

Hur går det? - januari 2014

- Hur fungerar medskapandet i Lerum kommuns visionsarbete och arbetet med Pilot Gråbo?

Följeforskning av möten och verksamhet i kommunen i samarbete med Chalmers Arkitektur

Om Lerums kommuns arbete med medskapande och deltagande i arbetet med att göra Gråbo till Framtidens Hållbara Tätort





CHALMERS

innehållsförteckning

FÖRORD.....	4
1. Sedan sist	5
2. Medskapandegruppen.....	6
3. Lost in Interpretation (förlorat i tolkningen).....	8
4. Aktualiseringen av ÖP och Gråboberedningens rapport	9
5. Hållbarhet – ett begrepp i förvirring.....	10
6. Förtroende, ansvar och makt	11
7. Förtroendet för Pilot Gråbo	12
8. Medskapande medskapas - om lokala initiativ	15
Bilagor.....	16

FÖRORD

I april 2012 presenterade jag en "förstudierapport" för Lerums kommun, som sammanfattade vad jag sett och kommit fram till under mina första fyra månader i kommunen. Där presenterade jag vad och hur jag skulle studera det kommande året. I februari 2013 kom nästa rapport som berättade vad jag sett och studerat under året. Den här rapporten är en uppföljning om vad som hänt sedan dess.

Den bygger på ytterligare ett års erfarenheter inom Lerum kommuns arbete med Pilot Gråbo och framförallt med utvecklandet av Medskapande som metod för deltagande.

Här presenteras också kortfattat en artikel på engelska om berättelser i planering, som presenterades vid en konferens - *Changing Cities* - på Skiathos, Grekland i juni 2013. Artikeln bilägges också i sin helhet.

Kopplingen till mitt avhandlingsarbete framgår i övrigt mindre tydligt i denna rapport, men forskningsarbetet utgår från *planering i dialog, berättande som kunskapsform* samt förhållandet mellan *makt* och *ansvar*.

Jag har suttit med på Medskapandegruppens möten sedan starten i maj 2012, samt på de möten som hållits inom tjänstemannagruppen som kallas "Gråbogruppen".

Jag har under 2012 även följt Gråboredningens arbete nära, men endast följt deras protokoll under 2013. Däremot har jag varit närvarande vid beredningens presidieavstämningar, samt på ett mindre antal andra politiska möten. Korta uppföljningsintervjuer har jag gjort i frågor där det behövdes klagöranden. Jag har antecknat och gjort en ljudinspelning vid alla möten jag deltagit vid, och en stor del av arbetet har varit att gå igenom anteckningar och inspelningar för att få en helhetsbild av de processer, grupperingar, frågor och ärenden som hanteras, pågår, samlas och arbetas med inom arbetet för Pilot Gråbo. Mina iakttagelser handlar om hur alla goda intentioner i arbetet med Pilot Gråbo ibland leder till oväntade fruktsamma samarbeten, och om hur de ibland korsas i missförstånd. Det handlar om hur man byggt en organisation för medskapande, hur det gått till och hur det fungerar idag med både hinder på vägen och framgångsfaktorer för framtiden.

Lisa Bomble
- januari 2014



1. sedan sist

I februari 2013 lämnades en rapport över till kommunstyrelsen i Lerum, med några handfasta rekommendationer för det fortsatta arbetet med medskapande och medborgardialog i Gråbo. Sedan dess har en del saker hänt.

- Den nya detaljplanen för Gråbo Centrum har ställts ut och överklagats.

Detaljer i utformningen av planen har lett till att boende i närheten av planområdet har bevakat sina intressen för att behålla kvaliteterna i sitt eget boende. Det här har försenat planen något, men har också betytt en diskussion om man eventuellt skulle kunna dela planen i två, då man tycker det börjar bli bråttom med den delen av detaljplanen som behandlar Mjörnbotorget.

- Hjällsnässkolan har rivits och i dess ställe ligger en enorm tom yta, stor som sex fotbollsplaner. På denna yta diskuteras diverse tillfälliga projekt äga rum, något som den här rapporten kommer att redogöra mer noggrant för.

- Det har startats en s.k. aktualiseringsprocess om Lerums Översiktsplan (ÖP). ÖP ska förnyas och aktualiseringen leds av arkitektbyrå Krook & Tjäder som hyrts in som konsulter. ÖP ska basera sig på den målbildsberättelse som tagits fram av den så kallade "ÖP-beredningen" (en förstärkt version av beredningen för infrastruktur och boende). Berättelsen har politiskt konsensus bakom sig och målar upp en bild av hur Lerum uppfattas år 2040. En del funderingar och reflektioner kring det här sättet att arbeta har fått ett eget stycke i den här rapporten.

- Gråboberedningen har presenterat sin slutrapport.

- Sista maj genomfördes en kommunalsträff i Gråbo, som förutom den vanliga frågestunden, även innehöll en workshop där idéer för rivningstomten togs fram. Detta redogörs mer för längre fram i den här rapporten. Vid kommunalsträffen presenterades också Medskapandegruppen för resten av Gråbo, och de i sin tur bad kommunfullmäktige om två kommunalsträffar om året för att tydligare förankra deras arbete gentemot såväl kommunfullmäktige som övriga Gråbo.

- en dokumentation av Lerums arbete med Pilot Gråbo har satts samman, för i första hand publicering på nätet. Den är skriven och sammanställd av Stefan Larsson.

- En tidslinje över arbetet hittills i Pilot Gråbo sattes samman inför kommunalsträffen i maj. Den här rapporten hänvisar till den tidslinjen.

- Framtidstomten - Hjällsnässkolan revs och lämnade en stor tom yta efter sig. Vad som händer och är tänkt att hända på den här ytan har blivit en fråga för Medskapandegruppen och ägnas ett eget stycke i den här rapporten.

- Frågan "Hur ser en hållbar livsmedelshantering ut i Gråbo?" har lyfts i Medskapandegruppen med KS som avsändare. Medskapandegruppen har diskuterat sin roll i förhållande till frågan snarare än frågans egentliga innehåll.

- Under sista medskapandemötet 2013 valdes ny ordförande och vice ordförande. Då föreslogs också en lite ny mötesordning för 2014, med ett möte i månaden men där man vid varannat möte bjuder in en eller flera inspiratörer och föreläsare, både utifrån och inifrån kommunens egen förvaltning. Alla möten är öppna för den som är intresserad. Idén kommer dels från behovet av vidare omvärldsanalys och kompetensutveckling tillsammans för gruppen, dels för att få en kontinuitet och en roll i Gråbos utbud av aktiviteter även i "lägsåsong" för konkreta medskapande-aktioner.

- Under första medskapandemötet 2014 beslutades att Medskapandegruppen ska bilda förening. Detta ger förutsättningar för att gruppen ska kunna hantera pengar och kunna bli en formell mottagare av mandat och information. Det ses som en förutsättning för att gruppen ska fortsätta utvecklas mot ett allt mer medskapande deltagande.

2. Medskapandegruppen

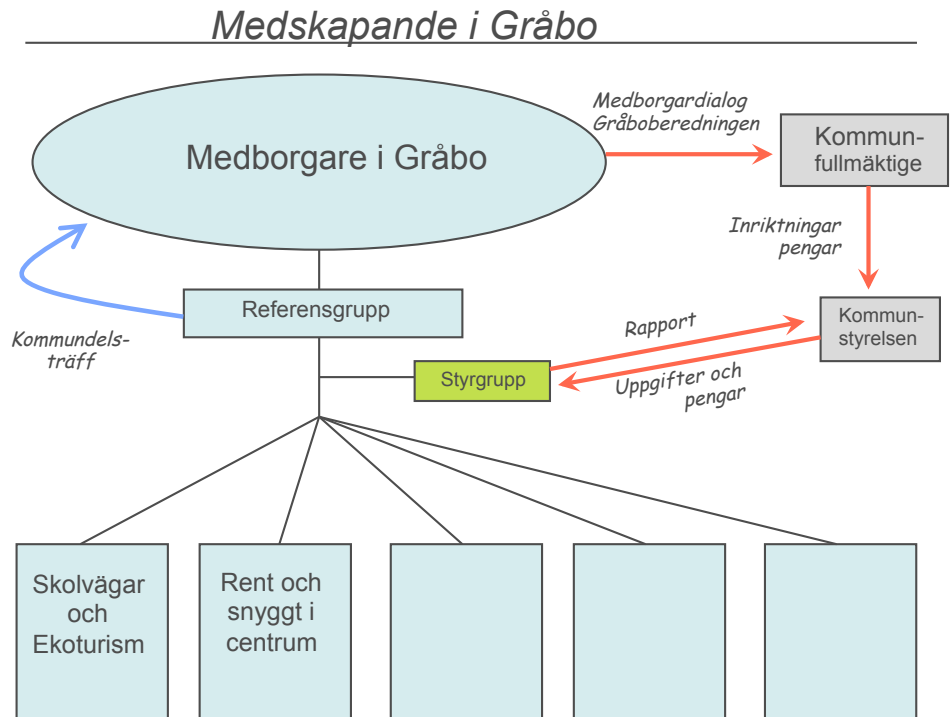
Medskapandegruppen i Gråbo är sammansatt av krafter verksamma i Gråbo. Här finns föreningsliv, kyrkor, företagare och privatpersoner representerade i samverkan. Med i gruppen sitter också politisk representation från både KS och Gråboberedningen. De senare mest som observatörer och som en del i beredningens arbete med att föra dialog med Gråbos invånare. Att kommunstyrelsen har representanter i gruppen är avgörande för validitet och för förankring av de frågor gruppen arbetar vidare med.

På Medskapandegruppens möten sitter också processledare Christian Mattsson och i de flesta fall även Åsa Qvist, turismansvarig vid kommunen. Vid några möten har också andra tjänstemän bjudits in beroende på sakfrågor på dagordningen. Det är i kopplingen mellan tjänstemannasidan och Medskapandegruppen man riskerar tappa fart och verkställande om man tappar kontakt.

Tidigt gjordes en "organisationsplan" för Medskapandegruppen. Alla inblandade har sett skissen och den har diskuterats i både Medskapandegruppen i stort och vid ett styrgruppsmöte. Den började i ett förslag sammanställt av Christian Mattsson efter en diskussion i gruppen om hur man tänkte sig arbeta. Den antogs och har varit den illustration som förklarar processen hittills. Trots detta har det vid varje möte sedan dess, på något sätt, nämnts, frågats eller skämtats om antalet grupper, att det skulle vara krångligt eller komplicerat och det har till och med frågats "Vilken grupp är jag med i idag?" i skämtsamt ton.

I samband med årsskiftet 2013-2014 bytte Medskapandegruppen ordförande, man fick en vice ordförande och man har beslutat om en ny tätare mötesordning samordnad med något av en föreläsningsserie med information både från kommunens olika sektorer och med externa föreläsare om hållbarhetsfrågor. Vid första mötet i Medskapandegruppen 2014 beslutades också att gruppen ska bilda förening, för att bli en tydligare definierad aktör. Föreningsformen tillåter exempelvis att gruppen kan hantera pengar och intern budget.

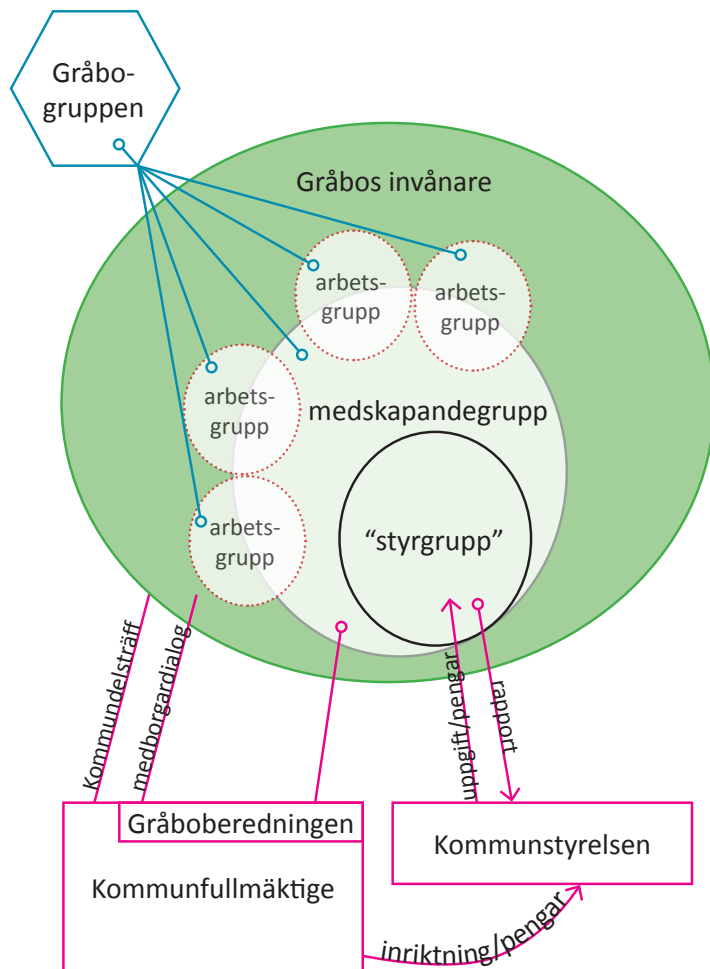
Sättet att arbeta med medskapande är nytt och det är inte konstigt att det är



Nuvarande organisationskiss.

förvirrande, men jag har tagit mig friheten att rita om organisationskissen för fortsatt diskussion om den. Den visar egentligen samma sak, men visar tydligare vilka grupper som ingår i varandra, och är förhoppningsvis en flexibel modell att förhålla sig till, även när strukturer ändras. Jag vill även lyfta in kopplingen till tjänstemannagrupperna (Gråbogruppen) som en viktig del.

Dessutom visar den nya skissen hur olika grupper har representanter hos varandra. Det som i skissen kallas "arbetsgrupper" skulle också kunna vara helt frikopplade, pågående parallella processer mellan aktörer i Gråbo och kommunala aktörer, men där Medskapandegruppen helt enkelt är informerad. Jag ser till exempel hur samarbeten kring Bo&Energimässa, byggklustret med mera skulle kunna ses som sådana här "parallella processer". Benämningen "styrgrupp" diskuteras i Medskapandegruppen, då man vill undvika att den styr, och snarare underlättar den större gruppens arbete. Inom kommunens tjänstemannaorganisation finns också en grupp fokuse-



“Ny” organisationsskiss.

Medskapande i Gråbo - en organisationsskiss.

Grupper ingår i andra grupper och hur en grupp representeras i en annan visas med små ringar. Arbetsgrupperna är inte statiska utan bildas för varje uppdrag/sakfråga, men innehåller alltid en kontakt med kommunens tjänstemannastab för support och förankring. Medskapandegruppen och Gråbogruppen har representanter med på varandras möten. Medskapandegruppen är ännu inte representerad i Gråbogruppen, men det finns en tanke om att ordna det så i framtiden.

Politisk representation och återkoppling sker i både Kommunfullmäktige och Kommunstyrelsen genom dels deltagande i medskapandegruppen, dels två kommundelsträffar om året där medskapandegruppens arbete förankras i en större grupp invånare.

rad på arbetet i Pilot Gråbo. Den har kommit att kallas Gråbogruppen och träffas ungefär en gång i kvartalet. Här försöker man samla ansvariga tjänstemän från de olika sektorerna och förvaltningarna, som alla arbetar med frågor i Pilot Gråbo på olika sätt. Detta för att hitta gemensamma nämnare och möjligheter till samarbete över sektorsgränserna. I gruppen sitter också politisk sekreterare för beredningen Klimat & Miljö (Gråboberedningen tom 2013) för återkoppling och rapportering till och från politiken. Gråbogruppen behöver kopplas på något sätt till Medskapandegruppen på ett formaliserat vis, då information som finns i Medskapandegruppen behövs i Gråbogruppen, och i allra högsta grad vice versa.

Då förra rapporten skrevs i januari - februari 2013 pekades på att kopplingen mellan Gråbogruppen och Medskapandegruppen måste stärkas, för att undvika parallella spår, dubbelarbete och eventuella missförstånd. Rent formellt har detta inte skett ännu, men arbetet med rivningstomten har inneburit fler kopplingar för Medskapandegruppen till berörda tjänstemän. Det har visat tydligt att där den kopplingen blir tydlig och där man till slut pratar om samma sak på samma premisser blir saker gjorda. Ju mer konkret och nära i tiden en åtgärd eller idé ligger, desto bättre och tydligare blir också relationerna. Flera saker har hänt för att bekräfta detta:

- Skyltprojektet som är en fortsättning av Medskapandegruppens uppdrag i ekoturism är ett första steg på vägen i något som kan bli många projekt som hakar i varandra. Det här projektet stod och stampade i månader då ingen riktigt visste vem som hade initiativet, och man var rädd att ta det ifrån varandra. När Åsa Qvist från kommunen och Iréne Johansson från Gråbo Hembygdsförening till slut gjorde frågan till sin i ett litet möte, hände mycket på kort tid. De fick förankrat hos varandra att det nu skedde saker i samverkan och knöt även fler personer till sig.

När man uttalat sagt att man ska dela på ansvar och att det ska “bli verkstad av idéerna”, så måste idéerna få hjälp att landa i konkreta, hanterbara uppgifter för personer som kan känna sig trygga i sin roll och sin gärning.

- “Slogan-projektet” kom inifrån Medskapandegruppen och studsade lite hos kommunen innan det riktigt drog igång. Även om det först bromsades i att man inte ville ha en “utbrytarslogan” då kommunen redan har en officiell slogan, blev det i slutändan ett konstruktivt samtal om inte bara en slogans roll,

utan även om gruppens och Gråbos identitet. Utan detta samtal, som kom till tack vare Medskapandegruppens sammansättning med politisk representation, hade det kunnat bli en "utbrytarslogan". Nu formulerades både slogan och kampanj för att ta fram en slogan på ett sätt som blev positivt för alla parter.

- En del frågor har inte fått någon konkret inramning trots sin synbara enkelhet. De visar mycket tydligt att rätt roll på rätt plats är av vikt för att saker ska bli av. Projektet med skolvägarna stannade av då skolorna tillfrågades om att vara med. De är inte representerade i Medskapandegruppen idag och projektet med att omgestalta en gångtunnel verkar ha kommit helt från ovan för dem. Då skolan inte svarade på erbjudandet om att driva projekt skyflades en hel del frustration runt i gruppen om budget som hade en tidsgräns, om vilka som egentligen var ägare av idé och utförande... och trots att alla vill samma sak tog det lång tid innan rätt personer fått rätt information och gångtunneln nu är ett samverkansprojekt mellan skolan och Park&Gata från kommunen. Då skolorna är viktiga aktörer i Gråbo måste de och Fritidsgården knytas till medskapandeorganisationen för att inte även i framtiden bli något av en bromskloss, snarare än kreativ kraft. På samma sätt finns fler aktörer i Gråbo som fortfarande i viss mån står utanför medskapandet.

Rivningstomten som blev Framtidstomten är Medskapandegruppens största projekt hittills som genomförts. Störst i den meningen att flest gråbobor nåtts, berörts, informerats eller involverats. Utan att redogöra för hela händelseförloppet finns flera anledningar varför och hur det här projektet blev så lyckat i Medskapandegruppens regi.

Det handlar enkelt uttryckt om synliga resultat och tydlig arbetsfördelning. En del i framgången med de här små, konkreta projekten som lyckas är att de bäddar för större och mer komplicerade frågor, i att relationer etableras, ansvarsområden definieras och nya lösningar hittar nya vägar. Därför är det för medskapandet viktigt att blanda stora sammanhang med små, konkreta projekt för att lyckas i längden.

3. Lost in Interpretation (förlorat i tolkningen)

Som bilaga till den här rapporten ligger en artikel med titeln *Lost in Translation* som presenterades på konferensen Changing Cities på Skiathos i Grekland i juni 2013. Här följer en kortfattad resumé av vad som står i artikeln:

Artikeln beskriver att invånaren är expert på sammanhanget i det lokala, inte bara i enskilda sakfrågor, och att detta sammanhang är vad invånaren vill förmedla oavsett hur frågan ställs. Det här är en rikedom som är svår att ta hand om i kommunens organisation, även när sektorer och förvaltningar försöker arbeta gränsöverskridande.

Artikelns huvudpoäng och vad titeln anspelar på är att invånaren berättar berättelser, där en sak beror på och hänger ihop med en annan, men att berättelsen ofta ges som svar på specifika frågor och att specifika svar plockas ur berättelsen som russin ur en kaka. Men man tappar kunskap, kopplingar och sammanhang i den här, ofta nödvändiga, tolkningsprocessen. Men det är ofta just kopplingen mellan olika företeelser som är den största styrkan i den lokala kunskap som efterfrågas.

*En mycket enkel liknelse:
Det är svårt att dra slutsatser om helheten innan man kan se kopplingar och samband mellan en berättelses olika delar...*



4. Aktualiseringen av ÖP och Gråboberedningens rapport

Sättet på vilket man tog fram en framtidsberättelse för Lerum, som ska styra ÖPs inriktning är spännande och bra. Det blev ett sätt att arbeta både med konsensus inom beredningsgruppen, men också ett lite annorlunda sätt att arbeta utåt med deltagande där invånare ombads kommentera berättelsen med tillägg, kommentarer eller prioriteringsordningar av olika delar i berättelsen. Det blev en berättelse som är lätt och kommunicera utåt och som håller sig på en visionär nivå, där många olika politiska ställningstaganden finns kvar att göra i strategier eller mer specifika målbilder.

Det är ett nytt sätt att arbeta med målbilder för ÖP, och medan det är lätt att kommunicera denna politiska vilja utåt har berättelsen blivit kritiserad på tjänstemannanivå, då den ger för mycket tolkningsutrymme. Flera av formuleringarna i berättelsen är medvetet vaga, delvis för att nå politisk konsensus. Det har skapat ett glapp mellan politisk vision och förvaltningens utförandesätt, som ska specificeras i det följedokument berättelsen har.

Det hölls en workshop/ tankesmedja i maj 2013 där inbjudna tjänstemän tillsammans diskuterade sektors- och förvaltnings-överskridande vad målbildsberättelsens olika formuleringar innebär för just deras respektive ansvarsområden. Här blev tydligt att steget mellan politisk vision och förvaltningens utförande blivit den svaga länken i just ÖPberättelsen. Sittande politisk majoritet behöver helt enkelt specificera sin syn på vad de ”vaga formuleringarna” betyder. Det finns delvis gjort i följedokumentet, som inte lyftes fram under tankesmedjan förrän efter flera timmar.

Gråboberedningens uppdrag till och med 2013 var att rapportera hur Framtidens Hållbara Tätort i Gråbo skulle kunna vara. Det här uppdraget har dock diskuterats inom beredningen, men även vid presidieavstämningar med KS och fullmäktige, som tvetydigt. Skulle beredningen rapportera vad som framkommit i deras medborgardialogtillfällen – dvs rapportera hur gråboborna själva ser på hållbarhet och vad som hänt inom Pilot Gråbo under beredningens tid? Eller skulle beredningen ”göra politik” av det material man samlat in under sin tid som förstärkt beredningsgrupp? Det senare alternativet skulle innebära mer avväganden och mer diskussioner inom själva beredningsgrup-

pen, och de efterfrågade även än mer omvärldsanalys och bredare förståelse för begreppet Hållbar Utveckling för att kunna göra den sortens sammanställning.

Man hade i sin rapport kunnat specificera vad ÖP-berättelsen kan betyda i olika delar av Gråbo, men Gråboberedningen själva valde att sammanställa det redan stora material man själva samlat in i en regelrätt rapport över vad de gjort och vad det givit. Då beredningen kunnat följa en mängd processer, samarbeten, medborgardialoger och annat är valet förstäligt, och rapporten blir också en översikt av vilket material som finns tillgängligt och som kan ha bäring på Pilot Gråbo-arbetet. Men rekommendationerna blir som skarpast när det gäller genomgången av Chalmerssamarbetet där man utifrån material samt medborgardialog prioriterar bland idéerna och pekar ut vilka av förslagen som togs emot positivt i Gråbo.

Utan att specifikt kommentera innehållet i övrigt i rapporten visar dess format i sig på flera av de saker som lyfts i övrigt i det här dokumentet:

- Framtidens Hållbara Tätort är en dels mycket luddig formulering, dels väldigt skarp i sin önskan. Uppdraget att definiera detta hade kunnat jämföra nuläge med de mest avantgardistiska strömningarna inom hållbar samhällsplanering. I en sådan jämförelse hade man kunnat peka ut en realistisk vision för Gråbo 2025. Hur långt förväntar man sig ha kommit? Rapporten konstaterar nuläge och pekar ut en alltför generell riktning för att bli ett vägledande dokument inom politiken. Men Gråboberedningen har inte ansett sig ha det mandatet eller det uppdraget, utan man har rapporterat det man blivit ombedd att rapportera. Skulle uppdraget ha formulerats skarpare?

- ÖPberättelsen hade kunnat vara en utgångspunkt och man hade med Gråbo som exempel kunnat visa på hur och i vilka frågor berättelsens formuleringar behöver skärpas eller förklaras, samt var de generella beskrivningarna av framtiden innebär politiska vägval. Det här diskuterades i beredningen, men diskussionerna har återigen handlat om de olika beredningarnas mandat, uppdrag och plats i organisationen. En del av diskussionen handlar fortfarande om rädsla att ”ta över varandras frågor” och att ”kliva varandra på tårna”. Utifrån den nya politiska organisationen finns fortfarande en tveksamhet och lite tillbakahållen ställning från de olika beredningarna kvar.

- Rapportens sista kapitel om idéer för ett hållbart Gråbo presenteras i punktform uppdelade i de olika dimensionerna ”ekologisk, ekonomisk, social och kulturell hållbarhet”. Att man lyft in den kulturella dimensionen är positivt, men uppdelningen är olycklig. Alla idéer som förs fram har kanske avstamp i den dimension de presenteras under, men det är ju just genom att hitta varje idé i alla dimensionerna som skulle kunna visa på dem som hållbara lösningar. Uppdelningen ger här, liksom i andra sammanhang, ett olyckligt utgångsläge att diskutera hållbarhet utifrån.

5. Hållbarhet – ett begrepp i förvirring

Sveriges ledande miljökommun 2025 har miljöcertifierat hela organisationen. De olika delarna av förvaltningen har på sina olika håll diskussioner och möten kring vad hållbarhet betyder för just deras verksamheter. Pilot Gråbo handlar om en framtida hållbar tätort. Det är stort och abstrakt, men har också tvingat verksamheter som tidigare varit ganska obekymrade om till exempel miljöpåverkan eller deltagande att fundera över hållbarhet i andra betydelser än snäva begrepp som ”miljövänlig” eller ”energismål”.

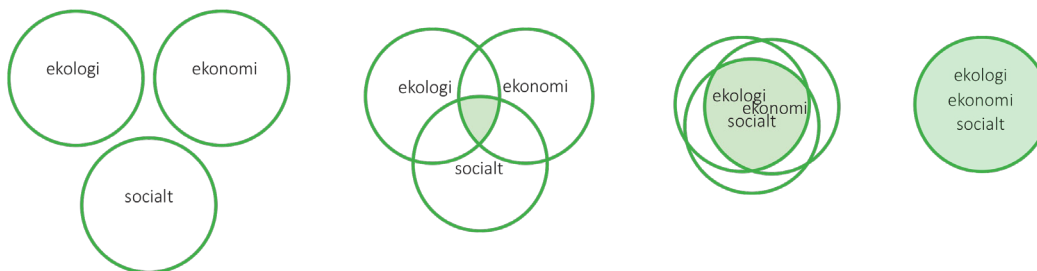
Detta övergripliga och breda sätt att se på hållbarhet är bra, men har också lett till en del förvirring och på många olika möten i olika sammanhang dyker frågan upp: – *Men vad menar vi egentligen med hållbarhet?*

Ibland slätas frågan över med att så länge vi arbetar ”åt rätt håll” kanske den akademiska definitionen inte är så viktig. Vid en följdfråga på ett möte om vilket håll detta ”rätt håll” är, kom en grupp politiker överens om, för just det mötets syften, att det handlade om att ”säkra förutsättningar för ett gott liv även åt framtida generationer”. En ganska snygg sammanfattning eller hopskrivning av formuleringar dels från Lerums egen framtidsberättelse i ÖP-aktualiseringen, dels den så kallade Brundtland-rapportens definition av hållbarhet som lyder:

“En hållbar utveckling tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov.”

(Our Common Future, 1987)

I andra sammanhang klänger man fast vid ”de tre dimensionerna” och försöker ringa in ärenden, frågor och företeelser i sina sociala, ekonomiska respektive ekologiska aspekter. Gråboberedningen har även sällt sig till de som lagt till den kulturella aspekten i det här synsättet. Det skulle kunna vara ett överskådligt och lättförståeligt sätt att se på hållbarhet, men man löper risken att dela upp begreppet snarare än lägga ihop. Idén med modellen med de tre dimensionerna sammankopplade är ju det lilla överlappade fältet i mitten av bilden, inte de tre cirkelarna var för sig. Detta diskuterades redan i förstudierapporten från 2012.



I själva verket behöver man kombinera den breda synen på begreppet hållbarhet med mer påtagliga sätt att mäta, definiera och diskutera mindre konkreta delar i visionen än mer än vad som görs idag. Johanna Wahlqvists controllerfunktion i detta är viktig och kommunikationen av resultat baserade på nyckeltal och indikatorer av olika slag behöver gå ut tydligt och väl förklarad.

Kontinuerlig dokumentation och kommunikation av arbetet i Pilot Gråbo är något som flera gånger nämnts som mycket viktigt. Ända sedan utställningen av ”förslag för ett framtida hållbart Gråbo” av en grupp studenter vid Chalmers Arkitektur i januari 2012 har det flera gånger pekats ut som ”jätte viktigt för hela piloten”, men det är en fråga som fortfarande känns som om den ligger i startgroparna. Visionspusslet gäller hela kommunen och har inte riktigt kommit gråboborna till del. Dokumentationen som gjordes under våren 2013 av vad som hänt inom Pilot Gråbo hittills, finns att hitta i delar på kommunens hemsida. Materialet är viktigt för kommunikation även av pilotens fortsättning. Det skulle vara önskvärt att den kommunicerades bredare och mer samlat, då gråboborna själva fortfarande undrar vad som menas med att de bor i framtidens hållbara tätort.

Ett kompletterande synsätt och kommunikationsmedel för kommunen skulle kunna vara de ”15 hinder för hållbar utveckling” som pekades ut av Delegationen för Hållbara Städer 2012. (Se bilaga.) Att utifrån dessa diskutera de olika idéer, åtgärder, projekt och processer som startas och pågår inom visionsarbetet skulle kunna ge konkreta och lättförståeliga begrepp för varför man väljer och agerar som man gör. Det är också mot dessa jag själv jämfört tidigare forskning om deltagande, för att se om framgångsfaktorer för deltagande med demokrati- och medbestämmandesyften också kan användas och gäller för deltagande mot syften formulerade kring hållbarhet. Mycket kortfattat kan man sammanfatta framgångsfaktorerna för deltagande i följande lista:

- **tidiga skeden** – att dela problemformuleringsprivilegiet med alla berörda aktörer.
- **ta vara på lokala initiativ och krafter** – initiativförmåga kan inte påtvingas någon.
- **kontinuitet** – ständiga ”första-möten” tär på lokala krafter och deras tilltro till samarbeten. Nya processer behöver bygga på tidigare erfarenheter.
- **medveten process-design eller process-ledning** – Det måste finnas en sammanställd plan över både vad som hänt och vad som ska hända för att kunna vara tydlig med förväntningar, löften och förutsättningar
- **transparens och öppenhet** – att plötsligt stänga dörren och fortsätta processen skapar ett glapp mellan start och mål där deltagaren ofta tappar kontakten mellan det de bidragit med och de resultat som processen ger.
- **faktiska resultat** – Vare sig man åstadkommer fysiska förändringar eller etablerar nya sociala relationer kräver deltagande en återkoppling inte bara i ord utan i handling och/ eller slutprodukt för att anses helt lyckad.

Jag har funnit att den forskning som redan finns kring deltagande i högsta grad går att applicera på samtidens nya satsningar på deltagande för hållbarhets skull. I tretton av de ”15 hinder för hållbar utveckling”, som togs fram av Delegationen för Hållbara Städer 2012, finns ganska tydliga kopplingar till hur deltagande har bäring på om man lyckas eller ej. I de två resterande hinderformuleringarna har jag behövt dra resonemang i ett par steg innan jag hamnar i processer där deltagande är både önskvärt och konstruktivt. Kort sagt anser jag mig ha hittat ännu ett sätt att argumentera för kopplingen mellan deltagande och hållbarhet. Det här är något som Lerum pekade ut i andra formuleringar

redan i visionsdokumentet från 2009, där *inflytande* tillsammans med *kreativitet* och *hållbarhet* är nyckelord utifrån vilka visionen specificeras.

6. förtroende, ansvar och makt

Angående all sorts deltagande diskuteras framgångsfaktorer och förutsättningar. Medskapandegruppens enskilt viktigaste fråga är gruppens roll, sammansättning och mandat, om man ska gå efter vad som får mest diskussionstid på mötena. Det är inte konstigt då man medvetet startat gruppen med ett flexibelt ramverk för att även formatet för medskapande ska medskapas. Men det har med tiden även inneburit en del frustration i gruppen över denna otydlighet. Diskussionen landar i frågor kring förtroende.

Förtroendet behövs i flera led. Förtroende i alla deltagandeprocesser skulle kunna ses som det Robert Putnam kallar ”socialt kapital” och man kan göra liknelser där förtroendet blir deltagandets ”valuta”. Ett sådant synsätt skulle kunna hjälpa kommunen att se i vilka frågor deltagandet ger avtryck eller vilka icke-deltagandefrågor som är viktiga för annat sorts engagemang. En undersökning av förtroende och samband mellan aktör och förtroendegrad i olika frågor, skulle kunna ge indikationer om var man eventuellt tappar eller vinner i ”förtroendekapital”.

När man på de olika möten jag suttit med på använder ordet makt, menar man allt som oftast makt såsom en enhet som kan ges från någon till någon annan, oftast ”uppifrån och nedåt i hierarkier” när det handlar om deltagande. För att förstå deltagande behövs en annan syn på makt.

Den som har ”makt” enligt det gängse sättet att se det är den som sitter högst i hierarkierna, med möjlighet att godkänna eller avslå förslag och arbete ”nedanför” i hierarkin. Man kan se det som en föräldraroll där man, hur mycket man än bedyrat att barnen får leka precis hur de vill, ändå är den som går in och bryter och säger nej när det passar. Makten ligger kvar hos föräldern, även om man ger barnen en viss frihet. Det sättet att se på deltagande kan vara olyckligt. Däremot skulle man i dessa hierarkier som finns i organisationsplan, men även i kommunallag och demokratiskt system som en ordning av ansvar snarare än av makt.

Om man istället omdefinierar makt till att handla om relation och förtroende i en relation, så har man delat makten med deltagarna bara genom att bjuda in till ett samtal. Genom att bjuda in till deltagande bjuder man in till förståelse av den kunskap som omger ett framtida beslut. "Makthavaren" kan inte ta vilket beslut som helst, då inblandade aktörer är informerade och förstår de avvägningar som gjorts i beslutet. Man skulle enkelt sett kunna säga att beslutet då till viss del måste tas tillsammans, för att inte tappa det förtroende som deltagandet bygger på.

Så när Lerums kommun säger att man har som mål med medskapandet i Gråbo att så småningom kunna "dela makt" med deltagarna i den processen, så har man alltså redan delat med sig av makten. Men än så länge sitter Lerums kommun kvar med ansvaret för att medskapandet sker inom lagens ramar, i visionens riktning och för Gråbos bästa. Men i framtiden hoppas man alltså kunna hitta nivåer, frågor eller områden där även ansvar för saker som ännu ligger hos kommunen, ska kunna hanteras lokalt i Gråbo genom medskapande.

7. Förtroendet för Pilot Gråbo

En berättelse om en plats byggs av alla som bor och verkar där. Ju mer gemensam berättelsen är, desto lättare är det att förklara eventuella förändringar i den. Men om det visar sig saknas viktig information i berättelsen uppstår missförstånd och misstro...

Som pekats på i tidigare rapport ser invånaren ofta kommunen som en aktör och samtalspartner. Det blir därför genast ett problem när denna enda aktör "säger emot sig själv" då aktörer inom kommunen agerar i olika processer eller uppdrag. Helhetssyn och samsyn blir därför också viktiga i fråga om förtroende och samverkan. Genom följeforskningen har jag som observatör haft tillgång till möten och kontakter med de kommunala aktörer som på något vis berör arbetet med Pilot Gråbo. Det har givit en överblick och en förståelse för samband inom Pilot Gråbo, som det är alltför tydligt att många aktörer saknar. Möten handlar fortfarande om vad de eventuellt pratar om i en annan gruppering, diskussioner handlar fortfarande om mandat och roller för den konstellation man sitter i just nu. Vid flera tillfällen har jag som observatör suttit i situationen att jag har informationen som efterfrågas och behövs i en grupp, men jag har fått informationen på ett sätt som gruppen omöjligen har tillgång till. I föregående rapport skrev jag att processledningen för Pilot Gråbo är sårbar i att alltför få har helhetssyn och förståelse för samband mellan pilotprojektets olika delar. Det problemet kvarstår och det skulle behövas fler sammanlänkande möten och funktioner för att motverka denna sårbarhet, som riskerar leda till missförstånd och/ eller parallella processer.

Man har bjudit in till ett forum för deltagande och samverkan. Om processer som rör gruppens intressen då pågår utanför medskapandet känns deltagande i gruppen meningslöst. Att bjuda in till samverkan är också att ta på sig ett ansvar för samordning, även om den samordningen så småningom kan bli gruppens egen fråga att driva och ta ansvar för. Medskapandegruppen behöver förtroende från gråbobor i övrigt för att ha en roll alls. Det förtroendet behöver man bygga upp i lyckade delprocesser inom medskapandet. Gruppen behöver också förtroende för kommunen, som, i frågor som rör Gråbo, tappar förtroende om inte Medskapandegruppen informeras eller involveras i rätt tid och i rätt grad i respektive fråga.

Medskapandegruppen håller på att skapa en berättelse tillsammans både om deras egen roll och sammansättning, men också om Gråbos utveckling. De behöver än mer gemensam syn på både Gråbo som sådant och om Medskapande, men de saknar redan även andra delar av berättelsen. Processer som pågått länge inom kommunen, förhandlingar, deadlines på ”gamla” frågor, underhåll och markägandeförhållanden är alla delar av hur Gråbo utvecklas även framöver. Om Medskapandegruppen inte sätts in i dessa sammanhang kommer ytterligare saker hända eller dyka upp ”som från ingenstans”. Om Medskapandet ska lyckas behöver gruppen åtminstone informeras om alla processer som rör Gråbo, pågående som kommande. Och om förtroendet för berättelsen om Gråbo som hållbar tätort ska hålla, behöver hållbarhetsaspekten läggas in i varje kapitel – pågående och kommande.

Jag tar här upp två exempel på delprocesser som sköts med goda intentioner från alla inblandade, men som riskerar ge förtroendeförluster om de inte samordnas.

Planprocessen kring torgets och centrumets framtid har sedan starten varit den viktigaste frågan gråboborna och för de som sitter med i Medskapandegruppen. Det har lett till flera bra sammankomster med berörda tjänstemän på plats och redogörelser både över planförfarande i stort och för läget just i Gråbo. Framför allt har de två senaste kommunelsträffarna i Gråbo varit välplanerade i just den här frågan och den har kommunicerats väl.

Till kommunelsträffen i maj 2013 planerades tidigt en workshop och en tidig tanke var att denna workshop skulle ge nyttiga inspel till planprocessen var den än befann sig. Bland annat diskuterades om de som kom på mötet skulle kunna bidra till ett gestaltungsprogram och ge sin bild av detaljutformningar och materialval. Beskedet då var att det var fel timing i planprocessen, så man ändrade riktning. Workshoppen som till slut blev den 30 maj har redan nämnts och den var väldigt lyckad. Det var den som kom att handla om Framtidstomten och invånarens idéer på tillfälliga idéer som kunde ta plats där. Inför den här workshoppen diskuterades hur man kommunicerar process till en grupp invånare. Det slutade i att man bland annat presenterade en tidslinje som visade vad som gjorts hittills i Pilot Gråbo.

Men när Gråbogruppen så småningom möttes i december 2013 (ett möte i september ställdes in, så glappet i tid här är väl långt) rapporterade planenheten att ”nu är gestaltungsprogrammet snart klart”. Då påpekades genast att det vore synd om detta gestaltungsprogram kom ”från ovan” och planenheten svarade att det hade varit bra om det hade kommunicerats tidigare om gestaltungsprogrammet skulle ha tagits fram tillsammans med medskapandegruppen, för nu var man ”lite sent ute.” Det här är tydligt en fråga där alla menat väl och velat komma framåt. Gestaltungsprogrammet är så klart grundat i allt analysmaterial som gjorts i samband med planen, men i processerna kring Medskapande skulle den kunna uppfattas som om den ritats bakom stängda dörrar på kommunen. Det här eventuella missförståndet går att undvika om man är medveten om det när gestaltungsprogrammet presenteras eller utvecklas framöver.

Den markanvisningstävling som hölls i Gråbo om de bostäder som föreslås i centrumplanen, hölls innan vision 2025 ens var antagen. Ganska snart efter att visionen antagits insåg man att ambitionerna måste höjas för dessa bostäder om de skulle kunna vara del i den framtida hållbara tätorten. Alltså diskuteras energieffektivitetskrav och miljöklassning lite i efterhand med de entreprenörer som deltar. Många gråbobor verkar ha fått uppfattningen att det är den här förskjutningen av syften i processen som dragit ut på tiden, och som nu fått NCC att helt dra sig ur sina åtaganden i Gråbo. Nyheten formulerades som att NCC inte tror på Gråbo, och i det hårda marknadsläge som gäller för bostadsbyggande så stämmer det att NCCs vinstberäkningar inte gick ihop i Gråbo.

Nya bostäder i centrum är ett stort kapitel i berättelsen om Gråbo och bostadshusen kommer ju att stå där de närmaste generationerna. Samtidigt som den här nybyggnationen har förhandlats fram mellan kommun och några stora byggföretag, försöker småföretagare inom byggsektorn i Gråbo att organisera sig i ett ”hållbart byggkluster” för gemensamma lösningar och stöd. Inifrån kommunens långa planprocess ser de här två historierna ut som två väldigt skilda kapitel, men sett från gråbobornas och Medskapandegruppens håll är det här en fråga för samordning. Att NCC drar sig ur kan ses som en fördel ur Pilot Gråbos synvinkel, då man nu kan göra rätt och hållbart och i samverkan, på ett sätt som markanvisningstävlingen missade.

Det är sådana här samband mellan frågor som lokal kunskap kan visa på. Exemplet ovan är stort och nästan övertydligt, men medskapandet kan handla om att hitta just gemensamma nämnare och chanser till samordning. Ska förtroendet för Medskapandegruppen, som nu funnits i två år, bestå, så måste exempelvis bostadsbyggandet och byggkluster Gråbo på något sätt sammankopplas. Det är inte i den här ordningen och den här skalan och med den här timingen man ”brukar göra”, men frågan är om inte en omordning i den här byggprocessen är nödvändig för trovärdighetens skull. I Sveriges första hållbara tätort kan man inte tumma på hållbarheten för att ”det är enklast att göra som vanligt” eller på grund av dålig timing. Det har man inte råd med.

Det finns många mindre exempel på samma sorts samordning av frågor, där gråboborna själva måste förstå eller koppla ihop olika delar i berättelsen om Gråbo, för att få nytt eller behålla förtroende för kommunens arbete med Pilot Gråbo.

Ett bra sådant dök upp på det allra första medskapandemötet våren 2012. Det klagades på de jordhögar som låg vid sidan av vägen mitt i Gråbo. De sågs som ett tecken på att Lerum inte alls bryr sig om hur det ser ut i Gråbo, men det visade sig att det var fel. Jordhögarna var i stället resultatet av ett avtal mellan Lekstorps IF och en av deras sponsorer. Marken där jordhögarna låg tillhör föreningen. Orsaker och samband förklarades där och då och alla som var med på det mötet kunde nu både ha överseende med, och/ eller ha mer konstruktiva förslag om jordhögarna som ”förfulande inslag” i orten. Ibland behövs inte konfliktlösning och långa processer, utan bara tydlighet.

Något som pekats på i tidigare rapporter är invånarens syn på kommunen som en aktör, medan kommunorganisationen består av flera förvaltningar, ansvarsområden, politiska grupper och inte minst olika individer. Den här diskrepansen blir än tydligare när gråboborna kopplar samman frågor som för kommunen hör hemma på helt olika bord. Man pekar på en gräsbevuxen väggkant i Gråbo och säger att om kommunen inte ens kan hålla efter en väggkant, hur ska de då kunna leda oss mot en hållbar framtid? Stort och smått hänger samman och bygger eller bryter ned förtroende. Inför nyår 2013-2014 kunde man bland annat läsa följande kommentar på Lerum kommuns Facebook-sida:

”Lerums kommun sponsrar fyrverkeriet vid Aspen trots att husdjur och vilda djur mår fruktansvärt dåligt av alla smällar. De kemikalier i raketerna som används sprids över samhället. Hur rimmar detta med vision 2025 -Sveriges ledande miljökommun?”

Utän att säga bu eller bä om just fyrverkeriet är det här ett ganska typiskt exempel på hur visionen och förtroendet för densamma diskuteras bland Lerums och inte minst Gråbos, invånare. Man ser exempel i det lilla, aktuella, påtagliga och man pekar på de stora sambanden. Det är på det här sättet kommunen själva talar om sin vision, stora samband i kontakt med de lokala exemplen. Men när det lilla ibland anses motverka eller motsäga de stora målsättningarna pekas det genast ut som ett problem och formuleras som hycklande eller icke förtroendeingivande. Det blir tydliga exempel på hur viktig kontinuerlig och tydlig information, öppenhet och lyhördhet behövs för att behålla (eller i vissa fall vinna) förtroendet för kommunens visionsarbete.

8. Medskapande medskapas - om lokala initiativ

Det händer mycket i Gråbo som skulle kunna sägas tillhöra pilotsatsningen. Medskapandegruppen har bara genom sin existens förstärkt befintliga och skapat nya relationer mellan aktörer på orten. Det finns många krafter och initiativ som både kan stödjas, kopplas samman och att samarbeta med för kommunen. Men deltagande får inte handla endast om lokala aktörers deltagande i kommunala frågor, utan deltagande i varandras frågor, relationer lokalt. På så sätt kan många frågor komma längre och kanske stanna lokalt och hitta lösningar på plats.

Det byggkluster som skapats av byggföretagare i Gråbo är ett sådant lokalt initiativ. Förutom samarbete småföretagare emellan finns idéer kring både mässor och seminarieverksamhet, samt samarbete med Passivhuscentrum och med det gemensamma temat hållbart byggande, är detta naturligtvis en del av pilotarbetet. Företagarklimatet lokalt ger visionsarbetet i Pilot Gråbo både trovärdighet och en tydlig del-profil. Den här profilen höjer också förväntningarna på hållbart byggande i Gråbo, och om de infrias även förtroendet för visionsarbetet i stort. Här ger de lokala krafterna alltså kommunen en chans till samverkan, som man helt enkelt inte skulle ha råd att inte ta vara på.

Hemsidan Gråbo.nu har blivit ett levande forum och en kommunikationskanal som når fler och enklare än kommunens egen webbplats om Gråbo-specifika nyheter och tankar. Här förespråkar jag det samarbete (medskapande) man redan diskuterar, så att kommunen kan nå ut med frågor och information här också, på det lokala forumets villkor.

Samma tanke om ”på det lokalas villkor” måste finnas med i alla de lokala initiativ som kommunen kan finna att stödja, samarbeta med, hitta samverkan kring.

”Nyttja ja, men inte utnyttja!” var det spontana svaret från en gråbobo, när frågan om hur kommunen kan ”haka på lokala idéer” diskuterades på ett medskapandemöte. En bra sammanfattning på den reservation som fortfarande finns inför kommunens inblandning i diverse lokala frågor.

Ibland lyfts frågan hur medskapande skulle gå till på andra platser och om konceptet från Gråbo har något man kan härma eller lära av. Det har det absolut, men processen i Gråbo har också visat hur beroende medskapande är av de lokala förutsättningarna. De lokala eldsjälarna och krafterna finns i olika konstellationer och nätverk på varje plats. De lokala frågorna är av olika sort och dignitet på olika platser. Och utgångspunkten för medskapandet är förtroende, vilket gör att en plats tidigare relation till sin kommun, invånarnas relationer till varandra, tidigare framgångar eller bakslag har stor betydelse för hur själva medskapandet behöver medskapas.

Lärdomar från Uddevalla säger att samverkan är en nyckel, att man deltar i en representativ grupp just som representanter för platsens olika nätverk. Från Gråbo kan vi lära oss att man måste börja innan man vet vartåt man ska ta första steget.

Former för medskapande kan inte helt planeras i förväg. Medskapandet medskapas, och det tror jag är en förutsättning för att det ska lyckas. Att man i Gråbo vågar prova utan att ha svaren på alla frågor kring organisation och ansvar utan låta formatet för medskapandet växa fram successivt är både modigt och lyckat. Men det ställer också krav på både deltagare lokalt och på kommunen att samverka på ett sätt som bygger förtroende för varandra. I den meningen har man redan delat makten över vad som händer i Gråbo med gråboborna.

Bilagor:

Bilaga 1:

15 hinder för hållbar stadsutveckling – den sammanfattade listan:

1. Hållbarhetsvisioner har inte integrerats inom olika politikområden
2. Värden kopplade till människors livskvalitet och städernas attraktionskraft ges inte tillräcklig tyngd
3. Ohållbara livsstilar och beteenden bidrar till höga koldioxidutsläpp
4. Ökad social och rumslig uppdelning i städerna
5. Otillräcklig dialog med medborgare om stadens utveckling
6. Stuprörstänkande försvårar helhetslösningar
7. Bristande samordning inom och mellan olika nivåer
8. Ensidigt och kortsiktigt projektfokus hindrar långsiktighet
9. Bristande kapacitet och kompetens att utöva ledarskap för komplexa, tvärsektoriella processer
10. Bristande incitament för långsiktigt hållbara beslut
11. Inlåsning i svårföränderliga och kostsamma strukturer
12. Otillräckliga satsningar i samhällsviktig infrastruktur kopplat till städernas utveckling och behov
13. Otillräckliga satsningar på kunskapsutveckling och pilotprojekt
14. Brist på fungerande affärsmodeller
15. Konserverande regler för offentlig upphandling

Rapporten i sin helhet finns att ladda ner på

<http://www.hallbarastader.gov.se/bazment/hallbarastader/sv/arsrapporter.aspx>

(20140130)

Bilaga 2:

Lost in Interpretation – how Narratives are interpreted into Data in participatory Planning Processes in a Swedish Context

L. Bomble 2013

- som den presenterades på Changing Cities, konferens Skiathos juni 2013

(artikeln bifogas i eget dokument)

