

Mobilisering - prosesser og verktøy

med utgangspunkt i strategisk arbeid
med fornyelse i bydelen Gårdsten, Gøteborg



Husbanken Region øst
i samarbeid med Sophia Kaså, Katalysator, Gøteborg

Innholdsfortegnelse

Forord.....	3
Mobilisering – prosesser og verktøy	4
Poängen med boendeinflytande och exemplet Gårdsten	4
Vad menas med boendeinflytande och hur gör man?.....	5
Hur skapar vi handlingsutrymme?	5
Låt organisationen matcha oppdraget!	6
Alla behöver kunskap och verktøyslådor	8
Lär känna ditt område.....	8
Använd den fysiska förnyelsen som plattform för mobilisering	9
Skaffa kvitto på arbeidet	10
Vad krävs för att människor ska vilja vara delaktiga?	11
Det måste vara viktigt	11
Det måste vara på riktigt	11
Det måste vara för alla – hur bjuder vi in?	12
Kart over Gårdsten	14
Praktiska eksempel på verktøy og metoder.....	15
Mobiliseringen kring Solhusen, steg for steg.....	16
Hur visste vi att det var viktigt?	17
Hur visade vi att det var på riktigt?.....	18
Hur blev det for alle?.....	20
Vad hände sedan?.....	20
Mobiliseringen kring Terrasshusen i östra Gårdsten, steg for steg	22
Hur visste vi att det var viktigt?	25
Hur visade vi att det var på riktigt?.....	25
Hur blev det for alle?.....	26
Mobiliseringen kring Gårdstensdalen, steg for steg	27
Hur visste vi att det var viktigt?	28
Hur visade vi att det var på riktigt?.....	30
Hur blev det for alle?.....	31
När vi inte själva äger frågan – Vision 2014.....	32
Hur tar vi reda på vad som är viktigt?	32
Hur visar vi att det är på riktigt?	33
Hur bjuder vi in så att folk känner sig velkomne?.....	35
Avslutningsvis	37
Bilaga - eksempel på invitasjon.....	39
Kort presentation av Sophia Kaså.....	40
Fra svensk til norsk	41

Forsiden viser Gårdstensbostæders adm.dirktør Katarina Ahlqvist i dialog med beboere i Gårdsten. Foto: Viveca Larsson.

Forord

Høsten 2009 inviterte Husbanken bydelene i Groruddalen og deres samarbeidspartnere på en studietur til Gøteborg. Formålet med turen var å bidra til kunnskap og inspirasjon i arbeidet med områdeløft innenfor Groruddalssatsingen.

På programmet sto blant annet et besøk hos Gårdstenbostäder i Gårdsten. Gårdsten har i dag drøyt 3000 boliger og cirka 7500 innbyggere. På slutten av 1990-tallet var området preget av et langt vedlikeholdsmessig etterslep, tomme leiligheter og et svært dårlig omdømme. Gjennom en omfattende mobiliseringsprosess knyttet til fysisk fornyelse av boliger og uteområder klarte en å stoppe den negative utviklingen. Området er i dag etterspurt og befolkningen gir gode tilbakemeldinger ved beboerundersøkelser.

Det gode resultatet begrunnes i stor grad ut fra Gårdstensbostäders evne til å mobilisere lokalbefolkningen. Prosessen rundt den fysiske fornyelsen ble sett på som et utmerket startpunkt og en plattform for å la folk ta del og selv bidra til å påvirke sine levekår.

Forandringsarbeid er et langsiktig arbeid, og mobilisering er krevende. Gårdstenbostäders ideologi er imidlertid basert på at mennesker ønsker å bidra dersom temaet for mobilisering oppleves som viktig, dersom satsingen er reell ("på riktig") og ikke minst dersom alle inviteres til å delta. Derfor har også Gårdstens slagord vært "viktig, på riktig og för alla".

Lokalbefolkningen ses på som en uerstattelig ressurs, man ikke har råd til ikke å utnytte. Ofte ligger de menneskelige ressursene latente og usynlige. Derfor er det viktig at lokale prosjektledere blir i stand til å skape de forutsetningene som skal til for at ressursene skal kunne utvikles. Lokalbefolkningen vet hvor skoen trykker, men de representerer også nye samarbeidspartnere og lokale ressurser for videre arbeid med lokalsamfunnsutvikling.

Eierformen i Gårdsten er som så mange svenske boligområder, utleieboliger - boliger med hyresrätt - eiet og forvaltet av et kommunalt boligselskap, i dette tilfelle konsernet Framtiden. Mange faktorer er dermed ulikt norske boligområder, men allikevel mener vi at eierstrukturen ikke ligger i veien for å la seg inspirere av de metodene som er benyttet.

Sophia Kaså, som i dag driver firmaet Katalysator, hadde en sentral rolle i mobiliseringsarbeidet. Dette notatet er hennes oppsummering av metoder og erfaringer fra arbeidet som er utført i Gårdsten siden 1998.

Notatet innledes med en innføring i situasjonen i Gårdsten og generelle synspunkter på mobilisering, før konkrete eksempler fra arbeidet i Gårdsten presenteres. Vi håper notatet kan bidra til å inspirere til å ta fatt på lokalt utviklingsarbeid der medvirkning og mobilisering står sentralt, og at de metoder og verktøy som er beskrevet kan virke motiverende til å utvikle egne lokale mobiliseringsprosesser.

Vi ønsker å rette en takk til Gårdstensbostäder for positiv mottagelse og inspirerende informasjon.

For enkelte svenske ord og begrep som skiller seg sterkt fra norsk er det gjengitt en vedlagt oversettelse.

Lykke til!

Oslo
Husbanken Region øst, februar 2010

Siri Helle
Sjefsarkitekt

Mobilisering – processer och verktyg

Poängen med boendeinflytande och exemplet Gårdsten

Är viktigt, rimligt och befogat att arbeta med att mobilisera människors delaktighet? Min övertygelse är att det är absolut nödvändigt. Förutsatt att målet är att bygga ett hållbart samhälle. Då är erfarenheten en expertis i sig. Boendeexperter, det är de människor som bor och lever sina liv i ett bostadsområde. För att fatta kloka beslut behövs deras kunskap. Genom att ta tillvara den får vi bättre kvalitet, resultat och hållbarhet. För att de boende i sin tur ska kunna arbeta fram bra förslag behöver de uppbackning. Liksom alla andra beslutsfattare behöver de underlag och kunskap från olika sakområdesexperter.

Denna artikel baserar sig till stor del på erfarenheterna av arbetet med boendeinflytande som strategisk fråga och hävstång i förändringsarbetet i stadsdelen Gårdsten i Göteborg. Det är en av Göteborgs mest utsatta stadsdelar. 1997 bildades ett nytt allmännyttigt bostadsbolag, Gårdstensbostäder. Företaget fick i uppgift att förvalta områdets då ca 2000 hyresrätter (idag ca 2700).

Mycket har hänt under dessa drygt tio år av förändringsarbete och väldigt mycket återstår. De uppnådda resultaten – förbättrad kommersiell service, minskad skadegörelse, en trivsammare miljö, nya jobb åt arbetssökande – har bevisat både för de boende och för omvärlden att det lokala samarbetet har varit meningsfullt. Erfarenheten är att den förändring som skett bottnar i arbetet med boendeinflytande. För att ett förändringsarbete ska lyckas är det viktigaste att de människor som berörs av förändringarna själva får vara med och påverka dem.

Men våra förutsättningar är ju helt annorlunda!

Varje situation och varje bostadsområde är unikt. I Göteborg är den kommunala hyresrätten den vanligaste boendeformen. Så är det inte i Norge. På det sättet skiljer sig de yttre förutsättningarna åt. Men mycket är också likt. I Norge och i Sverige har vi utsatta bostadsområden där människor får sämre service och möjligheter än andra. För att ändra på det behövs en hållbar samhällsutveckling. Det kräver delaktighet, i Norge såväl som i Sverige. När vi känner oss inbjudna att delta och påverka en fråga vi tycker är viktig och förstår att vi faktiskt kan vara med och göra skillnad, då vill vi vara med. Så enkelt och så svårt är det, i Norge och i Sverige.

Erfarenheten från Gårdsten är att det är möjligt, absolut nödvändigt och värt besväret! Förhoppningen är att denna text ska ge inspiration, motivation och mod att jobba med boendeinflytande. Arbetet med delaktighet kan underlättas. I denna text får ni förhoppningsvis värdefulla tips om hur ni kan skapa goda förutsättningar för arbetet boendeinflytande och hur det praktiska arbetet kan organiseras.

Vad menas med boendeinflytande och hur gör man?

Idag är det många som vill arbeta med delaktighetsfrågor. Det är bra. Viljan och motivationen att mobilisera hyresgäster och brukare är centrala förutsättningar, men det räcker inte. Det räcker inte heller att säga att delaktighet är bra. Att arbeta med delaktighet förutsätter strategier och metoder och inte minst engagemang och mod! Delaktighet innebär att vi avstår en del av makten och därmed en del av kontrollen. Det kan lätt upplevas skrämmande. Det är att ge sig in i väglöst land. Vi kan inte i förväg förutsäga vart resan och processen kommer att ta vägen. Då gäller det att kunna stå stadigt i en tydlig filosofi med överenskomna strategier och lita till den karta och kompass som de erbjuder.

Det gäller att formulera en tydlig vision och göra den känd. Hyresgästerna måste få veta vilka förändringar som planeras och vad som händer under arbetets gång. Att noga återkoppla och berätta om vad som tidigare beslutats, hur arbetet fortsätter, om planer och faktiska förändringar under hela processen bidrar till delaktighet och samsyn om målen bland alla berörda. En tidning eller ett informationsblad är en god hjälp, hellre något som kommer ofta och regelbundet än enstaka tjugiga broschyrer.

Tydligheten handlar också om att försäkra oss om att vi menar samma sak med de ord vi använder. När vi talar om mobilisering, hyresgästinflytande, empowerment (processen när människor tar makten över sitt liv) och delaktighet uppstår ofta begreppsförvirring och otydlighet. Det är så lätt att använda alla dessa politiskt korrekta termer och förutsätta att vi förstår varandra och menar samma sak. Det gör vi sällan. Därför är det viktigt att reda ut vad vi egentligen menar och fundera på vilka konsekvenser det får i det dagliga arbetet.

Definition

Min definition är att boendeinflytande ska aktivera de mänskliga och materiella resurserna. Utgångspunkten är att dessa alltid finns. Ofta är de latent och kanske till och med osynliga, men de ligger och gror som frön i jorden. Vårt uppdrag blir att skapa de förutsättningar som krävs för att resurserna ska kunna utvecklas.

Mål: Aktivera och mobilisera de mänskliga och materiella resurserna.

Utgångspunkt: Resurserna finns.

Utmaningen: Skapa förutsättningar för resurserna att utvecklas.

De boende och deras erfarenheter är en expertis i sig. De saknar ofta teknisk och ekonomisk kompetens, men de är experter på att bo. För att fatta kloka beslut och arbeta fram bra förslag behöver de, som alla andra, underlag och kunskap från olika sakområdesexperter. Att förse dem med detta underlag är beställarens, i det här fallet bostadsbolagets, uppgift. Att inte tillvara ta deras expertis är lika vanskligt som att inte använda sig av tillgänglig expertis i andra frågor.

Hur skapar vi handlingsutrymme?

När det beslutas om upprustning och utveckling av ett bostadsområde har det ofta gått så långt att den nuvarande situationen är ett stort problem. Det brukar resultera i akuta åtgärder, politiskt högprioriterade uppdrag, korta projekttider och krav på snabba resultat. Återigen gäller det att vara tydlig. Det måste finnas handlingsutrymme! Förändringsprocesser underifrån är inte snabba men de sparar tid!

Tidsbesparingen ligger framför allt i att göra rätt från början och att inte bygga in sig i misstag som sedan är väldigt dyra att rätta till. Vilka är de ekonomiska förutsättningarna? Det finns ett samband mellan hur mycket som satsas och resultatet. Vinstkrav behöver inte påverka budgeten eller innebära problem så länge de är långsiktiga. När uppdraget handlar om att förändra en stadsdel krävs breda samförståndslösningar.

Ett sätt att skapa handlingsutrymme är att ha en tydligt långsiktig vision med tydliga delmål. Delmålen kan ligga närmare i tid och tjänar då som viktiga bevis på att något verkligen görs. Ett annat sätt är att identifiera så kallade winnable issues, det vill säga frågor man själv förfogar över eller där man ser att det är möjligt att nå snabba resultat. Dessa båda strategier måste oftast användas parallellt. Behovet av att kunna leverera resultat gäller alla inblandade, inte bara uppdragsgivarna utan minst lika mycket de boende. Även de som jobbar med processen behöver se att de rör oss framåt och i rätt riktning.

Ett tydligt uppdrag

Det strategiska beslutet att arbeta mobiliserande med boendeinflytande måste vara väl förankrat. Det kommer att blåsa; arbetet kommer säkert att drabbas av bakslag och kan komma att bli kontroversiellt. Då gäller det att kunna stå stadigt och att veta att arbetet backas upp. Därför måste mandatet och uppdraget vara tydligt. I Gårdsten var bostadsbolagets ägare tydliga med vilket uppdrag bolaget hade fått. Här finns väldigt tydliga parallellprocesser till relationerna med de boende. Båda processerna handlar om delegation och vikten av tydliga möjlighetsramar, tydligt uppdrag och mandat. När vi vet vilka ramar som begränsar oss blir också handlingsutrymmet tydligt.

Låt organisationen matcha uppdraget!

Den organisation som ska utföra uppdraget måste vara anpassad för det. Ord och handling måste överensstämma. Om en organisation deklarerar att delaktighet är centralt i organisationen så måste det också finnas medarbetare som tydligt har det uppdraget. Medarbetarna behöver också ha kunskap, mandat och utrymme att utföra uppdraget. För att bli trovärdig i arbetet är det viktigt att den som arbetar närmast hyresgästen har ett tydligt mandat och handlingsutrymme.

Gårdsten och Gårdstensbostäder

Gårdsten är en förort till Göteborg och en del av det så kallade miljonprogrammet (under perioden 1965-1975 byggdes en miljon lägenheter för att lösa den tidens akuta bostadskris). Gårdsten har cirka 7500 invånare och i området finns drygt 3000 bostäder.

Till förvaltningsuppdraget lades ett utvecklingsuppdrag – att bidra till stadsdelens förändring: *”De boende ska genom bostadsföretagen ges ett långtgående inflytande över sin bostad och över dess närmaste omgivning. Genom engagemang i, och ansvarstagande för, sitt boende skall de utveckla sin egen välfärd.”* Uppdraget var alltså att förändra stadsdelen tillsammans med och utifrån gårdstensborna själva. Det var ett uppdrag långt större än ett traditionellt förvaltningsuppdrag. Det var ett uppdrag från ägarna (ytterst politikerna) som till och med kunde uppfattas som konkurrerade med den lokala, politiska förvaltningens medborgaransvar.

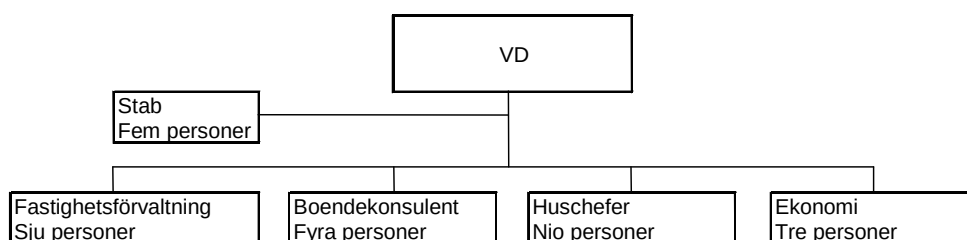
Gårdstensmodellen baseras på tre delar; hyresgästerna, styrelsen och huscheferna. Det handlar om att se hyresgästerna, de boende, som boendeexperter. De som bor i området är de

som bäst känner till det och vet vad som behövs. Den kunskapen har bolaget inte råd att undvara.

Detta synsätt löper som en röd tråd genom organisationen och verksamheten. Inför varje större nytt förändringsprojekt har särskild projektplan utformats och en samordnare för boendeinflytandet utsetts.

Det är styrelsen som bland annat beslutar om bolagets mål och inriktning. Den har sju ledamöter/medlemmar och av dessa är sex bosatta i området. Det förankrar styrelsearbetet i upplevd verklighet.

Gårdstensbostäders organisation



Antal anställda 29 personer; 15 kvinnor och 14 män som tillsammans talar 26 språk.

Gårdstensbostäder har en platt organisation med korta beslutsvägar. Kärnan är de nio huscheferna. De ansvarar inte bara för underhåll och skötsel av fastigheter utan också för att involvera och engagera hyresgästerna i områdets alla olika frågor. Att rekrytera personal som behärskar alla dessa arbetsuppgifter är en utmaning. Det finns inte många som har den breda kompetensen. Därför har utbildning och handledning varit viktiga inslag i bolagets personalarbete. Idag har Gårdstensbostäder dessutom utvidgat det mobiliserande uppdraget till att omfatta all personal, inte bara huscheferna. För att det ska vara möjligt krävs en gemensam planering och handledning i den nya arbetsuppgiften såväl praktiskt som strategiskt.

Det har varit en uttalad strategi att rekrytera huschefer och övrig personal som speglar de boende i området, både vad gäller kön och etnicitet. Huschefsgruppen, som är de som arbetar närmast hyresgästen, innehåller därför flera kvinnor och medarbetare med stor språk- och kulturkompetens. Kulturkompetensen och språkkunskaperna är självklart en viktig tillgång i vardagen och det praktiska arbetet i ett mångkulturellt område. Men det handlar också om att vara konsekvent. Personal med en mångfald av erfarenheter har större möjligheter att förstå och skapa förtroende hos hyresgäster med en mångfald av erfarenheter. Det blir ett kvitto till hyresgästen på att "sådana som jag" räknas.

Slutligen är det viktigt att medarbetarna delar visionen. I förändringsarbete har visionen en oerhört viktig roll. Medarbetarna måste dela visionen för att kunna förmedla den på ett trovärdigt sätt. För att kunna arbeta mobiliserande och förankra den hos andra blir det ännu mer centralt. Det är tveksamt om det ens är möjligt om medarbetarna inte har tagit till sig visionen.

Alla behöver kunskap och verktygslådor

Att arbeta med inflytande kan vara ett ovant arbetssätt som inte passar den invanda och befintliga organisationen och byråkratin. Ofta är det så viktigt att göra rätt att vi inte vågar göra fel och därför gör vi inte någonting över huvud taget. Det är inte ett alternativ. Då händer ingenting. Vi måste våga om vi vill åstadkomma förändring.

Delaktighet är komplexa processer. Därför är det viktigt att ha metoder som strukturerar arbetet. Samtidigt måste delaktigheten bekräftas i hela processen. Delaktighet är inte enkelt. Grupper kan ha skilda åsikter och hamna i konflikt med varandra. Den kan bli en maktbas för en liten grupp. Förslag som kommer fram kan vara dåligt underbyggda. Det är inte en mekanisk tillverkningsprocess vi arbetar med. Oavsett vilka verktyg som står till buds så är arbetet helt beroende av oss som gör jobbet och ingår i processen. Vi själva är de viktigaste verktygen och bärare av processen. Det är i mötet med människor, med våra boende, som arbetet sker. Det ärliga, respektfulla och nyfikna mötet är arenan där dessa relationer byggs. Vi som befolkar den är verktygen och relationerna är det som bär arbetet framåt.

Detta ställer naturligtvis stora krav på personalen som måste ha klart för sig att det uppsökande arbetet gentemot hyresgästerna är en central del av uppdraget. För att våga krävs det en förtrogenhet och kunskap om medverkandeprocesser och verktyg och metoder för det arbetet. Artikeln ägnas därför till stor del åt just hur mobiliseringsarbetet kan organiseras.

Lär känna ditt område

Kunskap om det bostadsområde som ska förändras är grundläggande. Det handlar om det egna fastighetsbeståndet, men också om de boende och själva området. Just fastighetsbeståndet är det få bostadsbolag som inte har god insyn i. Det upplevs som en självklar del av att driva ett bostadsbolag att veta vad man har för lägenheter och vilket underhållsbehov och vilka potentialer som finns där. De andra delarna har man inte alltid lika god koll på.

Hur ser exempelvis den sociala servicen ut i området? Får invånarna samma service och förutsättningar som i övriga stadsdelar? Ett bostadsområde utan en bra skola har svårt att hävda sig när barnfamiljer väljer var de ska bosätta sig. Tryggheten är ofta avgörande för om folk ska bo och trivas i ett område. Vad finns det för föreningsliv, fritidsverksamhet, företag, stora arbetsgivare etc? Andra viktiga frågor är också var området ligger och hur de allmänna kommunikationerna ser ut. Det är många variabler som tillsammans skapar ett lokalsamhälle. Denna kunskap ger viktiga nycklar kring vad som är viktigt och vad som efterfrågas i området men också till var det finns viktiga samlarbetsaktörer. Ofta handlar utmaningen i förändringsarbetet om att bryta isoleringen och inkludera området i den övriga staden, både fysiskt och socialt.

Slutligen måste varje bostadsbolag lära känna sina hyresgäster, de som bor i husen. Det handlar även här, till viss del, om statistik och fakta. Vilka bor i området, hur gamla är de, var kommer de ifrån och vilka språk talar de? Vad är det för förvärvsintensitet och folkhälsotal?

Inför bildandet av Gårdstensbostäder gjordes en omfattande kartläggning av området med hänsyn till alla dessa aspekter. Det grundmaterialet har varit väldigt värdefullt som utgångspunkt men inte som någon genväg. För att kunna arbeta med boendeinflytande måste du skaffa dig egna erfarenheter och nätverk i området. Det är inget man kan läsa sig till.

Fakta och statistik är viktigt bakgrundsmaterial, men utan uppföljande åtgärder är värdet noll. Det är när kunskapen får avtryck i verksamheten som den gör skillnad. All denna kunskap måste förmedlas till såväl bostadsbolagets personal som alla andra aktörer i området; arkitekter, byggare och konsulter. Det är viktiga ledtrådar i att identifiera vad som är viktigt att jobba med i stadsdelen. Men observera att det är just ledtrådar. Statistik och bakgrundsfakta hjälper oss att ställa rätt frågor, de ger oss inte svaren! Svaren får vi när vi omsorgsfullt ställer frågorna.



Gårdsten nord-øst for Gøteborg. Rehabiliterte og opprinnelige boligområder

Använd den fysiska förnyelsen som plattform för mobilisering

Många svenska förortsmiljöer präglas av det s.k. miljonprogrammet. Miljonprogrammet är den vardagliga benämningen på bostadsbyggandet i Sverige under perioden 1965-1975. Målet var att lösa tidens akuta bostadskris – att under kort tid bygga en miljon bostäder med bättre bostadsstandard. Idag lider många av dessa områden av ett enormt eftersatt underhåll.

De nödvändiga fysiska investeringarna är en utmärkt reell möjlighet och en möjlig plattform för ett vidare förändringsarbete i en stadsdel. En påtaglig förnyelse kräver att ett helhetstänkande genomsyrar arbetet. Frågor om välfärd, sysselsättning och utanförskap, som är centrala i människors vardag, måste behandlas parallellt med den fysiska upprustningen. Det är ett enormt och mycket långsiktigt arbete, men den fysiska förnyelsen är en utmärkt startpunkt.

Fysiska investeringar väcker intresse hos hyresgästerna och andra aktörer. Det är en ett handfast arbete och en process som bolaget själv kan kontrollera. Det eftersatta underhållet är en viktig fråga för dem som bor i området. Bristande underhåll innebär ofta att området blir

mindre trivsamt och välfungerande. Upplevelsen av hur omvärlden uppfattar det egna området är viktig. I områden med låg status är det viktigt att få sin miljö uppvärderad i omvärldens ögon. Hur mitt bostadsområde bedöms hänger ofta ihop med hur jag tror att omvärlden bedömer mig.

Den fysiska förnyelsen är alltså ofta viktig för de boende. Det står i bolagets makt att se till att boendeflyttandet blir på riktigt och att alla boende bjuds in att delta. Härmed uppfylls alla den reella möjlighetens kriterier. Utmaningen är att förmedla den reella möjlighet som bolaget fått genom de fysiska investeringarna till en reell möjlighet för hyresgästerna att påverka.

Anta utmaningen. Låt de fysiska förändringarna bli ett led i arbetet med att skapa delaktighet och inte bara lösa ett akut tekniskt problem! Använd den fysiska förnyelsen som plattform för ett vidare förändringsarbete. Då skapas ett mervärde för såväl bostadsbolag som hyresgäster. Att inte bara nollställa det eftersatta underhållet utan ta ett steg framåt och utveckla den fysiska miljön är ofta en självklar ambition. Låt samma ambition präglade det sociala arbetet!

För de boende är vinsten naturligtvis de påtagliga resultaten som den fysiska förändringen innebär och insikten om att det egna engagemanget var med och bidrog till det goda resultatet, men vinsten är samtidigt större än så. Människor som får vara med och påverka blir stärkta och växer. Att få känna sig behövd och att den erfarenhet och kunskap jag har att bidra med är viktig är oerhört bekräftande. Ibland ser vi förändringen hos en människa med blotta ögat, men oftast är den individuella utvecklingen svårare att se och mäta. Det gör den inte mindre viktig. Det är på människor förändringen bygger. Människor är förändringens minsta – och största – beståndsdel.

Skaffa kvitto på arbetet

Till syvende och sist så är det de boendes egna betyg och graden av ”kundnöjdhet” som kan tala om för oss om förändringsarbetet lyckats. Ett bra verktyg för detta är årliga mätningar av hyresgästernas attityder. Resultaten är till god hjälp för att identifiera vilka områden vi behöver prioritera. Inom Framtidskoncernen, den koncern av allmännyttiga bostadsbolag som Gårdstensbostäder ingår i, används sedan 1997 omfattande kundundersökningar som mäter Nöjd Boende Index. I Gårdsten delas enkäten årligen 1200 enkäter ut, det innebär att nästan varannan lägenhet får en enkät. Svarsfrekvensen är ökande och 2009 var det 63 % som besvarade enkäten. Mätningarna ger tillförlitliga och precisa uppgifter om hur kunderna värderar Gårdstensbostäders arbete och vilka kvalitetsförbättringar som krävs för att de boende ska bli ännu nöjdare. Dessa mätningar är ett oerhört viktigt strategiskt verktyg som varje år ger bolaget möjlighet att stämna av sina mål och se hur väl man faktiskt lyckats.

Vad krävs för att människor ska vilja vara delaktiga?

Om vi nu har fastställt att vi vill arbeta med boendeinflytande: hur gör vi då? Hur får vi folk att vilja vara med? Människor engageras av hot (trussel) och möjligheter. När katastrofer inträffar bryts de vanliga mönstren och människor söker upp varandra och agerar tillsammans. Ur krisen föds en konstruktiv motkraft, en känsla av att vi måste och kan göra skillnad tillsammans. När katastrofer och hot (trussel) mobiliserar människor är det viktigt att ta tillvara och stötta den kraften.

Tack och lov domineras inte vardagen och det vanliga scenariot av kris och katastrofer. Då kan vi istället fokusera på möjligheten. Det är nämligen också så att när vi människor får och ser möjligheten att göra skillnad i en fråga som vi tycker är tillräckligt viktig så fungerar även det mobiliserande. Då vill vi vara med!

Att identifiera och skapa dessa möjligheter är att ge ”fröna”, människors och områdets resurser, möjlighet att gro.

Det måste vara viktigt

När vi tycker att något är viktigt så vill vi vara med. Det räcker att se till sig själv. Vi blir dagligen överösta av inbjudningar genom annonser, affischer och flygblad. De flesta ignorerar vi. Men när inbjudan gäller en fråga som vi tycker är tillräckligt viktig, så reagerar vi. Kanske inte genom att komma på mötet, men vi tänker i alla fall tanken. Det är det första steget.

Hur vet vi då om en fråga är viktig? Vi måste fråga dem det berör. Områdeskunskap ger oss viktiga ledtrådar kring vilka frågor vi kan ställa, men det är bara dem vi vill mobilisera som kan ge oss svaren. Det är lätt att tro att de boende i ett område prioriterar samma frågor som de boende i ett liknande område, men det ska vi inte vara säkra på. Det engelska uttrycket: ”Assumption is the mother of all fuck-ups” är grovt, men ack så sant. Genom att låta dem det gäller sätta dagordningen försäkras vi oss om att vi jobbar med rätt saker. Då har vi förutsättningar att få engagemang från de boende och därmed bra och hållbara resultat.

Det finns en mängd användbara verktyg för att kartlägga en fråga och ta reda på vad som är viktigt för brukarna. Att ta reda på vilka frågor som är viktiga kan tyckas enkelt. För att vi ska få ett bra underlag krävs dock att vi har bra verktyg och metoder när vi frågar och att vi dokumenterar och återkopplar resultatet till de boende, till den egna organisationen och till alla andra berörda.

Det måste vara på riktigt

En förutsättning för att jag ska vilja vara med är att jag ser att det tjänar något till. Att min insats ger utdelning. Att det är på riktigt! För att en fråga ska fungera mobiliserande så måste den vara tydlig och reell – på riktigt!

Utmaningen är att visa att det är på riktigt handlar om att förmedla det handlingsutrymme vi lämnar ifrån oss. När det blir tydligt för mig att det handlar om en fråga jag tycker är viktig och att jag har en verklig möjlighet att påverka med mitt engagemang, då vill jag vara med!

Uppdraget att arbeta mobiliserande är en paradox. Det är ett uppdrag uppifrån (t ex regering, stadsdel, organisation, företag) att arbeta underifrån. Lösningen på detta är att identifiera den reella möjligheten. Detta är också lösningen på hur vi ska kunna samtidigt släppa makten och behålla kontrollen. Den är ett sätt att låta planeringen utgå från dagens situation men samtidigt vara långsiktig och reflektera uppdragsgivarnas vilja. Det handlar om ett slags delegation.

Den reella möjlighetsramen

Det gäller att vara tydlig och uppriktig. Vi har aldrig obegränsade möjligheter. Det finns alltid begränsningar av ett eller flera slag; ekonomiska, politiska, etiska eller andra. Det är inget problem i sig så länge de är tydliga för alla inblandade. Många gånger vill hyresgästerna ha enklare lösningar än vad arkitekter och bolag tror. Var tydliga med vilka ekonomiska ramar som gäller. Lova inget som det saknas ekonomiska möjligheter att genomföra. Såväl möjligheten som begränsningarna måste konkretiseras. En budget med en tydlig uppdragsbeskrivning är ett sätt. Jag kommer att beskriva fler sätt längre fram.

Inom de givna ramarna måste makten släppas och då krävs tillit. Då visar vi att det är på riktigt. Gör vi möjlighetsramen för snäv så blir det inte tillräckligt viktigt för att människor ska vilja engagera sig. Det måste fortfarande finnas ett reellt handlingsutrymme kvar. ”Du får välja vilken färg du vill, bara du väljer svart” är ingen framkomlig strategi. En ledning eller organisation som vågar släppa ifrån sig handlingsutrymme skapar trovärdighet hos sina brukare. Det blir tydligt att det inte bara är vackra ord utan att man verkligen menar allvar.

Blir ramen å andra sidan för stor finns risken att vi väcker orealistiska förväntningar och att uppdragsgivarna efter ett tag får kalla fötter och stramar in tyglarna då processen viker av åt ”fel” håll. Detta är sämsta möjliga utveckling. Då får vi en svekdebatt som underminerar processens trovärdighet och flyttar tillbaka positionerna.

Fira segrarna!

Det är klokt att börja med frågor man själv har makt över som t.ex. arbetet med fysisk förnyelse för ett bostadsbolag. Det i sig är en viktig strategi. Att först hantera de frågor man faktiskt själv har makt över är dels ett sätt att ”städa framför egen dörr” och dels ett sätt att visa att det är på riktigt och att man menar allvar. Det är ett effektivt sätt att bygga förtroende. I linje med detta är det också viktigt att fira segrarna och synliggöra även de små segrarna på väg mot de stora. Framgång föder förtroende och visar att man är en aktör att räkna med. Det är också ett sätt att belöna, lyfta fram och uppmuntra alla inblandade.

Det måste vara för alla – hur bjuder vi in?

Hela diskussionen om de boende som boendeexperter tar sin utgångspunkt i en tänkt representativitet. Att fråga bara somaliska tonårstjejer om hur ett bostadsområde borde utvecklas blir fel, precis som om vi bara pratar med föreningsvana, svenska män i övre medelåldern. Det första misstaget tror jag aldrig har skett, men det andra görs dessvärre allt för ofta.

Alla har vi olika erfarenheter av livet. Vår vardag, våra bekymmer och våra drömmar skiljer sig åt. Vi har mycket gemensamt men vi är också väldigt olika. Det är just olikheten som är poängen med brukarinflytande. När vi inte frågar brukarna om vad som är viktigt, utgår vi från att det är en fråga som alla kan besvara och att allas svar ser likadana ut. Om vi bara frågar en grupp utan den bredd av erfarenheter som motsvarar brukarkollektivet så är miss-

taget lika stort. Svaret blir inte klokare. Representativiteten är alltså inte bara politiskt korrekt och rättvist – dessa grupper/personer besitter nödvändiga resurser, kunskaper vi behöver. En svårighet är att många av de föreningar och institutioner som säger sig företräda brukarna inte heller kan förmedla den breda erfarenheten.

Vi ska ha klart för oss att brukare och målgrupp skiljer sig åt beroende på vad vi talar om. Målgruppen för en fritidsgård är till exempel väldigt annorlunda än den för ett seniorboende. Samtidigt måste även andra än själva målgruppen få vara med och belysa frågan. En fritidsgård är t.ex. en angelägenhet för hela bostadsområdet, även om målgruppen är ungdomarna. Det är också viktigt att tänka på att en anläggning också måste kunna överleva generationsväxlingar. Engagemang går i vågor och eldsjälar och besökare byts ut över tid.

Trots våra ansträngningar kommer vi då och då att uppleva att de erfarenheter vi får del av genom det mobiliserande arbetet inte har den bredd vi skulle önska. När en hel grupp uteblir beror det oftast på att de inte upplever att inbjudan riktar sig till dem. Deltagande förutsätter att jag känner att jag är välkommen och har något att bidra med. Då behöver vi ”headhunta”, det vill säga arbeta positivt särbehandlande med uppsökande arbete. Vi behöver arbeta med uppsökande metoder för att människor ska bli sedda och hörda.

Den personliga inbjudan överträffar allt, men är tidskrävande. Skillnaden jämfört med flygbladet med uppmaningen ”Alla är välkomna” är enorm. Se bara till dig själv. Visst gör det stor skillnad om någon du känner bjuder med dig personligen jämfört med om bara ser inbjudan på en affisch?

Vad händer när vi inte talar samma språk?

I Gårdsten talas cirka åttio olika språk. En majoritet av de boende i området har invandrarbakgrund. Det ställer såklart särskilda krav på arbetets utformning, men är ingen anledning att låta bli, tvärtom blir det ännu viktigare! I början av Gårdstensbostäder arbete översattes all information och alla inbjudningar till de fyra största språken i området. Efterhand har vi insett att behovet inte var så stort och idag är det framförallt information med mycket fakta som översätts.

Detta är en stor del av utmaningen när vi jobbar i mångkulturella områden. Som invandrad i ett land upplever du ofta att du inte räknas. Då blir det extra viktigt med en riktad inbjudan! Det gäller att anpassa framförallt inbjudan, men även den fortsatta processen så att den blir begriplig. I det personliga mötet är förutsättningarna att göra sig förstådd som störst. Översatt skriftlig information är ett bra hjälpmedel, men måste alltid följas upp. Här är erfarenheterna från arbetet i Solhusen talande. Sammanfattningsvis har vi lärt oss att tänka ”ett varv till”.

I Solhusarbetet översattes såväl inbjudan till informationslägenheten och breven med information om besiktningssamtalen till de stora språken i området. I breven informerade vi också om möjligheten till att ha en tolk med vid samtalen. Vi trodde vi skulle behöva använda tolkar vid en stor andel av lägenhetsbesöken. I själva verket blev det bara vid en handfull tillfällen. Sammanfattningsvis var det inte alls så problematiskt som vi befarat.

Kart over Gårdsten



Praktiska exempel på verktyg och metoder

De praktiska exemplen som följer i artikeln är till stor del baserade på det arbete med boendeinflytande som skett i Gårdsten i det kommunala bostadsbolagets regi. Framför allt handlar det om erfarenheter från tre stora mobiliseringssatsningar; kring Solhusen, kring Salvia- och Muskotgatan i Östra Gårdsten och kring Gårdstensdalen. Avsnittet inleds därför med en övergripande presentation av dessa satsningar.



Studietur til Gårdsten 2009. Boligfornyelsen i østre Gårdsten

Mobiliseringen kring Solhusen, steg för steg



Rehabilitering med solenergi lösningar

När det nya bolaget Gårdstensbostäder bildades 1997 var Aspgården, Syrengården och Ekgården med totalt 255 lägenheter, den del av området som var i allra sämst skick, med ett mycket eftersatt underhåll. Ett tecken på det var att nästan hälften (45 %) av lägenheterna var outhyrda!

Mobiliseringsprocessen syftade till att:

- Ta reda på de boendes behov, problem och önskemål.
- Ta reda på hur de boende ville sänka sina kostnader med hjälp av energibesparing.
- Bygga relationer mellan de boende.

Processen startade 1998 och husen rustades upp till attraktiva, till 100 % uthyrda lägenheter.

1. Informationslägenhet

- En standardlägenhet mitt i området rustades upp till en genomförbar nivå.
- Den renoverade lägenheten blev mötes- och utställningslokal med bl.a. åsiktsvägg och modeller
- 33 % av de boende besökte lägenheten.

2. Hyresgästmöte

- 80 mötesdeltagare.

- 23 personer anmälde sig till arbetsgrupper.

3. Besiktningsarbete

- Samtal med samtliga hushåll.
- 74 personer anmälde sig till arbetsgrupper.

4. Arbetsgrupper

Materialet från åsiktsväggen tematiserades och delades upp i olika arbetsgrupper;

- | | | |
|-----------------------|---------------------|------------------------|
| • Trygghet & säkerhet | • Miljö | • Parkering & trafik |
| • Lägenheterna | • Gårdar & utemiljö | • Antenn, parabol & IT |
| • Tvättstuga | | |



Rehabilitering med kombinerat veksthus, kompostbinge og fellesvaskeri på bakkeplan

Hur visste vi att det var viktigt?

Underhållet av området var mycket eftersatt. Nästan hälften av lägenheterna var outhyrda. Det i sig var en tydlig signal om att lägenheterna inte var attraktiva. Det gällde att verkligen ställa frågan och ta reda på vilka åtgärder som människor tyckte var viktiga. Genom åsiktsväggen i informationslägenheten och samtal med alla hyresgäster under besiktningsarbetet fick vi reda på vilka åtgärder hyresgästerna tyckte var viktiga inom ramen för ombyggnaden.

Åsiktsvägg

Inför informations- och visningslägenhet i denna trerumslägenhet användes väggarna i ett av rummen för att samla alla hyresgästernas önskemål. På ena väggen fanns rubriken "Detta vill vi ha" på den motsatta "Detta vill vi inte ha". Vid varje vägg stod ett blädderblocksställ (en

flip-over) och på blocket skrevs stickord upp. Allt eftersom bladen fylldes sattes de upp på väggen.

Besökarna började med att läsa igenom det som stod på väggen och markerade sedan de påståenden de höll med om och lägga till dem de saknade. I exemplet med Solhusen fanns ingen begränsning, man fick kryssa för allt om man höll med om allt och komma tillbaka en annan dag och kanske hålla med om nytillkomna förslag. I andra sammanhang har vi begränsat antalet röster, exempelvis ”välj de sju viktigaste exemplen/förslagen”. Om väggen skapas under en samlad workshop är detta absolut att föredra.

Inför ombyggnaden av gamla stadsbiblioteket i Halmstad till ett ungdomens hus gjordes också en mobiliserande utställning. Då tog man fasta på uttrycket ”på tapeten” (att något ”är på tapeten” betyder att det är aktuellt) och bjöd deltagarna att skriva sina synpunkter direkt på uppsatta tapetväder.

Alla som har jobbat med klottersanering vet att det finns ett motstånd mot att börja klottra på en ren vägg. När någon börjat är det lättare att fortsätta. Det gäller även här. Hjälpt därför processen igång genom att börja skriva upp kommentarer du hört och vet kommer att dyka upp. Klotterplanket behöver bemannas. Det behöver finnas en värd som hälsar välkommen, förklarar idén och ställer lite frågor. Att rösta är enklare än att skriva upp egna stickord. Uppmana därför besökare att först läsa på väggarna. Verkar de inte bekväma med att bidra med egna synpunkter så ställ lite frågor och hjälp dem att formulera om sina svar i stickord. Du kan också erbjuda dig att skriva åt dem när de har formulerat sig. Ibland kan det behövas hjälp för att hitta en formulering som stämmer. Undvik att värdera det som skrivs. Värderingen står de boende själva för genom sin röstning.

Hur visade vi att det var på riktigt?

Ett testjobb med en representativt renoverad lägenhet gjordes till en informationslägenhet. Den representativa renoveringen, tillsammans med modeller och de planer som presenterades, visade på ramarna och den reella möjligheten som fanns och bidrog till de realistiska förväntningarna. Arbetsgrupperna där hyresgästerna tillsammans med tekniska experter arbetade fram lösningar som tillgodosåg så mycket som möjligt av önskemålen blev ytterligare ett tydligt tecken på att det var allvar.

Testjobb

Inför ombyggnaden av Solhusen iordningsställdes en standardlägenhet i området till informations- och visningslägenhet. Lägenheten rustades upp med de renoveringsinsatser som var planerade och som låg inom ramen för projektets budget. Dessutom utrustades lägenheten med modeller av husen och förklaring av tekniken.

Det handlar återigen om att ge de boende underlag för att göra informerade val. De boende vet sällan vad olika ombyggnationer kostar och kan inte ställa dem mot varandra. Lägenhetsupprustningen tjänade ändå som en referensram som visade på ramarna och den reella möjligheten som fanns och bidrog till de realistiska förväntningarna. I arbetsgrupperna blev sedan just dessa renoveringar ekonomisk norm. Då kunde grupperna, tillsammans med de tekniskt sakkunniga, utveckla klokare och bättre lösningar inom samma ekonomiska ram.

Arbetsgrupper med tillgång till experter

I arbetet med Solhusen bjöd vi in de boende till arbetsgrupper kring en mängd olika teman utifrån det material som producerats på klotterplanket;

- Antenn, parabol & IT
- Gårdar & utemiljö
- Lägenheterna
- Miljö
- Parkering & trafik
- Trygghet & säkerhet
- Tvättstuga

Arbetsgrupperna bestod av intresserade hyresgäster och en projektledare. Projektledaren fungerade som facilitator och sammankallande i alla grupperna. Sakkunniga på olika områden bjöds sedan in som konsulter, allt efter behov. Arbetsgruppen bestod ju av boendeexperter, de visste vilka behoven var, men behövde teknisk kompetens för att se vilka olika lösningar som kunde vara tekniskt, praktiskt och ekonomiskt möjliga. Erfarenhet är viktig, men har också sina begränsningar. Detsamma gäller de sakkunnigas expertis. Därför är mötet och utbytet mellan erfarenhetsbaserad och professionellt baserad kunskap en viktig kvalitetsgaranti.

Grupperna tog fram förslag och underlag för vad hyresgästerna ville att renoveringen skulle medföra utifrån det material som kom fram genom åsiktsväggen i informationslägenheten, hyresgästmötet och besiktningarna.

Det var frågor och problem som behövde lösas kring alla dessa teman. Frågan om antenner, paraboler och IT til exempel. De boende visste vilka kanaler de ville ha men var inga tekniska specialister. Gruppen träffade representanter för olika kabel-tv bolag, men det fanns inget kanalpaket som täckte in det breda behov som fanns i ett område med så många nationaliteter. Samtidigt ville inte bostadsbolaget ha paraboler hängande hur som helst, det såg fult ut och de kunde ramla ner. Då träffade gruppen byggare för att istället utveckla särskilda parabolstativ där hyresgästerna kunde få sina paraboler monterade på ett säkert och enhetligt sätt.

När det gällde gårdar och utemiljö så utvecklades dessa tillsammans med en landskapsarkitekt som fungerade som diskussionspartner och fick i uppdrag att tolka gruppens idéer. Arbetsgrupperna kunde med sin områdeskunskap hjälpa till att tolka och jämkla mellan motstridiga förslag. "Mer träd" och "färre träd" visade sig til exempel inte alls motstridigt, då problemen med träden var att de skuggade vissa lägenheter. Det kunde åtgärdas med beskärning.

I miljögruppen diskuterades sopsystem. De gamla sopschakten på varje våningsplan skulle användas för ventilationen. Hur skulle frågan kunna lösas? Det fanns stor efterfrågan på sopsortering och kompost, men hur utbredd var den? Gällde den alla grupper? Det var intressant att se att representanter för de olika kategorierna, pensionärer, ungdomar och olika etniciteter samtliga menade att för dem själva skulle det inte bli något problem, men säkert för de andra. Det visade sig att det egentligen inte var ett problem för någon!

Tvättstugegruppens erfarenheter var också väldigt talande. Trygga tvättstugor hade efterfrågats, men arkitekten hade gjort en tolkning av önskemålen om en trygg tvättstuga som en plats där man skulle kunna "gömma sig" och vara garanterat ostörd. Förslaget fick inte godkänt! Gruppen förklarade att trygghet istället tvärtom handlade om öppenhet. Mycket fönster önskades. Hyresgästerna ville både bli sedda och kunna se ut, til exempel för att kunna hålla koll på barnen på gården. I samma anda ville man ha en öppen planlösning ihop med växt-

huset, så att tvättstugan kunde bli en mötesplats. Låsen sattes istället på själva tvättmaskinerna genom ett tidbokningssystem.

Hur blev det för alla?

Tack vare besiktningsarbetet blev arbetet verkligen för alla. Projektledaren för hyresgästinflytande besökte tillsammans med besiktningsmannen alla berörda hushåll.

Besök hos varje hyresgäst

Den personliga inbjudan är överlägsen det mesta, men samtidigt är den tidskrävande. Försök att tänka kreativt. Går det att samordna processer så att arbetet blir mer effektivt? Inför ombyggnaden av Solhusen var det nödvändigt med en besiktning av samtliga lägenheter i området. När en besiktningsperson ändå skulle gå runt i alla lägenheter öppnades ett gyllene tillfälle för uppsökande samtal. Projektledaren för hyresgästinflytande besökte tillsammans med besiktningspersonen alla berörda hushåll. Medan besiktningen pågick gavs möjlighet till samtal om den egna erfarenheten av området och vilka idéer varje hyresgäst hade om hur det kunde förbättras. Då blev steget från tyckande till eget engagemang självklart för många.

Vi bjöd in till arbetsgrupper först i samband med ett stort informationsmöte och sedan i samband med de uppsökande samtalen. Då blev det väldigt tydligt vilka som trädde fram i vilka sammanhang. För de föreningsvana svenska männen gjorde det ingen skillnad i vilket forum frågan ställdes. De anmälde glatt sitt intresse oavsett sammanhang. När vi tittar på de kvinnor och boende med utländsk bakgrund som var med i arbetsgrupperna, så anmälde de sig nästan uteslutande i samband med de uppsökande samtalen.

Hur hanterade vi flerspråkigheten?

I Solhusarbetet översattes såväl inbjudan till informationslägenheten och breven med information om besiktningssamtalen till de stora språken i området. I breven informerade vi också om möjligheten till att ha en tolk med vid samtalen. Vi trodde vi skulle behöva använda tolkar vid en stor andel av lägenhetsbesöken. I själva verket blev det bara vid en handfull tillfällen. Sammanfattningsvis var det inte alls så problematiskt som vi befarade.

Vad hände sedan?

När ombyggnads- och renoveringsarbetena var klara flyttade flera av de gamla hyresgästerna tillbaka och övriga lägenheter hyrdes ut till nya hyresgäster. Nu fanns också huscheferna på plats, två av dem fick ansvar för Solhusen.

Så fort ombyggnadsarbetet var färdigt och hyresgästerna flyttat in bjöd huscheferna in till möten om gårdar och utemiljö. Mycket av utemiljön hade blivit åtgånget i ombyggnadsarbetet och dessutom fanns ju underlaget från hyresgästerna i projektets första fas. Detta arbete blev också starten på det nya arbetet med boendeinflytande, Gårdsråden. Det starka engagemanget från ombyggnadsfasen höll i sig. Hyresgästmötena var välbesökta och hyresgästerna har involverade i en mängd olika projekt. Att rusta upp gårdarna var bara början. Särskilt de första åren sprudlade området av engagemang.

Hyresgästerna i bottenplan byggde gemensamt staket runt sina uteplatser. Gårdstensbostäder tillhandahöll material, virke och färg, men arbetet stod hyresgästerna själva för. Gårdsråden har också utvecklat gemensamhetslokalerna. Hyresgästerna målade och inredde ett barnrum

med möjligheter för pyssel och andra aktiviteter, til exempel barnkalas och liknande, pingisrum och byggförråd. Särskilt Aspgårdens hyresgäster var väldigt engagerade, inledningsvis fanns där inte mindre än fem olika kommittéer; gårds-, miljö-, fest-, växthus- och barnrumskommittéer. Så småningom fick engagemanget en lite mer realistisk nivå. Längre arrangerades välbesökta dagar för vår- och höststädning med avslutande grillfester, julfester samt återkommande gårdsmöten. Även på Syren- och Ekgården arrangerade hyresgäster städdagar och gårdsmöten. På Aspgården tog hyresgästerna til och med själva, på eget initiativ en lång period över gräsklippningen och ogräsrensningen, för att kunna ha sådana planteringar de önskar och för att spara pengar för gården.

De tydliga skillnaderna i hyresgästernas engagemang på de olika gårdarna är värda att fundera lite över. Redan i det första mobiliseringsarbetet så var Aspgården överrepresenterad. Det berodde det på att där redan då bodde en grupp eldsjälar, men också på att det var där arbetet började. På grund av det tigha tidsschemat så började arbetsgrupperna jobba innan besiktningarna var klara och därmed rekryteringen till arbetsgrupperna var avslutad. Även huschefernas arbete började på Aspgården, det var där hyresgästerna först flyttade in. Huschefen lade ner ett intensivt arbete med hyresgästerna där. När hyresgästerna sedan flyttade in på Syrengården hade hon inte tid och kraft att lägga samma odelade engagemang på den gården. Även ekonomiskt blev åtagandet på Aspgården större. Även om hyresgästerna själva gjorde jobbet så kostade deras idéer pengar. Pengar som bidrog till hyresgäster som tar hand om sitt område, en stark social gemenskap och lägre driftskostnader.

Över tiden har både hyresgäst- och personalsammansättningarna förändrats. Engagemanget och eldsjälarna har varierat i styrka men fortfarande, efter mer än tio år, är Solhusen ett område med väldigt engagerade hyresgäster. Växthuset samlar hyresgästerna och odlare på gårdarna har t.ex. gemensamt arrangerat "Öppet växthus" för att entusiasmera fler.



Fornyset utemiljø og enkel fasaderehabilitering gav stor effekt

Mobiliseringen kring Terrasshusen i östra Gårdsten, steg för steg



Blokker med fornyede fasader, karnapper og balkonger

Efter Solhusen och den fortsatta renoveringen av västra Gårdsten var det nu dags att ta hand om det eftersatta underhållet på Salvia- och Muskotgatan i östra Gårdsten. Hela östra Gårdsten är byggt som en gårdsgata med parallella huskroppar i sju våningar. Intrycket innan renoveringen var en kilometerlång sju våningar hög mur av hus med fasader klädda med mörk sjösten. Sinnebilden av den grå betongförorten och en symbol för omvärldens syn på Gårdsten. Många gårdstensbor var ändå stolta över sin stadsdel men medvetna om hur andra bedömde området.

Gårdstensbostäder insåg att utöver den nödvändiga upprustningen var en fysisk förändring var nödvändig för att långsiktigt förändra attityderna till stadsdelen och öka självförtroendet lokalt. Området var förfallet, men hade kvaliteter som var viktiga att bevara. Kvalitéer som de boende känner bäst. Ombyggnaden handlade om själva husen, men också om utemiljön och områdena mellan husen.

En annan ambition var att skapa fler former av boende och större lägenheter och därmed möjlighet till en så kallad boendekarrär inom området. I ena änden av Salviagatan planerades därför ett område med parhus i form av bostadsrätter. Det mötte protester från flera av dem som bodde i lägenheterna. Gårdstensbostäders styrelse beslutade ändå att en omgestaltning av området var nödvändig.

1. Förutsättningar

- Två miljoner kronor avsattes för att användas till gemensamma (felles) utrymmen, såväl invändigt som utvändigt, i enlighet med gårdstensbornas önskemål.

2. Mobiliserande Utställning

- Mobiliserande utställning i en lokal i Gårdstens centrum.
- VIP-möte för de boende i det första berörda huset, 40 deltagare (112 lägenheter), därefter var utställningen öppen för alla intresserade.
- Idéer om hur pengarna skulle användas skrevs upp på blädderblock (flip-over) i anslutning till skisser och modeller av husen.
- Alla besökare fick sju prickar att fördela på de förslag de tyckte var bäst och mest angelägna. Röda prickar till hyresgästerna på Salviagatan och gröna till alla andra.

3. Arbetsgrupp

- Alla utställningsbesökare fick frågan om de ville ingå i en framtida arbetsgrupp.
- Sju hyresgäster, huschef, arkitekt och processamordnare kom att ingå i gruppen.
- Arbetsgruppen fick i uppdrag att förverkliga förslagen, i så stor utsträckning, som möjligt inom ramen för de 2 miljonerna.
- Hyresgästernas förslag blev nya tvättstugor i tre av entréerna (ca 1 miljon kr), minigym med bastu och dusch (ca 640 000 kr) samt en övernattningslägenhet (ca 360 000 kr).

4. Gåturer

- För att få kunskap om vad som var viktigt att bevara och åtgärda i den omgivande miljön bjöd vi in till Gåturer.
- Tre Gåturer genomfördes på Salviagatan och två på Muskotgatan.
- En intervjuare och en dokumentatör följde vardera gruppen runt vandringen.



Rehabiliterade terrasserte langblokker i østre Gårdsten med Gårdstensdalen i forgrunnen



Fornytt utemiljø og oppussede fasader med helhetlig løsning for individuelle parabolantennener

Hur visste vi att det var viktigt?

Underhållsbehovet var stort. Gårdstensborna fick själva tala om vilka åtgärder som var viktiga och prioriterade och vad som var viktigt att bevara i såväl utemiljön som i de gemensamma utrymmena inomhus.

Gåtur – vandrande kartläggning

Att röra sig i den fysiska miljö vi vill förändra tillsammans med dem som har kunskap om området är ett bra sätt att skaffa sig underlag inför ett förändringsarbete. I Gårdsten har detta använts inför ombyggnationerna på Salvia- och Muskotgatan. Då använde vi oss av Gåtur. Metoden inventerar inte bara det som behöver förändras utan fångar också in vad de boende uppskattar och är måna om att bevara i områdets fysiska miljö. Att förändra befintliga miljöer är något helt annat än att bygga nytt och den som kommer utifrån kan ofta inte uppfatta de sociala mönster och nätverk som etablerats på platsen.

En Gåtur bör inte ta mer än en timma. Alla boende i området bjuds in till Gåturerna och intresserade får föranmäla sig till de olika turerna. Vid varje gåturstillfälle begränsas antalet anmälningar till tio personer. Då vandringen och samtalet sker i grupp är det svårt att administrera en mycket större grupp. Alla ska kunna höra varandra och det ska helst inte bildas flera smågrupper. Vandringen sker tillsammans med en samtalsledare och en dokumentatör. Samtalet spelas in och platserna fotograferas. Ett sätt att tillföra komplett-erande perspektiv är att förse ytterligare personer med engångskameror för att fotografera sina favoritplatser och därefter träffa dem för en intervju, var för sig eller tillsammans.

I Gårdsten omfattade Gåturerna tio stopp. Stoppen var noga utvalda av processledaren genom tidigare rundvandringar i området. De representerade nyckelplatser av olika slag. Fokus har varit vad deltagarna uppskattar och tycker är viktigt att bevara vid varje stopp, men naturligtvis kommer i en sådan diskussion även tankar om sådant som man uppfattar som potentialer och brister fram.

Hur visade vi att det var på riktigt?

Besluten var fattade: husen skulle förändras och förberedelserna igång. Nu efterfrågades hyresgästernas erfarenhet och kunskap så att det skulle kunna ske på bästa sätt. Pengar var avsatta och utställningslokalen med skisser och modeller av husen visade på ramarna och den reella möjligheten som fanns.

Mobiliserande utställningar

Mobiliserande utställningar är ett annat sätt att illustrera att det är på riktigt och vilken möjligheten är. Informationslägenheten från Solhusen som beskrivs i kapitlet innan är ett exempel på detta. Ett annat exempel är när projektledarna för upprustningen av Dalen (som beskrivs i nästa kapitel) besökte skolor och köpcentra med den illustrerat frågeformulär och modellen av området.

Ytterligare ett exempel är upprustningen kring terrasshusen på Salviagatan och utvecklingen av de gemensamma utrymmena där. Arbetet byggdes upp kring en utställningslokal i Gårdstens centrum. Syftet med utställningen var att tydliggöra för hyresgästerna hur möjligheten att påverka såg ut och försäkra dem om att det var på riktigt. Det gjordes genom att utrusta lokalen med en skalenlig modell av huset som kunde plockas isär så att man kan titta närmare på de olika gemensamma utrymmena. Modellen kompletterades med plakat med resta planer (en slags tredimensionella ritningar) av de olika gemensamma utrymmen som skulle utformas och en beskrivning av det vi kallade basnivån.

Basnivån var den renovering som företaget ansåg nödvändig och som skulle ske oavsett om den prioriterades av hyresgästerna. Därutöver fanns en ospecificerad pott på 2 miljoner. Hur dessa pengar skulle fördelas var upp till hyresgästerna att bestämma. I anslutning till varje affisch fanns ett blädderblock (flipover) där kompletterande synpunkter och idéer antecknades.

Inför det första hyresgästmötet hade alla hyresgäster i Salviagatan 19-31, det hus i östra Gårdsten som först skulle byggas om, bjudits in till ett "VIP-möte" i utställningslokalen. På mötet kunde de cirka 40 närvarande hyresgästerna tala om hur de ansåg att de två miljoner som avsatts till gemensamhetslokaler skulle användas. Under kvällen fylldes blädderblocken i lokalen med en mängd olika uppslag.

Därefter öppnades utställningen för alla intresserade. Den var öppen i tre dagar. Besökarna fick rösta, komma med nya idéer och skriva upp dessa på blädderblocken. Hyresgästerna på Salviagatan 19-31 fick rösta med sju röda prickar medan övriga besökare, vars röster inte var avgörande utan endast rådgivande, fick rösta med sju gröna prickar. Besökarna hade också tillfälle att ställa frågor om ombyggnaden och prata med utställningsvärdarna, vår arkitekt och vår processamordnare. Röstprickarna visade tydligt hur utställningsbesökarna hade prioriterat idéerna. Budgeten och utställningslokalen med skisser och modeller av husen visade på ramarna och den reella möjligheten som fanns.

Hur blev det för alla?

Alla gårdstensbor bjöds in genom Gårdstensbladet och brev hem. Dessutom knackade huscheferna dörr och bjöd särskilt in de hyresgäster som var direkt berörda av ombyggnadens första etapp.

Informationskanaler

Det är oerhört viktigt att ha informationskanaler. I Gårdsten finns Gårdstensbladet, ett fyrsidigt blad som ges ut av bostadsbolaget varje månad. Här rapporteras om allt som händer inom bolaget. Alla möten och samlingar annonseras här och når därmed alla hushåll. Inte minst är det gott om bilder på alla deltagande gårdstensbor, sannolikheten att få se sig själv på bild är stor! En färsk undersökning har dessutom visat att bladet är mycket uppskattat och läses i väldigt stor utsträckning (81% av alla hyresgäster).

Varje månad delas inbetalningsblanketterna för hyran ut till alla Gårdstensbostäders hyresgäster. Detta är ytterligare en kanal för informationsspridning om det är något som inte hunnit in i Gårdstensbladet eller som behöver spridas utöver det. De lokala huschefskontoren, anslagstavlor i alla trappuppgångar och traditionella såväl som elektroniska anslagstavlor i centrum är andra viktiga ställen för informationsspridning. Arrangörerna kring Gårdstens seniorhus har t.ex. utsett särskilda trapphusaffischörer som har delat upp området emellan sig och ser till att sätta upp månadens program i alla trapphus.

Även om den riktade och uppsökande inbjudan är mest effektiv innebär det inte att vi ska undvika massinbjudningar som affischer etc. De måste bara kompletteras. I samband med inbjudan till ett möte eller en workshop är det klokt att be om intresseanmälan senast en vecka innan respektive träff. Det ger en möjlighet att bevaka spridningen på gruppdeltagarna, för att kunna försäkra oss om att vi inte missar något viktigt perspektiv.

Mobiliseringen kring Gårdstensdalen, steg för steg



Gårdstensdalen med Gårdsten centrum i forgrunnen och Solhusen i bakgrunnen

Dalen är det stora grönområdet mitt i Gårdsten och en verklig tillgång i stadsdelen. Gårdstensdalen hade varit förfallen och nästan övergiven i många år. Därför fick Gårdstensbostäder ett särskilt uppdrag att utveckla och rusta upp den. Bostadsbolaget ägde inte marken. Det gjorde Park- och naturförvaltningen, en av Göteborgs stads förvaltningar. Ett samarbete var alltså nödvändigt!

Syftet med mobiliseringsarbetet var att ge alla gårdstensbor en reell möjlighet att påverka Dalens utformning och arbeta fram ett väl förankrat förslag på hur Dalen skulle kunna bli en oas och mötesplats för alla gårdstensbor.

Gårdstensbostäder och Park- och naturförvaltningen enades om att Park och natur skulle inventera området och därefter ta fram en plan för hur Dalen skulle återställas till sin tidigare status. I detta uppdrag fanns inga förbättringar med utan det handlade om en ”noll-ställning” – ett reparations och underhållsarbete. Park- och Naturförvaltningen betalade också för återställningsarbetet som till största delen utfördes inom ramen för en utemiljöutbildning. Kostnaderna för personal och nysatsningar delades mellan Gårdstensbostäder och Park- och naturförvaltningen.

1. ”Sommar i Dalen”

- 100 000 kr avsattes till gårdstensbornas förfogande, två somrar i rad, för att göra Dalen till en plats för möten och aktiviteter och för att få idéer kring Dalens framtida utveckling.
- Alla gårdstensbor och föreningar bjöds in och kontaktades.

- Kartläggningsmöte med brainstorm om möjliga aktiviteter, kriterier för resursfördelningen fastställdes och en styrgrupp av intresserade gårdstensbor utsågs. Alla föreningar och gårdstensbor fick brev med information och uppmaning att söka pengar.
- Styrgruppen sammanställde ansökningarna, fördelade resurserna och samordnade genomförandet av aktiviteterna.
- Över 2000 gårdstensbor deltog och 130 personer arbetade ideellt med de olika arrangemangen.
- Erfarenheterna blev en plattform för det fortsatta utvecklingsarbetet.

2. Återställningsarbetet

- Park- och naturförvaltningen gör en kartläggning av Dalen.
- En plan för hur Dalen ska återställas bestäms.
- Arbetet med återställandet utförs av gårdstensbor inom ramen för en utemiljöutbildning.

3. Planering och förutsättningar

- 2 000 000 kr avsattes till gårdstensborna att besluta om.
- Fyra lokala, flerspråkiga, projektledare anställdes.
- En modell av Dalen visade vad pengarna kunde räcka till och hindrade orealistiska förhoppningar.
- Ett illustrerat frågeformulär utarbetades för att kunna användas som kommunikationsverktyg i mötet med alla gårdstensbor oavsett svetskunskaper.

4. Uppsökande arbete

- Projektledarna mötte gårdstensborna i centrum och ungdomarna i alla skolklasser samt på fritidsgården, utrustade med modellen och illustrerade frågeformulär.
- De illustrerade formulären delades ut till alla hyresgäster, så att de kunde prioritera förslagen.
- Hela 1800, det vill säga nästan var tredje Gårdstensbo, utnyttjade möjligheten att tala om hur de tyckte pengarna skulle användas.

5. Förverkligande

- De två miljonerna räckte till de sju anläggningar som flest önskat sig.
- För varje anläggning bildades en arbetsgrupp. Projektledarna fungerade som facilitatorer och kallade in tekniska sakkunniga när det behövdes. Den sakkunniga inputen bestod framförallt i en landskapsarkitekt som Park- och naturförvaltningen finansierade.
- 200 personer anmälde sig till arbetsgrupper.
- Arbetsgrupperna arbetade fram hur anläggningarna skulle se ut, var de skulle ligga och planerade den långsiktiga skötseln, allt inom en given budget.
- Modellen reviderades i enlighet med förslagen och presenterades i centrum och i skolorna tillsammans med en tidsplan för arbetet.

Hur visste vi att det var viktigt?

Sommar i Dalen var något av en panikåtgärd. Det fanns inga aktiviteter i området när skolan och fritidsgården stängde för sommaren. Detta i ett område med massor av barn och med föräldrar som inte har råd med semesterresor eller sommarstugor. Att rusta upp området skulle ta lång tid och inte vara klart till bolagets första sommar. Lösningen blev att låta själva mobiliseringsprocessen vara det som gav liv åt Dalen. Så föddes Sommar i Dalen.

Det stora intresset runt Sommar i Dalen bekräftade det hyresgästerna hela tiden sagt. Dalen måste rustas upp! Mobiliseringen och de aktiviteter programmet resulterade visade på hur gårdstensborna ville använda Dalen. På så sätt hade vi en ganska god bild av vilka idéer och önskemål som fanns. Men, det handlade om en allmän uppfattning. Vi visste inte vilka idéer som skulle få mest genomslag eller hos vem.

De metoder vi använde oss av för att ta reda på vilka idéer och förslag som gårdstensborna tyckte var viktigast var ett kartläggningsmöte för Sommar i Dalen och ett illustrerat frågeformulär (se nedan) inför anläggningsarbetet.

Kartläggningsmöten med brainstorm

En brainstorm innebär att ordet släpps fritt – under kontrollerade former. De kontrollerande formerna är de regler (se nedan) som möjliggör ett flöde av idéer. Eftersom det inte är tillåtet att ifrågasätta vad någon annan tycker, brukar deltagarna våga säga sådant som de tycker är viktigt. Förmodligen har flera deltagare varit med om en brainstorm förut, men förklara för säkerhets skull vad syftet är och hur det går till.

Regler för brainstorm

- Formulera dig i stickord
- Max 30 sekunder
- Inga diskussioner eller ifrågasättanden – men klargörande frågor är tillåtna

Brainstormen tar avstamp i ett givet tema t.ex. ”Hur fyller vi Dalen med liv och rörelse?” Genom att deltagarna ska formulera sig i stickord är det möjligt för processledarna att hinna skriva upp alla orden. Av tidsskäl bör inte heller ett stickord förklaras mer än 30 sekunder. Både stickordsregeln och 30-sekundersregeln bidrar till att deltagarna blir mer konkreta. Regeln är också nivellerande; den hjälper till att jämna ut skillnaderna mellan de som normalt pratar och breder ut sig mycket och de som är blyga och osäkra. Markera gärna genom att stoppa någon chef som breder ut sig genom att helt enkelt påminna om 30-sekundersregeln. ”Nu har du pratat mer än 30 sekunder, hur går det med stickorden?”

Regeln som förbjuder ifrågasättanden och diskussioner är viktig. Att bli ifrågasatt är sällan behagligt. Det kan leda till tystnad och det är det sista vi vill i detta läge. Om en diskussion tar fart så avbryt den snabbt och hänvisa till att ”Här gör vi en sak i taget, diskuterar gör vi senare”. Uppmana däremot gärna deltagarna att komma med ett motförslag om de inte håller med. Till exempel kanske en deltagare säger ”För korta fikaraster” och anser att de aldrig hinner prata med varandra. Någon annan tycker motsatsen. Börja då inte en diskussion, utan be henne eller honom istället säga ”För långa fikaraster”.

För att hålla i en brainstorm med fler än 15 deltagare är det en stor fördel att vara två processledare. Är ni två kan ni hantera en grupp på upp mot 50 deltagare, med större grupp krävs ljudanläggning och det tenderar att bromsa processen. Stå vid var sitt blädderblock och turas om att skriva stickord. På detta sätt kan ni hålla tempot uppe. Var noga med att upprepa de stickord ni antecknar. Det fyller flera funktioner. Deltagarna ser inte alltid vad ni skriver, men de hör vad ni säger. Det blir en återkoppling och bekräftelse till den som kom med stickordet om att det nu är antecknat och hur det formulerades. Sist men inte minst är det en signal till ledarkollegan så att ni inte skriver samma ord.

Se i möjligaste mån till att allt verkligen allt är sagt när det är dags att sätta punkt för brainstormen. "Nu stänger vi brainstormen snart, så passa på!"

Illustrerat frågeformulär

När Dalen skulle rustas upp och anläggningsarbetet börja hade vi en ganska god idé om vilka åtgärder folk önskade sig. Men, budgeten kunde omöjligt räcka till allt och hur skulle de reagera när de fick reda på att den hett önskade fullskaliga fotbollsplanen skulle äta upp hela budgeten om vi satsade på den?

För att få svar på dessa frågor gjorde vi ett illustrerat frågeformulär. Frågeformulären delades visserligen ut till alla hyresgäster tillsammans med hyresavierna (månatliga inbetalningsblanketterna för hyran) och kunde lämnas på huschefskontoren, men vi visste med oss att den vägen skulle vi inte få många svar. Ville vi få svar på våra frågor så var det uppsökande arbete som gällde. En grupp på fyra gårdstensbor anställdes som projektledare och stod med en modell av Dalen och de illustrerade frågeformulären och bjöd på kaffe, saft och kex i centrum och besökte sedan alla skolklasser i området.

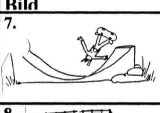
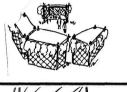
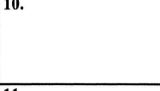
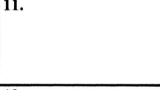
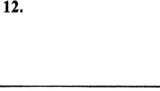
Formuläret fylldes helt enkelt i genom att sprida fem guldstjärnor på de satsningar man helst ville se i Dalen. Bilderna förklarade vad det handlade om även för dem som inte talade så bra svenska. De förklarande texterna berättade lite mer om vad som avsågs. Slutligen fick alla intresserade kryssa i om de ville vara med i en arbetsgrupp för det fortsatta arbetet. (Följebrevet till enkäten finns som bilaga.)

Vad tycker du är allra viktigast att göra i Gårdstensdalen?

Vi vill gärna veta vad alla tycker, men om du bor i Gårdsten så räknas din röst mer.

Namn: Klass:

Adress: Lägenhet Telefon:

Bild	Idé	Antal Röster	Bild	Idé	Antal röster
1. 	Fotbollsplan En gräsplan, 60x40 meter. En plan med profsmått skulle kosta ca. 2 miljoner.		7. 	Skateboardramp En ny stor ramp för skateboard och inlines.	
	Café & samlingslokal Ett nytt hus med plats för både servering och möten. Ca. 120 kvm.		8. 	Djurgård En djurgård med smådjur som kaniner, höns och kanske en liten get.	
	Pergolor/ Marknadsstånd Vi bygger permanenta tak och väggar av växtspaljéer istället för partytälten.		9. 	Tennisbana En fin och upprustad tennisbana.	
	Dansbana/ Scen Den gamla dansbanan byggs ut, med tak över hela scenen och med stort dansgolv.		10. 	Minigolfbanas En 18-håls minigolfbana.	
10. 	Boulebana En ny permanent boulebana byggs, med en skyddande liten kantmur.		11. 	Egen idé	
11. 	Äventyrslekplats En stor och spännande lekplats med klättervägg, repbroar, rutschkanor m.m.		12. 	Egen idé	

☐ Ja, jag vill vara med i en arbetsgrupp och bestämma mer om Dalen!

Hur visade vi att det var på riktigt?

Budgeten, modellen och de illustrerade frågeformulären visade tillsammans tydligt att det var på riktigt och inom vilka ramar.

Delegation med styrd budget

Det enklaste och tydligaste sättet att delegera är att helt enkelt avsätta en budget och klargöra vilka kriterier investeringarna eller satsningarna ska uppfylla. Kriterierna för delegationen kan bestämmas av den som delegerar (i det här fallet Gårdstensbostäder), av brukarna eller, som när det gällde Sommar i Dalen, både och.

När grönområdet i Dalen skulle rustas upp skedde det i flera etapper. Den första sommaren handlade om att genom ett program med sommaraktiviteter fylla området med liv och rörelse och dessutom ta reda på hur de boende ville utveckla området.

Den första sommaren anslogs 100 000 kr till sommaraktiviteter. På första möte ställdes frågan vilka kriterier som skulle uppfyllas för att man skulle kunna få del av pengarna förutom att uppfylla Gårdstensbostäders syfte; *Att göra Dalen till en plats för möten och aktiviteter för alla i Gårdsten i sommar.*

Gruppen enades om att ge en samordningsgrupp i uppdrag att fördela och samordna resurserna efter följande kriterier;

- Det ska vara konkreta förslag, vem gör vad, var och när och vad det kommer kosta?
- Aktiviteter för barn och ungdomar ska prioriteras.
- Det ska vara spridning på aktiviteterna.
- Programmet i sin helhet ska erbjuda något för alla.

Alla intresserade inbjöds att vara med i samordningsgruppen och 22 personer anmälde sitt intresse. Blanketter för att presentera idéer, inventera resurser och ansöka om bidrag i form av pengar, lokaler och material hade bifogats i inbjudningsbrevet som föreningarna hade fått men delades även ut på själva mötet, såväl till föreningar som enskilda deltagare.

I nästa fas handlade om att faktiskt bygga de anläggningar som saknades. Då gjordes det klart att det fanns en budget på 2 miljoner och att de illustrerade frågeformulären som gjordes skulle styra hur pengarna skulle användas.

Hur blev det för alla?

Det uppsökande arbetet gjorde att vi nådde väldigt många gårdstensbor. Projektledarna och modellen kom dit gårdstensborna fanns. Våra tidigare erfarenheter hade visat att ungdomar var en svår grupp att fånga. Därför söktes de särskilt upp i skolorna.

Uppsökande arbete

Det är viktigt att fundera kring var och i vilka sammanhang målgruppen finns. Riktat vi oss till exempel till ungdomar så är skolan en plats där vi kan nå nästan hela målgruppen. När vi riktar oss till hushållen är det föräldrarna vi når, inte ungdomarna, om de inte har egna lägenheter förstås. Fundera också kring på vilka platser människor är nåbara. Erbjud en välkommen paus och bjud gärna på kaffe eller något annat som gör att man stannar upp en liten stund. Köpcentra är ofta en bra arena för uppsökande samtal. Befintliga verksamheter eller mötesplatser som lockar målgruppen är andra. I det inbjudande arbetet kring Dalen var detta tydliga strategier. Projektledarna och modellen kom dit gårdstensborna fanns. Våra tidigare erfarenheter hade visat att ungdomar var en svår grupp att fånga. Därför söktes de särskilt upp i skolorna. I Gårdsten finns en muslimsk skola. Det var väldigt viktigt att också besöka den, annars hade vi missat en viktig grupp ungdomar.

När vi inte själva äger frågan – Vision 2014

De tidigare tre exemplen har alla utgått från den reella möjlighet som ett fysiskt förnyelsearbete innebär. Det innebär också att det är frågor som man själv i stor utsträckning har makten över. Så är dock inte alltid fallet. Det är dock långt ifrån alltid vi kan välja vilka frågor vi börjar arbeta med. Ibland är situationen akut och då kan vi inte stå bredvid och hänvisa till en smart, långsiktig mobiliseringsstrategi. Oftast är verkligheten sådan att vi måste jobba på många fronter samtidigt. Då kan det ändå vara bra att för sig själv, de boende, sina medarbetare och uppdragsgivare kunna vara tydlig med i vilka frågor det kommer ta lång tid att nå resultat och i vilka framgången kan komma snabbare.

Ofta är vi beroende av omvärlden för att kunna bedriva ett förändringsarbete i stadsdelen och då kan framgång bara nås tillsammans med andra – medaktörerna. Skolan, tryggheten och människors försörjning är exempel på sådana stora frågor i Gårdsten. För att komma vidare med dem behövde vi bygga en gemensam framtidsvision, en agenda och en upplevelse av att vi tillsammans faktiskt kan uppnå våra mål.

Hur tar vi reda på vad som är viktigt?

Arbetet underlättas om vi kan samla en grupp med representanter för de olika parter som behöver ingå i det gemensamma arbetet och som tillsammans har nödvändig kunskap kring och makt över frågan. Det går inte att tvinga en part att samverka. Vägen framåt bygger på en gemensam problembild och vision, där båda parter ser att de har något att vinna på att samverka. Åter igen; när de upplever att det är viktigt, på riktigt och att de känner sig inbjudna och behövda. Att komma dit är inte alltid lätt, det kan ta tid att bygga förtroende, särskilt om man har tidigare negativa erfarenheter av samarbete. Verktygen som beskrivs nedan kan komma väl till pass i arbetet.

Temakartläggning

Temakartläggning är ett effektivt sätt att sortera och göra en fråga tydlig. Börja med att presentera ditt tema eller din fråga. Be därefter deltagarna, individuellt, i par, bikupor eller grupper, att identifiera det de tycker är viktigast. Alla konstellationer har sina fördelar och flera kan med fördel kombineras. Genom att kombinera individuellt arbete och grupparbete ges alla möjlighet att ta fram egna förslag som sedan diskuteras och presenteras i grupp.

Uppmana grupperna att skriva sina teman på papper, ett tema på varje papper. När kartläggningen är klar är det dags att presentera resultatet. Låt grupperna kortfattat presentera sina förslag. Sätt därefter upp dem på väggen eller lägg ut dem på golvet så att alla kan se dem. Om du vill ha ett verktyg för att gallra bland temana så uppmana deltagarna att välja ut exempelvis fyra förslag de tycker är bäst och markera dessa. Klisterprickar är ett bra verktyg för detta, men vanliga tuschpennor funkar lika bra. Ta bort de teman som inte fått några prickar och gruppera de återstående.

Involvera hela gruppen i sorteringsarbetet. Vad säger ni, vilka av dessa teman hör ihop? Hur kan vi sortera detta? Det är lätt att gruppen vill klumpa ihop väldigt mycket, allt utgick ju från början från ett och samma tema och hänger därför ihop. Poängtera då att poängen är just att sortera och frågan så att den blir möjlig att jobba vidare med. Efter tematiseringen har ett antal underrubriker uppstått och gruppen har gemensamt identifierat vilka frågor som är viktigast att jobba vidare med. Är tanken att gruppen själv ska jobba vidare med frågan är det lämpligt att nu låta dem välja vilken fråga de vill jobba vidare med och på så sätt bilda ar-

betsgrupper. Då kan det mycket väl hända att någon grupp inte blir vald. Det gör inte frågan mindre viktig, men den måste arbetas vidare med i något annat forum.

Temakartläggningen har många fördelar. Den separerar produktion och bedömning av förslag, något som ger fler idéer och skapar trygghet så att fler vågar mer. Ett positivt urval istället för kritik gör att ingen slösar tid på att diskutera det vi just nu inte är överens om. Alla förslag är synliga, processen är transparent och parallell.

Trygghetsvandringar

Trygghetsvandringar är ett verktyg för att öka den upplevda tryggheten i ett område. Liksom Gåturer är Trygghetsvandringar en metod för konkret kartläggning av ett områdes kvalitéer och brister ur ett brukarperspektiv. Den stora skillnaden ligger dels i trygghetsperspektivet (som bland annat innebar att vandringarna genomfördes kvällstid) och dels i deltagarkonstellationen.

I en Trygghetsvandring medverkar alla med kunskap och ansvar över området. Förutom boende i området brukar även kommunens berörda förvaltningar, fastighetsägare och polis vara med. Det är särskilt viktigt i områden med många olika aktörer och där ansvaret vanligtvis lätt faller mellan stolarna och där ansvaret är oklart. Metoden har använts flitigt i Göteborg i stadsdelar med mer splittrat ägande, exempelvis Lundby.

Praktiskt går det till så att gruppen möts i en gemensam lokal. Arrangörerna informerar om syftet med kvällen och metoden och alla presenterar sig för varandra. Vandringen genomförs i grupp med en ledare och två sekreterare. Det är viktigt att hålla ihop gruppen så att alla kommentarer kommer med. Efter genomförd vandring träffas gruppen för en fika och genomgång av kvällens vandring och alla observationer. För varje observation reds ansvarsfrågan ut och ansvarig part får tala om vad de kan åta sig att göra för att förbättra situationen. På så sätt utmynnar Trygghetsvandringen i ett gemensamt åtgärdsprotokoll där alla observationer noteras tillsammans med kommentarer om vem som har ansvaret och vad de kommer att göra åt frågan. Protokollet sprids till alla deltagare och ansvariga och blir ett användbart verktyg för uppföljning.

Inför ombyggnaden av ett Ungdomens Hus i Halmstad gjorde vi rundvandringar i den byggnad som skulle byggas om tillsammans med ungdomar. Möjligheten att variera den vandrande kartläggningen med hänseende på miljö och perspektiv är väldigt stor.

Hur visar vi att det är på riktigt?

När arbetet är långsiktigt kan det vara svårt att visa att det är på riktigt. Målen ligger så långt fram att det är svårt att överblicka resan dit. Ofta är målen ännu så länge bara visioner och förhoppningar utan ekonomi och politisk förankring. Då är det viktigt att vara tydlig med otydligheten. Människor är kloka. Vi accepterar att stora processer tar längre tid och är svårare än små. Att arbetet måste börja någonstans. Vi uppskattar att få vara med från början och inte bjudas in när allt i praktiken redan är klart, även när det innebär otydliga förutsättningar.

Bjud in till att skapa en gemensam vision. Redovisa resultatet och var tydlig med hur det blir vägledande i det fortsatta arbetet. Koppla det som görs till den vision som utarbetats gemensamt. Ta fasta på alla delmål som processen kan erbjuda. Kanske är det lättare att visa på

reella förutsättningar i en avgränsad del. Och återigen, fira segrarna. Uppmärksamma när delmålen nås och att det innebär ett steg på väg mot den större visionen.

Dialogcafé som visionsskaparverktyg

När Gårdstensbostäder skulle ta fram sin nya framtidsvision "Vision 2014" var det ett tydligt exempel på en process där bolaget inte själv hade makt över frågan. Skolan, tryggheten och människors försörjning var de frågor som var i fokus. För att komma vidare med dem behövde vi bygga en gemensam framtidsvision, en agenda och en upplevelse av att vi tillsammans faktiskt kan uppnå våra mål.

Mötet behövde ske under förutsättningar som gynnade samtal, skratt, eftertanke och kreativitet. Den form vi valde för själva workshopstillfällena var Dialogcafé. Det är en spännande och samtidigt enkel form för möten där man i cafémiljö stimulerar strukturerade samtal kring en eller flera frågor. Det är ett konstruktivt sätt att utnyttja fikarastens myller av diskussioner, inpass och trevnad. Genom förberedda samtalsledare och dokumentation blir temat brett belyst och de goda idéerna vaskas fram.

För att inbjudan verkligen skulle locka deltagare och upplevas vara på riktigt bjöd vi in människor med makt över frågan, med verklig kompetens och erfarenhet. Inbjudan riktades till de medaktörer som behövs för att få med den erfarenhet, kunskap, engagemang, mandat och makt över frågan som krävdes. Då kunde vi komma framåt och dessutom presentera dagsläget så att den reella möjligheten att åstadkomma förändring blev tydlig. För att inte bli för övergripande och diffus var det viktigt att inte göra en för bred ansats. Därför valde vi att bjuda in till tre separata workshops, tre olika kvällar, alla med var sitt tema. Temana var "Boende", "Upplevd trygghet" samt "Framtidstro och välfärd".

Det är en viktig poäng att blanda människor med kompetens, erfarenhet och makt. "Makthavarna" garanterar att det är på riktigt för hyresgästerna och det riktigt vackra är att hyresgästerna utgör samma garanti för makthavarna. Blandningen av deltagare ingjuter energi i samtalen.

Mötet inleds med en kort presentation av vad som tidigare har hänt på området och en presentation av den reella möjlighetsramen. Därefter görs en gemensam ämneskartläggning och diskussionsämnen identifieras inom ramen för kvällens tema. Varje diskussionsämne lokaliseras till ett cafébord och har en bordsvärd som håller ihop samtalet och antecknar.

Varje deltagare kan sedan välja det tema de tycker är viktigast att diskutera och göra det i ca 30 minuter. Då ringer klockan och det är dags att byta diskussionstema. Nästa pass inleds med att bordsvärden summerar den tidigare gruppdiskussionen och den nya gruppen tar vid där den förra slutade. Under det tredje passet hjälper gruppen bordsvärden att sammanställa anteckningarna till en kort storgruppsredovisning.

Beroende på vilka möjligheter som finns inom respektive tema kan resultatet av Dialogcaféet bli väldigt olika. Den ena ytterligheten är en kartläggning och prioritering i frågan, resultatet blir ett medskick till Gårdstensbostäders fortsatta arbete. Den andra ytterligheten är formulering av en möjlig projektplan och att en arbetsgrupp bildades för att arbeta vidare med frågan. Det är klokt att fundera igenom möjliga resultat och förväntningar inte minst inför inbjudan av externa samarbetspartners.

Visionsvernissage

För att återkoppla, presentera och få feedback på det samlade resultatet av den vision som utarbetats i Dialogcaféerna bjöds alla gårdstensbor in till en Visionsvernissage. Inbjudan skedde genom att en tågbiljett (som också var en lott) delades ut till alla hushåll ihop med Gårdstenbladet.

Vernissagen bestod av nio stationer längs en järnvägsräls som tejplats på golvet. Varje station presenterade ett visionsområde och var en uppbyggd miljö där visionen kring det området och framför allt åtgärderna för att nå dit presenterades. En station handlade t.ex. om trygghet och där hängde Trygghetsgruppens gula jackor med text på ryggen på galgar från taket. En annan station handlade om miljö och var möblerad med en parkbänk, modeller av vindkraftverk, prunkande växter och där presenterades planerade åtgärder på en stor soptunna.

Det var en ambition att skapa en "happening" i området, att få uppmärksamhet och ge lite guldkant. I det här fallet kopplades en reklambyrå in för att bygga utställningen och ta fram informationsmaterial, men det är ingen förutsättning för metoden. En förutsättning för konceptet var däremot att varje station var bemannad med personal inställda på uppsökande samtal. Utställningsvärdarnas uppdrag var att förmedla innehållet i det visionsområde deras station handlade om. "Så här har vi tolkat det som kommit fram i processen hittills och de här konsekvenserna får det i vårt arbete". Som ett komplement fick alla deltagare placera ut klisterprickar för att vikta åtgärdsförslagen. På så sätt fick vi både kvalitativ och kvantitativ återkoppling på visionsplanen – och ett festligt event!

Hur bjuder vi in så att folk känner sig välkomna?

Ambassadörer

För att ungdomar ska delta krävs oftast en riktad inbjudan. Inför arbetet med Vision 2014 anställde Gårdstensbostäder en grupp ungdomar som funktionärer inför och under dialogcaféerna. Varje ungdomsfunktionär fick dessutom i uppdrag att rekrytera ytterligare fem ungdomar som deltagare under kvällen.

Tanken med de lokala projektledarna i Dalenprojektet var likartad. Det var fyra projektledare som under ett halvår delade på en heltidstjänst. Det var somalisk kvinna i 20-årsåldern, en bosnisk kvinna i 30-årsåldern, en irakisk man i 40-årsåldern och en svensk man i 70-årsåldern. På så sätt fick vi ambassadörer och språkrör till väldigt många gårdstensbor. Vi visade också i praktiken att vi behövde och efterfrågade många olika perspektiv och erfarenheter. Dessutom fick vi en ytterst språkbegåvad grupp som tillsammans täckte in de stora språken i stadsdelen.

Nyckelpersoner och existerande nätverk

I arbetet med att bryta ner och konkretisera visionen för den kommande femårsperioden var gårdstensbornas medverkan absolut nödvändig. Gårdstensbostäders personal har genom sitt mångåriga arbete i stadsdelen god insikt i vilka gårdstensbor som har engagemang i de olika temana. Dessa bjöds särskilt in. En riktad inbjudan till någon, "Du som har bott så länge i området och känner så mycket folk", eller "Du som är så engagerad i skolan", är ett utmärkt sätt att tydliggöra för den personen att han eller hon med sin unika kompetens är särskilt efterfrågad.

Att lära känna nyckelpersoner och veta vilka nätverk som finns i området är oerhört viktigt inte minst när det gäller inbjudan. Personer med stora nätverk och som andra människor

lyssnar till är väldigt värdefulla i ett mobiliseringsarbete. På samma sätt är det bra att ta till vara alla befintliga nätverk. Vårda all självorganisation. Att bygga nätverk tar tid och är svårt. Att göra gemensam sak med befintliga nätverk är en genväg, som dock kan vara förförisk. Det gäller att försäkra sig om en gemensam agenda! Se också till att inte ett enskilt nätverk får bära hela projektet om ni inte kan försäkra er om att de vill ha en bred representativitet i erfarenheter och är beredda att arbeta för det.



Klart for igangsettelse av neste trinn i fornyelsesprosessen

Avslutningsvis

Så här avslutningsvis skulle jag vilja säga något om engagemang och eldsjälar. Engagemang är en färskvara och det är smittsamt. I Gårdsten är det olika människor som varit framträdande under olika perioder och i olika frågor och områden. Så måste det vara. När frågan har varit viktig har engagemanget varit stort och spridit sig. Sedan dalar det ofta till exempel efter att ett eftersatt underhåll har blivit åtgärdat. När allt fungerar och vi är nöjda finns inte samma behov av engagemang. Det som består är de sociala nätverken. Därför är det viktigt att odla dem. Ett effektivt sätt att göra det är att ha roligt.

En viktig utmaning är att klara generationsväxlingen. Engagemang går i vågor och hyresgäster är löst knutna till sitt boende. Enligt min erfarenhet är boende i bostadsrättsföreningar mer benägna att engagera sig i sitt boende. I Gårdsten har överbrygningsarbetet underlättats av att det funnits ett bolag med anställda som haft ansvar för frågorna oavsett graden av ideellt engagemang från de boende. I ett område med bostadsrättsföreningar kan själva föreningsstrukturen fylla samma funktion.

Erfarenheterna från Solhusen och terasshusen på Salviagatan är intressanta att jämföra. Det bestående engagemanget efter en ombyggnad varierar stort. Arbetet i Solhusen var mycket mer omfattande, det var många fler möten och människor som var engagerade. Huscheferna i Solhusområdet arbetade också mycket mer aktivt med att följa upp och förvalta engagemanget hos de boende i Solhusen. I terasshusen genomfördes alla renoveringar i enlighet med hyresgästernas förslag, men arbetsgruppen levde inte vidare och involverades inte i ett fortsatt gårdsråd eller liknande.

Mobiliseringen och förändringen av Dalen skilde sig genom att vara en angelägenhet för hela området och dessutom involvera föreningslivet. Bestående resultat av det arbetet, förutom den fysiska upprustningen, var bildandet av Kooperativet Diamanten. De driver nu en fritidsklubb för områdets barn i den nya samlingslokalen i Dalen. En annan skillnad märks i Gårdstens föreningsråd. Tidigare var det en sammanslutning av svenska, väletablerade föreningar med hög genomsnittsålder. Arbetet kring Dalen var första gången som dessa ”gamla” föreningar samarbetade med ”nya” mer oetablerade och mångkulturella föreningar. Idag är föreningsrådet förnygrat, mångkulturellt och mer representativt.

I stadsdelen Gårdsten har det varit möjligt att ta ett helhetsgrepp och driva en konsekvent linje kring boendeinflytande, inte minst tack vare det tydliga uppdraget från ägarna. Det har varit en viktig framgångsfaktor. Det är klart att det ger en mycket större effekt än att jobba med punktinsatser. Samtidigt är det viktigt att inte avstå från små insatser. De gör också skillnad. Att inte kunna renovera hela stadsdelen får inte hindra oss att renovera ett hus. Det är samma sak med mobiliseringsarbetet. Särskilt när det är nya arbetssätt och metoder så kan det vara en fördel att börja i liten skala.

Vi kan alltid hitta anledningar och ursäkter för att inte jobba med boendeinflytande. Jag menar att de flesta är svepskäl. Många hävdar att det inte har råd och tid. Det blir mycket riktigt en extra kostnad för processledning. Det behövs personal som jobbar med frågan och ja, det tar tid. Samtidigt är det min erfarenhet att det är en kostnad i tid och pengar som betalar sig i längden. Den begränsade tiden och ekonomin som finns till förfogande blir en del av den möjlighetsram som sätter gränser för och definierar arbetet.

Ofta får jag också höra att "Våra hyresgäster är inte intresserade, vi har försökt, men de är helt enkelt inte intresserade. I så fall är det för att de inte upplever att frågan är tillräckligt viktig, att de inte upplever att det är på riktigt eller att de inte känner sig inbjudna. Det är inte alls säkert att de boende prioriterar samma frågor som de som beslutar om de förestående förändringarna. Eller att de har samma bild av sina möjligheter att påverka dem. Eller samma uppfattning hur efterfrågade deras erfarenhet och kunskap är i processen.

Som jag ser det finns det egentligen bara tre giltiga anledningar att låta bli; vi vill inte, vi kan inte och vi vågar inte! Jag hoppas att denna text hjälpt till med motivation och uppslag så att fler känner att de trots allt vill och vågar försöka.

Varje projekt är unikt. Det går inte att kopiera ett upplägg. Allt mobiliseringsarbete måste anpassas till den aktuella frågan, området och möjlighetsramen. Börja med grundförutsättningarna; skaffa er nödvändigt handlingsutrymme, områdeskunskap och kompetenta människor med nödvändig metodkunskap som kan göra jobbet.

Sedan är det dags att designa själva mobiliseringsprojektet. Använd gärna rubrikerna viktigt, på riktigt, för alla som kompasser i planeringen av mobiliseringsarbetet. Ställ frågorna som kontrollfrågor till er själva inför varje projekt. Tänker vi rätt? Har vi missat något? Min erfarenhet är att de värdefulla nycklar och ledtrådar.

Lycka till!

Sophia Kaså, Katalysator
Göteborg, den 1 februari 2010

Bilaga - exempel på en invitasjon

Bästa Gårdstensbo!

Vill du vara med och bestämma vad som skall hända i Dalen?
Gårdstensbostäder och Parkförvaltningen kommer att satsa 2 miljoner på att rusta upp och göra i ordning Dalen. Det finns många olika idéer om vad som skulle behöva göras.

Vi måste vara säkra på att pengarna används på ett klokt sätt, till det gårdstensborna vill ha! Därför hoppas vi att du vill fylla i enkäten på baksidan. Du får dela ut fem kryss till de idéer du tycker är viktigast. Du kan sätta alla kryss på en idé som är jätteviktig eller sprida ut dem, det bestämmer du själv.

Om du vill vara med och jobba mer med Dalens framtid så kryssa i att du vill vara med i en arbetsgrupp (i rutan längst ner på enkäten).

Du är också väldigt välkommen till samlingslokalen i f.d. ABC-lokalen på Kaneltorget **torsdagen den 5 oktober kl. 18.00**. Då presenterar vi resultatet av enkäterna, en modell av Dalen där man kan se vad pengarna räcker till och diskuterar hur vi skall jobba vidare!

Modellen kan du dessutom titta på i centrum **kl.11.00-16.00, både på lördag den 30 september och på måndag den 2 oktober**.

Lämna enkäten på ditt huschefskontor eller till oss projektledare i centrum på lördag eller måndag.

Välkommen och tack för hjälpen!

Gårdstensbostäder

genom

Projektledarna för Dalens utveckling

Kort presentation av Sophia Kaså

Sophia Kaså är socionom och startade Katalysator 1999. Katalysator är ett företag som arbetar med att initiera, organisera, samordna och driva sociala förändringsprocesser. Specialområdet är hur dessa processer kan styras och påverkas underifrån, av dem som berörs. Hon utvecklar metoder för att engagera dem som berörs av en förändringsprocess så att de blir delaktiga på riktigt och deras kompetens och expertis tas tillvara.

I verktygslådan finns flera användbara verktyg. Det viktigaste bagaget är trots allt ändå erfarenhet och kunskap för att kunna specialutforma metoder och processer utifrån de unika förutsättningar som varje förändringsprocess erbjuder.

Sedan Katalysators bildande har verksamheten delats mellan kort- och långsiktiga insatser. Punktinsatser i form av workshops och konferenser å ena sidan. Längre projekt- och processledarskap som löpt under allt från några månader till flera år, å andra sidan. Arbetet för Gårdstensbostäder är ett exempel på ett sådant längre uppdrag.

I Gårdsten har Katalysator bistått Gårdstensbostäder med projektledning, processamordning, handledning och metodutveckling av arbetet med boendemedverkan. I samtliga fall har det handlat om att specialdesigna metoder och modeller. Exempel på sådana projekt i Gårdsten är Solhusen, Gårdstensdalen samt upprustningen av östra Gårdsten (Salvia- och Muskotgatan).

Hennes arbete har i stor utsträckning haft boendefrågorna i fokus. Boendeflyttande och trygghetsfrågor framför allt i Gårdsten och på Hisingen i Göteborg. De senaste åren har även frågor kring samverkan och ungdomsarbetslöshet utvecklats till något av specialområden.



sophia.kasa@katalysator.nu

Fra svensk til norsk

VD – AD / administrerende direktør

på riktig – på alvor

enkät – spørreskjema

fritidsgård – fritidsklubb

vågor – bølger

affisch – plakat / oppslag

syfte – formål / hensikt

åsiktsvägg – utstillingsvegg

blädderblocksställ – flip-overstativ

återigen – igjen

sop – søppel

hyresgäst – leietager

hyresrätt – svensk eieform; benyttes i tilknytning til utleieboliger

bostadsrätt – svensk eieform; tilnærmet borettslagsmodellen

försörjning – livsopphold

erbjuda – by på

åtgärdsförslagen – løsningsforslag

genväg – snarvei

åtgärdat – løst

svepskäl – påskudd

förfogande – tilgjengelig

underlättas – tilrettelegge / gjøres enklere

befogad – berettiget

återställning - utbedring / tilbakestilling til opprinnelig standard

