?*

Flirtmetoden



Figur 2:1: Flirtmodellen enligt Fanzingos parametrar

Fanzingos parametrar är sju till antalet:

1. Hjärta: Föreningens passion eller/och någon individ i föreningens hjärtefråga?
2. Pengar: Ger projektet eller tar projektet pengar till föreningen?
3. Power: stärker eller försvagar projektet Fanzingos röst?
4. Ungas deltagande: Ger projektet möjlighet för unga att delta på sina villkor? Stärker projektet ungdomars egen röst?
5. Nätverk: skapas nya, upprätthålls gamla?

6. Integration: skapar projektet nya integrerande möten?
7. Experimentellt: är det modigt, nyskapande?

Flirtmetoden – ett användbart verktyg för verksamhetsledning

I en process som mer syftar till att vidareutveckla en redan befintlig verksamhet kan gruppen plocka fram en tidigare flirtbedömning av projektet och i första hand se hur projektet har förändrat sig sedan man senast utvärderade projektet. I steg två ställer man sig frågorna. *Vilka* är de viktigaste kulorna att flytta i detta projekt och *hur mycket* måste de flyttas. Vad innebär en sådan förflyttning i praktiken och *hur ser lösningen ut*. Ledaren skapar genom att arbeta sig igenom de olika parametrarna en möjlighet för deltagarna att se komplexiteten i projektet och tänka utanför de konventionella ramarna. Processen skapar förutsättningar för gruppen att se och sätta ord på hur projektets olika dimensioner samspelar eller motverkar varandra.

Samuel och Stina sammanfattar fördelarna med att använda flirtmetoden såhär:

- Den tvingar deltagarna att bedöma varje enskilt projekt eller initiativ mot verksamhetens kärnvärden, succéfaktorer och grundläggande principer.
- Den skapar möjlighet att göra en bedömningsprocess som ledaren ofta gör själv och intuitivt – och ofta med skiftande kvalitet – mer kollektiv och genomskiktig.
- Den skapar från början en förståelse och ram för hur de olika medarbetarnas och ledningen ser på ett visst initiativ eller idé.
- Den ger möjlighet och skapar ramar för en kreativ och lösningsorienterad process kring redan befintliga projekt.

Källor vi använt

- Augustinson, E. & M. Brisvall (2009). *Tjäna pengar och rädda världen: den hållbara ekonomins entreprenörer*, Bookhouse publishing.
- Basseches, M. A. (1984). *Dialectical thinking and adult development*. Ablex Press.
- Brown, B. C. (2011). *Conscious Leadership for Sustainability: How Leaders with a Late-Stage Action Logic Design and Engage in Sustainability Initiatives*, Doctoral dissertation, Fielding Graduate University.
- Hammar, F. & F. Wikingsson (2009). *Tårtgeneralen*, Albert Bonniers förlag.
- Henrekson, M. & M. Stenkula (2006). *Entreprenörskap och företagande*. Expertrapport till Kris- och framtidskommissionen, Svenskt Näringsliv, IFN Policy paper nr 5.
- Joiner, B. & S. Josephs (2007). *Leadership agility. Five levels of mastery for anticipating and initiating change*, Jossey-Bass.
- Jordan, T. (2006). *Samhällsbyggets hustomtar. Förändringsagenter i den svenska säkerhetssektorn*. Krisberedskapsmyndigheten.
- Jordan, T. (2011). 'Skillful Engagement with Wicked Issues A Framework for Analysing the Meaning-making Structures of Societal Change Agents,' *Integral Review: A Transdisciplinary and Transcultural Journal for New Thought, Research, and Praxis*, Vol 7:2, 47-91, <http://integral-review.org>.
- Jordan, T. & T. Lundin (2001). 'Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen. Vägar att synliggöra våra utvecklingsmöjligheter. *Arbetsrapport 2001:1*, Centrum för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.
- Kegan, R. (1994). *In over our heads. The mental demands of modern life*, Harvard University Press.
- Kegan R. & L. L. Lahey (2009). *Immunity to change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*, Harvard Business School Press.
- Palmås K. (2007). *Socialt entreprenörskap: Ny sektor eller rebranding av ideellt arbete?*, Kapitel ur utkast till antologi om entreprenörskap, www.samhallsentreprenorskap.se, hämtad 111120.
- Rosén S. (2009). *Radio i skolan – en fallstudie av ett estetiskt lärandeprojekt*, Specialpedagogiska institutionen, Stockholms universitet.
- Sander, A. & T. Jordan (2009). *Göteborg lär sig samverka om svårlösta frågor – Ung Kultur 116 och Trygg, vacker stads klotter/graffitistrategi*, Ung Kultur 116.
- Schön D. (1983). *The reflective practitioner*, Basic books.
- Torbert, W. R. and associates (2004). *Action inquiry: The secret of timely and transforming leadership*, Berrett-Koehler.

Tidningsartiklar

- Balkfors, S., J. Langhorst, L. Lineo & S. Sjöblom, *Låt de unga bestämma själva*, SVT!, Aftonbladet, 2008-02-03, www.aftonbladet.se/debatt/article1750554.ab
- Balkfors, S., L. Lineo & S. Sjöblom: *Låt fler unga vara med och påverka public service*, Dagens Nyheter, 2011-06-14, www.dn.se/debatt/lat-fler-unga-vara-med-och-paverka-public-service.

Digitala källor:

www.fanzingo.se

www.radiototalnormal.se
www.filmbasen.se
www.representingyouth.se
www.zingofilm.se
www.svt.se
www.sr.se
www.aftonbladet.se
www.dn.se
www.hamsterpaj.net
www.samhallsentreprenor.se
www.ungatur.se