



VELFÆRDSMINISTERIET

BYFORNYELSE

# Borgerne på banen

Annika Agger & Birgitte Hoffmann

Teoretiske perspektiver  
på borgerdeltagelse

Fortællinger om  
borgerdeltagelse

Metoder og værktøjer

Håndbog til borgerdeltagelse i lokal byudvikling



# **Borgerne på banen**

**Annika Agger & Birgitte Hoffmann**

**Borgerne på banen**  
– håndbog til borgerdeltagelse i lokal byudvikling

**Publikationen er udgivet af:**

Velfærdsministeriet

**Publikationen er udarbejdet af:**

Annika Agger, Ph.d., Adjunkt – Institut for Samfund og Globalisering,  
Roskilde Universitetscenter.

Birgitte Hoffmann, Ph.d., Lektor – Institut for Planlægning, Innovation  
og Ledelse, Danmarks Tekniske Universitet.

**Layout og tryk:**

[www.silkeborg-bogtryk.dk](http://www.silkeborg-bogtryk.dk)

**ISBN:**

978-87-754-6420-3

© Velfærdsministeriet, 2008

**Publikationen kan rekvireres hos:**

Velfærdsministeriet

Lovekspeditionen

Holmens Kanal 22

1060 København K

Telefon 33 92 93 00

[www.vfm.dk](http://www.vfm.dk)

## INDHOLD

<b>Forord</b> .....	5	
<b>Del 1:</b>		
<b>Borgerne på banen</b> .....	9	
Teoretiske perspektiver på borgerdeltagelse .....	10	
Hvorfor skal vi inddrage borgere og berørte parter?.....	12	
Hvem skal inddrages? .....	17	
Hvornår og hvor meget skal borgerne inddrages? .....	22	
Hvilke arenaer og temaer for borgerdeltagelse?.....	25	
Hvad er succeskriterierne for deltagelse? .....	29	
Roller – hvem gør hvad? .....	33	
Hvad med knas & konflikter? .....	36	
<b>Del 2:</b>		
<b>Fortællinger – om borgerdeltagelse</b> .....	41	
Områdeløft på Nørrebro – om at starte processer! .....	45	
Et kvarterhus i Kolding – meget mere end et hus! .....	49	
Borgerforum i Søllested – udvikling i et landdistrikt.....	53	
En ny bypark i Ålborg – børn som ressourcer .....	57	
A21 på Amager – miljø som løftestang for deltagelse.....	61	
Planlæggerprofil – Per Schultze .....	65	
Planlæggerprofil – Hanna Andresen .....	70	
Borgerprofil – Karen Thomsen .....	74	
Borgerprofil – Lone Svendsen .....	75	
Borgerprofil – Mette Poulsen .....	76	
Politikerprofil – Michael Ziegler.....	77	
<b>Del 3:</b>		
<b>Metoder &amp; værktøjer</b> .....	81	
Introduktion til del 3: Metoder & værktøjer.....	82	
Processen – kom godt i gang!.....	84	
<b>Acceleration – metoder til at kortlægge, identificere og mobilisere ressourcer</b> .....		94
Aktøranalyser.....	95	
ABCD metoden.....	101	
Safarimetoder .....	105	

Lokale fortællinger .....	108
Korttegning .....	112
Lad ideerne boble .....	115

**Synergi** – metoder til samarbejde,

<i>videndeling og kvalificering af processer</i> .....	118
Dynamiske møder .....	119
De lokale arbejdsgrupper .....	126
Kvalificering af projekter .....	130
Kurser for borgere og ildsjæle .....	133
Videndeling og netværk blandt de professionelle .....	135
Mediering og konflikthåndtering .....	138
Partnerskaber – mellem offentlige og private aktører .....	141

**Inklusion** – metoder til at nå

<i>forskellige målgrupper</i> .....	144
Kulturelle oaser .....	145
Ambassadører og mentorer .....	148
Sport som arena .....	151
Digital deltagelse .....	154
Visualisering .....	158
Konkrete aktiviteter .....	160
Hold gryden i kog! .....	163
Opsøgende borgerdeltagelse .....	165

**Navigation** – metoder til visioner,

<i>forankring og evaluering</i> .....	168
Krystalkuglen .....	169
Vejen og sumpen .....	172
Præleværksted .....	175
Evaluering på møder .....	178
Multikriterievurdering .....	181
Selvevaluering .....	184

<b>Notater</b> .....	186
----------------------	-----

## FORORD

*Af Velfærdsministeriet*

Involvering og deltagelse af borgerne og lokale aktører er i stigende grad i fokus i den offentlige styring, herunder også i områdefornyelsen, der er en del af byfornyelsen. Mange projektledere, planlæggere og forvaltere i lokale byfornyelsesprocesser i de nye kommuner efterspørger metoder til at inddrage borgerne i udvikling af byområder. Det er vigtigt at få opsamlet alle de mange værdifulde erfaringer og metoder med at involvere og mobilisere lokale interesser i fysiske såvel som sociale projekter.

Velfærdsministeriet har derfor valgt at udgive denne håndbog til praktikere i byfornyelsen og byudviklingen. Bogen indeholder både teoretiske perspektiver, konkrete fortællinger samt metoder og værktøjer til borgerdeltagelse.

Erfaringer viser, at netop den lokale involvering i processen omkring udviklingen af et lokalområde kan skabe den nødvendige forankring af projektet.

Kommunerne kan ved at inddrage en bred vifte af aktører blandt andet udnytte den viden og de ønsker, de har for deres lokalområde. Derudover er det gennem borgerinddragelse blandt andet muligt at give de berørte beboere indflydelse på deres lokalområde, skabe netværk, identitet, tilhørsforhold og ansvarlighed hos borgerne.

Der er mange forskellige drivkræfter i byområderne, som kan inddrages i byudviklingen. Det kan være handelslivet, de lokale erhverv og dem som bor og arbejder i områderne, men også skoler, fritidsklubber, organisationer og foreninger som ofte har stærke positioner og netværk, både i og på tværs af byområder.

Der eksisterer ikke én idealmode for, hvordan samarbejdet med borgerne skal forløbe, og det er ministeriets håb, at håndbogen kan give konkret inspiration til kommuner og andre parter til at inddrage borgerne på mange forskellige måder.

*Velfærdsministeriet, 2008*



## FORORD

Af Annika Agger & Birgitte Hoffmann

### Borgerne på banen!

Borgerdeltagelse er på dagsorden i rigtig mange initiativer. Borgerdeltagelse kan kvalificere beslutningsprocesser, mobilisere en masse frivillige ressourcer til den offentlige styring og udvikle kompetencer for den enkelte og lokalområdet. Omvendt kan borgerdeltagelse – når det går dårligt – medvirke til, at projekter ikke bliver forankrede, at der skabes dårlig omtale og i værste fald til at blokere udviklingsprocesser.

Mange offentlige ansatte skal i stigende grad påtage sig en ny rolle som facilitatorer af komplekse udviklingsprocesser. De skal bygge bro mellem mange forskellige interesser og aktører, sikre et højt fagligt indhold i projekterne, at projekterne bliver forankrede og endelig, at de er demokratisk legitime. Mange oplever store udfordringer og dilemmaer i dette arbejde. De føler sig ikke "klædt på" til denne rolle hverken i deres uddannelse eller siden og efterspørger "værktøjer" til at igangsætte dynamiske processer, til mediering af interessekonflikter og til projektledelse.

Målgruppen for denne bog er således de projektledere, planlæggere og forvaltere i lokale byfornyelsesprocesser og i de nye kommuner, der står midt i forandringsprocesserne. "*Borgerne på banen!*" giver både substans til de svære diskussioner om demokrati og konkrete strategier og metoder til at styrke demokrati og deltagelse i private og offentlige samarbejder. Bogen kan også bruges i efteruddannelsesforløb og i undervisningen på universiteter og andre uddannelsesinstitutioner.

Af formidlingsmæssige hensyn bruger vi i det følgende "planlægger" som en fælles betegnelse for jer, der arbejder med borgerdeltagelse – også selv om I måske er lærere eller noget helt andet.

### Teoretiske og praktiske vinkler på borgerdeltagelse

"*Borgerne på banen!*" præsenterer teoretiske såvel som praktiske vinkler på borgerdeltagelse i den offentlige styring. Bogen placerer sig således mellem den voksende række af idé- og metode-samlinger på den ene side og den danske og internationale forskningslitteratur på den anden. Den skal ses som et supplement til de første, der ofte ikke reflekterer kompleksiteten af processerne og de demokratiske dilemmaer, og til de sidstnævnte, der ofte ikke rækker ud til praktikerne.

Bogen rummer fortællinger fra praksis om borgerdeltagelse. Vi mener, at "historiefortælling" eller "storytelling", som det ofte kaldes, er et dynamisk redskab til at styrke videndeling og faglige udvikling blandt kollegaer. Det at fortælle historier er et kraftfuldt kommunikationsredskab, fordi det kan formidle de komplekse problemstillinger i krydsfeltet mellem byudvikling, borgerdeltagelse og demokrati på en enkel måde.

### Brug bogen

Bogen er opdelt i tre meget forskellige dele:

- En *teoretisk del*, der beskriver forskellige perspektiver på samarbejde mellem offentlige og private aktører samt generelle problematikker og dilemmaer omkring demokrati og succeskriterier for involvering.



- 
- En *fortællingsdel* baseret på en række planlægges, borgeres og en politikers oplevelser med borgerdeltagelse i lokal udvikling fx kvarterløft, helhedsorienteret byfornyelse, områdefornyelse samt det lokale Agenda 21 arbejde.
  - En *metodedel*, der formidler en række konkrete metoder og værktøjer til arbejdet med borgerdeltagelse i lokal byudvikling. Henvisninger til metoder i bogen vises ved en \*.

De enkelte dele kan læses separat, og metodel delen kan anvendes som en håndbog. Det er vores håb, at alle tre dele kan bidrage som oplæg til diskussion, videndeling og udvikling af jeres arbejde med at få “borgerne på banen”!

### **Kort om os!**

Annika Agger, ph.d. er tilknyttet Center for Demokratisk Netværksstyring på Institut for Samfund og Globalisering på Roskilde Universitetscenter og Birgitte Hoffmann, ph.d. er tilknyttet DTU Management og LearningLab på Danmarks Tekniske Universitet.

Vi har forsket og undervist i borgerdeltagelse gennem en række år med forskellige vinkler såsom demokrati i kvarterløft og borgerdeltagelse i miljøarbejdet. Vi har herunder evalueret mange projekter med fokus på borgerdeltagelse.

Denne bog er imidlertid resultatet af mange menneskers indsats. En lang række planlæggere, politikere og borgere har skabt det erfaringsgrundlag, den bygger på. Mange har bidraget meget kon-

struktivt og velvilligt. Vi takker, de der har stillet velvilligt op til interviews, men også tak til de mange andre, vi har mødt igennem vores forskning, og som generøst har indviet os i deres erfaringer, udfordringer og glæder ved deres arbejde med at involvere borgere i planlægningen. Det er vores håb, at denne bog kan medvirke til at udvikle vores kompetencer i at få – borgerne på banen!



# Borgerne på banen



## TEORETISKE PERSPEKTIVER PÅ BORGERDELTAGELSE

*Er borgerdeltagelse altid demokratisk? Hvem er borgerne? Er det en succes, at der kommer mange mennesker, eller er det nok, at der kommer input fra få? Hvordan skabes empowerment? Hvad er min rolle som facilitator af processen?*

Vi er ofte stødt på spørgsmål som disse, når vi arbejder med borgere, demokrati og processer med deltagelse. Det er svære spørgsmål og de skal diskuteres blandt professionelle, politikere og borgere. Der er ikke entydige svar. Demokrati og deltagelse er ikke statiske størrelser, og det er vigtigt at vi løbende eksperimenterer med metoder og diskuterer roller, kriterier og dilemmaer.

Vi tror ofte, vi mener det samme, når vi taler om at inddrage borgerne. Men i praksis viser det sig, at der er mange forskellige opfattelser af demokrati og mål med borgerdeltagelse. Gennem vores forskning har vi ofte været vidner til ophidsede debatter fx mellem borgere, der er uenige om, hvorvidt en person, der repræsenterer 10 opgange, skal have mere indflydelse end en, der repræsenterer sig selv?

Pointen er, at der er mange forståelser af demokrati og deltagelsesidealer på spil. Derfor har vi i denne del af bogen samlet nogle teoretiske perspektiver, der kan bidrage til at diskutere og håndtere udfordringerne med borgerdeltagelse i praksis. Læs gerne teorierne sammen med dine kollegaer. Debatter hvordan de teoretiske forståelser kan benyttes og bidrage til at udvikle jeres praksis – og demokratiet.

Der er også masser af nyere demokratiske udfordringer at tage fat på, der knytter sig til samfundsudviklingen. I forskningen peges der på følgende demokratiske udfordringer – som I kan debattere, hvordan I forholder jer og bidrager til:

- **Nye måder at deltage på**

Folk gider ikke i samme grad være medlemmer af foreninger og deltage i traditionelle sammenhænge. Men vil gerne deltage mere ad-hoc præget og organisere sig i mere eller mindre formelle netværk. Hvordan udvikler vi med dette afsæt demokratiet og vores måde at organisere det på?

- **Eksklusion**

Mange grupper fx unge, etniske grupper og travle danskere deltager ikke. Hvordan skal vi inkludere disse grupper, så de kan bidrage til udviklingen?

- **Balance mellem det lille og det store demokrati**

Decentralisering og oprettelse af fx brugerråd betyder, at mange beslutninger træffes lokalt. Hvordan sikrer vi en god koordination og sammenhæng med mere overordnede og principielle diskussioner.

- **Læring og progression i komplekse processer**

Det er ofte uklart hvilke succeskriterier, der ligger til grund for borgerdeltagelse, ligesom mange erfaringer og metoder ikke samles op og bidrager til den fortsatte udvikling og læring. Hvordan kan vi sikre progression og øge den enkeltes og den fælles læring?

---

På de følgende sider kan I læse om, hvad teorierne siger om syv centrale spørgsmål til borgerinddragelse:

- ***Hvorfor vi skal inddrage borgere og berørte parter?***
- ***Hvem skal inddrages?***
- ***Hvornår og hvor meget skal borgerne inddrages?***
- ***Hvilke arenaer for borgerdeltagelse?***
- ***Hvad er succeskriterierne for deltagelse?***
- ***Roller – hvem gør hvad?***
- ***Hvad med knas og konflikter?***

Efter besvarelse af hvert spørgsmål har vi samlet nogle links og ideer til videre læsning, såfremt I har lyst til at fordybe jer mere i emnet.



## HVORFOR SKAL VI INDDRAGE BORGERE OG BERØRTE PARTER?

*Der er stigende fokus på borgerdeltagelse i mange forskellige sammenhænge og en generel mening om, at "borgerdeltagelse er godt". Bag denne enighed er der imidlertid forskellige perspektiver på demokrati og deltagelse, og det er ofte en god idé at være opmærksom på disse.*

### Forskellige begrundelser for at inddrage borgerne

Der er mange og meget forskellige begrundelser for, hvorfor borgerne skal inddrages i byudviklingsprocesser:

- Det er en demokratisk ret at blive hørt! Det er en grundlæggende opfattelse i vores demokratiske samfund, at vi som borgerne har muligheder for at blive hørt og få indflydelse.
- Borgerdeltagelse kvalificerer planlægningen og tilføjer ressourcer. En central antagelse er, at borgerne har specifik viden, som forvalterne ikke i samme grad har adgang til. Deltagelse kan også være med til at mobilisere lokale ressourcer og aktivere frivillige borgere som et kærkomment supplement til de offentlige ressourcer, der er under pres.
- Borgerdeltagelse skaber mere målrettede løsninger. Borgerne kan bidrage til at forbedre offentlige investeringer ud fra en antagelse om, at folk ved, "hvor skoen trykker".
- Borgerdeltagelse styrker medejerskab og forankring af indsatser. Erfaringer fra praksis viser, at projekter bliver forankrede og vedligeholdt i større grad, når de lokale borgere har haft indflydelse på udformningen.
- Borgerdeltagelse styrker legitimitet og reducerer konflikter. Når borgerne får indflydelse, vil projekter ikke kunne afvises som udelukkende politiske beslutninger. Dialog om udviklingen kan også imødegå eller formindske konflikter mellem parterne.
- Borgerdeltagelse skaber en gensidig læreproces mellem borgere og forvaltninger. Borgerne kan få større forståelse for de forskellige aspekter og hensyn i projekterne, og for hvordan kommunale institutioner arbejder. Omvendt kan medarbejderne udvikle deres viden og kompetencer i dialogen med borgerne.
- Borgerdeltagelse fremmer "empowerment" og bidrager til at udvikle demokratiet. Gennem de mange projekter, der foregår i praksis, udvikler de enkelte borgere og lokalsamfundet deres demokratiske kompetencer, og samtidig udvikles metoder og normer i demokratiet.

De fleste projekter rummer en blanding af ovenstående begrundelser for at involvere borgerne. Forskellige parter vil ofte lægge vægt på forskellige begrundelser, hvilket ikke behøver være et problem.

### Borgerdeltagelse og beslutningskompetence

Der er en generel konsensus om, at borgerdeltagelse er et gode. Mange planlæggere oplever dog, at borgerdeltagelsen i praksis kan være svær og give anledning til centrale demokratiske

spørgsmål som eksempelvis: *Hvilken rolle og beslutningskompetence skal de berørte borgere have i forhold til de folkevalgte politikere? Vil borgerne i højere grad varetage særinteresser frem for helhedshensyn?* Politikerne kan stilles til regnskab for beslutningerne, og vi kan undlade at stemme på dem til det næste valg. Det kan man ikke i samme grad med aktive borgere.

Der er således en spænding i demokratibegrebet, der handler om i hvilken grad, man skal lade valgte politikere eller berørte borgere og lokale aktører beslutte. Diskussionen af borgernes rolle og indflydelse hænger tæt sammen med hvilken demokratiopfattelse, det vurderes ud fra.

### **Borgernes rolle i forskellige demokratiteorier**

Alle vil nok hævde, at de ved, hvad "*demokrati*" er. Men der er faktisk forskellige opfattelser af, hvordan demokrati skal forstås, og hvilke roller politikerne og borgerne skal have. Vi vil hævde, at mange konflikter og skuffede forventninger til borgerdeltagelsesforløb kan spores tilbage til forskellige opfattelser af demokrati.

Demokrati kan forstås på mange meget forskellige måder, men indenfor demokratilitteraturen taler man ofte om to modstillinger, nemlig mellem *det repræsentative demokrati* og *det direkte demokrati*. Den grundlæggende forskel er, hvorvidt man vil lade *de valgte repræsentanter* (altså politikerne) eller *folket*, have den afgørende beslutningskompetence. Der er også forskel på, hvilken rolle politikerne skal have, nemlig om de skal holde distance og træffe de overordnede beslutninger, eller om de skal bygge bro og deltage i tætte dialoger med *folket*.

### **Borgernes rolle i det repræsentative demokrati**

Grundtanken i det repræsentative demokrati er, at borgerne vælger nogle politiske repræsentanter til at varetage deres synspunkter. Politikerne er i den sammenhæng de demokratisk legitime beslutningstagere. Demokrati er i dette perspektiv en styreform – en metode til at træffe effektive beslutninger og skabe resultater. Borgerne indruges i dette perspektiv, fordi det er en demokratisk ret, de har, og alle borgerne har i princippet en lige ret. Borgernes rolle er at komme med input til politikerne og dermed kvalificere de politiske processer. Det er ikke nødvendigvis et problem, at der deltager få borgere, da politikerne anses som folkets repræsentanter. I Danmark kædes denne tradition ofte sammen med Alf Ross, der efter anden verdenskrig deltog aktivt i diskussionerne om demokratiet. Alf Ross udgav bl.a. bogen "*Hvorfor Demokrati?*" i 1946 (sidst genoptrykt i 1999).

### **Borgernes rolle i det direkte demokrati**

En anden skole af demokratiteorier lægger større vægt på den demokratiske proces og dialog. Her anses demokratiet som en livsform, der tager afsæt i hverdagslivet – i familien, på arbejdspladsen og i institutioner i fritiden. Idealet er, at beslutninger træffes gennem åbne og fornuftsbaseede dialoger, der søger frem til det fælles bedste for de involverede parter. Dette perspektiv lægger vægt på processerne som et væsentligt element i at skabe demokratiske handlekompetencer. Deltagelse i demokratiet forventes at skabe større forståelser for andre synspunkter og medvirke til en demokratisk dannelse. Hal Koch er med sin bog fra 1945 "*Hvad er*





demokrati”? (sidst genoptrykt i 1995) en international fortæller for demokrati som livsform.

I Danmark har vi en lang historie for at integrere de to perspektiver. Vi har siden Grundloven haft parlamentarisk styre, og vi har ved siden af en tradition for aktiv deltagelse. Desuden har vi haft en parallel til det parlamentariske system i det korporative system, hvor arbejdsmarkedsparter har haft en kanal for indflydelse. Gennem de sidste 25 år er der sket flere former for decentralisering i den offentlige forvaltning, hvor beslutningskompetencen er forskudt fra det repræsentative demokrati i byrådene og videre ud til brugerbestyrelser på forskellige kommunale serviceområder. Man kan derfor på mange måder sige, at vores demokrati “går på to ben”. Vi har det repræsentative demokrati fx via byråd og det direkte demokrati fx via brugerbestyrelser og diverse lokalråd, ældreråd og handicapråd samt i andre arenaer, hvor direkte berørte borgere deltager.

Ud fra det direkte demokratiperspektiv er det vigtigt, at mange borgere deltager, idet flere vil opnå demokratisk dannelse og større forståelse for forskellige interesser. I det repræsentative demokrati er det ikke nødvendigvis vigtigt, at mange borgere deltager, idet politikerne er valgt til at repræsentere folket og træffe beslutninger på deres vegne.

### **Det deliberative demokrati – en tredje demokratiform**

Siden 1990’erne har forskerne beskrevet fremvæksten af en ny form for demokrati – *det deliberative demokrati*. Her lægges vægt på en kombination af de to systemer, hvor det handler om

at skabe nogle klare rammer for dialoger mellem borgerne, hvor de kan komme med argumenter og begrundelser for deres interesser. I dette perspektiv handler det ikke nødvendigvis om, at der kommer mange borgere, men i ligeså høj grad at dialog processen har medvirket til at styrke borgerne’s demokratiske handlekompetencer eller frembragt nye kvalitative perspektiver. Den tyske teoretiker Jürgen Habermas har været central i formuleringen af dette perspektiv. Pointen er, at det er vigtigt at lave nogle arenaer for dialog og debat inden der træffes beslutninger. Der eksperimenteres mange steder i verden med at udvikle nye dialogformer, hvor man både forholder sig aktivt til repræsentativitet og tidlig inddragelse og indflydelsesmuligheder i planlægningsprocesser. Danske eksempler er “borgerjuryer”, “folkehøringer” og “fri proces”, og i udlandet er der eksperimenteret med “charetter” og “21 town meetings” (Se litteraturlisten for mere information).

At opstille spilleregler for den aktive deltagelse bliver ikke mindre aktuelt i lyset af den nyeste udvikling af samfundet – både i Danmark og i et globalt perspektiv.

### **Globale og lokale netværk**

I EU såvel som på det nationale, kommunale og lokale plan er der stor fokus på, at borgerne skal inddrages og få medejerskab af offentlige projekter og beslutninger. Hvad skyldes det?

En overordnet forklaring kan knyttes til fremvæksten af det, som forskere kalder “*netværkssamfundet*”. Dette er overskriften for en overordnet global udvikling fra et industrisamfund mod et forbrugsorienteret samfund, der organiserer sig i



lokale og globale netværk. Udviklingen er blandt andet båret af muligheden for kommunikation på tværs af traditionelle grænser. Globaliteten sætter sig også igennem i form af en række miljøproblemer og konflikter på tværs af grænser, som den enkelte nationalstat ikke alene kan beskytte sine borgere mod. Således er der behov for samarbejde om politik og økonomi i internationale netværk. Med betegnelsen “den refleksive modernisering” beskrives også en ny politik, der opstår “nedefra” – som et resultat af kritik og mistillid til eksisterende politiske institutioner og opløsning af traditionelle værdier. Denne udvikling stiller krav til borgerne om hele tiden at tage stilling til egne værdier og roller.

### Nye styreformer på banen

At der kommer et øget fokus på borgenes deltagelse i offentlige beslutningsprocesser forklares i forlængelsen af ovenstående i forskningslitteraturen ud fra et gradvist skift i den offentlige styreform fra en hierarkisk og bureaukratisk mod en netværkspræget styreform. Den bureaukratiske form baserer sig på det repræsentative demokrati og klare opdelinger mellem staten og civilsamfundet. Begrebet netværksstyring henviser til, at en stigende grad af styring foregår i netværk på tværs af det offentlige og private og uden for traditionelle styringsniveauer som fx staten. Beslutninger træffes således i et komplekst sammenspil på en række forskellige (internationale, nationale, regionale og lokale) beslutningsniveauer.

Teorierne om netværksstyring bygger på, at ingen af de involverede parter i forbindelse med offentlig styring har fuld information eller ressourcer til at løse samfundets problemer alene. Det positive

perspektiv er, at der dukker en række nye arenaer frem, som borgerne kan deltage på – kvarterløftsprojekterne er et helt centralt eksempel. Kritiske perspektiver peger på, at gennemskueligheden i den offentlige styring formindskes, og at stærke grupper tilgodeses i de komplekse processer.

En anden forklaring på, at der er kommet større fokus på at inddrage borgernes synspunkter i den offentlige styring, knyttes til teorierne om *New Public Management*, der inspirerer den offentlige sektor i mange vestlige lande. Ved at drive den offentlige sektor på markedslignende vilkår sættes fokus på borgerne som brugere af offentlig service, der har rettigheder og kan vælge mellem forskellige offentlige ydelser. Antagelsen er, at stigende konkurrence mellem offentlige institutioner, der bl.a. skal vurderes ud fra *benchmarks*, vil forbedre den offentlige service. Borgerne har i den forbindelse fået mulighed for at indgå i en række *brugerbestyrelser* fx børneinstitutioner og biblioteker. Der er imidlertid forskel på, om man involverer sig som *bruger* af en given offentlig service eller som borger. Ifølge demokratiforsker Kalle Löefgren kan borgerne som *brugere* sammenlignes med, at man kan vælge mellem varer i forskellige butikker og supermarkeder, hvor man i rollen som *borger* kan tage stilling til hvilke butikker, der overhovedet skal være. En anden forskel knytter an til borgerens oplevelse af sin rolle. Hvor borgeren både har rettigheder og pligter til at deltage og bidrage til samfundet, så har brugeren primært kun rettigheder. Vi kan fx ofte læse i avisen, at danskerne er meget optagede af at kræve deres rettigheder i forhold til det offentlige. Samtidig kan vi heldigvis se, at mange borgere i dag er indstillet på at bidrage aktivt.



### Mange arenaer at deltage i

Der er i dag mange kanaler og arenaer, hvor borgerne kan deltage i demokratiske processer og gøre deres indflydelser gældende. Begrundelserne for at inddrage borgerne er forskellige. I mange boligsociale indsatser er vægten på *empowerment* og på at *kvalificere* projekterne. Borgernes rolle i *brugerbestyrelser* er at komme med respons på et særligt policyområde. Mange politikere og planlæggere ser en stor udfordring i at få borgerne

til at engagere sig som *medborgere* i de bredere og mere overordnede beslutningsprocesser med ansvar for helheden, frem for som brugere, der er optaget af egne forbrugsmuligheder og mere isolerede interesser. Det kan være en god idé som planlægger at være opmærksom på hvilke begrundelser for borgerdeltagelse, der er i spil i et konkret projekt. Det kan også være fornuftigt at opstille nogle rammer for hvilke beslutninger, der er til diskussion blandt borgerne.

### Links og ideer til læsning

Borgerjury, se nærmere på Københavns Kommunes debat om Metropolzonen, se både på [www.kk.dk](http://www.kk.dk) og [www.borgerinddragelse.dk](http://www.borgerinddragelse.dk)

Fri Proces, udviklet af NGO'en Urban Taskforce, læs mere på [www.supertanker.dk](http://www.supertanker.dk)

Gastil, J. and Levine, P. (Eds)(2005). *The Deliberative Democracy Handbook – Strategies for Effective Civic Engagement in the Twenty-First Century*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint.

Kommunernes Landsforening (2005): *10 gode eksempler med borgerinddragelse og nye demokratiformer i kommunerne*. Kan downloades fra [www.kl.dk](http://www.kl.dk)

Kommunernes Landsforening (2005): *Fremtidens lokaldemokrati*. Kan downloades fra [www.kl.dk](http://www.kl.dk)

Teknologirådet har mange erfaringer med deliberative deltagelsesmetoder. Se [www.teknologiraadet.dk](http://www.teknologiraadet.dk)

## HVEM SKAL INDDRAGES?

*Hvem er borgerne? Er det “fru Jensen”, der skal inddrages, eller er det også repræsentanter for skoler, sportsforeninger og handelsstand? Er de meget aktive “ildsjæle”, eller er de “Tordenskjolds soldater”?*

### Hvem er borgerne?

“Borgerne skal inddrages” står der i mange projektbeskrivelser. Ofte bliver “borgerne” beskrevet som en ensartet størrelse. Men borgerne er meget forskellige og deltager på forskellige måder! I offentlige indsatser beskrives borgerne fx som:

- *kunder, klienter, forbrugere eller medborgere*
- *Tordenskjolds soldater eller ildsjæle*
- *eliteaktivister eller hverdagsmagere*
- *ressourcer eller resourcesvage*

Måden, man taler om “borgerne”, viser ofte, hvilke forestillinger man har om deres rolle i byudviklingen. Det er væsentligt, at man i forbindelse med opstart af projekter forholder sig til, hvilke typer af borgere, man vil inddrage i de konkrete byudviklingsprocesser. Man kan fx se grundigt på, hvilke mennesker, der bor eller arbejder i området, og på hvilke forestillinger om borgerne, der er bygget ind i projektbeskrivelserne. De teoretiske perspektiver om demokrati kan inspirere disse diskussioner.

Borgerrollerne er ikke statiske. Den klassiske vælger i det repræsentative demokrati, der udnytter sin stemmeret og ellers er passiv – eller er

sofavælger – har mange konkurrenter. I Danmark har vi som nævnt en tradition for aktiv deltagelse i foreninger, i det korporative system og i lokalpolitik etc. Man hører ofte i pressen, at det er et problem, at borgerne ikke længere engagerer sig i de politiske partier eller i fagforeninger osv.. Der er imidlertid kun den halve sandhed. Inden for de sidste tyve år har borgerne fået langt flere muligheder for at få indflydelse på forhold, der påvirker deres hverdag. Man kan fx være aktiv på sine børns institutioner, i lokalråd i sin bydel, i Agenda 21 og i sports- og interesseforeninger og i kommuneplanstrategier og lokalplaner. Forskningen viser også, at danskernes aktive deltagelse har fået nye former:

### Hverdagsmagere

“Hverdagsmager” er en ny borgerprofil, der er beskrevet af demokratiforskerne Eva Sørensen og Henrik Bang (1999). Hverdagsmagerne karakteriseres ved, at de deltager i forhold til en konkret sag i konkrete og afgrænsede projektforsøg. De er ikke optaget af ideologi og har ikke lyst til at være medlem af et parti eller af foreninger. Derfor har de sjældent et bagland, der skal høres, og heller ikke altid organisatorisk erfaring. Hverdagsmagerne deltager:

- *konkret*
- *hvor de er*
- *for sjov og fordi det er nødvendigt*
- *ad hoc eller på deltid*
- *med selvværd og selvtillid*
- *sammen med eksperterne, hvis der er behov for det.*

Forskningen viser, at de ofte er mere positivt indstillede overfor kommunen og den indflydelse, de får tildelt, end eksempelvis de mere rutinerede borgere, kaldet "ekspertaktivister", ildsjæle eller Tordenskjolds soldater (Agger 2005). Mød et par hverdagsmagere i del 2.

### **Ekspertaktivister**

Der er en tydelig gruppe af borgere, der er meget aktive i byudviklingen. De har allerede mange erfaringer fra tidligere projekter, som de ofte bærer ind i nye indsatser. De kan kaldes ekspertaktivister, da de er eksperter i at deltage i lokale processer. Mange af dem ser det som en livsstil at deltage, og de er ofte kompetente "mødemennesker" og "projektmagere". De er medlemmer af flere foreninger og engagerer sig i netværk – med andre aktive, med forvaltningerne og med politikerne. De vil tit gerne have uddelegeret mere beslutningskompetence, end politikerne er villige til at give. I tilfælde af konflikter går denne type aktive borgere ofte direkte til det politiske niveau, som de i højere grad end de projektansatte anser som de legitime til at skære igennem. Mød en ekspertaktivist i del 2. Denne type af borgere kaldes i en anden del af forskningslitteraturen for "sociale entreprenører", hvilket henviser til, at de er i stand til at identificere projektbehov, til at mobilisere ressourcer og netværk og til at finde midler til at projekterne.

### **Ildsjæle og Tordenskjolds soldater**

Vi har ofte hørt planlæggere og borgere diskutere de meget aktive borgere som Tordenskjolds soldater eller som ildsjæle. De er kendetegnet ved, at de har et stort engagement, og forskning

viser, at sådanne aktive borgere udgør en stor ressource for lokale projekter.

Det er vigtigt at fastholde disse i processen og fx forkæle dem lidt, da de har overskud til at lave en masse frivilligt arbejde. Men undersøgelser af processer med borgerdeltagelse viser også, at de aktive borgere kan have store interessekampe med hinanden og konkurrere benhårdt om de samme ressourcer. Et eksempel på det er, at aktive ofte beskriver sig selv som ildsjæle, men de kalder andre aktive, de ikke er enige med Tordenskjolds soldater (Agger 2005). De aktive kan også komme til at stå i vejen for, at nye kommer på banen, og have svært ved at andre får indflydelse på "deres" projekter – "deres hjertebørn". Det kan opleves som svært for udefrakommende at tage del i de aktives kredse, hvis man ikke kender sprogbruget eller de usagte normer om, hvordan man deltager i møder, tager referat mm. Konsulent Søren Hvass beskriver i en artikel i Byplan (2006), hvordan han for at undgå dette arbejder meget bevidst med at bakke de aktive op som ressourcer for nye deltagere.

### **Repræsentanter fra lokale foreninger, erhverv og institutioner**

Det kan være en god strategi også at involvere de mange andre lokale aktører, der har deres gang i området, end borgerne. Det kan eksempelvis være ansatte i de lokale institutioner, repræsentanter fra kultur- og sportsforeninger, det lokale erhvervsliv og andre frivillige foreninger og organisationer. Det karakteristiske for disse grupper er, at en stor del af dem har mulighed for at deltage i deres arbejdstid, og at de ikke nødvendigvis bor i området.

Både i forskningen såvel som i praksis er der stor opmærksomhed på, hvordan man får involveret både den frivillige sektor (fx kirker, sports- og kulturforeninger), og den private sektor (fx handel og erhverv) til at indgå i samarbejdsrelationer – ofte i form af etablering af netværk med offentlige aktører. Formålet er at skabe synergi mellem forskellige initiativer og indsatser, og bl.a. igennem partnerskaber få skabt samarbejdsrelationer, der kan igangsætte projekter, som parterne ikke kunne have igangsat alene. Det kan spille en afgørende rolle “på den lange bane” og ved forankring af projekter.

### **De, der ikke deltager**

Et kriterium for en demokratisk proces er – ud fra en repræsentativ forståelse af demokrati – at de, der ønsker at gøre deres indflydelse gældende, skal have mulighed for dette. Så indsatser med borgerdeltagelse skal i princippet være åbne og række ud mod alle. I praksis viser det sig dog, at der er visse grupper, det kan være svært at nå fx unge, etniske minoriteter, børnefamilier, ældre, socialt marginaliserede grupper samt ressourcestærke aktører, der vælger deltagelsen fra. Det er derfor vigtigt, at man overvejer, hvorledes disse gruppers synspunkter bliver indfanget og varetaget.

### **Organisering af deltagelsen har betydning for, hvem der kommer!**

Vi har en stor udfordring i at udvikle vores deltagelsesformer, så vi undgår demokratisk marginalisering. Der bliver eksperimenteret meget med deltagelsesformerne i disse år, og det er rigtig godt. Der er nemlig nogle grundlæggende elementer i de traditionelle processer, der retter

sig mod nogle bestemte kompetencer – og som dermed kan ekskludere andre – der ikke vil eller kan deltage på disse præmisser. Vi skal også være opmærksomme på andre og nye måder at organisere sig på som borger. Vi har mange gode traditioner med “Foreningsdanmark” og foreningsstrukturen er ofte en adgangsbillet til en række ressourcer: lokaler, midler og indflydelse. Det kan være svært for grupper, der ikke har lyst til eller tradition for at organisere sig, at få en plads i det aktive demokrati. Det er derfor vigtigt at støtte udviklingen af nye organiseringer. I dette perspektiv kan man spørge sig selv, hvilke ressourcer det kræver at deltage i de forløb, man planlægger? En række processer med inddragelse bygger implicit på, at deltagerne har tid til at mødes (typisk på hverdagsaftner), evner at læse projektbeskrivelser samt kender til de uskrevne regler for diskussion og mødeafholdelse. Allerede her er der ofte en hel række aktører, der er stået af. Når man planlægger deltagelsesforløb, må man derfor holde sig for øje, at de metoder, man vælger, har betydning for, hvem der deltager. Når en deltagelsesproces rummer forskellige metoder, øger det muligheden for at få forskellige folk med. Der er i de sidste år en række eksempler på, at man i byfornyelsen fokuserer på at nå bestemte grupper med det mål, at de skal få erfaringer med deltagelse, der vil øge deres muligheder for at bidrage til processerne (se fx Urbanprogrammet).

Man kan også stille spørgsmålet, om alle skal deltage – hver gang? Det kan være legitimt og frugtbart at fokusere nogle forløb på særlige grupper og ressourcer. Det stiller imidlertid nogle grundlæggende krav til planlæggerne og de aktive om at tage ansvar for, at processerne



og de konkrete løsninger inddrager hensyn til andre grupper. Det er en svær – men givende – udfordring at “se udover sig selv”. Det kræver, at man blive bevidst om sine egne forståelser og ønsker, og gør sig umage for at se og opsøge andre perspektiver. Undersøgelser viser, at borgerne ofte tager hensyn til andre grupper, hvis der bliver skabt opmærksomhed omkring det. Som planlægger er det derfor vigtigt at holde borgerne fast på dette ansvar.

### **Verdensborgeren**

Globaliseringen giver både mulighed for og en forpligtelse til at se udover vores egen lille verden. Mange borgere arbejder eller rejser allerede i dag på tværs af landegrænser og andre skel. De oplever en tilknytning til helt andre størrelser end “nationalstaten” eller “deres kvarter” – fx virksomheden eller interessenetværk. Også på andre måder er de traditionelle organiseringer som nationalstaten under pres. Selv om Danmark er et meget trygt land at opholde sig i, er der flere og flere globale problemer, som nationalstaten ikke længere kan beskytte os imod, og som vi må forholde os aktivt til – miljø og klima, økonomiske forhold og krig og andre kriser. Mange af os retter i stigende grad vores opmærksomhed mod vores eget lokale samfund og globale aspekter. Dette *glokale* perspektiv knytter sig til en ny borgerrolle med nye muligheder og udfordringer: Vi skal forholde os til globale perspektiver i vores hverdag – skal vi fx købe varer, der er produceret uden børnearbejde og miljøproblemer, og hvordan skal vi nedsætte vores CO2 udslip? Samtidig skal vi have kompetencer til at skabe vores egen mening og navigere i en stigende kulturel mangfoldighed, og til at deltage aktivt i de

globale og komplekse netværk, som i stigende grad styrer verden. Verdensborgeren er et vigtigt perspektiv at have for øje, når man i praksis bidrager til at udvikle deltagelsesformerne i de lokale byudviklingsperspektiver.

### **Den lille eller den store politik**

Den sidste diskussion, vi vil løfte i dette afsnit, sætter fokus på en udfordring i vores demokrati, som det udfolder sig i disse år – nemlig en øget adskillelse mellem “den lille politik” og “den store politik” Det øgede fokus på de mange konkrete projekter og på brugerbestyrelser rummer en risiko for, at vi primært orienterer os i forhold til den lokale proces. Hensynet til helheden – den overordnede sammenhæng eller andre gruppers behov – kan nemt blive glemt, fordi der ikke er så mange arenaer, hvor perspektiverne bliver koblet. Hverdagsmageren tager fx afstand fra ideologiske diskussioner – der traditionelt har fastholdt fokus på fælles interesser. Eva Sørensen peger på, at hverdagsmageridentiteten giver rum til individualitet – frem for individualisme. Undersøgelser viser da også, at mange hverdagsmagere kan arbejde med overordnede hensyn. Imidlertid er det en stor udfordring for planlæggerne og de aktive at være opmærksom på de mere principielle og helhedsorienterede perspektiver i de lokale projekter og bidrage til den overordnede udvikling.

### Links og ideer til læsning

Agger, A. (2005): *Demokrati og deltagelse – et borgerperspektiv på kvarterløft*. SBI. Kan downloades på Statens Byggeforskningsinstitut – [www.sbi.dk](http://www.sbi.dk)

Bang, H. & Sørensen, E. (1999): *Hverdagsmagerne – en udfordring til demokratiet og samfundsforskningen*, pp. 92-112 i Jørgen Goul Andersen et.al.(1999): *Den Demokratiske Udfordring*. Hans Reitzels Forlag

Københavns Kommune (2003): *Københavnner livsformer*, kan downloades på [www3.kk.dk](http://www3.kk.dk)

Hvass, S. (2006): Dagsbogsnotater fra truede boligområder. I *Byplan (2006): Tema om resourcebaserede metoder i byplanlægningen*. Nr. 01/02 2006

Urbanprogrammets sekretariat (2007): *En bydel blev sat i bevægelse*. Læs mere på [www.urbanbydel.dk](http://www.urbanbydel.dk)





## HVORNÅR OG HVOR MEGET SKAL BORGERNE INDDRAGES?

*Kan processer med borgerdeltagelse være udemokratiske? Skal borgerne inddrages tidligt inden der er konkrete ting at tage stilling til? Hvilken vægt skal borgernes input have?*

### Inddragelsesniveauer

Der er ingen generelle svar på spørgsmålet om, hvornår og hvor meget borgerne skal inddrages. Det er forskelligt fra projekt til projekt! For at skabe et fælles sprog til at tale om inddragelse med, kan vi skelne mellem forskellige inddragelsesniveauer. Der er nemlig forskel på, om borgerne blot skal informeres på et borgmøde, eller om man ønsker borgernes input til en proces. En måde at anskueliggøre forskellige grader af borgernes inddragelse i og kontrol over lokale processer finder vi i Arnsteins metafor om en inddragelsesstige.

*Figur 1: Deltagelsesstigen efter Arnstein (1969). Omskrevet af Niels Helberg i Dansk Byplanlaboratorium (2006). ▶*



Hvert trin på stigen beskriver forskellige niveauer for inddragelse og indflydelse. De nederste trin i stigen henviser til processer, hvor offentligheden blot oplever forandringer eller bliver informeret om disse. Her er der tale om envejskommunikation fra kommunens side – fx i form af udstillinger eller pressemeddelelser. Det midterste trin på stigen beskriver situationer, hvor borgerne bliver hørt, men hvor de ikke nødvendigvis indgår i et videre samarbejde, mens de øverste trin på stigen

illustrerer situationer, hvor borgerne har fået uddelegeret beslutningskompetence og dermed har fuld kontrol over planlægningsprocessen.

Sammenholder vi denne model med de tidligere beskrevne demokratiforståelser, kan man sige, at det repræsentative demokrati ligger på de nederste trin. Her kan borgernes deltagelse i princippet godt være passiv, eftersom der er valgt politiske repræsentanter til at varetage deres interesser.



Lægger man vægt på at fremme borgernes empowerment, handlekompetencer og et bredere medborgerskab, må man højere op på stigen.

Vi kan bruge metaforen med stigen til at diskutere, hvilket et niveau et givent borgerinddragelsesforløb skal foregå på. I nogle processer kan det være helt i orden med information, i andre processer skal man have mere dialog og uddelegering.

### Tidligt eller sen inddragelse?

Borgernes roller og grad af inddragelse er forskellig, afhængigt af hvilken fase et projekt befinder sig i. I forbindelse med et planlægningsforløb kan det være en god ide at inddrage centrale aktører eller nøglepersoner til at komme med input tidligt i projektet. I gennemførelse og implementering af projekter kan borgernes deltagelse handle om, at de får lejlighed til at justere og komme med input til, hvordan visionerne skal omsættes. Endelig kan man i afslutningsforløbet af et projekt inddrage borgerne i, hvorledes projekterne skal overdrages, når mange af dem går over i et driftforløb.

En udbredt antagelse i forbindelse med borgerdeltagelse er, at borgerne skal inddrages så tidligt som muligt. Mange borgere giver udtryk for, at de bliver for sent inddraget, hvorved de ikke mener, de får mulighed for at influere på de store træk i et projekt. De vil gerne inddrages tidligere, hvor de store linjer bliver tegnet. Grundlæggende handler det om, at man som planlægger såvel som politiker må gøre sig klart, hvad det er man vil opnå med borgernes deltagelse, og hvilken rolle og indflydelse man mener, berørte borgere og deres input skal have i forhold til det konkrete projekt.

Diskussionerne om højhusbyggeri i Københavns Kommune er et godt eksempel. Overborgmester Ritt Bjerregaard og Teknik & Miljøborgmester Klaus Bondam spillede ud med, at der *skal* være højhuse i København, men de vil gerne diskutere, *hvor* de skal være. Der blev i den forbindelse arrangeret forskellige debatter for borgerne. På nogle af disse arrangementer var der en række borgere, der var frustrerede over, at de ikke kunne diskutere, *om* der overhovedet skulle være højhuse.

Her ser vi et eksempel på forskellige opfattelser af demokrati. Politikerne tager afsæt i en repræsentativ demokratiforståelse, hvor de ser sig selv som de folkevalgte repræsentanter, hvis rolle det er at komme med overordnede politiske målsætninger. De vil gerne have noget respons og kvalificering af deres forslag fra borgerne. De utilfredse borgere tager afsæt i en direkte demokratiforståelse og vil gerne debattere de overordnede præmisser for beslutningerne. Man kan spørge, hvilken balance der skal være mellem de utilfredse borgere og “det tavse flertal”, der ikke dukker op på borgermøderne?

### Not in my backyard – NIMBY effekten!

Mange borgere engagerer sig i modstand. En “trussel” kan opleves mere konkret og relevant end fx mere generelle diskussioner om udvikling. *Not in my backyard* (NIMBY) er et kendt udtryk i den internationale litteratur om borgerdeltagelse. Det betegner den situation, at borgerne gerne vil have eksempelvis højhuse, vindmøller og “fixerum” – bare det ikke er i deres lokalområde. Der er ofte store forskelle i borgernes interesser afhængig af i hvilken grad, de er berørte af en given beslutning. Et eksempel i den forbindelse

er placeringen af et ungdomshus i København. Mange københavnere giver udtryk for, at de unge skal have et hus, men det skal bare ikke ligge i deres kvarter. Et andet typisk *NIMBY* emne er trafik. Lokale beboere ønsker altid trafikken dæmpet i deres egne kvarterer, men de vil gerne have mulighed for god fremkommelighed andre steder. Der er således tit uenighed mellem lokale interesser og overordnede interesser. Pointen er, at det er til diskussion, hvordan man definerer, hvem der er berørt af en given beslutning – og i hvilken grad?

### **Indflydelse til berørte parter**

Et grundlæggende demokratisk princip er, at berørte parter skal have mulighed for at ytre sig og i bedste fald få indflydelse på beslutninger, der berører deres hverdag. Men som vi beskrev det ovenfor og i afsnittet om, *hvem* der deltager, kan man også diskutere, hvem der er berørte i en given sag? Samt hvilken betydning vores måde at organisere borgernes deltagelse på har for, hvem der møder op? Undersøgelser af borgerdeltagelsesprocesser viser, at mange forløb er tilrettelagt som møder på hverdagsaftener om eftermiddagen eller om aftenen. Mange berørte borgere har der-

for svært ved eller ikke mulighed for at deltage, da de hverken har tid, viden eller ressourcer til det. Hvordan sikrer vi, at deres meninger kan blive hørt? Er det demokratisk, at det er de aktivt deltagende, der taler på borgernes vegne?

### **Hvilken vægt skal borgernes input have i processen?**

Det er en demokratisk ret ikke at deltage. Mange er tilfredse med, at de har politiske repræsentanter til at varetage deres interesser. Derfor kan man godt spørge, om processer med borgerdeltagelse nødvendigvis er udemokratiske, hvis det kun er nogle få aktive Tordenskjolds soldater/ildsjæle, der deltager? Pointen er, at man som planlægger skal være opmærksom på, hvilket formål der er med at inddrage borgerne. Det er som nævnt forskelligt i forhold til forskellige faser og i forhold til hvilken type projekt, der er tale om! Men det er vigtigt, at planlæggerne er tydelige – og forklarer, hvilken status borgernes input har i det videre politiske forløb. I de forløb, hvor politikerne har givet tilbagemeldinger og begrundelser for deres valg og prioriteringer i forhold til borgernes input, har borgerne i større grad følt sig lyttet til og oplevet, at det gav mening at deltage.

### **Links og ideer til læsning**

Dansk Byplanlaboratorium (2006): *Projekt Fornyelse af planlægningen, #4 Inddragelse af virksheder og borgere i planlægningen* kan downloades på [www.realdania.dk](http://www.realdania.dk)

Gamst, L. (2007): *Bedre interessentinddragelse*. Inspiration til byudviklingsprojekter, se endvidere [www.lisegamst.dk](http://www.lisegamst.dk)

## HVILKE ARENAER OG TEMAER FOR BORGERDELTADELSE?

**Skolebestyrelser, ældreråd, Agenda 21 projekter, kvarterløft, områdefornyelse, sport- og kulturprojekter – det blomstrer med projekter, hvor borgerne deltager på forskellige måder, vi kan lade os inspirere af!**

### Mange arenaer for borgerdeltagelse!

Den klassiske deltagelsesarena er *det parlamentariske system* med partier og valg til folketing, regioner og kommunalbestyrelser. Her kan man være aktiv medlem af et politisk parti eller en lokal liste. I Danmark har andelsbevægelsen også haft en stor rolle som arena for borgernes aktive ageren i samfundet.

Der er i dag en generel tendens til, at partierne mister medlemmer. Mange er bekymret for dette, men det er vigtigt at være opmærksom på, at der er udviklet mange nye arenaer og former for deltagelse. Der eksisterer i dag en mangfoldighed af forskellige steder og faglige områder, hvor der arbejdes aktivt med at inddrage borgerne. Det er derfor oplagt at lade sig inspirere og dele erfaringer mellem de mange forskellige tilgange. En del af disse arenaer har fungeret i en længere årrække, men der er også en række nye områder fx:

- *Byplanlægningen* har siden 70'erne haft formelle rum og spilleregler for borgernes deltagelse i den fysiske planlægning. Den voksende fokus på strategisk planlægning giver nye muligheder for, at borgerne kan bidrage til udviklingen, og der eksperimenteres med mange forskellige former for deltagelse.
- *Det boligsociale arbejde* rummer mange erfaringer og ressourcer i forhold til borgerdeltagelse. Beboerdemokratiet i den almene boligsektor har formelle repræsentative organiseringer, og parallelt hermed er der eksperimenteret med deltagelse, miljø og integration gennem mange år i mange boligområder i hele landet.
- *Byfornyelse* som felt for borgerdeltagelse er udviklet i de sidste 20 år. Med miljøprojekter, kvarterløft og områdefornyelse har fokus udviklet sig fra bygninger til at omfatte hele kvarterer og et mere helhedsorienteret perspektiv på området som ramme for hverdagslivet. I byomdannelsen skal erhvervsliv, borgere og kommune i stigende grad arbejde sammen.
- *Landdistriktsudviklingen* bygger på traditioner med fx landsbylaug, der nu bliver revitaliseret gennem en række nye organiseringsformer og deltagelsesprojekter i landdistrikterne.
- Den offentlige service med *brugerbestyrelser*, ældreråd mv. åbner op for, at borgerne kan deltage som brugere af en given service. Der vil ofte være formelle valg til disse fora.
- *Den frivillige sektor* har en lang tradition for borgerdeltagelse, netværksdannelse og kompetenceudvikling. Mange ønsker at være frivillige og bidrage til velfærdssamfundet som besøgsvenner, mentorer eller indsamlere. Herunder har sports- og kulturforeninger veludviklede arenaer for aktiv deltagelse. En del foreninger klager i disse år over, at det er svært at engagere forældrene som fx trænere eller spejderledere, og der eksperimenteres med nye deltagelsesformer.
- *Miljøarbejdet* har en række forskellige rødder som fx fredningssager i 30'erne, anti-atomkraft





bevægelsen og de mange alternative samfund, der er dukket op siden 70'erne. Den Grønne Fond var i 90'erne med til at styrke borgerdeltagelse på dette område, og der er mange erfaringer og metoder at trække på.

- *Skole og uddannelsesområdet* har traditioner og metoder for deltagelse – fra de mere formelle i form af elevråd til mere netværksorienterede tilgange, hvor eleverne går i dialog med det omgivende samfund fx med lokalområdet og politikere og gennem globale netværk.

I praksis er der overlap og sammenhænge mellem mange af disse arenaer. Men det er godt at være opmærksom på, at der altså er mange forskellige steder og temaer for borgernes deltagelse. Mangfoldigheden betyder, at borgerne kan deltage på forskellig vis, hvor det passer dem bedst. Hver af disse arenaer har sine traditioner for borgerdeltagelse. Det giver muligheder for synergi og alliancer og for at lære af andre forståelser og metoder til borgerdeltagelse.

Med de områdebaserede indsatser er der mulighed for at skabe sammenhæng mellem de forskellige indsatser og aktiviteter. Det kræver, at man er opmærksom på de mange ting, der foregår i forvejen, når man udvikler strategi og indsatsområder. Der er da også et udbredt samarbejde i byfornyelsen med fx det boligsociale arbejde. Vi vil også fremhæve to andre områder, hvor der er udviklet mange metoder til og erfaringer med borgerdeltagelse nemlig miljøområdet og det frivillige arbejde. Her er det vores vurdering, at der er mulighed for øget synergi med den lokale byudvikling:

### **Bæredygtig udvikling og Agenda 21**

Miljøområdet er et af de områder, hvor man gennem mange år har arbejdet målrettet med at involvere og engagere borgerne både socialt såvel som i konkrete projekter i hverdagslivet. Der er mange eksempler på, at miljøforbedringer er en god indgang til at forbedre fysiske områder og styrke sociale netværk. Vandbesparelser, affaldssortering og etablering af grønne områder er konkrete indsatser, der kan engagere mange borgere, som ellers ikke deltager i lokale projekter. I dag er overskrifterne Agenda 21, bæredygtig udvikling og klimastrategier.

Miljøområdet blev i høj grad startet “nedefra” – af græsrodder og Agenda 21 grupper. Siden har det offentlige engageret sig, og i dag har mange kommuner Agenda 21 sekretariater eller grønne guider, der fx igangsætter ressourcibesparelserprojekter og støtter lokale borgeraktiviteter. Agenda 21 og bæredygtig udvikling har et potentiale i tværfaglige tilgange, som nogle kommuner er interesserede i at realisere.

Agenda 21 projekterne arbejder på mange niveauer fx synlige arrangementer på pladser og i parker, opsøgende arbejde med at stemme dørklokker, rådgivning og undervisning af børn og unge og målrettet arbejde med de netværk, der i forvejen er i kvarteret. Det kan fx handle om at etablere vidensnetværk om økologisk mad for dagplejemødre eller grønt butikskoncept for etniske butikker. Pointen er, at der bliver arbejdet med mangfoldige måder, og at de forskellige målgrupper mødes med de forskellige behov, de har.

Byudvikling og miljøarbejdet rummer mange muligheder for synergi. Miljøarbejdet kan tilbyde meningsfulde konkrete opgaver, som kan bruges til at engagere grupper, det ellers kan være svært at få kontakt til. Miljø og bæredygtighed handler også om at styrke borgernes handlekompetencer og skabe bedre byer og kvarterer at leve i.

### Den frivillige verden

I Danmark har vi en lang tradition for at arbejde frivilligt, hvilket betyder at man i en organisatorisk sammenhæng udfører et ulønnet arbejde for andre end sig selv og sin nærmeste familie. Ulønnet frivilligt arbejde kan udfoldes i mange sektorer i samfundet: idræt og kultur, natur og miljø, bolig- og lokalsamfund og social- og sundhedsområdet. Langt det meste af det frivillige arbejde foregår i regi af en frivillig forening eller selvejende institution, mens en mindre del foregår i den offentlige sektor. En undersøgelse af det frivillige arbejdes udbredelse (Koch Nielsen mfl. 2005) viser, at 35% af danskerne udførte frivilligt arbejde i året op til undersøgelsen, og at de i gennemsnit brugte 17 timer om måneden på frivilligt arbejde. Der er en stor spredning – nogle bruger ikke så mange timer, mens andre bruger rigtig mange.

Størstedelen af de frivilliges aktiviteter retter sig mod organisationernes driftsopgaver: bestyrelser, praktisk arbejde og fremskaffelse af midler. En typisk frivillig kan altså være træner i (børnenes) fodboldklub, spejderleder, bestyrelsesformand i naturfredningsforeningen eller besøgsven. Det er nogle af de frivillige eller ildsjæle, vi skal have fat i, når der skal igangsættes processer. De har ressourcer til at deltage og et stort netværk, de kan trække på.

### Kampen om tiden

Der er mange tilbud til borgerne i dag – og konkurrence mellem de mange arenaer om opmærksomhed og deltagelse. Mange mennesker oplever, at de har travlt. Måske for travlt til at gå til borgermøder? Der er lavet undersøgelser, der viser, at folk i 1987 brugte 1,5 timer om dagen til fællesorienterede aktiviteter. I 1997 var det overraskende resultat, at folk nu kun brugte 30 minutter om dagen til det samme. I stedet brugte danskerne mere tid på individuelle aktiviteter og personlig hygiejne (se Bonke 2002). Hvad mon undersøgelsen vil vise i dag?

Pointen er, at tiden er knap for mange mennesker. Det kan være hensigtsmæssigt at overveje og udvikle metoder, som appellerer til travle mennesker. Eksempelvis deltagelse via Internettet, spørgsmål på gaden eller foran en daginstitution eller sportsforening eller andre steder, hvor folk færdes.

Det kan også være en god idé at samarbejde med andre lokale parter og skabe synergi – fx tage afsæt i børneinstitutioner og kulturbegivenheder. Mange mennesker i dag er meget optaget af netværk, personlig udvikling og kompetenceudvikling. Man kan derfor tænke i tilgange, hvor borgerne oplever, at de udvikler sig og lærer noget, samtidig med at de deltager.

Endelig er der selvfølgelig muligheden for, at deltagelse og fællesskaber tilbageerobrer folks interesse og tid. Ingen har sagt, at udviklingen fortsætter. Der er flere "brudflader", der peger på, at nye værdier og livsformer får større spillerum. Mange mener fx, at stress er en alvorlig trussel mod vores samfund, og der er blandt folk en stor interesse for historier om mennesker, der



“stiger af ræset” og forfølger andre drømme. Miljø og bæredygtig udvikling er en anden brudflade, der sætter fokus på behov og kvaliteter uden for “menneskelivet”? Byudviklingen kan bidrage

med rammer og anledning til, at borgerne fortsat udvikler nye visioner om det gode liv og får mulighed for at opleve konkrete eksperimenter og afprøve små skridt mod forandring.

### Links & Ideer til læsning

*Det kriminalpræventive råd* har mange gode metoder og erfaringer til at arbejde med borgerne. Disse kan hentes via [www.dkr.dk](http://www.dkr.dk)

*Plan09* – et partnerskabsprojekt mellem Realda-  
nia og Miljøministeriet. Formålet er at kvalificere  
plangrundlaget for kommunerne, hvilket bl.a.  
gøres ved at give støtte til nye initiativer inden  
for borgerinddragelse og demokrati. Læs mere  
på [www.plan09.dk](http://www.plan09.dk)

*FRISE* – der står for Frivillighedscentre og Selv-  
hjælp i Danmark, er en paraplyorganisation for for-  
eninger, der arbejder lokalt. På deres hjemmeside  
kan du finde idéer til, hvordan man kan arbejde  
med formidling af frivilligt arbejde og dannelse af  
lokale netværk. Læs mere på [www.frise.dk](http://www.frise.dk)

*Netværket for Agenda 21 Centre* har en hjemme-  
side, hvor du kan hente inspiration fra en række  
projekter rundt i landet, der arbejder med at in-  
volvare borgerne i helhedsorienterede projekter.  
Læs mere på [www.la21centre.dk](http://www.la21centre.dk)

Agger, A. & B. Hoffman et al (2005): *Evaluering af  
København Kommunes Agenda 21 Centre*. Dan-

marks Tekniske Universitet. Kan downloades  
på [www.kk.dk](http://www.kk.dk)

Bonke, J. (2002): *Tid og velfærd*, SFI. Social-  
forskningsinstituttet. Kan downloades på [www.sfi.dk](http://www.sfi.dk)

Ibsen, B. & Habermann, U. (2005): *Guf og Gab.  
Foreninger og frivilligt arbejde i Københavns  
Kommune*. Pixi udgave. Kan downloades på Kø-  
benhavns Kommunes hjemmeside [www.kk.dk](http://www.kk.dk)

Koch Nielsen, I., Skov Henriksen, L., Fridberg,  
T. & Rosdahl, D. (2005): *Frivilligt arbejde. Den  
frivillige indsats i Danmark*. Socialforsknings-  
instituttet. Kan downloades på [www.frivillig-  
hedsus.dk](http://www.frivillig-<br/>hedsus.dk)

Læssøe, J. (2000): *Evaluering af Grøn Guide  
Ordningen 1997-2000*. Miljøministeriet. Kan  
downloades på [www.mst.dk](http://www.mst.dk)

Tanvig, H.W. (red) (2007): *Landvindinger. Land-  
distriktsforskning og –perspektiver*. Syddansk  
Universitetsforlag



## HVAD ER SUCCESKRITERIERNE FOR DELTAGELSE?

*Er det succes, at der kommer mange borgere? Er det vigtigste, at der kommer bedre forslag? Eller at borgerne udvikler demokratiske handlekompetencer? Hvordan måler man disse aspekter?*

### Forskellige succeskriterier

Politikere, planlæggere og borgere har ofte forskellige opfattelser af succeskriterier for en borgerdeltagelsesproces. Hvor politikerne lægger stor vægt på, at der kommer mange mennesker, har det ofte større betydning for planlæggerne, at der kommer ideer og forslag til bedre planer. Borgerne derimod har gerne fokus på, hvor meget de kan være med til at bestemme. Definitionen af, hvad der er en succesfuld borgerdeltagelsesproces, afhænger altså af, hvilke briller man har på, og hvilket formål, der er med processen jf. de forskellige trin på borgerdeltagelsesstigen. Se afsnittet "Hvornår og hvor meget skal borgerne inddrages?"

### Behov for måleværktøjer

Både planlæggere såvel som politikere udtrykker behov for at kunne måle eller evaluere, hvad der kommer ud af processer med borgerdeltagelse. Der argumenteres ofte med, at når der investeres store offentlige midler i omfattende deltagelsesforløb med borgere og lokale aktører, er der behov for at vide, om det er en hensigtsmæssig og effektiv brug af ressourcerne.

Når man foretager målinger, må man have nogle målekriterier. Allerede her bliver det svært – dels at opstille mål for komplekse aspekter som demokrati, empowerment, tryghed, integration og

netværk, dels at vægte disse sammen med mere synlige resultater som kulturhuse, grønne stier og boligforbedringer. Når man læser formålsbeskrivelser til en række byudviklingsprojekter, er det da temmelig ofte også luftigt, hvad succeskriterierne er. Ofte handler det om ønsker om at fremme nærdemokratiet og samtidig træffe effektive beslutningsprocesser.

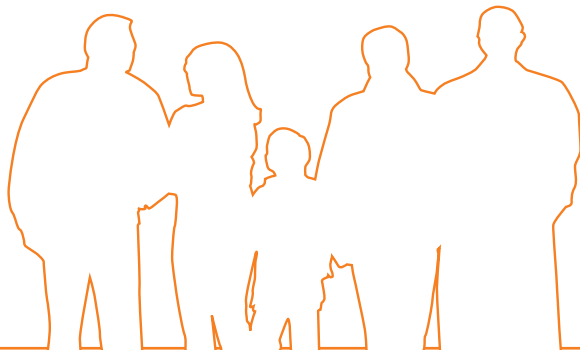
### Et bredt spekter af kriterier

Kriterierne for succes i et byudviklingsprojekt er altså af meget forskellig karakter. Når processer skal evalueres, bliver der ofte målt på konkrete, synlige og kvantitative forhold eksempelvis til- og fraflytninger til området eller antal arbejdspladser, der er skabt. Vi mener, at man også skal have øje for de mere "bløde" resultater, da de er utroligt vigtige for et lokalområdes sammenhængskraft og dynamik. På dette område er der brug for, at vi fortsat arbejder og eksperimenterer med at sætte ord på processerne og håndtere de mange forskellige kriterier.

Vi har medtaget metoder og konkrete input til, hvordan man kan arbejde videre med dette fx **\*Praleværksteder** (se bogens metode del). I det følgende sætter vi fokus på nogle af de områder, der kan indgå, når man diskuterer succeskriterier for demokrati i deltagelsesprocesser.

### Kriterier for demokrati

En proces med borgerdeltagelse kan score højt på nogle faktorer og lavt på nogle andre, afhængigt af hvad det er for demokratiske normer, der lægges til grund. Ifølge Agger & Löfgren (2008) kan det være hensigtsmæssigt at dele vurderingen af en borgerdeltagelsesproces op og se nærmere på:



- **adgang til processen**
- **selve processen**
- **udbytte af processen**

Pointen er, at det er forskellige krav, man skal stille til de forskellige faser af en proces. Et relevant spørgsmål til begyndelsen af en proces er, hvem der får adgang til at komme med input. Det handler bl.a. andet om, hvordan der indbydes til dialog – er det lukkede netværk, eller gør vi en indsats for at få nye med? Er der primært aftenmøder, eller er der andre måder at deltage på? Adgangen handler også om, hvad der sættes til diskussion: opleves emnerne som relevante og væsentlige, eller handler det om “farven på legeredskaberne” for at være lidt firkantet? Måden, hvorpå man byder borgerne til dialog, og hvad der kan debatteres, influerer på, hvem der kommer. Det kan være hensigtsmæssigt at tænke over sådanne spørgsmål, da det har betydning i forhold til repræsentation af berørte borgere, og til hvor legitim processen dermed opfattes.

Processen bør bl.a. evalueres efter gennemsigtighed: Er der klarhed omkring spilleregler og måden, der træffes beslutninger på? Er det også klart, hvem der kan stilles til regnskab for beslutningerne? Endelig kan man tale om “kvantitative” og “kvalitative” måder at måle udbyttet af en proces med borgerdeltagelse på. De kvantitative tilgange vurderer de synlige forhold – fx hvor mange, der deltager. De kvalitative tilgange lægger mere vægt på forhold, der er sværere at sætte ord på som fx empowerment og læring. En stor fordel ved at opstille kriterier eller indikatorer for en konkret proces er, at man kan få en debat om, hvilke demokratiske normer det er, man ønsker at måle efter. Man kan

også gentage målingerne med nogle forskellige mellemrum og se, om det forbedres. Kriterier, der opstilles på forhånd, vil naturligvis få stor indflydelse på processen. Det kan indsnævre fokus og skabe en blindhed overfor andre aspekter og nye muligheder, der dukker op undervejs.

De forskellige faglige retninger inden fra forskningen har hver deres måde at sætte ord og begreber på, hvad der kommer ud af sociale processer med vægt på kollektiv beslutningstagning.

### **Social kapital**

Begrebet “*social kapital*”, der bl.a. bliver brugt i forbindelse med sociologiske forskning, kan bidrage til at sætte ord på udbyttet af borgerdeltagelsesprocesser. Det beskriver kvaliteten af de relationer, der findes og udvikles i deltagelsesprocesserne fx i et område. Det omfatter fx, hvordan de lokale netværk fungerer, og om der er fælles normer og tillid iblandt de lokale. Disse forhold har nemlig stor betydning for lokalsamfundets handlekraft, forstået som at de lokale er i stand til at igangsætte projekter og aktiviteter sammen.

Man kan tale om to typer af social kapital – en afgrænset og en brobyggende social kapital. Den afgrænsede sociale kapital sætter fokus på relationer mellem aktører, der ligner hinanden (fx beboere i et boligområde – og medlemmerne i en interesseforening), mens brobyggende social kapital handler om relationer på tværs af netværk (fx relationer, som beboerne i et boligområde har til aktører uden for området eller relationer mellem forskellige kulturelle grupper). Det kan være vigtigt at styrke begge slags social kapital i forbindelse med projekter. Risikoen ved en stor



afgrænsende social kapital (som der fx. kan være mellem de aktive i et lokalområde) er, at det kan fastholde deltagerne i bestemte relationer – og holde andre ude. I byudviklingsprojekter lægges ofte vægt på at etablere brobyggende social kapital som et godt udgangspunkt for samarbejde og udvikling af nye perspektiver.

Den amerikanske professor Robert Putnam (2000) hævder, at et aktivt og velintegreret civilsamfund på lokalsamfundsniveauet har afgørende betydning for effektiv og demokratisk styring på det overordnede samfundsmæssige niveau. I dansk sammenhæng har boligselskabet KAB gennemført et projekt, hvor begrebet social kapital bliver omsat i forskellige indikatorer for kvaliteten af naboskab og de sociale relationer i de almennyttige boligområder. Man mener nemlig, at en høj social kapital har betydning for, om folk trives og bliver boende i deres almene boliger. Scorer man lavt på indikatorerne, er der forslag til forskellige aktiviteter, der kan fremme relationerne iblandt beboerne. Se mere på [www.naboskabet.dk](http://www.naboskabet.dk)

### **Empowerment**

I den politologiske litteratur anvendes begrebet empowerment som en metode til at analysere effekten af borgernes deltagelse i lokale processer. Empowerment handler om at udvikle sine evner til at håndtere hverdagslivet (en subjektiv dimension), og til at få indflydelse på samfundet (den objektive dimension). Empowerment kan bruges om individer og om kollektiver som fx boligområder. Man udvikler empowerment ved at deltage – ved at få erfaringer med demokratiske processer fx at formulere mål, indgå i en dialog med andre og organisere projekter.

I forskningsprojektet “Demokrati fra Neden” bliver processer med borgerdeltagelse analyseret ud fra et empowerment begreb, der opdeles i en mægtiggørelses- og myndiggørelsesdimension. Mægtiggørelse et udtryk for de formelle eller uformelle indflydelseskanaler og rettigheder, der giver aktørerne ret til at handle i bestemte situationer. Det kan fx. være, at der er møder at deltage i, bestyrelser man kan søge indflydelse på, eller ressourcer i form af økonomi eller sekretariatsbistand, der kan benyttes til, at man som borger kan give sine synspunkter til kende. Myndiggørelsen forholder sig til individets evne og vilje til at omsætte ressourcer og muligheder til handling. Det kan handle om selvtillid med hensyn til at tro på egne kræfter og tillid til, at systemet faktisk indgår i dialog (Sørensen & Torfing, 2000, p.210). Pointen er, at begge dimensioner er vigtige, når man skal igangsætte processer med borgerdeltagelse, hvor man ønsker at fremme borgernes empowerment. Man skal både skabe nogle arenaer og rammer, hvor borgerne kan deltage (mægtiggørelsen) og samtidig sørge for, at processerne er tilrettelagt på sådan en måde, at de deltagende oplever, at der er lydhørhed for deres synspunkter, og at de får udviklet eller sat deres personlige ressourcer i spil (myndiggørelsen). Det handler altså om både at skabe rammer for deltagelse og at støtte deltagerne i at udnytte rammerne.

### **Læreprocesser og læring**

En tredje tilgang til at sætte ord på processer med borgerdeltagelse er at fokusere på læring. Der er ofte fokus på individers læring, hvilket den hyppige brug af begreber som “*livslang læring*” og “*kompetenceudvikling*” vidner om. Det er vigtigt



også at se på kollektive læreprocesser – fx blandt kolleger, beboere, unge osv. I byudviklingen vil man ofte have fokus på uformelle læringsmiljøer – altså læreprocesser, der foregår udenfor skoler og formelle uddannelser.

Læring er en social proces. Vi lærer, mens vi agerer med omverdenen – fx i dialogen med andre, og mens vi får erfaringer med et konkret stykke arbejde. Læring er altså en aktiv proces for den, der lærer. Moderne læringsteorier understreger, at vi kan glemme alt om at “fylde kundskaber på” folk fx med pjecer, oplæg osv. Derfor er det at skabe motivation for læring blandt deltagerne afgørende. Det er også vigtigt at huske, at når vi lærer, bygger vi videre på det, vi ved og kan i forvejen. Det betyder, at vi skal huske, så at sige at lave nogle knagerækker, man kan hænge det nye op på. Det er derfor en god idé at etablere læreprocesser, der tager afsæt i folks aktuelle situation og behov.

Samtidig skabes læring, ved at vi bliver udfordret på de forståelser og praksisser, vi har i forvejen – fx ved at prøve noget nyt eller ved at blive opmærksom på alternative løsninger. Hvis vi bliver udfordret for lidt, sker der ikke så meget; bliver vi udfordret for meget, vil det ofte ske, at vi tager afstand fra det. Derfor er det en balance at finde gode udfordringer, der kan skabe nye erfaringer, dialog og tanker.

Begrebet praksisfællesskaber (Lave og Wenger) handler om, hvordan læring udvikles i organisationer gennem en fælles praksis – det kan være blandt kolleger eller i et boligområde. Når en ny beboer flytter ind, vil vedkommende lære at blive beboer i netop det område og blive integreret i

fællesskabet, fx ved at en nabo tager af sig vedkommende og introducerer til områdets normer og praksis. Nye beboere kan også udfordre det etablerede – og rykke det eller i værste fald ende med at blive marginaliserede.

### Links og ideer til læsning

Agger, A. & Löfgren, K. (2008): *Democratic Assessment of Collaborative Planning, Planning Theory*, Volume 7, Number 2, s 145-165.

Hausenberg (2007): *Netværksatlas Volls-mose – en guide til bydelens sociale ressourcer, foreninger og netværk*. Kan downloades på [www.odense.dk](http://www.odense.dk) eller på [www.eukn.dk](http://www.eukn.dk), ved at søge på netværksatlas.

Lave & Wenger (2003): *Situeret læring og andre tekster*, Hans Reitzels forlag.

Læs mere om boligselskabets KAB's arbejde med social kapital på følgende [www.naboskabet.dk](http://www.naboskabet.dk)

Robert Putnam (2000): *Bowling Alone, The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster.

Sørensen, E & Torfing, J (2000): *Skanderborg på landkortet – et studie i lokale styringsnetværk og politisk handlekraft*, Jurist og Økonomernes Forlag.

## ROLLER – HVEM GØR HVAD?

*De traditionelle opfattelser af den uvildige embedsmand, den suveræne politiker og den passive borger udfordres af nye styreformer i den offentlige forvaltning! Det stiller krav til de professionelle som facilitatorer af processer.*

### Roller i forandring

Planlægningen og den offentlige styring har forandret sig over de seneste tyve år. Dyderne for politikerne og planlæggerne spiller ikke sammen med den praksis, som mange arbejder med i dag. Tidligere handlede byplanlægning om at lave store planer og reformer for byen og samfundet. Vi så bl.a. en række store nye bebyggelser, hvor "det gode liv" skulle udfolde sig i forstæderne med lys og luft fx Avedøre og Brøndby strand. I den forbindelse blev der opbygget store professionelle planlægningssystemer, der byggede på planlæggeres faglige ekspertiser. Der herskede også en opfattelse af en klar adskillelse mellem, hvad der var politik, og hvad der var administration. I dag har man erkendt, at man ikke nødvendigvis kan "planlægge sig" til det gode liv fra det offentliges side, og at det er vigtigt at inddrage de berørte parter og lokale interessenter i en udviklingsproces, herunder også i formulering af problemer og indsatsområder.

### Styring i netværk

En stadig større del af den offentlige styring sker i dag igennem brug af netværk jf. afsnittet "Hvorfor skal vi inddrage borgerne?". Det betyder, at mange flere og nye aktører fra såvel markedet som civilsamfundet bliver involveret i den offentlige styring end tidligere. Lokalt spiller virksomheder,

foreninger, organisationer og borgere en stadig mere integreret rolle i de offentlige beslutningsprocesser. Dette sker bl.a. igennem dannelse af partnerskaber og andre former for netværk, hvor offentlige og private aktører går sammen om løsningen af samfundsmæssige opgaver. Resultatet er, at beslutninger i dag træffes i et komplekst sammenspil på en række forskellige beslutningsniveauer. Hvad betyder det for planlæggerne og politikernes roller?

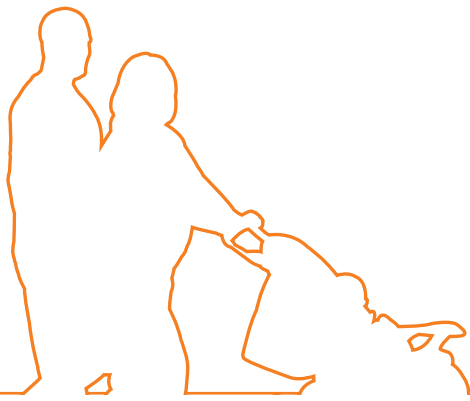
### Politikerollen

Undersøgelser af politikernes holdninger til netværksstyring viser, at de i stigende grad opfatter netværk som legitime og ønskelige måder at styre på. Netværksstyring betyder, at politikerne mister positionen som de suveræne beslutningstagere. Demokratiforskeren professor Eva Sørensen fortæller, at flere politikere beskriver sig selv som "overblikspolitikere", men erkender, at det er svært i praksis ikke at dykke ned i konkrete enkeltsager. En af de interviewede politikere udtrykker det således:

*"Det vi har gjort, det er, at vi har lagt kompetence ud til de enkelte institutioner. Det vil sige, at vi har fjernet indflydelse og kompetence fra politikerne og lagt det ud til brugerne. Det er nogle politikere, som synes, at det er ikke særligt behageligt, for: nu har jeg ikke indflydelse på hverdagen længere." (Sørensen 2002)*

Forskningen viser, at det er vigtigt for mange borgere, at politikerne er synlige og tager ejerskab for inddragelsesprocesserne. Det er ofte politikerne og ikke planlæggerne, som borgerne vil tale med.





## Planlæggerrollen

Planlæggerne spiller en central rolle i processer med borgerdeltagelse, da det ofte er dem, der gennemfører inddragelsen i praksis. Man skal som planlægger være bevidst om, at man som repræsentant for en offentlig institution ofte ikke bliver opfattet som en "uvildig" aktør. Udviklingen imod mere netværksbaserede styreformer betyder, at planlæggerne ikke kan fastholde deres traditionelle fagligt orienterede planlæggerroller, men må ud i nye roller, der lægger større vægt på at igangsætte, kvalificere og evaluere processer.

Af forskningsprojektet *Roller der rykker*, fremgår det, at det er en række nye mere procesorienterede kompetencer, som forvalterne skal besidde for at arbejde med mere netværksprægede styreformer. Det kræver særlige kompetencer at skulle facilitere lokal idéudvikling, mediere mellem interessekonflikter samt arbejde med kommunikationsstrategier i forhold til forskellige målgrupper. Man kan sige, at der er ved at ske et skift fra ekspertrolle til en facilitatorrolle. Man skal stadig sætte sin faglige ekspertise i spil, men man skal i stigende grad også facilitere de lokale udviklingsprocesser. Som facilitator skal man fx kunne:

- **indgå i en række sociale relationer**
- **lytte empatisk og skabe synergi mellem forskellige fag og input til processen**
- **formidle sig selv og sit fag**
- **mediere i konfliktfyldte farvande**
- **sikre fremdrift i processer**
- **være reflektiv omkring egen rolle**

- **medvirke til at sikre demokratisk legitimitet**

I praksis kan rollen som facilitator rumme en række dilemmaer fx i at skulle fremme faglige kriterier over for lokale ideer eller lokale interesser over for overordnede interesser.

At facilitere og understøtte borgerdeltagelsesprocesser kræver, at man balancerer mellem hensynet til at sikre fremdrift i processen samtidig med, at gruppen hele tiden skal have ejerskab til emnet. Styrer man for meget eller for lidt, vil det være nogen, der står af. At tilrettelægge og gennemføre deltagelsesprocesser kræver kompetencer, som sjældent indgår i uddannelserne. Her mener vi, at der er et stort behov for at arbejde mere målrettet med at dele viden og erfaringer med andre faglige kollegaer.

## Tværfagligt samarbejde

Forskningsprojekter fra de første kvarterløftprojekter viser, at de kommunale afdelinger har forskellige kulturer i forhold til at arbejde med borgerne – og at de ofte ikke er vant for at arbejde på tværs af afdelingerne. Det betyder i praksis, at forvalterne ofte har svært ved at give borgerne klare svar på kommunens holdning til en sag. En borger beskriver i følgende citat hendes oplevelser af kommunens måde at arbejde med helhedsorienterede projekter således:

*“Problemet var, at de [forvalterne] heller ikke var vant til at sidde ved samme bord ... Dem fra Socialforvaltningen tænker på én måde – meget abstrakt for at bruge et fint ord. Det er noget helt andet end dem, der sidder fra Teknisk forvaltning.*

*For det er målrettede mennesker, hvor det drejer sig om de her mursten, vi skal have sat oven på hinanden. Man kan ikke sige, at den ene har mere ret end den anden, men det er sin sag at få det koblet sammen.” (Borger nr. 44, i Agger 2005)*

I casen med børns ressourcer i bogens anden del fortæller en ung planlægger omvendt om sine oplevelser af et meget frugtbart samarbejde mellem forvaltninger i et byfornyelsesprojekt.

### Links og ideer til læsning

Agger, A. (2005): *Demokrati og deltagelse – et borgerperspektiv på kvarterløft*. SBI.

Jæger, B. & Sørensen, E. (red) (2003): *Roller der rykker. Politikere og administratorer mellem hierarki og netværk*, Jurist- og Økonomforbundets forlag.

Læssøe, J. (2004): *Mediatorer i det lokale miljøsamarbejde – med grønne guider som eksempel*. I Carlsson, M. & Hoffmann, B. (red): *Samarbejde om bæredygtig udvikling*. Danmarks Pædagogiske Universitet Forlag.

Sehested, K. (2003): *Nye roller i byens netværksstyring*. I Sehested, K. (red): *Bypolitik mellem hierarki og netværk*. Akademisk Forlag.

Sørensen, E (2002): *Politikerne og netværksdemokratiet. Fra suveræn politiker til meta-guvernør*. DJØF forlaget.

## HVAD MED KNAS & KONFLIKTER?

***Konflikter er et livsvilkår. Om de er konstruktive eller destruktive, afhænger af måden, de bliver mødt på!***

### **Konflikter er uundgåelige!**

Mange planlæggere kommer ud i situationer, hvor der opstår konflikter i forhold til forskellige forventninger til et borgerdeltagelsesforløb eller til, hvilken rolle borgernes input skal have i den videre beslutningsproces. Da projekter med borgerdeltagelse ikke foregår i et vakuum, vil nogle af de deltagende have erfaringer fra tidligere samarbejde med kommunen eller det offentlige, der gør, at de har mistillid til intentioner og formål med et deltagelsesforløb. Konflikter kan opleves som meget ubehagelige, og der opstår ofte uklarhed omkring, hvem der har ansvaret for at gribe ind og skære igennem, når en situation er gået i hårdknude.

Konflikter er uundgåelige i deltagelsesprocesser, og i mange tilfælde kan man sige, at de ligefrem skaber dynamik i processen, da de er med til, at forskellige interesser bliver debatteret. Vi har i Danmark en tradition for at fokusere på konsensus, hvilket til tider resulterer i "den laveste fællesnævner". Dette er på mange måder ikke hensigtsmæssigt, da de innovative løsninger og ny viden ofte møder modstand i praksis. Så skal der dynamik i en proces, må vi skabe et rum, hvor forskellige interesser kan mødes og debatteres!

### **Agonismer vs. antagonismer**

I forskningen tales der om, at vi skal blive bedre til at betragte konflikter ud fra et *agonistisk* perspektiv. I dette ligger, at de deltagende betragtes

som ligeværdige aktører, og at man har respekt for de *forskellige* interesser. Processer med borgerdeltagelse kan i dette perspektiv anses som omdrejningspunktet for interessemodsætninger og konflikter, hvor meninger på legitim vis diskuteres mellem forskellige parter. Martin Frandsen fra NGO'en Urban Taskforce uddyber det således:

*"Et agonistisk perspektiv betyder, at du grundlæggende anerkender, at der eksisterer konflikter og folk, der har andre interesser og behov, end du selv har. Og at man går ind i det spil, hvor du mødes med andre ligeværdige, hvor du udfordrer hinanden. Det handler grundlæggende om altid at se dig selv som interessant, at du er en politisk aktør, og at det du bærer med til en politisk debat er et partsindlæg, og som en følge af det, vil du anerkende, at de andre også har andre synspunkter. Det er helt vitalt for en demokratisk proces, at der er mulighed for at få den meningsudveksling i spil." (Interview 2007)*

Uenigheder og konflikter bliver i mange planlægningsammenhænge løst ved at betragte uenigheder som *antagonismer*. I dette perspektiv opfattes konflikter som værende mellem ufornelige perspektiver og interesser, der forventes kun at kunne løses ved hjælp af legale eller politiske beslutningsprocedurer som afstemninger, eller at politikerne skærer igennem. Problemet i dette er, at vi kommer til at lægge låg på debatter, der kunne betyde, at de deltagende fik en større forståelse for hinandens synspunkter, eller at man via forhandling kunne komme frem til gode beslutninger frem for lavest mulige fællesnævner.



## Forskellige typer af konflikter

Man kan skelne mellem forskellige typer af konflikter. *Instrumentelle konflikter* handler om konkrete mål, midler, strukturer og procedurer. Disse konflikter er rene konflikter og endnu ikke forurenet af negative følelser eller personificeringer – den type konflikter har vi ofte, og det er de færreste af dem, der fører til fjendskab eller traumer. *Interessekonflikter* handler om fordeling af ressourcer, som opfattes som sparsomme eksempelvis penge, arbejde, plads, ting eller tid. *Værdikonflikter* handler om personlige eller kulturelle værdier, man vil slås for – eksempelvis menneskerettigheder, religion og politisk overbevisning.

Erfaringer fra praksis viser, at alle tre typer af konflikter kan opstå imellem borgere i en proces (Agger 2005). Det kan eksempelvis handle om forskellige opfattelser af, hvor meget en beboerdemokratis ytringer skal vejes i forhold til en person, der blot repræsenterer sig selv. Konflikter mellem borgere og planlæggere er typisk af mere faglig karakter og kan eksempelvis handle om forskellige opfattelser af, hvad der er æstetisk, eller om subjektive oplevelser af trafikgener skal indgå på lige fod med antallet af registrerede biler. Pointen er, at der er forskellige interesser og værdier, der lægges til grund og vægtes forskelligt.

## Grader i en konflikt

I forskningslitteraturen om konflikter anvender man en metafor om en konflikttrappe. Ideen er, at en konflikt kan have forskellige grader, fra at der er uoverensstemmelse omkring et forhold, til at man skaber fjendebilleder. På de første trin forholder man sig til sagen, når man er uenig.

På højere trin kan man ikke længere adskille personen fra problemet. Hvis konflikten eskaleres, opgives samtalen, og der skabes fjendebilleder af modparten. Konflikten ender i værste fald i åben fjendtlighed. Det er vigtigt ikke at nå for langt op af konflikttrappen, og der vil være forskellige værktøjer, der kan bruges undervejs.

## Fejl, vi typisk begår i konflikter

Nogle af de forhold, der tit giver anledning til konflikter, er, at vi undgår at vise vores usikkerhed eller ikke forklarer vores begrundelser for de beslutninger, vi træffer. Andre forhold, der angives som medvirkende til konflikter:

- *At vi ser andre som ansvarlige for problemerne.*
- *At vi møder argumenter med modargumenter.*
- *At vi skjuler, at vi har interesser, og lader som om vi er til at påvirke.*
- *At rammer og kompetencer for borgerdialogerne er uklare.*

Igennem vores mange forskningsprojekter og samtaler med planlæggere gennem årene har vi fået den oplevelse, at det er svært for planlæggerne at agere i meget konfliktfyldte farvande. I praksis sker der ofte det, at beslutninger bliver udsat gang på gang, eller at processen nærmest går i stå til stor frustration for de involverede. Endelig er der eksempler på, at politikerne eller planlæggerne tager over. Der er forskellige opfattelser af, om det er legitimt eller ej.



### Lær at arbejde konstruktivt med konflikter

Man kan som planlægger blive bedre til at håndtere konflikter ved at være mere bevidst om at synliggøre konflikterne. Det er legitimt og givtigt, at interesserne kommer op på bordet. At arbejde konstruktivt med konflikter bygger på, at man har en tillid til, at de involverede parter ved, hvad der er godt for dem – at de er eksperter på deres eget liv. Det tager afsæt i antagelser om, at dialog er ønskelig, og at det er muligt at finde frem til gensidigt tilfredsstillende løsninger.

### Redskaber til konflikthåndtering

Der findes en række spændende bøger om konfliktmægling og mediation, man kan gå mere ind i. Her vil vi blot henvise til det enkle redskab, at lytte åbent til sine medmennesker. Bag hver en interessekonflikt knytter der sig nemlig forskellige behov og aspekter, man ønsker at varetage. Det handler om at få disse frem ved bl.a. benytte følgende redskaber:

#### Åbne spørgsmål:

- Hvordan mener du?
- Kan du sige mere om ...?

#### Opklarende spørgsmål

- Hvornår, hvem, hvor længe?
- Hvad betyder det mere præcist, når du siger ...?

#### Hav øjenkontakt og brug:

- Gentagelser, opsummeringer, positive omformuleringer

### Holde egne associationer tilbage

- Ingen gode råd
- Ingen forslag til løsninger

#### Links og ideer til læsning

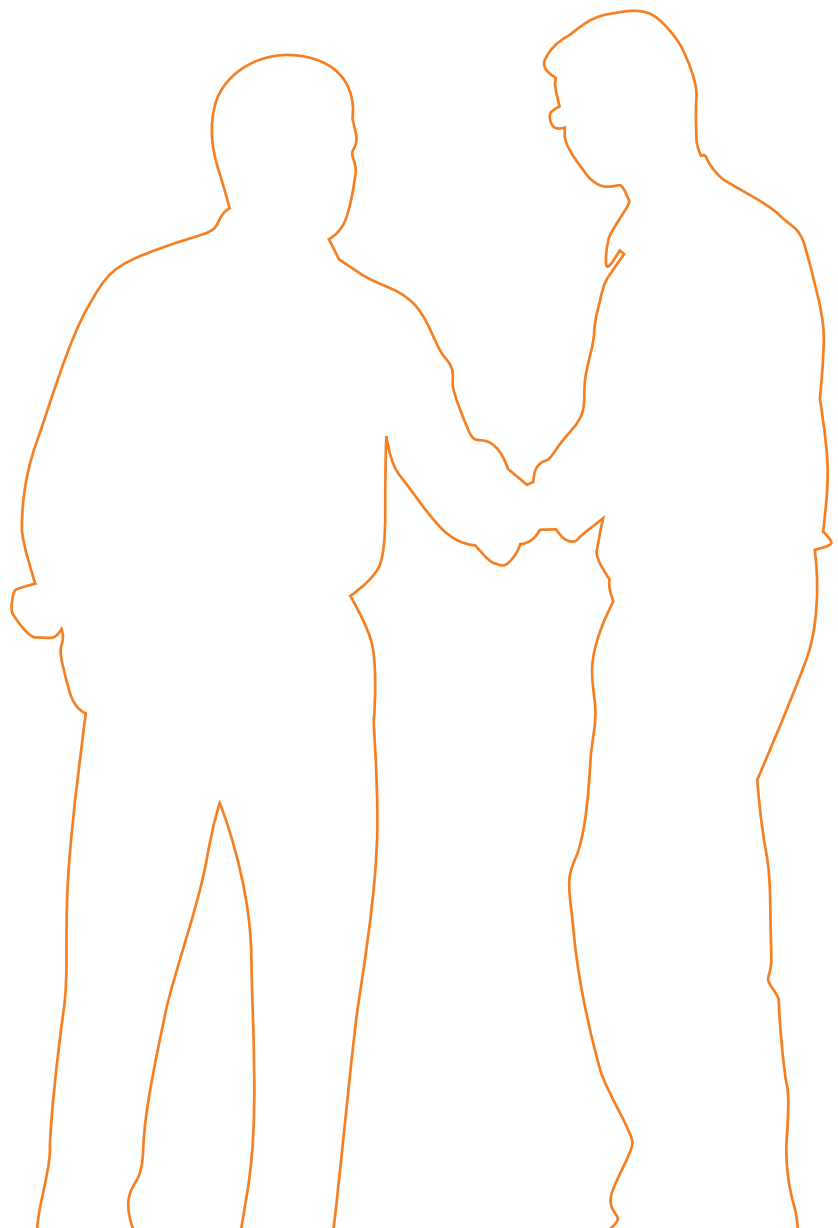
Læs flere konkrete råd om konflikter i metoden **\*Mediering og konflikthåndtering**.

Center for Konfliktløsnings hjemmeside:  
[www.konfliktloesning.dk](http://www.konfliktloesning.dk)

Det Kriminalpræventive Råds hjemmeside:  
[www.crimprev.dk](http://www.crimprev.dk)

Monberg, T. (2005): *Konfliktens redskaber – fra ubevidst kultur til bevidststrategi*. Børsens forlag.







# Fortællinger

– om borgerdeltagelse



## FORTÆLLINGER – OM BORGERDELTAGELSE

***I det følgende kan du læse 11 fortællinger om folk, der arbejder med borgerdeltagelse, demokrati og læring i byudviklingen. Historierne sætter fokus på særlige aspekter i byudvikling: opstartsprocesser, forankring, inklusion og udvikling i land-distrikter samt på borgeren, politikerne og forskellige planlæggeres perspektiver på borgerdeltagelse. Vores mål med historierne er at sætte fokus på udvikling af borgerdeltagelse som et fagområde med særlige problematikker og kompetencer.***

Det at fortælle historier fra praksis er et stærkt værktøj til videndeling, læring og kompetenceudvikling. Vi vil derfor i det følgende give ideer til, hvordan historierne kan analyseres og bruges som afsæt for debat om og udvikling af jeres egen praksis og de udfordringer, I står med.

### **Borgerdeltagelse – et særligt fagområde!**

Vores historier fortæller om, hvordan fagfolk og lægfolk engagerer sig i processer med demokrati, deltagelse og læring, og de formidler deres tanker om de udfordringer, de møder. Historierne udfolder et spændende og dynamisk fagområde med komplekse udfordringer, idealer, kreativitet, succeser, møder mellem mennesker ... men naturligvis også forskellige perspektiver, konflikter, travlhed, dilemmaer og skuffelser. De viser et felt, som vi har god grund til at være stolte af – og ydmyge overfor.

Borgerdeltagelse er et fagområde, som vi ofte ikke er uddannet direkte til at arbejde med. Der sættes kun sjældent fokus på, at der faktisk kræves særlige kompetencer. Samtidig er det et meget komplekst og udfordrende felt,

og selvfølgelig har vi brug for at styrke vores kompetencer og udvikle området. Vi er på dette område inspireret af den amerikanske professor i planlægning John Forester. Han er en stærk fortæller for *practical storytelling*, hvor historier fra praksis bruges som afsæt for videndeling og læring blandt planlæggere.

### **Hvad kan vi lære af historierne?**

Som planlæggere lærer vi af vores egne erfaringer og af de historier, vi hører fra andre. Historier handler om konkrete oplevelser og formidler et personligt og følelsesmæssigt indhold. At fortælle historier er et kraftfuldt kommunikationsredskab, fordi det kan formidle komplekse problemstillinger på en enkelt måde. Det er også et enkelt og demokratisk redskab, for "alle" kan fortælle historier – vi gør det hele tiden. Når vi lytter til historier skaber de ofte *resonans* – dvs. de vækker følelser og genkendelighed og dermed mulighed for en tættere dialog.

Forester mener (1999), at planlæggernes historier og fortællinger fungerer som vinduer ind i planlægningsverdenen. Når vi kigger gennem disse vinduer, kan vi lære noget om muligheder, dialoger og demokratiske processer i den virkelige verden. Fortællingerne garanterer ikke succes, hvis de læses ud fra en afsøgning af *best practices*, men de kan lære os en masse. De handler om både succesfulde og mindre succesfulde praksisser, og pointen er, at fortællingerne lægger op til refleksion og læreprocesser.

## Sæt ord på kompetencerne for borgerdeltagelse!

Ved at reflektere og diskutere vores egne og andres historier bliver vi ikke kun bedre planlæggere, der kan lave bedre projekter, vi udvikler også faget. Vi vil pege på følgende temaer som inspiration til analyse og debat:

- **Kompetencer:** hvad er det for kompetencer, planlæggere har i spil, når de arbejder med borgerdeltagelse? Planlæggere har en lang række kompetencer; ofte lægger vi og andre vægt på de fag-faglige kompetencer – som arkitekt, socialrådgiver, landskabsarkitekt, lærer osv. Hvilke kompetencer bruger vi, når vi arbejder med borgerdeltagelse, demokrati og læring?
- **Roller:** hvilke forskellige roller skal en planlægger udfylde, og hvordan spiller disse sammen – eller netop ikke sammen? En planlægger har mange roller, og ofte skal man balancere fx mellem at være tovholder for et projekt og at trække sig tilbage, for at projektet skal “kunne stå selv”.
- **Værdier og mål:** planlæggerens arbejde foregår i et farvand, hvor der er mange værdier på spil. Vi skal lave afvejninger og vurderinger løbende, fx om hvad der fungerer godt og skidt? Hvem kan håndtere hvad? Hvad er vigtigt, og hvad er værd at bruge tid på? Kun ved at diskutere disse, opnår vi større klarhed over de mål og værdier, der kan være indbygget i processerne. Og ikke mindst de værdier, vi selv bringer med ind i processen.

- **Magt og rammer:** Vi må være opmærksomme på magtperspektiver i planlægningen – at selv de mest åbne og demokratiske former for planlægning rummer styringselementer, der regulerer processen: Hvem kan deltage? Hvad kan der arbejdes med? Hvad er ikke acceptabelt og hvorfor? Hvordan er beslutningshierarkiet?
- **Metoder og tilgange:** Hvordan arbejder vi? Som planlæggere har vi selvfølgelig udviklet nogle metoder og nogle grundlæggende tilgange til vores arbejde. Det er vigtigt, at vi diskuterer disse: Hvad er vores grundlæggende tilgange? Er der mønstre, vi må gøre op med? Hænger de enkelte dele godt sammen? Hvordan kan vi være mere kreative i vores arbejde?

### Om at udkrystallisere metoder

I nogle af fortællingerne har vi markeret de metoder, der er blevet anvendt med **fed skrift**. Vores pointe er, at vi kan udkrystallisere ideer, erfaringer og metoder ud af konkrete fortællinger. Man kan sige, at det at bruge metoder til borgerdeltagelse har to grundlæggende faser. De fleste tænker nok mest på, at man skal tilpasse metoderne, så de kan indgå i den lokale proces. Vi vil opfordre til, at man også arbejder systematisk med at se og udkrystallisere metoderne fra egne og andres arbejde og erfaringer. For at illustrere dette har vi i enkelte af fortællingerne fremhævet metoder, som vi ser. Det er ikke alle de markerede metoder, der er beskrevet i denne bog.

### Skab en lærende kultur

Konkret forslår vi, at planlæggere i og på tværs af arbejdspladser styrker en lærende kultur ved at diskutere og udvikle metoder til videndeling og



kollegial sparring: Diskuter historierne i denne bog og lav jeres egne historier. Besøg hinanden, tag på fælles kurser og ekskursioner og giv bred adgang til erfaringsopsamlinger. Tag afsæt i praksis – men husk at udfordre denne: Sørg for konstruktive provokationer, diskuter dilemmaer og vær åbne over for alternative input. Disse aktiviteter sker allerede på mange måder i dag – men der er efter vores mening store potentialer i at intensivere og systematisere dette arbejde.

Dialogen med praktikerne har vist os, at der er barrierer for at dele udfordringer og erfaringer. Det kan være svært at fortælle om usikkerheder og om fejl, vi har gjort – vi vil jo nødig fremstå som inkompetente. På grund af projektorienteringen, hvor mange midler skal søges til tidsafgrænsede projekter, er der ofte konkurrence om midler og stillinger, hvilket også kan være en barriere for videndeling og kollegial sparring. Som planlæggere står vi meget bedre samlet set, hvis vi samarbejder om at udvikle fagområdet ved at styrke en anerkendende og lærende kultur. Så lad os komme i gang med at fortælle historier. Hvad er jeres historier?

### **Om fortællingerne**

Fortællingerne bygger på interview med borgere, professionelle og en politiker. De er formidlet lidt forskelligt. Nogle fortællinger består udelukkende af citater, der står i kursiv og med citationstegn. Andre består af en blanding af citater i kursiv og med citationstegn og en let sammenskrevet refererende tekst. Fortællingerne har været sendt til de interviewede, der har kommenteret, udbygget og ændret evt. misforståelser. De tre borgerportrætter stammer fra Annika Aggers ph.d. afhand-

ling om borgerdeltagelse i kvarterløft, se disse. Vi optræder i teksten gennem de spørgsmål, vi har stillet, gennem vores redigering – eller som et tydeligt “vi”.

### **Kilder**

Forester, J. (1999): *The Deliberative Practitioner: encouraging participatory planning processes*. Cambridge, Mass: MIT Press.

## OMRÅDELØFT PÅ NØRREBRO – OM AT STARTE PROCESSER!

**Birgitte Kortegaard er leder af sekretariatet for Områdeløftet i Haraldsgade Kvarteret i Københavns Kommune.**

### **Birgitte Kortegaard**

Områdeløftet har været i gang i tre måneder, da vi taler med Birgitte Kortegaard. Alle borgerne har været indkaldt til et stort introduktionsmøde. Der er nedsat arbejdsgrupper til at formulere indsatsområder og visioner indenfor forskellige temaer. Der er også workshops for børn og unge og fokusgruppeinterview med etniske grupper, der ellers kan være svære at få fat i.

På sekretariatet er de 3 fuldtids ansatte og 2 praktikanter. Her fortæller Birgitte om udfordringerne i arbejdet og de metoder, hun anvender med særlig vægt på:

- **Hvad er vigtigt i en opstartsproces?**  
Er der nogle særlige forhold, man skal være opmærksom på?
- **Hvordan når man bredt ud?**  
Hvordan kickstarter man en proces i et område, hvor der er mange borgere, herunder etniske grupper, der måske ikke har tradition for at deltage?

### **Klare udmeldinger om spillereglerne for processen**

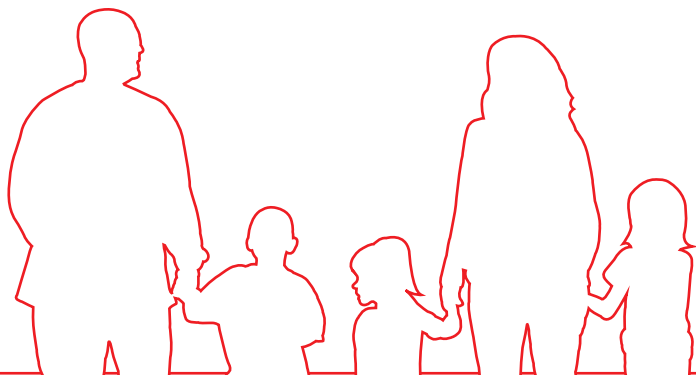
I forbindelse med processen i områdefornyelsen skal der udarbejdes en plan for indsatserne i kvarteret. *“Vi gør en del ud af, at det skal være borgernes plan, men vi erkender også, at der er en masse viden, som de ikke har, og som vi og forvaltningen skal hjælpe dem med. Der er en*

***”De fleste er glade for, at vi åbner deres øjne for en projektverden, og hvad der skal til for at begå sig i den”.***



*grund til, at området er udvalgt til et områdeløft, og at kommunen også har en dagsorden.”* Birgitte Kortegaard oplever, at det er vigtigt at melde klart ud om rammerne for dialogen, men at det er en udfordring at få deltagerne til at forholde deres ideer og drømme til de indsatsområder, der er formuleret for kvarteret. Så bliver dialogerne mere fokuserede og har større chance for at skabe resultater. Samtidig skal de professionelle medvirke til, at der også er åbenhed over for andre indsatsområder.

Ifølge Birgitte er de ansattes rolle at klæde borgerne på fagligt og sætte deres udsagn i perspektiv: *“Det handler om at give fantasien lidt vinger”,* siger hun. *“Jeg forsøger at fremme det, de gerne vil – men også at udfordre dem lidt. Det kræver tid at få folk til at tænke ud over egne behov.”* Birgitte benytter sig meget af **åbne spørgsmål** som en metode til at få folk til at formulere deres ønsker og visioner.



### **Om at sætte kvarteret på den lokale dagsorden**

For at synliggøre projektet har de omdelt **informationsmateriale til alle husstande** i kvarteret. Via klubberne i området tog sekretariatet **kontakt til lokale børn og betalte dem for at dele avisen ud**. På denne måde kunne børnene også fortælle videre om indsatsen. Avisen er på dansk med resumeer på de fire hovedsprog i området.

Som et indledende skridt havde sekretariatet købt et analysefirma til at foretage **685 telefoninterviews med et dybdegående spørgeskema** om beboernes holdninger til kvarteret. Dette materiale indgår som baggrundsmateriale for arbejdsgruppernes og sekretariatets arbejde. På det første store opstartsmøde, der lå på en hverdagsaften fra 19-22 kom der 200 mennesker og 30 fra den kommunale forvaltning. Mødet var arrangeret således, at der fandt **flere forskellige typer møder sted på samme tid**. Teknik- & miljøborgmesteren og styregruppeformanden (borger) talte i en sal om områdeløftet. I andre lokaler var der opstillet **caféborde**, så folk kunne diskutere de temaer, der interesserede dem. Alle i styregruppen havde fået en rolle som værter og gik rundt to og to sammen med en kommunal ansat. Det fungerede godt, at borgerne selv kunne vælge det store forum med taler eller at diskutere i mindre grupper.

### **Om de frustrerede højtråbende borgere**

Der var også et **“ekspertrum”**, hvor ansatte fra kommunen med forskellige typer faglig viden kunne besvare spørgsmål. *“Der er altid nogen, der er svære at håndtere i en stor forsamling. De kunne føle sig godt behandlet der”*. Birgitte Kortegaard har erfaring for, at der ofte er borgere,

der udtrykker frustrationer, som det kan være svært at forholde sig til i store forsamlinger. I ekspertrummet var der ro og tid til at forholde sig til de pågældendes bekymringer.

Birgitte har gode råd til, hvordan man kan håndtere skeptiske borgere. *“Det handler om at spørge ind – og sige, sådan har jeg ikke tænkt på det. Det er vigtigt at anerkende folk og at være nysgerrig”*. Ofte ligger der en markant historie bag folks frustrationer, og det kan godt være en hel anden dagsorden, end det umiddelbart lyder til. I nogle situationer bryder Birgitte folk høfligt af og siger eksempelvis: *“du har meget på hjerte, er det i orden, at vi går videre? Jeg går ofte i pausen hen og taler videre med vedkommende.”* Når brokket ikke har noget med dagsordenen at gøre, så siger hun åbent: *“det her kan vi ikke gøre noget ved i det her forum, men du kan ringe til mig. Det vil de så ikke gøre i 9 ud af 10 tilfælde! Jeg plejer at sige, at en frustreret borger er en interesseret borger. De bryder sig om det, når de har energi til at ringe til os og sige, at det er for dårligt. Så jeg siger: det er godt, du har ringet, og at vi kan tale om det. Det er nok min tilgang til det.”*

### **Arbejdsgrupperne startes op**

**Arbejdsgrupperne** kan få støtte af områdeløftets sekretariat. De står til rådighed med at facilitere 4 møder. Grupperne er åbne, og der skal laves et kort referat af hvert møde. Forløbet i arbejdsgrupperne starter med en dialog om, hvad deltagerne ønsker sig for kvarteret, og de ansatte forsøger at kvalificere deres projektideer. De ansatte har bl.a. lavet et **skema**, som borgerne kan lade sig inspirere af, fx Hvem er målgruppen for projektet? Hvad er formålet? Hvem kan være imod og for?



*“De fleste er glade for, at vi åbner deres øjne for en projektverden, og hvad der skal til for at begå sig i den”.*

Birgitte har gode erfaringer med altid at tage nogle **hurtige runder**, hvor folk fortæller, hvad de har på hjertet. *“Man kan ikke undgå, at folk kommer med forskellige dagsordner, og at de kommer til mødet for at debattere de forhold, der er vigtige for dem.”* Hun bruger meget bevidst runder, så alle føler sig hørt. Hun tager også ofte runder, når der er **uenigheder** i stedet for afstemninger. *“Det handler om at anerkende, at vi er meget forskellige”,* understreger hun.

### **Om at nå etniske grupper**

*“Hvis man skal deltage i en demokratisk proces i Danmark, er det vigtigt at kunne tale sproget”,* siger Birgitte. *“Vi har diskuteret meget, hvordan vi når den tredjedel af vores beboere, der har et andet sprog. Men vi skal huske på, at 60-80% faktisk behersker sproget rimeligt.”* Dansk er også det sprog, som alle de forskellige grupper har til fælles. Der sidder fire etniske repræsentanter i styregruppen på 30. En enkelt af de fire har nogen gange svært ved at følge med. Så hjælper et af de øvrige etniske styregruppemedlemmer, der er bedre til dansk, med at samle op.

Der er ikke altid ressourcer til at sørge for tolke til alle møderne, og i praksis viser det sig, at det er relativt få etniske medborgere, der deltager i møderne i områdeløftet. Derfor har medarbejderne i områdeløftet besluttet sig for at lave nogle **fokusgruppeinterview** med borgere fra de etniske grupper.

### **Om at nå børn & Unge**

Kvarterløftet har i opstartsforløbet lavet to **arrangementer for børn** (12-14 år) og unge (14-18 år). Sekretariatet har taget kontakt til disse grupper via lokale skoler, klubber og beboerforeninger. De har bedt de ansatte i klubberne og børneinstitutionerne om at vælge nogle af de børn, der vil kunne deltage i sådanne processer. Birgitte fortæller, at enkelte har kritiseret dem for ikke at invitere åbent ud, og hun understreger, at det ville de også gerne, såfremt der var tid og ressourcer til det. *“På den måde kan man godt sige, at vi er elitære. Men vi vil undgå, at der kommer 5 for at drikke sodavand og så går igen. Vi er nødt til at være ekstremt produktorienterede!”*

Børnearrangementet fandt sted på en hverdag fra kl. 14-17 for børnene og 16-19 for de unge, og der kom ca. 30 børn og 15 unge. Der blev dækket fint op og serveret sodavand og mad, og de ansatte hjalp deltagerne med at formulere deres drømme og ønsker for kvarteret. *“Der blev gjort meget stads af dem, og det er noget med at vise dem respekt og skabe en stemning om, at det er vigtigt, det du deltager i. Det er det samme, når du laver et ungdomsråd, så gør du det på rådhuset for at sætte det i scene. Man skal føle sig vel modtaget og få en oplevelse af, at det er vigtigt, at man kommer.”* Til slut blev der trukket lod om biografbilletter. *“Det virkede godt, for det handlede om, at de også skulle ud og have nogle oplevelser!”* Det er Birgittes vurdering, at de skal have en grund til at komme, og at de skal have en lille gulerod for deres indsats.

Påskemandag blev en række børn inviteret til at komme og tegne, hvad de godt kunne tænke sig,

der hvor de bor. Udbyttet af **tegneværkstedet** fortalte de ansatte på sekretariatet, at mange børn var glade for deres kvarter. Det fortalte også, at de manglede et sted at være. Især pigerne ville meget gerne have et sted, hvor de kunne være uden drengene. På spørgsmålet om, hvad der kom ud af værkstedet, svarer Birgitte: *“Hvis man skal formulere et egentligt forslag, skal man have et længere forløb. Men man kan godt få en retningspil for, hvad der er vigtigt for dem ... Og så må vi erkende, at nogle af de her børn er så fattige på oplevelser, at de ikke er i stand til at vælge.”* Arrangementet havde også som intention at medvirke til at skabe nogle kvalitative oplevelser for børnene.

### **Om Demokrati**

*“Det er min opfattelse, at processen også handler om at gøre borgerne opmærksomme på, hvad de er tilfredse med og utilfredse med. Det er vigtige forudsætninger for demokratiet, at folk ikke er ligeglade, og at de engagerer sig. Det gør de, hvis de føler, at de bliver behandlet som vedkommende. En af demokratiets udfordringer er, at folk ikke oplever, at det vedkommer dem.”*

Vi spørger til, om hun oplever, at folk har mindre tid til at deltage i dag. Hun mener, at mange folk oplever, at de ikke har tid, men at det er et spørgsmål om prioriteringer. *“De bruger jo meget tid i deres sofa”,* siger hun drillende, *“så det handler om at udfordre deres sofa- og tv-tid. Hvad lokker dem op af sofaen? Folk har lettest ved at mødes om noget, som de er imod. Det er nyt for mange at tænke på ting, de gerne vil.”*

Vi spørger også, om det er et problem, at der er så få, der deltager? *“Jeg synes, det er en af demokratiets konditioner. Man skal passe på, man ikke gør det til en cirkusforestilling, hvor vi skal stå på hovedet for at få folk med.”* Hun fortæller, at nogle etniske konsulenter anbefalede, at de skulle give deltagerne en lille gave, når de gik fra mødet. *“Det pirker til min demokratiske selvforståelse. Det bliver til den diskussion, hvor vi bliver målt på, hvor mange der kommer til vores møder, og “skidt med” om de fik noget ud af mødet. Jeg har en god kollega, der siger, at det handler om, hvorvidt det flytter noget.”*

Læs mere om områdeløftet i Haraldsgade på: [www.haraldsgadekvarteret.kk.dk](http://www.haraldsgadekvarteret.kk.dk)

## ET KVARTERHUS I KOLDING – MEGET MERE END ET HUS!

*Preben Nielsen, Hanna Andresen og Karen Sommer har alle tre været involverede i kvarterløftsprocessen. I dag er Preben leder af Kvarterhuset; Hanna er leder af Gademix, som er et værested for unge, og Karen arbejder med områdefornyelse i to andre boligområder i Kolding.*

### Resultater, metoder og udfordringer i et 10 års perspektiv

Kvarterhuset i Sydvest kvarteret i Kolding ser flot og spændende ud midt mellem kolonihavehuse, villaer og lave blokke. Huset er et synligt resultat af en kvarterløftsproces, der startede i 1997, og som nu formelt er afsluttet. Andre synlige resultater er de forbedrede udearealer, stiforbindelser i kvarteret samt byfornyede boliger. Vi er nysgerrige efter også at høre om de mere “usynlige” resultater af kvarterløftet. Så vi åbner døren for at tale med nogle af de professionelle, der har været med i processen om:

- **Huset som metode**  
Hvad betyder sådan et hus for et kvarter? Hvilken rolle spiller det for at styrke kvarteret og dets ressourcer?
- **De usynlige resultater**  
Hvad kommer der ud af sådan en kvarterløftsproces udover de synlige resultater?
- **Det lange seje træk**  
Hvilke metoder er der anvendt i processen?
- **Forankringen**  
Hvordan forankres indsatsen? Hvordan arbejder man videre, nu hvor penge og fokus er væk?



### Huset som metode – et kvarterhus i 2007

Preben blev leder af huset 3 måneder, før det blev åbnet. Hans første udfordring var at skabe en profil i huset, så det kunne blive et sted for alle i kvarteret: *“Hvis vi tager kvantespringet til nu, så er det her blevet et kendetegn. Der er en bred brugerreds her i kvarteret, der forholder sig til, at huset er noget, vi har respekt om. ... Det er et omdrejningspunkt for hele kvarteret – man træder ind her uden at skulle forholde sig til, hvordan man hører til – ligesom i supermarkedet eller lægeværelset kan man bare gå ind. Det er ikke et sted alle bruger, men alle ved, det er her.”*

Et af husets væsentligste funktioner er at være **mødested** for kvarterets beboere – på tværs af de skel, der tidligere herskede i kvarteret. Her er et sted at gå hen, som ikke var der før: Pensionister, der spiser frokost sammen, foreningsløse unge, der er smidt ud fra klubben, og som har brug for en modvægt til alkohol og ustabile forældreskaber, og lokaler til aftenskolekurser og foredrag.

Derudover bruges huset som festlokaler og som ramme om lokale arrangementer som eksempelvis grundlovsfest og fastelavn. En ramme, der kan bruges til at styrke livet i bydelen.

En aktuel udfordring er at få flere grupper til at bruge huset, som hidtil ikke er kommet der. Preben har haft gode erfaringer med at hyre en hospitalsklovn til dagplejerne, hvorefter forældrene har hentet børnene i Kvarterhuset. Kunsten er at finde nogle arrangementer, der ikke koster meget. Han slår sig gerne sammen med andre grupper om at dele udgifterne. Endelig er han meget opmærksom på, at en del af kommunens øvrige aktiviteter skal tage afsæt i huset. Det handler nemlig meget om at skabe **synergi mellem de forskellige indsatser**.

### De usynlige resultater

Vi spørger til, hvad kvarterløftprocessen har ført med sig ud over de markante fysiske forbedringer. *“Det er svært at se udefra – jeg tror, at kvarteret har fået en større identitet og stærkere selvfølelse,”* siger Preben. Tidligere var der ikke en oplevelse af, at det var et samlet kvarter – hverken fysisk eller identitetsmæssigt. Et vigtigt resultat af kvarterløftet er, at kvarteret fik et navn “Sydvest” og en identitet. Derudover har **“Den grønne linie”** – et sammenhængende system af stier og grønne områder i bydelen – været med til at binde kvarterets forskellige hjørner sammen, hvilket har skabt sammenhæng og adgang til Kvarterhuset fra hele kvarteret.

Kvarterløftsprocessen har også bragt en masse lokale ressourcer i spil, og beboernes evne til at arbejde sammen på tværs af forskellige lokale

foreninger er i dag markant bedre end tidligere. Endelig er det tydeligt, at de professionelle og græsrodderne er blevet vant til at samarbejde. De kan gøre det hurtigt, for de kender de forskellige netværk og kontakter fra at have deltaget sammen tidligere, og de kan skabe synergi mellem deres indsatser.

Karen har været med fra begyndelsen af kvarterløftet. Nu arbejder hun i et boligselskab i en anden bydel. Hun er glad for at høre de andre fortælle om kvarteret idag: *“Nu er det så lang tid siden! Det gør mig glad at høre de her historier – og jeg tror ikke, at vi kunne have forventet meget mere.”*

### Metoder til borgerdeltagelse

Der har været benyttet mange forskellige metoder i hele processen. I begyndelsen lagde de vægt på etableringen af den **lokale nyhedsavis “Sydvesten”**, der udkommer hver anden måned. Det er afgørende for handlekraften i et område, at der kan kommunikeres bredt ud. Det har også stor betydning for at opbygge en kvarters identitet i et område, at man har et fælles talerør. Avisen er finansieret gennem reklamer fra lokale annoncører, mens redaktørerne er lokale frivillige. I starten af kvarterløftet ville man gerne sikre, at man fik et bredt udsnit af beboernes meninger med i processen. Derfor blev der udsendt et **spørgeskema til 850 husstande**. Her fik de adspurgte beboere mulighed for at komme frem med deres erfaringer med området og ideer til, hvordan det kunne blive bedre. De satte fx fokus på trafikken i området. Spørgeskemaet blev fulgt op med et stort **seminar**, hvor **6 arbejdsgrupper** med forskellige temaer blev nedsat blandt andet om forbindelserne i området.

Hvor der i starten primært var fokus på **fysiske forbedringer**, er det i dag mere **sociale og kulturelle aktiviteter**, der bruges for at samle folk, for nu skal rammerne fyldes ud. En klar strategi er at arbejde bevidst med at synliggøre, at folk får noget positivt ud af at deltage. De sætter også gerne ord på – især over for foreninger – at det eksempelvis kan være et bedre image eller møder med potentielle nye spillere.

### **Forankring via partnerskaber**

Etablering af **partnerskaber** blandt aktører i området var en central metode til at videreudvikle og forankre arbejdet. Partnerskaberne voksede ud af de arbejdsgrupper, der blev dannet i starten af kvarterløftprocessen. Partnerskaberne samler kræfterne i området og sætter fokus på konkrete forandringer: *“Gennem partnerskabsaftalen sætter vi fokus på en vision for området, og hvordan de forskellige parter vil bidrage til processen: Det er en slags netværk, der forpligter. Partnerskaberne står for forskellige aktiviteter, jeg skal bare trække lidt i trådene. Jeg kan mærke, at i andre kvarterer er det meget mere styret af de professionelle. I starten tænkte jeg – hvorfor er det ikke bare en forening? Men partnerskaber er noget andet. For eksempel er der en fiskeklub. Den er en fiskeklub for medlemmerne – men gennem partnerskabet står den også for en årlig fisketur med ungerne i kvarteret,”* fortæller Preben.

Konkret handler det om at se aktørerne og området og overveje, hvad de forskellige kan bidrage med. *“Så hjælper vi partnerskaberne med at strukturere deres arbejde – hvad er vi sammen om, og hvad er succeskriterierne? Der er nogle, der synes, det*

*er et frygteligt papirusseri. Men et partnerskab er en anden måde at skrive referat på. Vi laver et fælles dokument, og så skriver vi det under. Det er mere end bare en mundtlig aftale: I starten syntes jeg, det var irriterende – men jeg kan godt mærke, at det er blevet en del af min tankegang.”* Preben fortæller, at partnerskaber er blevet en fast bestanddel af den måde, de arbejder med netværkerne omkring i kvarteret. De formaliserede aftaler med en række brugere og frivillige betyder, at der er mange netværk, der kan trækkes på, når der skal arrangeres konkrete events.

### **Forankring – lad det gro**

Kvarterløftprojektet og dermed de ekstra midler til området er blevet trappet ned siden 2002, og i 2006 løb de sidste tilskud ud. Det var hårdt at tage skridtet fra Kvarterløftet og pengene til, at det nu handler om et kvarterhus, som borgerne selv skal være med til at drive.

Den lokale beboerrådsgiver, der var ansat i forbindelse med kvarterløftprojektet, blev sparet væk. Det var både de professionelle og de frivillige meget kede af, og de var lige ved at kaste håndklædet i ringen. De oplever, at der er brug for nogle professionelle, der kan skabe rammerne for borgernes deltagelse, kickstarte processer og sørge for, at forskellige interesser bliver koblet! Men de, der var tilbage, fik iværksat, at der blev afholdt en **konference** – “Lad det gro” – der fulgte op på den første conference “Plant en drøm”. Der blev inviteret bredt, og der var oplæg fra ministeren og mange andre: *“Der kom en del brugere. Primært i halvtredserne – og mange, der var med på en lytter. Der kom nogle få, der havde interesser for noget særligt. Der kom også flere*

*ideer ud af konferencen – det interessante er nu, om der er nogle, der vil bære dem videre?”*

Der kom nogle spæde ønsker fra unge om, at de gerne ville bruge huset om natten. Så nu har der været er par af de såkaldte “LAN-parties”, hvor man spiller computer sammen hele natten: *“Det handler om at give rum til, at de unge kan være den kultur, de er. Det er med til at give dem tryghed og ansvar. De ringer faktisk og spørger, om de har afleveret tingene ordentligt. Det er måske det bedste tegn, at der ikke kom noget graffiti ud den aften.”*

Hanna fortæller om de professionelles rolle: *“Vi skal holde gryden i kog. Nu skal det køre på et normalt plan – vi skal ikke have ministerbesøg hvert 4 år. Borgerne må sige, hvad er det for nogle ting, vi skal følges ad omkring.”* Preben tilføjer: *“Du må også være lidt fræk og smide lidt brænde på bålet i ny og næ.”*

### **Udfordring – når ildsjæle brænder ud**

Flere af aktiviteterne er båret af **frivillige borgere**. Men det har taget tid for borgerne at vende sig til, at de selv skal tage ansvar for en række initiativer, nu hvor der ikke længere er et kvarterløftsekretariat, der kan sikre opbakning. *“De skal vænne sig til, at der ikke er nogen hovedansvarlige for deres initiativer”*, fortæller Hanna.

En række ildsjæle har været med i mange år – nogle hele vejen, og der kan konstateres en vis træthed. Men processen med udskiftning kan være svær. *“Nogle gange kan ildsjæle virke som gatekeepers, fordi de fx siger, at det har vi prøvet! De kan også få en vis tilbøjelighed til at udvikle et martyrium. Så er problemet, at man ikke kan*

*give plads til andre soldater. Den overbebyrdede træthed skræmmer væk – de oser langt væk af, at det er hårdt, og det skal være på den og den måde.”* Preben kommer med et eksempel fra den lokale avis. Han har prøvet at skubbe på for at involvere en anden aktiv, men det kræver samtidig, at den nuværende aktive giver lidt slip. Det er et krævende arbejde at lave avis, og måske skal opgaven løses på en anden måde fremover? *“Kunsten er, om noget altid skal overleve – eller dø på en værdig måde, så man kan starte noget nyt. Hvis den fysiske form på avisen dør, så er der måske nogle nye former.”*

Du kan læse mere Kvarterhuset i Kolding på: [www.kvarterhus.dk](http://www.kvarterhus.dk)



## BORGERFORUM I SØLLESTED – UDVIKLING I ET LANDDISTRIKT

**Birgitte Paulsen er ansat i Lolland Kommune. Hun fortæller her om sit arbejde som projektleder på projektet “Med Borgerne – ind i Fremtiden”, der startede i landsbyen Søllested i den tidligere Højreby Kommune i 2004.**

### Birgitte Paulsen

Spørgsmålene, der diskuteres i denne case, fokuserer på:

- **Lokal organisering**  
Hvordan kan borgerne organisere sig lokalt – og sikre, at de mange netværksarbejder koordineres?
- **Interessebaseret borgerdeltagelse**  
Skal alle borgere inddrages – også de svagere grupper? Eller skal man inddrage folk med afsæt i deres konkrete interesser?
- **Projektleder**  
Hvilken rolle spiller en lønnet projektleder? Hvor vigtigt er det at have en ansat projektleder?

### Et “uformelt” borgerforum

Projektet startede med, at kommunen hyrede et konsulentfirma til at interviewe en række borgere om, hvordan det var at bo i Højreby Kommune og om ideer til den fremtidige udvikling. Da resultatet af undersøgelsen blev præsenteret for borgerne, blev de spurgt, om de havde lyst til at indgå i et Borgerforum og samarbejde med kommunen. Tyve borgere meldte sig. Nogle er siden gået ud, og andre er kommet til hen ad vejen.

Borgerforum var oprindeligt tænkt som en gruppe med repræsentanter for forskellige borgergrupper – fx unge, handlen, idrætten samt politikerne. Men organiseringen endte med at blive meget uformel. Der er ingen valg, borgerne er kommet med af interesse. Der er heller ingen formand eller faste strukturer. Deltagerne skiftes til at være ordstyrere. “Det er bare en gruppe borgere, der gerne vil have, der skal ske noget”. Projektlederen søger at sikre en aldersspredning – men fx uddannelse og erhvervsbaggrund har ikke haft betydning: “Det vigtige er, at de havde noget at sige om lokalområdet.”

### Arbejdsgrupper drevet af lyst og interesse

Frem for at alle diskuterede alting, nedsatte Borgerforum **arbejdsgrupper**. Der var fx nogle, der gerne ville arbejde med at synliggøre foreningslivet i Højreby. Så fik de nogle foreningsfolk med i en gruppe, der fokuserede på den opgave. En anden gruppe opstod ved, at forældre henvendte sig til projektlederen med en opfordring til at skabe noget for småbørnsfamilier. Efterfølgende var de selv med til at indkalde potentielt interesserede til en arbejdsgruppe med dette fokus.

En central metode er at afholde **stormøder**, hvor arbejdsgrupperne indkalder dem, som er interesserede i en konkret sag – det kan være erhvervslivet, foreningerne osv. Det betyder, at det ikke er en lille elitær gruppe, der bare kører deres ideer frem, men at de bliver diskuteret i et bredere forum. Det betyder også, at de, som ikke vil være med til at diskutere alle detaljer, alligevel får mulighed for at deltage.”



Borgerforum har igennem tiden igangsat mange små og store projekter, fx: Messe med alle de lokale foreninger, oprettelse af landsbylaug, beplantning i landsbyerne, "Den lille tryllefløjte" – et operaprojekt skabt i et samarbejde mellem lokale borgere og professionelle kunstnere, naturlegeplads for forskolebørn og mødested for familierne, ungdomsaktiviteter, områdefornyelse i Søllested by og udfærdigelse af en landdistriktspolitik. Nogle af initiativerne er små ting, der næsten ingenting koster, andre projekter har de søgt midler til i Socialministeriet, EU og Friluftsrådet. Pointen er, at når de lokale kræfter koordineres, opstår der synergi, og så er chancen for at opnå resultater langt større.

I Borgerforum orienterer og inspirerer de delta-gende hinanden og diskuterer erfaringer: *"Hvis der fx var nogle, der kom og var kede af, at de havde arrangeret det og det – og der så ikke kom nogen, så var der andre, der sagde, har I prøvet den måde osv.?"*

*"Når nogle medlemmer i Borgerforum ikke vil være med mere – så spørger jeg, om de ikke vil stå på **mailinglisten**, så kan de følge med og fortælle naboer osv. om arbejdet – og så bliver de en slags ambassadører."*

### **Borgerdrevens områdefornyelse**

En gruppe af borgerne i Søllested ønskede at arbejde for at forbedre byen. Samtidig viste det sig, at skolen og børnehaven skulle udvides, og med det som afsæt inviterede Borgerforum foreningerne i byen til dialog om, hvordan hele området kunne udvikles. Sammen med kommunen ansøgte Borgerforum det daværende Social-

ministerium om midler til områdefornyelse. De beskrev processen, men havde endnu ikke så mange konkrete ideer til udviklingen. Ministeriet ville gerne støtte projektet som et eksempel på borgerdrevens udvikling. Borgerne blev inviteret til det videre arbejde med at lave en detaljeret projektbeskrivelse. Ved et stort borgermøde med knap 50 deltagere **skrev deltagerne deres ideer op på gule post-it** – en ide på hver post-it. Der kom masser af respons og ideer, og der blev ned-sat 3 arbejdsgrupper om trafiksanering, grønne områder og et bevægelseshus til at arbejde videre med idéerne. *"Det er deres arbejde, der er lagt til grund for det endelige forslag. Politikerne gav en forhåndsopbakning og har vedtaget det endelige forslag, ellers har de ikke blandet sig i noget. De ville gerne have, at borgerne skulle skabe deres eget lokalsamfund,"* fortæller Birgitte.

Arbejdsgrupperne har samarbejdet med fagfolk undervejs. Fx når de skulle sikre, at forslagene overholdt lovgivningen, og når de havde brug for faglig sparring: hvordan laver fx man et vejbump? Eller er det bedre med blomsterkasser? Den samarbejdsproces er faciliteret via projektlederen. *"Jeg sagde: er der nogen af jer, der har forstand på det her, for jeg har ikke? Nej, det var der så ikke. Skal vi så ikke spørge lederen af Vej og park? Nogle afgangene kunne han give et hurtigt svar, og andre gange skulle han undersøge det nærmere".* Det fungerede godt, og det er vigtigt, at projekterne er fagligt i orden.

### **Fra brok til bidrag!**

*"Vi holdt et borgermøde for de borgere i det område, der skulle områdefornyes. Der var en borger, der var meget kritisk. Han var sikker på,*



at der ikke var penge alligevel. De forsvandt nok igen, ligesom alting gjorde i kommunen osv. osv. Han havde meget negative forventninger til det hele. Men det lykkedes os at få lokket ham i en arbejdsgruppe. Da vi så havde næste møde, og arbejdsgrupperne skulle præsentere, hvad de havde arbejdet med, så var det ham, der stod og præsenterede deres gruppes arbejde. Så oplevede han lige pludselig, at der sad nogle andre brokkehoveder og brokkede sig over det, han havde lavet. Det var et godt stykke arbejde, de havde lavet, men det er jo ligesom demokratiets vilkår: det er altid nemmere at kritisere end selv at arbejde. Så stod han midt i sin fremlæggelse og havde fået alle de kritiske spørgsmål – så sagde han: “uh ja – demokratiet er svært”. Det var en erkendelsesproces, hvor han altid selv havde siddet med den kritiske røst. Så deltog han i øvrigt i arbejdet fremover.”

### **God proces – men skuffede unge**

Der blev lavet en ungdomsgruppe under Borgerforum. De to unge medlemmer på 16 og 17 kunne godt tænke sig at finde ud af, hvad de unge i 7-9. klasse gerne ville have, der skulle ske i deres område. Når de unge bliver ældre og kommer på Teknisk skole og gymnasium, så er deres fokus et andet sted end lokalområdet. De fik et par andre unge med, og de fire lavede en **temadag** på skolen for 7. og 8. klassen med et **fremtidsværksted**. Eleverne tegnede sig selv som silhuetter – hele mennesker – og skrev, hvad der lå dem på hjertet, og hvad de med deres hjerner gerne kunne ønske sig af fremtiden i området. De lavede på den baggrund nogle arrangementer for unge, men det største ønske var et værested for

unge i Søllested. Her oplevede de desværre at løbe panden mod en mur. De havde været rundt og se på steder, og de kunne godt få lov til få lokaler, men de fik ikke økonomisk opbakning til at ansatte en voksen medarbejder nogle timer om dagen. “Det var en nedtur. De unge oplevede, at initiativrigdom, undersøgelser og argumentation osv., som er det, vi har prøvet at lære dem, ikke altid er nok.”

### **Netværk og demokrati – om at sætte fodspor**

Det var et mål for kommunen at styrke lokale netværk og samarbejde. Et eksempel er **beplantningsprojektet**, hvor man gerne vil skabe rum for at mødes og være sammen. Det går også igen i selve den måde, arbejdet blev organiseret på. Det var egentlig et landsbylaug, der gerne ville have hjælp til at søge penge og planlægge det. Projektlederen foreslog, at landsbylauget inddrog de øvrige tre laug og lavede en **fælles ansøgning**. “Hvis først det ene laug har fået midler til noget, så er det ikke længere nyt, og så kan de andre ikke få. Mange EU midler osv. gives kun til nye projekter. Det har været Borgerforums holdning, at det er fællesskabet, der interesserer os – ikke konkurrencen. Står vi sammen, bliver der mere til alle.”

Det er vigtigt, at man har nogle visioner lokalt med demokratiet, mener Birgitte. “Der står i lovgivningen, at man skal lave brugerbestyrelser, men ikke at man skal lave borgerinddragelse. Til trods for at vi ligger på Lolland, til trods for at vi er en lille kommune, hvor alle er fattige osv. osv. så skal vi ikke bare gå i andres fodspor – nej, vi må også gerne være dem, der sætter fodspor og afprøver nye måder at gøre tingene på.”

Birgitte opfatter ikke, at det er problem, at der er nogle, der er meget aktive. *“Når vi har indkaldt alle i et område med både annoncer i de lokale aviser og invitationer i alle postkasser – og man kan melde ind, hvis man ikke kan komme. Hvis folk så bare er tavse, så har vi sagt, at så skal de have lov at være i fred. Det vigtigste er at sørge for, at de, der kommer, føler, at det er rart at komme. Så skal budskabet nok sive ud via mund til mund metoden ... Vi har ikke diskuteret det direkte. Det var heller ikke vores fokus specifikt at inddrage de svage. Vi har valgt, at de med kræfter går foran – og så kommer der nogle andre med – unge, ældre osv. “*

### **En professionel projektleder**

Projektlederen har hjulpet med de praktiske ting fx at skrive dagsorden osv. Andre vigtige opgaver er at hjælpe grupperne med at tænke projekterne igennem og være sparringspartner på processen: *“Fordi jeg sad på rådhuset, så vidste jeg, hvem de skulle kontakte, og hvordan de kunne få hjælp med beplantning, med fritidsmessen osv. Jeg faciliterede også vejen ind i kommunen. Tidligere har nogen måske oplevet, at de havde svært ved at finde vej, eller at de blev modtaget negativt. Jeg blev et medierende led.”*

Det er en udfordring, at der er forskel på, hvordan borgere og kommuner arbejder. *“Staten og EU er endnu mere langsommelige. Jeg har hjulpet borgerne til at forstå arbejdsgangene – hjulpet dem til at bevare gejsten også efter afslag. Eller til at dreje forslag, så de kom videre alligevel. Der var måske også en holdning i foreningslivet, at man krævede og krævede af kommunen. Så fik man nej, og så blev man sure. Jeg har lagt vægt*

*på, at man skulle forberede sig godt – og fx se om man kan få penge fra andre steder også. Når man kommer med et gennemtænkt projekt og en delvis finansiering, så er politikerne også mere villige til at bidrage.”*

Borgerforum er efter kommunesammenlægningen etableret som en forening af borgere, der er interesserede i at koordinere udviklingsinitiativer sammen med foreninger i Højrebyområdet. De har ikke længere en lønnet projektleder.

Læs mere om Borgerforum i Søllested på: [www.frivilliglolland.dk/borgerforum.shtml](http://www.frivilliglolland.dk/borgerforum.shtml)

## EN NY BYPARK I ÅLBORG – BØRN SOM RESSOURCER

**Karen Louise Høgsbro er landskabsarkitekt og arbejder i Teknisk Forvaltning i Aalborg Kommune.**

### Karen Louise Høgsbro

Karen Louise fortæller her om et projekt, hvor en hel skole har været involveret i at udvikle en ny park i et byfornyelsesområde med fokus på:

- **Børn som ressourcer**  
Hvordan kan børns ressourcer komme i spil i en kompleks og langvarig planlægningsproces? Hvad kan børn bidrage med?
- **Faglig kvalificering**  
Hvordan kan man introducere børn til planlægningsfagligheder og løfte kvaliteten af deres input?
- **Samarbejdet med skolen**  
Hvilke muligheder og faldgruber er der i samarbejder mellem skoler og tekniske forvaltninger?

### Baggrunden for projektet

*“Udgangspunktet var, at vi havde fået penge som en del af et større byfornyelsesprojekt, fordi vi ville lave et bedre område for børn og unge. Vi ville lave et demokratiforsøg med afsæt i et parkprojekt og inddrage børn som bygherrer. Vi blev enige om, at vi måtte lave nogen rammer for processen, som børnene så kunne putte nogle mere konkrete ideer ind i. På det tidspunkt vidste vi ikke, at det kom til at dreje sig om 600 børn, vi havde forestillet os, at 2-3 klasser måske var interesserede i det.”*



*“Da vi skulle finde en skole at rekruttere børn fra, brugte vi vores statistikker: 80% af børnene fra det boligområde, som er belastet, går på Sofiendalskolen, som ligger en kilometer fra parken, og de går igennem parken hver dag for at komme i skole. Så vi vælger at kontakte dem, og skolelederen er helt fyr og flamme, fordi der flytter flere og flere belastede familier ud til det kvarter, og det laver en ond cirkel. Det er jo det, vi prøver at vende.”*

### Samarbejdet med skolen

*“Vi snakker sammen før sommerferien i 2005, og da er vi godt klar over, at nu skal vi godt nok til at have fat i dem, fordi de planlægger jo skoleåret i meget god tid. Det er en af de ting, jeg har lært, man skal virkelig være langt foran i sin planlægning, når man arbejder med skoler. Det er vi altså ikke altid gearet til hos os, selvom vi også arbejder med langsigtet planlægning.”*

“Vi fastlagde en uge i august, og skolen melder, at hele skolen på nær 9. klasserne vil være med – og det er 600 børn! De har selvstyrende lærerteams, som selv finder ud af, hvor lang tid de vil deltage i løbet af ugen. Børnehaveklasserne vil fx bruge to dage på det, andre hele ugen.”

### **Forberedelsesdag**

“Vi arrangerede en **forberedelsesdag** for hele skolen, hvor de fik en **gåtur** i området i grupper. Naturvejlederen fra teknisk forvaltning var på banen, og lærerne hjalp os med at lave forskellige poster. Jeg havde fx en post om planter og geologi i området. Naturvejlederne havde udstoppede dyr med, og fortalte om dyr i området, og hver klasse byggede en fuglekasse, som blev sat op der. På den måde introducerede vi området for dem, så de fik en fornemmelse for, hvor stort det var – det er faktisk en hektar, altså et rigtig stort område – og hvor kuperet det var, hvilke planter, der vokser osv. Det var rimelig kaotisk, for vi var ikke så mange til at styre det, men vi syntes faktisk, at i forhold til at vi havde 600 børn ude, så gik det ret godt. Det var ligesom en kickstart efter sommerferien.”

### **Temaugen**

“Vi startede ugen efter, og klasserne havde på forhånd meldt sig ind på tre forskellige temaer – et med eventyr, et med natur og et, hvor man virkelig kunne få sat fantasien i gang – lidt fremtidsagtigt og sportspræget. Disse emner var grupperet sådan, så vi var sikre på, at parken ville få et bredt indhold – så der var noget til både de store og de små børn, til dem der interesserede sig for dyr og planter, og dem, der hellere ville noget med asfalt og stål. Hele klassen skulle vælge det

samme tema. Ellers blev det helt uoverskueligt, så kunne vi slet ikke organisere det.”

### **Stimulering af sanser**

“Så mandag morgen kom vi meget tidligt op på skolen og stillede op i gymnastiksalen med en lille scene, et stort lærred og lyd. I indgangen hængte vi farvede baderinge op i loftet, og der var lyde, så børnene kom ind i en mørk indgang, hvor de gik ind i en masse ting og hørte mærkelig musik og lyde. Og så kom de ind i den der gymnastiksalsverden – og vi var meget spændt på, om 200 børn kunne holde koncentrationen.”

“Det gik simpelthen bare så godt – altså de var fuldstændig koncentreret om det og syntes bare, at det var det fedeste, og at det var en gave til dem, at de skulle sidde her og være med til det her. Vi præsenterede så på deres præmisser projektet for dem. Børnene så rammeplanen, og de blev så bombarderet med mærkelige lysbilleder i et powerpointshow med alle mulige mærkelige, abstrakte figurer og billeder inden for deres emne.”

Konsulenterne [ fra Schønherr ] havde brugt forskellige billeder fra deres eget arkiv og fra Internettet. Der var fx rutschebaner og gynger og bare noget med farver og lys. Pludselig kom der en lille tegnefilm, og det var virkelig noget, der satte gang i fantasien; og børnene var fuldstændig musestille. De fik at vide, at det bare gjaldt om at få så mange ideer som muligt og ikke tænke på, om det kan lade sig gøre. Da lysbilledforedraget sluttede, siger konsulent: så er det bare om at komme ud og gå i gang! Og så springer alle de her børn op og siger “jaah” og vælter ud af gymnastiksalen.”

### **... lidt af et kiks**

“Vi havde så lagt op til lærerne, at skolen skulle sørge for materialer til modelbygning, så vi ikke lænsede skolens budget. Vi havde sat nogle små pavilloner op i en skolegård, som vi så skulle fylde med materialer, dels hjemme fra eleverne, og dels fra nogle firmaer, vi havde fundet. Nede på genbrugsstationen kunne man også hente ting, der kunne splittes ad og bruges! Men det viste sig så – og det fik vi ikke at vide før den mandag morgen – at de faktisk ikke havde fået samlet noget ind. Så da børnene styrtede ud af gymnastiksalen og væltede ud i skolegården, så kom de tilbage og sagde: der er ikke noget.”

Så var det bare af sted i to biler rundt i byen og samle materiale ind, og vi fik faktisk samlet en del materiale ind den første dag. Men da oplevede vi virkelig, hvad det betød, at lærerne ikke var involveret helt fra starten; og det var faldet lidt mellem to stole, hvor ingen havde fået ansvar for indsamlingen, så det var lidt et kiks. Jeg vil kraftigt anbefale, at man involverer lærerne i at finde ud af, hvordan det skal køre.”

### **Arbejdsprocessen**

“Så gik eleverne ud i deres respektive klasselokaler og arbejdede. Der var også nogen, der sad rundt omkring på gangene, fordi de var blevet blandet på tværs af klasser. Vi havde sat ti hjælpere ud på skolen i den uge sammen med lærerne. Vi havde ens kasketter og trøjer på, så de kunne genkende os. Vi havde fået **tre studerende** fra arkitektskolen i Århus til at komme og hjælpe os. Det var ret billigt at få dem med, og så var der to fra Schønherr Landskab og en kollega fra socialforvaltningen. Vi gik rundt i klasserne og så, hvad de lavede, og gav dem gode råd til, hvilke materialer de nu kunne

bruge til at vise deres ideer. Og det gik simpelthen så godt – børnene elskede det bare og syntes, det var rigtig, rigtig spændende.”

Der var et par lærere, som i starten var ret bekymrede over det, fordi de syntes, at det var noget uorganiseret. De er jo vant til timeplaner, og at alt på forhånd er planlagt ned i detaljen. Den kreative proces, hvor alt kan lade sig gøre, og man bare kaster sig ud i det, havde de svært ved at håndtere og forstå. Vi havde forberedt lærerne, inden vi gik i gang, med et powerpointshow og en snak omkring, hvordan en kreativ proces forløber. Det syntes jeg faktisk også gik rigtig godt, og det fik vi i evalueringen fra lærerne meget god respons på. Vi fik også mange tilbagemeldinger om, at de var meget positivt overraskede over, hvad deres elever kunne. Mange af lærerne oplevede, at de elever, som tit holdt sig tilbage i den normale undervisning, lige pludselig var på banen og kørte løbet i klassen, så de havde også ligesom fået nogle positive oplevelser.”

### **Faglig kvalificering**

“Vi opfordrede børnene til at gå rundt og kigge på, hvad hinanden lavede, og ikke holde hemmeligt hvad man lavede, da man godt kunne blive **inspireret** af hinanden. Om onsdagen havde vi dem faktisk nede til en times løft og inspiration, fordi vi oplevede, at nogen af dem var gået lidt i stå. Vi viste dem billeder, vi havde taget i løbet af ugen, så de kunne se, hvad de andre børn arbejdede med.

De arkitektstuderende havde lavet et rigtig fint PowerPoint oplæg. De viste fx et billede, der lignede en hat, og så spurgte de børnene: “Hvad er



det her?”, og så råbte de alle sammen: “En hat!” Næste billede viste så, at det var i virkeligheden en elefant med et lagen over. Så kunne de godt se, at tingene jo kunne se helt anderledes ud inden i, selvom det havde en bestemt form uden på. Vi syntes, det var en rigtig fin måde at fortælle, at der er noget, der hedder snit, og noget, der hedder proportioner.

Det vigtigste for os var, at vi bagefter havde et materiale, vi kunne bruge. Det kan være enormt svært at se på en model, et barn har lavet, og så vide præcis, hvad det forestiller. Så om onsdagen sagde vi til dem, at det er vigtigt, at I skriver eller tegner, hvad det er, I har lavet. Hvis ikke I kan skrive, så fortæl det til en voksen, og så skriver vi det ned.”

### Mange gode ideer

“Vi sluttede fredag med en **fernisering**, hvor alle børnene udstillede deres modeller på en meget lang gang ved inspektørens kontor. Det hele blev sat op på borde, på gulvet og på vægge – der var **364 modeller** og i alt 1000 ideer, så der var rigtig, rigtig meget. Der var også nogen, der bare havde skrevet i ord og tegnet en tegning. Forældrene kunne komme og se det. Det blev der en uge, og politikerne, en del af vores rådmænd og forskellige chefer for afdelingerne var henne og åbne og afslutte udstillingen. Det var en rigtig fin dag. Folk var helt vildt imponerede over, hvad der var blevet lavet, og ikke mindst var vi imponerede. Så fantasifuldt og så flot.”

“Så fotograferede vi samtlige modeller, og Schønherr Landskab har lavet et **katalog** til mig, hvor hver idé er beskrevet og inddelt i aldersgrupper

og emner. Vi vidste jo godt, at vi ikke kunne bruge alle ideerne i parken. Jeg sidder også med hele legepladsområdet i Aalborg Kommune, og jeg bruger det katalog til at blive inspireret, når jeg skal finde på nye legepladser, renovere legepladser og så videre.”

### Et børneråd på syv elever

“I løbet af ugen udpegede lærerne et børneråd på syv elever, som skulle være med til at køre resten af processen – udvælge de bedste ideer, være med til etableringen i parkprocessen – altså på mit niveau – og bestemme, hvad der skulle gøres – som bygherrer med mig som rådgiver. De skulle selvfølgelig repræsentere alle børnene.”

“Nogle af børnene i Børnerådet kommer fra meget belastede hjem. De har nydt at være til disse møder, og der har overhovedet ikke været nogen problemer med at styre dem. De har virkelig været eksemplariske”.

“Vi fortalte dem, at vi skal vælge de bedste ideer ud til denne park, men det er vigtigt, at vi også tænker på, at der skal være noget for de små børn, for de større og for de gamle og så videre. Der skal både være noget, der er vildt, og noget, der er roligt. Vi har haft mange diskussioner frem og tilbage om netop, hvad der er godt for min fætter og min farmor. Parken er blevet helt anderledes på baggrund af børnenes input. Fagligt er det et kæmpe input til fantasien, børnene har en forrygende fantasi.”

## A21 PÅ AMAGER – MILJØ SOM LØFTESTANG FOR DELTAGELSE

### ***Hodan Osman er tovholder på Miljøambassadørkurset på Agendacenter Sundbyøster***

Agendacenter Sundbyøster har arbejdet med en målgruppe, det ellers er svært at komme i kontakt med. De har gennem flere år lavet cykelkurser og kurser i miljø målrettet til kvinder med en anden etnisk baggrund end dansk. I Miljøambassadørkurset deltager kvinderne i et 12 ugers kursus om vand, varme, el-besparelser, affaldssortering og miljøvenlig rengøring. Der er ekskursioner til fx spildevandsanlæg, så kvinderne får en praktisk viden. Endelig handler kurset om at lære at formidle til andre. Miljøambassadørerne får ny viden om miljø, men der er også andre ting på spil.

Miljø og bæredygtig udvikling er en platform for deltagelse på tværs af kvarterer og etniske baggrunde. Der er generelt mange erfaringer med borgerdeltagelse blandt de grønne guider og lokale centre, der har arbejdet med at skabe borgerdeltagelse i miljøtiltag og bæredygtig udvikling gennem de sidste 20 år. Agendacentrene i København har siden 2003 fungeret som et bindeled mellem kommunen og lokalområdet, og bidraget til at styrke borgerdeltagelse og lokal bæredygtig byudvikling. Centrene har igangsat og faciliteret et stort antal aktiviteter og projekter i samarbejde med et bredt felt af lokale og kommunale samarbejdspartnere.

### **Miljøambassadørkurset**

*“Det er mit mål, at man ser de etniske kvinder som partnere i miljøarbejdet. At man inddrager dem, og at de føler ejerskab. Men det kommer ikke af sig selv. De skal først introduceres til emnet, så*

***Miljø kan bruges om afsæt for at inddrage borgerne i udviklingen af deres boligområde. Agendacentret Sundbyøster har inddraget kvinder med anden etnisk baggrund end dansk i miljøarbejdet.***



*de kan se, at det er interessant, og at det berører deres hverdag. Så kan det være, at de bliver så interesserede og engagerede, at de selv tager ansvar og kommer med ideer.”*

*“Når kvinderne deltager i miljøambassadørkurset, så lærer de mange ting. Helt konkret sparer de penge. Så kan de se, at det er et emne, hvor de ikke er anderledes end den øvrige befolkning i Danmark. De kan se, at der er behov for, at de engagerer sig og spiller en rolle. Fx har Foreningen af Miljøambassadører taget op, at de vil arbejde videre med foredrag og andre arrangementer, efter at kurset er slut. ... De kan se, at det nytter, at de har været på kurset, og det nytter at fortælle om den viden, de har fået. De har fået en anden status over for deres naboer, hvor man henvender sig til dem og spørger. De har fået en aktiv rolle, hvor de kan bidrage med viden.”*

### **De mangler bare at blive inddraget**

*“Man skal ikke bare generalisere – vi har haft 4 hold, og de er meget forskellige. Der er en del af dem, der har brug for den faglige viden: hvor kommer vandet fra? Hvad sker der med vores spildevand? Andre vil bare have konkrete tips om at spare på ressourcerne. Det fælles er, at gruppen ikke har været aktive på miljøområdet før, og det vil jeg meget gerne ændre på. Selv om en del ikke taler dansk, så kan de formulere sig på deres eget sprog – og måske endda på flere sprog. På den måde har de ressourcer. De mangler bare at blive inddraget.”*

*“De skal introduceres til “Foreningsdanmark”. De skal informeres. Det særlige er, at man skal kontakte dem – de fleste læser ikke avisen, og de har ikke tradition for at søge information, så de er på den måde ikke med i, hvad der sker i København. Men lige så snart man kontakter dem, så kan man se, at de vil meget gerne inddrages. Det er en døråbning, de har brug for. Man kan bruge de ressourcestærke kvinder til at være mellemlid. Så man behøver måske ikke at sende ud til 100 kvinder, men kun at kontakte nogle få, som så står for den øvrige kontakt ... Deres engagement har vist os, at de er åbne nu – at de har behov for, at de bliver inddraget.”*

### **Vil I komme og holde et homeparty hos mig?**

*“Jeg har arbejdet rigtig meget med målgruppen gennem mit arbejde med sundhedsformidling. Både på sundheds- og miljøområdet er det vigtigt, at kvinderne skal forstå de vigtige sammenhænge i deres handlinger og ændre dem. Det er ikke bare viden. De handler. Måske ikke*

*100%, men i hvert fald 50% ændrer på vanerne – fx skifter sparepærer eller sparer vand. Det kan de huske fra deres barndom, nu er det deres tur til at sige det til deres børn. De fortæller også til deres naboer, at det her er meget vigtigt – at nu hvor vi bor i Danmark, skal vi også tage hånd om miljøet. Det er nyt for en del af dem. Før så de det bare som viceværtens arbejde at samle affald – men nu kan de se, at de har en rolle, og de kan afhjælpe hans opgave.”*

*“Det centrale er, at kvinderne fra kurset skal formidle videre på frivillig basis. Det er meget imponerende, at kvinderne fra dag ét meget gerne vil influere og formidle videre. De ringer rundt og samler 4 veninder: vil I komme og holde et homeparty om miljø hos mig? De tager arbejdet til sig med det samme. Jeg har faktisk hørt mange sige, at det måske er særligt ved etniske kvinder, at de ikke holder sig tilbage med at formidle. De vil måske ikke tage fat i danske kvinder, fordi de tror, at de ved det i forvejen. I første omgang er det deres nærmeste omgangskreds, familie, naboer, venner, skole ...”*

*“Når vi kontakter dem, tænker de – Agenda-centret er noget nyt, det kender jeg ikke. Så skal de introduceres til centret. Så spørger de: hvorfor lige etniske grupper? Så siger vi, at vi laver mange projektaktiviteter, hvor danskerne deltager, men at der ikke er så mange med etnisk baggrund, der kommer. Vi forklarer, at det er gennem dette projekt, at vi får kontakt til dem. Så kan de se, at det ikke kun er somalierne eller araberne, der er et problem, men at det er den måde, vi arbejder på.”*



### **Miljø er et fællesskab, de kan deltage i på lige fod**

*“Vi formidler på Sprogskolen om el, vand eller affald. Nogle af kvinderne føler ikke, at de har basis for at fortælle på dansk. Så mødes vi dagen før og snakker og laver en disposition. Dagen efter er de stadig tøvende i forhold til at holde oplæg. Men når vi er i gang – så kan de høre, at lærerne og klassen spørger til emnet. Så kan du se, at kvinden retter ryggen og er stolt, selv om hendes sprog ikke er 100%.”*

*“Når man har været i systemet længe fx i aktivisering, så får man den holdning – at jeg kan ikke mere. Der er altid barrierer, og der er ikke områder, hvor jeg kan få job. Nu oplever de at have værdi på miljøområdet: jeg er på samme niveau – min holdning og min mening tæller.”*

*“Vi laver kurser særligt for kvinderne, så de kan komme til orde. Ellers taler mændene hele tiden. Det er vigtigt for mig, at folk med etnisk baggrund kommer til at deltage sammen med andre danskere. Det er vigtigere end at lave fælles kurser for mænd og kvinder. Sidste år, da vi lavede miljøfestival, var der mange etniske kvinder med. Ellers har der ikke været tradition for, at de deltog. De kom og delte flyers ud til alle og fortalte om, hvad de har lavet. Miljø er et fællesskab, som de kan deltage i på lige fod.”*

*“Med min faglige og sociale baggrund kan jeg måske nemmere komme i kontakt med de etniske grupper. Jeg har en bachelor i sundhed og ernæring. Jeg har arbejdet meget med målgruppen, og jeg kender kulturen og traditionen. Man skal fx kende til Ramadanen, så man ikke laver*

*arrangementer om aftenen. Eller vide, at denne målgruppe har brug for, at man tænker lidt anderledes. Efterhånden har også danskerne her på centret arbejdet meget med målgruppen, og så bliver vi lige. Så er der ikke behov for kontaktpersoner. Jeg får en anden rolle [end at være ambassadør til de kvinder med anden etnisk baggrund end dansk red.], hvor jeg er en almindelig projektmedarbejder. Nu indgår jeg i alle aktiviteter. Jeg arbejder med ideer, projekter, koordination, hjælper til med aktiviteter, formidling osv.”*

### **“Der er nogle ting, man må være blød overfor”**

*“Man skal være opmærksom på målgruppen. Fx når man laver homeparties: Vi siger, at vi kommer med alt udstyret, og vi skal nok fortælle om energibesparelser osv. Men kvinden, som du skal besøge, tænker, at hun skal lave mad. Hun har tænkt 3 dage i forvejen, hvad hun skal servere, fordi hun skal være værtinde. Så har hun 3-4 veninder, som skal høre om emnet – og det udvikler sig til en fest. Så du tænker måske, at det tager 1-1½ time, og vi skal være faglige. Men når man kommer ind ad døren, så er det noget mere. Man må være opmærksom på, at for målgruppen er det både socialt og fagligt.”*

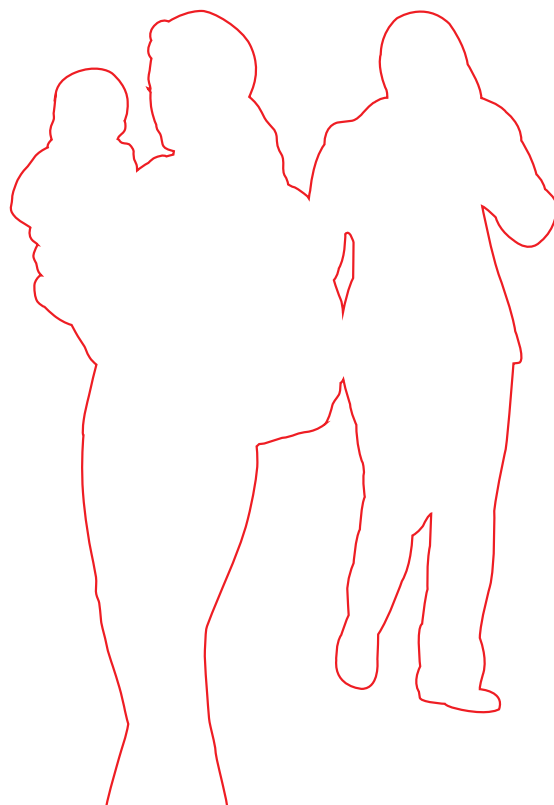
*“Man skal ikke bare se med danske øjne: Vi laver det her kursus, og så skal de bare komme. Der er nogle ting, man må være bløde overfor. Vi skal ikke være så stive og sige: sådan gør vi i Danmark. Det kan godt være, at kvinderne kommer for sent. De skal blive bedre til at komme til tiden, og fra dansk side skal vi ikke tage det så højtideligt. Det med “nursing” af børnene er meget vigtigt, for*

*det rykker deltagelsen fra 3 til 30 personer. Med den danske mentalitet kan man måske undre sig over, hvorfor man skal gøre så meget ud af det? Men det er måske en løsning for at få kontakt med målgruppen, for så er de ikke afhængige af at få passet børnene.”*

*“Jeg stiller krav om, at de skal deltage i dialogen. Man kan se på deres ansigter, om de er interesserede og følger med. Der kan godt være plads til småsnak – også fordi emnerne giver stof til eftertanke. Nogle gange tillader jeg mig at sige, at vi har det her program, som vi skal nå inden for to timer. De kan også se, at man har knoklet med at få det hele på plads, så nu skal vi koncentrere os. Man skal ikke være helt blød – men man skal give plads til en udvikling.”*

*“Vi har lige haft diplomoverrækkelse for de pakistanske kvinder med Anne Vang [politiker] fra Teknik og Miljøudvalget. Da var der en, der spurgte, om der ikke er en med anden etnisk baggrund, som har en profil inden for miljøarbejdet? Mange af de etniske mænd og kvinder arbejder med sundhed og integration og uddannelse. Om 10 år håber jeg, at der er flere ordførere med etnisk baggrund indenfor miljøet. Det håber jeg rigtig meget.”*

Læs mere om miljøambassadørprojekter i bogens Metodedel om **\*Ambassadører og metoder** samt på [www.a21sundby.dk](http://www.a21sundby.dk)



## PLANLÆGGERPROFIL – PER SCHULTZE

**Per Schultze har været ansat som projektleder i Kvarterløft i Københavns Nordvestkvarter. I dag er Per i Lokale- og Anlægsfonden.**

### **Min dagsorden er demokratisk dannelse!**

“Det at skabe nogle fysiske resultater er ikke uvæsentligt – det er jo frugten af det, vi har lavet, og det folk kan forholde sig til og se. Men at skabe nogle demokratiske fundamenter og traditioner i de områder, vi arbejder i – det har været noget af det vigtigste for mig – og det har ikke været en skjult dagsorden!

Men hvordan gør man så det? Man kan jo ikke bare sige, at nu skal jeg gøre dig enormt demokratisk! Men man kan skabe nogle rammer, der sikrer, at borgerne kan agere og efterfølgende få tilegnet sig nogle kvalifikationer og kompetencer, så de også kan handle bagefter.”

“Helt banalt – er det sådan noget med at tage borgerne med til møder på rådhuset. Tidligere har det været forbeholdt embedsmænd at sidde og snakke med politikere. Tager man borgerne med i foretræde i små og mindre sager, så bliver der opbygget nogle traditioner. Så ser de også, hvordan det demokratiske system virker. Det har vi brugt meget bevidst. Vi har også bevidst sagt til folk: Hvis der er noget, I er utilfredse med, så har I jo den demokratiske mulighed, at I kan bede om foretræde for et politisk udvalg. Nu sidder der x antal beboere derude, som ved, at det er en mulighed, når de ikke er blevet hørt ordentligt. En anden mulighed er at ringe til

**“Hvis man vil have alle med, handler det ikke kun om sociale kompetencer, men også om at møde folk, hvor de er.”**



en lokal politiker og sige: Ved du hvad, vi er utilfredse med det! Det har man måske heller ikke gjort før.”

“Jeg har sammen med mit netværk kunnet sikre, at politikere og andre kom ud og snakkede med vores beboere. Hver gang der skulle laves nogle processer med forvaltningerne, så sagde jeg, det er mine beboere, der skal sidde der og være en del af det. Det har vi taget mange slåskampe om, for det er ikke noget, man traditionelt har gjort! Når vi lavede konferencer, insisterede vi på, at beboerne skulle sidde i dommerkomiteen – ikke mig som projektleder. Jeg kunne sidde der som fagperson – som arkitekt og rådgiver. Men i sidste ende er det jo borgerne, der skal bruge det – det er deres faglighed, vi skal have ind i processen. Kan vi nu sende lægfolk til at varetage sådan nogle ting? Vi holdt jo møder inden og sagde som fagfolk vores uforbeholdne mening, så det er jo foregået i en dialog. Jeg har heldigvis oplevet, at mange efterfølgende har sagt, at de synes,

de er blevet kvalificerede gennem de processer og strategier, vi har tilrettelagt for at gennemføre de her ting. Det har været en uddannelse af os alle sammen – også af mig.”

“Det er vigtigt at få præciseret, hvad vi kan og ikke kan. Vi kan jo ikke foregøgle folk, at de kan bestemme hvad som helst, hvis ikke det er rigtigt. Vi kan sidde og snakke fra nu af og til juleaften, men i sidste ende er det politikerne, der bestemmer. Det er et demokrati, og jeg er helt enig i, at sådan skal det være! Vi laver et godt arbejde, og så lægger vi det frem for politikerne, og hvis de så ikke synes, at det er godt nok, så er de i deres gode ret til at vende tommelfingeren nedad. Så l alle vores kommissorier står der, at det er politikerne, der bestemmer i den sidste ende. Det er de vilkår, vi går ind i processen på. Så det kan ikke nytte noget at kaste med brosten. Det er vigtigt at forholde sig til den politiske kontekst og virkelighed, som vi arbejder indenfor!”

### Hvem skal være med?

“I udgangspunktet skal alle kunne deltage. Det er en smuk tankegang – og en urealistisk tankegang. Ligesom i så mange andre forhold i vores samfund er der grupper, der har sværere ved at deltage i samfundsdebatten. Der adskiller Kvarterløft, byudvikling og borgerinddragelse sig ikke fra så meget andet. Ambitionen er, at så mange grupper som muligt skal være med, men man skal også være realistisk og sige, at der er grupper, som vi ikke er i stand til at få med af sociale årsager mv. Hvis man vil have alle med, handler det ikke kun om sociale kompetencer, men også om at møde folk, hvor de er. Eksempelvis om at udvikle andre metoder over for børn og unge, så de oplever det vedkommende og forståeligt.”

“Netop det med at få alle med er ikke lykkedes specielt godt for os. Det handler om, at vi er i en politisk kontekst, vi må forholde os til: Hvordan får man bedst noget ud af den situation, der er? Det primære mål var – firkantet sagt – at få en dialog mellem det centrale system og det lokale system. Jeg har oplevet en del kortslutninger over årene – så at få skabt nogle metoder, så man får en god dialog, er vigtigt. Så må man starte der hvor mulighederne og ressourcerne er, og så det bliver de relativt ressourcestærke, man får fat i. Og mine erfaringer fra Vesterbro og Nordvest og andre steder er, at de såkaldt ressourcestærke deltagere har været gode ambassadører for de knapt så ressourcestærke. De har været gode til at varetage deres interesser eller forsøge at sætte sig ind i dem. Det er ikke hult – de har kontakten fra der, hvor de bor med de knapt så ressourcestærke og snakker med dem og videregiver deres synspunkter og bekymringer. Jeg er ikke så bekymret over, at vi ikke har fået de psykisk syge, de dybt alkoholiserede eller narkomanerne med – de meget svære grupper. Deres liv er ikke der, og de har brug for nogle helt andre fundamentale ting. På den måde er Kvarterløftet ikke et socialt projekt. Det er et projekt med en social dimension.”

“Kvarterløftet er jo igangsat centralt, og man har en forventning om, at en masse mennesker vil deltage. Men det er et prioriteringsspørgsmål. Der er mange, der prioriterer at være medlem i institutionsbestyrelsen, i fodboldklubben eller den lille lokale grundejerforening frem for det store byudviklingsprojekt. Det forstår jeg godt. Vi har jo indrettet samfundet, så lige meget hvor du bevæger dig hen, så er der mulighed for at få indflydelse. Afhængig af hvor du er i dit liv, prio-

riterer du, hvor du laver din indsats. Kvarterløft er i konkurrence med så meget andet. Mange af de ressourcestærke børnefamilier prioriterer arbejdet i skolen og børneinstitutionen frem for det lidt større abstrakte kvarterløft.”

### **Innovative borgerinddragelsesmetoder**

“De aktive, vi har, er meget repræsentative for områderne, vi agerer i. Det er ikke de stærke børnefamiliers område. Det er typisk fraskilte – og her kan det være et problem, at man ikke kan få familielivet til at hænge sammen, hvis man skal deltage i en lang række møder osv. Vi har også forsøgt med metoder, så vi har belastet folk så lidt som muligt. Blandt andet har vi købt folk fri fra arbejde, hvis de skulle deltage i de mere komplekse sager. Så de ikke først skal på arbejde, og så bagefter belaster familielivet ved at tage til møde. Det er folk, der vil gøre noget for deres lokalområde, så er vi også nødt til at sikre nogle rammer. Så vi aftaler, at den dag skal du tage fri fra dit arbejde, så betaler vi det. Det har fungeret godt. Vi var de første, der gjorde det, og det er blevet brugt som eksempel andre steder. Normalt har man jo haft berøringsangst med at skulle betale frivillige, men vi har fået stor positiv respons. Også fra deltagerne. Det er ikke rimeligt at stille de krav til hinanden: Her sidder alle de professionelle og diskuterer, og så kommer der nogle trætte mennesker med. Vi må finde en ligeværdig måde at arbejde på. Vi kan nå meget mere på en hel dag frem for 4 hverdagsaftner. Det er langt at foretrække for alle parter. Der er kun positivt at sige om det.”

“Vi har også lavet nogle meget praktiske initiativer som fx vores Nordvest Festival. Der kan man

bidrage ved enten at feje, sætte bod op og stå i en bod osv. Det er tydeligt, at der kommer nogle typer på banen, som ikke har tiden, lysten, evnen til at sætte sig ned og snakke en masse, men som har lyst til at gøre noget konkret. Det er meget vigtigt, at der er den bredde i det, for der rammer vi nogle andre. Vi lavede en lille igangsætterpulje – “Den glade pose” kom den til at hedde. Her kunne du som enkeltperson, boligforening eller hvem som helst skrive på bagsiden af en serviet, at du har en god idé og brug for nogle penge til at realisere den. Vi kunne som Kvarterløft bidrage med op til 15.000 – fx en fest, nye fodboldmål til klubben osv. Et lille udvalg sad og valgte projekter – selvfølgelig ud fra nogle kriterier. Her kunne den person, som ikke evnede eller gad de lange projekter, komme hurtigt i gang til glæde for sig selv og andre.”

“Vi har søgt at øge deltagelse fra etniske grupper, men vi har oplevet, at den form, som vi arbejder med, ikke er den optimale i forhold til etniske grupper. Vi er derfor gået ud for at snakke med folk. Vi har 3 moskeer i lokalområdet, og dem har vi haft tætte kontakter med. Vi har haft en integrationsmedarbejder ansat, som har arbejdet med at få kontakt til de etniske grupper. De er langsomt, men sikkert kommet på banen i en lang række forskellige situationer og projekter. I starten var de ikke særligt repræsenteret. Det er en parallel proces – fordi den form, som vi er blevet givet med en bestyrelse og mødeformen osv., den appellerer ikke til etniske grupper. Der kan vi så gennem vores integrationsmedarbejder og netværk lave nogle konkrete initiativer og arrangementer, hvor de etniske deltager. På et tidspunkt blev “den glade pose” omtalt i en



*fredagsbøn – at nu skulle man være opmærksom på, at den pulje var der. De ved godt, at der er en proces i gang i kvarteret, og den orienterer de sig så om. Målet er da, at de er med – men vi evner det ikke bedre end samfundet i øvrigt. Det er en langsom proces – det tager nogle generationer. Jeg kan se allerede nu, at der er bedre repræsentation. Etniske grupper er også meget forskellige. Fx er pakistanske grupper meget stærke og har været mest på banen ude hos.”*

*“Det første, vi gjorde, var at lave en multikulturel forening – et forum på tværs af kulturer, hvor man kunne sætte konkrete initiativer i gang – fra fester til at løse problemer. Da den var på sit højeste, havde vi 50 medlemmer fra mange forskellige nationaliteter. Det var et forum, hvor vi kunne diskutere mange forskellige ting og tage initiativer. Malik Hussein blev formand for foreningen og siden hen ansat som integrationsmedarbejder.”*

### **Vi kan blive bedre til samarbejdet med det lokale**

*“Vi må tænke på nye metoder for at få endnu flere til at deltage i byudviklingsprojekterne. Det er vigtigt. Det, der foregår, er forsvarligt, men flere må gerne være med. Især hen imod slutningen kan det være svært at holde folk fast – fordi processerne er meget lange, og det kan være svært at holde dampen oppe. Det handler om troværdighed – vi siger, at det er for bydelen, så skal der også være mange omkring det. Det handler også om energi – det drive, vi gerne vil have. Derfor er det vigtigt, at vi får nye ideer ind.*

*Det er blevet meget bedre i Københavns Kommune – men der er stadig langt mellem det cen-*

*trale system på rådhuset og det lokale demokrati. Der skal være større forståelse, og der skal udvikles metoder, så man snakker endnu bedre sammen. Det er afgørende for ejerskabet, og det kan vi klart blive bedre til. Vi – fx arkitekterne – skal ikke være så bange for at tage dialogen med de lokale. Det bliver det ikke dårligere af – tværtimod. Der er stadig nogle, der taler for, at lægfolk ikke har forstand – at det er for fagfolk. Der er ikke tvivl om, at fagfolk skal kvalificere tingene og måske vælge det bedste i den sidste ende. Men hvis man sætter sig ned og snakker med hinanden, så udvikler man større kvalitet. Det er min erfaring, uanset hvor kompleks sagen er. Hvis man skærer kagen rigtigt. I de projekter, jeg har været med i, har mange startet med en stor grad af skepsis og sagt, at det kan ikke lade sig gøre. Når det er færdigt, har jeg stort set ikke været ude for, at folk ikke har sagt, at det har været lærerigt, der kom noget bedre ud af det – det var godt, vi gjorde det. Det kan godt være, det ikke har været den direkte linie – men broget og snørklet – men vi er nået i land hver gang til et resultat, som jeg har syntes har været tæt på det optimale ud fra forudsætningerne.”*

*“Jeg har ofte været i den situation, at lokalområdet kunne have stået af, fordi politikerne og andre har været urimelige i deres krav, eller der har været mangel på imødekommenhed. I de situationer har jeg i den sidste ende syntes, at projektet vil være det bedste og har argumenteret for det. Men jeg kunne sagtens forstå, hvis de stemte nej, og så var vi ude i en krise. Vi har været heldige – og dygtige til at overbevise hinanden – så vi har stemt for. Nogle af de store partnerskabsprojekter har været meget hårde.*

*Et eksempel er Glud & Marstrand-grunden, som jeg kan fortælle lang tid om. Den sag har alt i sig – den endte et eller andet sted lykkeligt, men det var f. hårdt. Jeg lagde en del personlig prestige i den, fordi jeg syntes, det var et utroligt vigtigt projekt på mange niveauer: Dels fordi man for første gang skulle arbejde sammen med en privat investor, som ville det her. Dels fordi det var meget vigtigt for lokalområdet at få et større projekt. Hvis de ikke tog det, så fik de slet ikke noget. Det var en stor diskussion, og vi var lokalt meget uenige. Jeg lagde det ærligt frem – folk vidste udmærket, hvor jeg stod som projektleder – men de kunne godt stemme det ned. Det var en spændende ting.”*

### **Hvordan kan man kvalificere lokale ideer?**

*“Det kan være svært at finde et fælles fokus. Man byder alle op til dans, og så skal man finde et fælles mål og strategi for det her. Og det kan være utroligt vanskeligt, for der er mange dagsordner i det her – og på kvarterplan kan det stritte i alle mulige retninger.”*

*“Jeg kunne godt tænke mig, at man arbejder mere med at få et klart program for, hvordan et konkret byområde skulle udvikle sig – i et samspil mellem lokale og fagfolk. Processen skulle stadig være lokal: man skulle samle lokalrådets interessenter og prøve at definere, hvad det var for typer opgaver, man søgte løst. Og så skulle man tage et mere fagligt lag ind over, der kunne komme med deres bud på, hvordan man rent faktisk løste det. Man kunne arbejde med teams og sætte forskellige typer sammen – fagfolk, folk fra kulturlivet, uddannelser osv. – der kunne*

*kvalificere de lokale ideer. Det kunne der komme nogle nye spændende ideer ud af – både inden for integrationsområdet, beskæftigelsesområdet osv., som man ikke kan forvente at finde lokalt, fordi man ikke har de kompetencer lokalt.”*

*“Jeg synes, at sådan en metode kunne være spændende at prøve af. Vi har arbejdet lidt med noget lignende i udviklingen af nogle områder. Vi arbejdede med lokale folk, developere og folk fra kommunen. Jeg synes, det har givet nogle fantastisk spændende processer og nogle meget kvalificerede resultater. Hvis man kunne løfte det op til at omfatte et helt områdefornyelsesprojekt, ville det være spændende, og det ville skærpe prioritering af områder og fokus.”*

Guide til Kvarterløft, Nord-Vest, 2001-2007 kan downloades på hjemmesiden [www.planogarkitektur.kk.dk](http://www.planogarkitektur.kk.dk)



## PLANLÆGGERPROFIL – HANNA ANDRESEN

**Hanna Andresen er leder af “Gademix”, et værested for foreningsløse unge i en bydel i Kolding.**

### **Vi arbejder for at vise dem, at de har andre muligheder!**

“Jeg har været i det her kvarter i mange år som familiekonsulent. Gennem de sidste 7 år har jeg haft meget frihed til at lave et værested for en gruppe unge i aldersgruppen 11-16 år. Målgruppen kaldes “Foreningsløse unge” – det er socialt udsatte og sårbare børn, som socialforvaltningen har haft svært ved at nå.”

“De foreningsløse har ofte dårlige sociale kompetencer. Det betyder, at det fx er svært for dem at indgå i holdsport og aktiviteter, hvor der skal sociale kompetencer til, og de bliver nemt udelukkede. En stor del af dem kommer fra familier, hvor forældrene har nedsat forældreevne. Der er ofte to slags familier iblandt de her grupper: De forældre, som er åbne og gerne vil samarbejde, og de forældre, der er stolte. Det er meget svært komme i dialog med børn fra den sidste gruppe, især hvis deres forældre er psykisk syge, misbrugere eller kriminelle.”

### **Ressourcer i kvarteret**

“Det spændende her i kvarteret var, at der var frivillige borgere, som jeg kom til at samarbejde med. Der var blandt andet en pensioneret pædagog, der havde gjort op med et massivt alkoholproblem. Hendes mand og netværk var også alkoholikere. På grund af kvarterløftet fik jeg mulighed for at lave en sommerlejr for børn sammen med hende. Hun inddrog sit naturlige netværk, og det

var nogle værre bisser. Der var blandt andet en rocker-type, jeg var decideret bange for, men han kunne godt lide børn, og vi lavede en uge med overskriften “Tag på lejr i dit eget kvarter” til børn fra lokalområdet. Der var lejrball om aftenen, og så kom alle de unge voksne mænd også. Rockeren holdt hof, hvor han og de andre voksne fortalte om deres kvarter – og de var stolte af det. Ugen var spændende og gik utroligt nok rigtig godt, også samarbejdet med fyren gik egentlig godt.”

“Så blev der slået en stilling op – som leder af et værested med fokus på mønsterbrydere og empowerment. Jeg spurgte den pensionerede pædagog og tre af de unge voksne mænd om de ville hjælpe mig. Det ville de rigtigt gerne, og vi startede i en pavillon, fordi der ikke var noget hus endnu. Men der var mange børn – og altså også frivillige.”

“Når jeg i starten kørte rundt i min lille grønne bil, så de her beboere på mig med en vis skepsis. Det var, som om de tænkte, hvornår dummer hun sig? Jeg havde også mine ideer om kvarteret – jeg var sikker på, at her boede der rigtigt mange mennesker, der ikke kunne finde ud af at mestre livet. I dag har jeg fundet ud af, at omkring 80% af borgerne i kvarteret har godt styr på deres liv og forsøger at leve efter normale normer. Tilbage er en gruppe på cirka 20%, der ikke kan finde ud af det. Så jeg har fået et meget mere nuanceret socialt billede. Jeg ser dem også på en anden måde i kvarteret end tidligere, hvor jeg kun mødte dem på socialkontoret.”

### **Verdensmestre i modstand**

“Værestedet bygger på medinddragelse. Tidligere holdt vi møde en gang om ugen for at høre



børnenes mening. I dag prøver jeg at inddrage dem ved at snakke med dem i mindre grupper eller individuelt. De har nogle hierarkier, så jeg bliver nødt til at fokusere på dem, der bestemmer i gruppen. Ved at fange dem der, hvor deres ressourcer er, opkvalificerer jeg dem. Jeg holder en hårfin balance, de må bestemme inden for de grænser, jeg kan være med til. Vi har få regler: ingen alkohol, stoffer, vold eller sex. Man skal være ordentlige over for hinanden. Problemet med de her børn er, at de har så stort ansvar for sig selv – de er overleverere. Hvis man vil øve sig på modstand, så skal man bare finde sådan nogle børn. De er verdensmestre i det, for de vil hellere afvise end selv at blive afvist.”

“I dag har jeg det sådan, at konflikter ikke altid er ringe. I dag har vi fx haft en konflikt. Da jeg mødte i værestedet var der møgbeskidt. Der var ikke fejtet, det plejer de frivillige ellers altid at gøre, og der var nogle bananer, der var trådt på. I logbogen har de frivillige skrevet, at fem 12-årige i går var onde ved en tyk dreng. De 5 havde rigtig ført sig frem og havde smidt omkring sig med mad. De frivillige havde snakket med dem, og det var endt med, at de 5 skulle blive og feje gulvet. Men de så deres snit til at stikke af, og det er de voksne selvfølgelig meget indignerede over. De synes, det skal have en konsekvens, og deres første reaktion er, at så skal de unge ikke komme her mere. Jeg har fra starten besluttet, at her skal vi ikke bruge karantæne eller bortvisning mere end en dag, så jeg tænker – hvordan skal jeg nu klare det her? Jeg sender så en sms til børnene, hvor jeg spørger: Hvad er det for noget svineri, du og dine venner har lavet i går – hvad sker der for jer? Et par stykker svarer med det samme: Hvad snakker du

**“Man skal sørge for at se, hvilke ressourcer den enkelte har og så ikke give dem større opgaver, end de kan magte. Vi bruger kultur som løftestang og fokuserer på, at man godt kan lære noget, selv om man har fri.”**



om? Han, der styrer, er modig. Han siger, at han kommer efter skole. Den pæne pige spørger, om hun så er bortvist? Så skriver jeg, at det bruger vi ikke her: Kom over og få nogle ryk i ørerne, og så må vi snakke om det. En anden siger, at det altid er hende, jeg er ude efter. Men hun kommer også. En tredje skriver bare: Hold kæft. Så skriver jeg: Du har lavet rod, det duer ikke. Vi er rigtig kede af og sure over, at du bare er stukket af. På den måde sms'er vi sammen. De 4 af dem er dukket op inden for en time og er klar til at blive konfronteret med det. De holder sammen, men jeg fortæller, at praktikanten var rigtig ked af det. Hun siger selv: Nej, jeg var rigtig vred. Så kan man mærke, der kommer hul igennem, og vi snakker om det sammen. Det ender med, at den ene skal tømme opvaskemaskinen, og de andre skal tømme skraldespandene. Det var sådan set en god konflikt. Nogle få gange har jeg lukket butikken. Så kan de komme, når de er klar til at snakke om, hvad der skete. De er vant til en meget barsk og følelseskold retorik og stuearrest.

Men de har opdaget, at sådan reagerer vi ikke. Hvis man ikke tager disse konflikter, så har man en lignende konflikt efter 5 minutter. De søger grænser og voksne, der melder klart ud med, hvad de vil finde sig i. En ung sagde engang til mig, at vi skal hjælpe dem med at sige stop, når de ikke selv kan.”

### **Man må være klar på, hvad man vil være med til**

“Du skal have lyst til at have med mennesker at gøre – og til at møde dem der, hvor de er, med rummelighed og fleksibilitet. Det gælder både for de unge og for de frivillige medarbejdere. Det er klart, at man må afgive kontrol. Man bliver nødt til at leve med, at nogle gør ting anderledes, og at de må fylde med deres egen personlighed. Jeg kan jo ikke lave dem om i det billede, jeg gerne vil have. Det handler om at prøve at have øje for folks ressourcer og få det bedste frem.”

“Men man må også være meget klar på, hvad man vil være med til. Jeg styrer i Gademix, og det skal der ikke være nogen tvivl om. Jeg har oplevet i de 7 år, at man skal have mod, og jeg er ikke bange for at tage en diskussion. Nogle gange, når de meget besværlige forældre kommer ind og skriger og skælder deres unge eller mig ud, så bliver jeg så vred og råber lige så højt: Hvad bilder du dig ind? Jeg har oplevet mange gange, at de truer mig – går frem imod mig og vil slå. Helt bevidst, så går jeg også frem og siger: Hvad sker der? Truer du mig? Jeg har ikke oplevet, at de ikke har kapituleret – hvad enten det drejer sig om rockersupportere eller fordrukne mødre. Der er man nødt til at reagere impulsivt. Hvis jeg var mere blød i koderne og udglattende, så

tror jeg, det ville være sværere. Det har jeg nok prøvet i starten.”

“Det kræver temmelig meget psykisk overskud og ressourcer for at kunne holde balancen, når man er så tæt på en gruppe, der fylder så meget. Jeg har fået supervision i mange år på, hvordan jeg takler at være i det. Det er meget meningsfyldt. Tidligere var det værste for mig, hvis folk ikke kunne lide mig – jeg er jo både elsket og hadet. Det kan jeg bedre takle nu. Det er også vigtigt at finde gode samarbejdspartnere, man kan sparre med. Jeg er fx med i SSP<sup>1</sup>, og jeg var nok også gået kold uden Preben<sup>2</sup>, der er leder af kvarterhuset. Han har en interesse for de unge mennesker og en stor rummelighed. Han er god til at få ting til at lykkes, og vi giver også hinanden ideer og er gode til at gå med på hinandens ideer.”

### **Rundkørsler med flere veje**

“Det er klart, det giver energi, når ting lykkes. Vi har egentlig ikke ret mange penge, men gennem nogle år har vi lavet “Street Event”, hvor vi arbejder med hiphop, graffiti og ungdomskultur. Vi har fået meget anerkendelse for dette arbejde – så meget at biblioteket i to år har budt os med til deres litteraturfestival. Her laver vi en rap-battle, hvor de unge får mulighed for at dyste på deres sange. Det er ligesom at komme ind i den fine stue.”

“Man skal sørge for at se, hvilke ressourcer den enkelte har og så ikke give dem større opgaver, end de kan magte. Vi bruger kultur som løftestang og fokuserer på, at man godt kan lære noget, selv om man har fri. Det skal understøtte sprog, omgangsform, fritidsinteresser og at man bruger sit

<sup>1</sup> SSP er et lokalt samarbejde mellem Skole, Socialforvaltning, Politi, fritidsklubber samt Kultur- og Fritidsforvaltningen.

<sup>2</sup> Se: “Et kvarterhus i Kolding – meget mere end et hus!”

*hoved. Det kan jeg mærke, at vi får anerkendelse for – i stedet for at fokusere så meget på sociale problemer. Der er jo en del omsorgssvigt – lige fra “ingen holdning” til seksuelt misbrug og vold i nogle af de unges hjem. Det har jeg hele tiden i baghovedet – men jeg prøver at understøtte håb. Det er de unges problem, at i såvel deres egne som i mange andres hoveder er deres bane lagt. De mangler håb og har ikke øje for, at der er rundkørsler med flere veje. Vi arbejder meget for at give dem indblik i, at de har andre muligheder. Det er konfliktløsning også et eksempel på. De regner med en ordentlig skideballe, hvor de kan lukke ørene eller blive bortvist. Men det får et ungt menneske jo ikke meget læring ud af – det er gennem tillid, kommunikation og dialog, at man udvikler sociale kompetencer. Det er det, vi skal understøtte.”*

*“Det er naivt at forestille sig, at vores indsats rykker ret meget. Det er en langsommelig proces. Men jeg kan se, at de falder bedre til på ungdomsskolen, og de kan holde fast i at gå på handelsskole. Der er også mange forældre, som jeg har fået et godt forhold til. Selvom de ikke altid bifalder min facon, så respekterer de mig for min vedholdenhed og det frirum, vi giver deres børn. Det breder sig også i kvarteret, hvor den årlige sommerlejr kører på 8. år. I dag er jeg kun med på sidelinien. Men det, at hverken voksne eller børn må drikke alkohol, slå hinanden, vise sin bare røv, stjæle af kassen eller interessere sig for børneporno i den uge af sommerferien, DET spredes som ringe i vandet. Og de der ringe – de kan ikke købes for penge. Bedre normer og holdningsdannelse kommer gennem relationer.”*



## BORGERPROFIL – KAREN THOMSEN

**Karen Thomsen er et konstrueret navn på en borger, der indgår anonymt i Annika Aggers afhandling “Demokrati og Delta-gelse – et borgerperspektiv på kvarterløft” fra 2005. Afhandlingen kan downloades fra [www.sbi.dk](http://www.sbi.dk)**

### **Ekspertaktivist**

“Jeg synes, at det er værd at kæmpe for at beholde et mangfoldigt bykvarter. Hvis beboerne forsvinder, så forvinder historien og de mål, man vil gennemføre også. Jeg bliver kaldt for en asfalt-jordemor. Men jeg mener, det er lykkedes at skubbe med til, at mit kvarter ikke bliver for mondænt, og det er en stor tilfredsstillelse.”

“Det har af og til været hårdt at være med. Der har været mange konflikter beboerne imellem. Det er et værre palaverdemokrati. Men igennem kvarterløftprocessen har vi bevæget os mod en mindre personlig diskussion. Det har været rart. Vi har indført runder [i diskussionerne]. Det er jo belastende for os, der snakker meget! Jeg er blevet bedre til at takle konflikter, som er tæt på mig som person. Man er nødt til at erkende, at det går tæt på [når man er i dialog med naboer].”

“Når kvarterløft er godt, engagerer det folk og danner netværk. Vi fører os frem, men bevarer vores græsrodsprofil. Hvis man har deltaget i sådanne processer igennem mange år, som jeg har, så har man en kreds af folk, der tænker sådan. Det er nærmest som en virksomhedskultur. Den kan kvalificere den traditionelle [forvaltningskultur], og agere lige så hurtig som den, så man fremstår som en kvalificeret og ligeværdig partner. Det

betyder også, at man lige kan skaffe de 1000 kroner, der gør, at en oplægsholder kan komme. Det betyder rigtigt meget.”

“Jeg har stor forståelse for, at det kan være svært at være embedsmænd i systemet. Men jeg synes, det er meget svært at forstå, at Kvarterløft organiseres i så mange forskellige kommunale og statslige kasser. De siger, at de er helhedsorienterede, tværgående, tværsektorielle og ævle bævle – det er de jo ikke. Og at agere kommunikationsled mellem folk, der sidder på kontor lige ved siden af hinanden – det arbejde er ikke sjovt!”

“Hvis der er en embedsmand, der har en kommunikationsbrist, så tilbyder jeg mig og mit netværk med politikere og mange andre. Så spørger jeg: “Kan du bruge det, som jeg kan?” Og det siger de nogle gange ja til. Efter at vi har lært hinanden at kende, har de lært, at det ikke er så farligt!”

## BORGERPROFIL – LONE SVENDSEN

**Lone Svendsen er et konstrueret navn på en borger, der indgår anonymt i Annika Aggers afhandling “Demokrati og Delta-gelse – et borgerperspektiv på kvarterløft” fra 2005. Afhandlingen kan downloades fra [www.sbi.dk](http://www.sbi.dk)**

### Hverdagsmager

“Jamen, hvis du ikke vil finde dig i det, de andre bestemmer, og selv gerne vil bestemme lidt, så er du jo nødt til at komme op af stolen. Jeg vil gerne have, at mine børn ydes de optimale vilkår. Jeg vil også gerne have, at børnegruppen ydes de optimale vilkår. Og så er du jo nødt til at åbne munden! Det er nok et temperamentsspørgsmål. Det er ikke noget, man kan lære sig. Enten så finder du dig i, hvad de andre bestemmer, eller også vil du selv bestemme!”

“Man kan ligeså godt opgive [at få flere borgere med i kvarterløft]! Det gælder også, når du taler børneinstitutioner og skoler. Og det gælder lige så snart, folk skal forlade fjernsynet klokken syv om aftenen. Altså min holdning er: Vær glad over dem, der gider at gøre noget. Og så – jeg vil ikke sige forkæl dem – men altså sæt pris på dem, der gider, og lad de andre sidde hjemme i fifaen [sofa og fjernsynet]!”

“Når du sidder i en kvarterløftgruppe, så sidder der nogle fra lejerforeningerne og boligforeningerne og repræsenterer nogen på en eller anden måde. Så er vi nogen, der simpelthen sidder der som dig og mig, altså fru Hansen og fru Jensen. Vi sidder der med nogle helt andre forudsætninger. Jeg tænker jo ikke på boligbevægelsen, eller hvad

de siger i afdelingsbestyrelsen, når jeg kommer hjem og har bestemt noget, der går boligbevægelsen imod. Der er mange meget forskellige interesseorganisationer, der er repræsenteret. Det har rystet mig, at interesseorganisationerne har kæmpet mod hinanden i flere år. Det vidste jeg jo ikke noget om som enkeltperson. Det var lærerigt. Men det er også problematisk, når du skal have demokratiet til at virke, og man grundlæggende er forskellige. Det er hårdt!”

“Når man så ikke indbyrdes kan blive enige om det, så er du ligesom nødt til at lade “mor” bestemme – og her er det kommunen. De var ligesom nødt til at gå ind og vælge mellem alle de projekter, der var kommet op. Man kan være enige eller uenige i, om det var det rigtige. Men man kunne jo ikke blive ved med at sidde og diskutere i en uendelighed!”

“Det har virkelig været lærerigt. Det har også givet en større selvfølelse overfor dit lokalområde – i stedet for at du “bare” bor her! Når du har været med til at bestemme nogle ting, får du også en ansvarsfølelse. Du har i hvert tilfælde været med til at sætte dit fingeraftryk på, hvordan det skal ende med at være!”

## BORGERPROFIL – METTE POULSEN

**Mette Poulsen er et konstrueret navn på en borger, der indgår anonymt i Annika Aggers afhandling “Demokrati og Delta-gelse – et borgerperspektiv på kvarterløft” fra 2005. Afhandlingen kan downloades fra [www.sbi.dk](http://www.sbi.dk)**

### Hverdagsmager

“Jeg har tænkt: lad os stikke snablen i kommunkassen og få de penge, vi kan – her hvor vi bor. Jeg tror ikke, at de andre tænker over, at de har de muligheder. Det er jo egentlig et rimeligt egoistisk synspunkt. Det tror jeg, man skal have for at være med! Jeg deltager i de aktiviteter, jeg privat synes er spændende. Jeg bruger det også på universitetet, så jeg har nogle forskellige indfaldsvinkler. For mig er det ren og skær egoisme – for at se om jeg kan bruge det til at få nogen kontakter, og for at se hvad jeg kan lære af det.”

“Jeg tror, at de, der er tilbage [i kvarterløftprocessen efter 2 år], er Koldings stædigste indbyggere. Det kræver en meget stor portion stædighed at være med stadigvæk. Og det kræver en meget stor portion gå-på-mod at tro, at det stadig kan lade sig gøre. En form for naivitet vil jeg næsten kalde det. Det er hårdt arbejde at være med endnu, fordi vi er så få!”

“Der er så få folk, der deltager, fordi de har nok i sig selv. Det er egentlig noget forfærdeligt noget. Når de kommer inden for deres fire vægge, så kan de ikke finde ud at komme ud: Jamen jeg har børn, så jeg har ikke tid. Den bryder jeg mig ikke om. Det er kun et spørgsmål om prioritering. Vi andre har jo også noget at se til, og vi kan godt komme

alligevel. For det kan jo også give noget! Børnene har også lært nogen at kende heroppe på den måde, og der er nogen, vi kan hilse på i området. Så det har jo også nogle fordele.”

“Jeg synes stadigvæk, at arbejdsgangen tager for lang tid. Folk falder fra – de gider simpelthen ikke bøvle mere. Vi holder en masse møder og bruger en masse tid. Det er der, det går galt! Jeg synes jo nok i bund og grund, at vi får for lidt at skulle have sagt, når det kommer til stykket.”

“Hvad jeg har lært? Jeg har nok stadigvæk bare fået bekræftet den der tungsindighed, der er i det der system [kommunen]. Og så igen, jeg lærer privat en masse om miljø, som jeg suger til mig og udnytter det den vej rundt.”

“Det har været rigtigt rart at være med til alle de møder, fordi det er nogle søde og rare mennesker, jeg har haft med at gøre. Det er også det, der har gjort, at jeg er blevet ved. Et eller andet sted syntes jeg, det var hyggeligt at komme hen og få en kop kaffe og en sludder.”



## POLITIKERPROFIL – MICHAEL ZIEGLER

### Borgmester i Høje Taastrup Kommune

Michael Ziegler er konservativ borgmester i Høje Taastrup Kommune. Michael flyttede i en måned ind i et af de boligområder i kommunen med mange sociale udfordringer. Vi var nysgerrige efter at høre om hans opfattelser af borgernes og politikernes roller i processer med borgerdeltagelse, og herunder hvordan man som politiker holder sig ajour med, hvad der rører sig blandt borgerne.

### Gæstebolig i et almennyttigt boligområde

*“Der sker det på et borgermøde, at en borger siger: I taler meget fint alle sammen, men der er ingen af jer [politikere] der ved, hvordan det er at bo i Taastrupgård. Jeg er den næste, der får ordet, og det bare flyver ud af munden på mig: det kan du have ret i, men så vil jeg gerne tilbyde at flytte ind i en måned på prøve.”*

*“Det gav mig meget. Jeg brugte den måned til at besøge alle de klubber, der er i området. Det gav en god fornemmelse af, hvad der rører sig, og hvad der optager dem, der bor der. Det gav også meget at opleve, hvordan det er at bo der. Det giver jo en meget bedre fornemmelse end den, man typisk har som politiker.”*

*“Normalt ville man som politiker blot være på ekskursion med sit politiske udvalg i et par timer i området, så oplevelsen gav mig en langt dybere viden: Jeg siger næsten også konsekvent ja til alle indbydelser, jeg får. Det giver indsigt, og så er det et rigtig godt signal at sende.”*

### Borgermøder – ofte få, der dukker op

*“Der er et problem [i at nå at holde sig ajour med borgernes interesser]. Vi kan godt holde*

***“Et vigtigt mål for borgerdeltagelsen er, at forsøge at indfange paletten af synspunkter, som vi skal forholde os til. Et andet er at afprøve forskellige løsningsmodeller.”***



*borgermøder om forskellige emner, og vi gør det ofte i forbindelse med budgetter. Det er de få Tordenskjolds soldater, der dukker op, som vi kender i forvejen, og som har nogle særlige interesser. Typisk, hvis det er inden for det tekniske miljømæssige område, vil de komme fra Danmarks Naturfredningsforening og de aktive i det lokale Miljø- og Energicenter. Det store flertals indstilling får vi jo ikke, og holdningen blandt det store flertal vil typisk være en anden end hos de her meget aktive personer. Så det er et problem at tillægge sådanne borgermøder for meget vægt. Det lyder jo flot og demokratisk med borgermøder, men jeg er tilbøjelig til at sige, at det også kan være udemokratisk, hvis man tillægger dem for stor vægt. For de indfanger ikke de synspunkter, det store flertal har.”*

*“Jeg synes ikke, at det argument med, at alle har muligheden for at komme, er godt. For det må være i orden, at borgere i det her land tror på*

*det repræsentative demokrati og bruger deres stemmeret hvert fjerde år – og stemmer på nogle politikere, man synes har de synspunkter, man selv har. Flertallet vil gerne have lov til at passe deres eget liv og har ikke lyst til at rende til borgermøder og sidde i rundkreds og pille sig selv i navlen. Nu gør jeg bevidst lidt grin med det. Men så kan man sige: skulle deres mening ikke tælle? Og selvfølgelig skal den da det.”*

*“Det, at vi har et repræsentativt demokrati i Danmark, betyder, at man vælger nogen til at repræsentere sig, og det betyder ikke, at ting skal lægges ud i grupper. Et alternativt system er det Schweiziske, hvor alt lægges ud til folkeafstemning. Det er heller ikke optimalt. Der er en balance, og det er afhængigt af, hvad vi konkret taler om, for ellers bliver det meget teoretisk.”*

Michael har et eksempel om en grund, hvor der skulle bygges en virksomhed. De omkringliggende borgere havde meninger om, hvor højt der skulle bygges. Politikernes første udkast var 4 etagers bygninger med luft imellem. På borgermødet mødte der mange op, og der blev nedsat en borgergruppe, der kunne repræsentere forsamlingen og være en løbende dialogpart. I dette eksempel blev borgerne inddraget meget og fik stor indflydelse på den endelige bebyggelse.”

*“Jeg har delte følelser, om det var en rigtig god proces. Men når du inddrager sådan en gruppe, så begynder de at have meninger om en række ting. Det, de burde inddrages i, er de elementer i byggeriet, der påvirker dem selv – f.eks. bygningshøjden. De behøver jo ikke at have meninger om disponering af parkeringsarealer og grønne områder mm,*

*hvis de ikke påvirkes af disse forhold. Der er en fare for at gøre folk mere sure, fordi man skaber nogle forventninger. Sådan er det i mange processer, hvor der bliver skabt nogle forventninger til, hvor meget de involverede borgere kan få indflydelse på. Men dialoggruppens rolle i processen medvirkede til, at der ikke var nogen protest ved den endelige løsning. De følte sig hørt og inddraget, for de kunne se, at løsningen blev ændret.”*

Michaels råd er, at man fra starten skal kridte rollefordelingen tydeligt op, selvom det ofte også er svært: “Man skal være opmærksom på, at det er et tveægget sværd, for man kan risikere, at folk bliver mere sure.”

### **Mål med borgerdeltagelse?**

*“Et vigtigt mål er at forsøge at indfange paletten af synspunkter, som vi skal forholde os til. Et andet er at afprøve forskellige løsningsmodeller. Det afhænger af den konkrete sag. Man skal bare være afklaret med, at en borgerhøring ikke er det samme som en afstemning – det er noget med at indhente synspunkter. Mange gange kan en høringsproces føre til ideer til, hvordan man justerer på det her, så alle bliver gladere, altså en slags win – win.”*

*“Vi [politikere] har den vigtige rolle at varetage helhedshensynet, og at vi også repræsenterer det tavse flertal. Nu afhænger det jo af, hvilke sager det drejer sig om. Men man kan sige, at vi har et ansvar for, at der er en helhed i byens udvikling. Borgernes rolle er omvendt at pege på, hvor er den ømme tå i forhold til mig, det er jo ikke nødvendigvis at være helhedsorienteret, det kan vi ikke forvente.”*



---

### **Rollefordeling mellem politikere og planlæggere**

*“En ting, jeg har spekuleret over, er, at vi på planområdet mange gange først ser en sag, når den ligger som forslag til lokalplan. Nogle gange er lokalplanerne mere strikse, end vi ønsker. Men det er tungt for politikerne at læse det i detaljer. Vi får en bunke papirer hver måned. Måske kunne man tilrettelægge det sådan, at man havde nogle principdiskussioner om, hvad det er, vi ønsker at stille af krav på baggrund af et oplæg fra embedsværket. Denne principdrøftelse kunne så danne grundlag for udarbejdelse af lokalplanforslaget.”*

*I forhold til samarbejdet med politikerne og planlæggerne er det vigtigt, at planlæggerne indfanger, hvad der er politikernes ønsker frem for, at de arbejder videre ud fra en kun strengt faglig bevidsthed.”*





## Metoder & værktøjer



## INTRODUKTION TIL DEL 3: METODER & VÆRKTØJER

Håndbogens 27 metoder er i fire grupper med hver deres tema.

### INTRO: PROCESSEN – KOM GODT I GANG!



**ACCELERATION**  
– metoder til at kortlægge og identificere og mobilisere ressourcer



**SYNERGI**  
– metoder til styrke samarbejde og videndeling og kvalificerer processer



**INKLUSION**  
– metoder til at inddrage forskellige målgrupper



**NAVIGATION**  
– metoder at skabe visioner, forankring og evaluering

## 27 metoder til borgerdeltagelse i byudvikling

Tilsammen rummer metoderne et bredt spektrum af muligheder for at skabe debat og handling og for at opbygge nye relationer, der kan medvirke til at skabe dynamiske forløb mellem borgere, foreninger, embedsmænd og politikere.

### Metodebeskrivelserne

Alle metodebeskrivelserne er bygget op over denne læst:

- *Et resume, der beskriver, hvad metoderne kan benyttes til.*
- *Lidt baggrund med en uddybende beskrivelse, der fortæller om, hvorfor metoden er relevant og evt. om vores erfaringer med at bruge den.*
- *Fremgangsmåden, der uddyber de centrale elementer eller trin i metoden.*
- *Styrker & udfordringer ved brug af metoden. Her kommer vi ind på forhold, det er godt at være opmærksom på.*
- *Eksempler & varianter, der viser, hvordan metoden kan bruges – på forskellig vis. Der er dog ikke eksempler til alle metoder, fordi nogle af beskrivelserne er af mere generel karakter.*
- *Henvisninger til bogens metoder vises ved en \*.*

### Metoderne i de lokale processer

Vi har lagt vægt på at vælge metoder, der kan bruges i lokale udviklingsprojekter. Vi har undladt at beskrive mere generelle metoder, som fx fremtidsværksteder, open space m.m., der er velbeskrevet andre steder. Vi har løbende henvisninger til uddybende oplysninger og gode links til nogle af de metoder, der ikke er med i denne bog.

Håndbogens metoder kan i princippet bruges af alle! Det er imidlertid afgørende, at de tilpasses til de lokale aktører og processer. Læs afsnittet “Processen – kom godt i gang”, der starter på næste side.

Metoderne udvikles, mens de bruges. Lad Jer inspirere af metoderne og de øvrige dele af bogen til at afprøve nye varianter og udvikle nye metoder.

Held og lykke – og husk at alle erfaringer – selv de “dårlige” – rummer vigtige læreprocesser i vores faglige virke!

## PROCESSEN – KOM GODT I GANG!

*På et efteruddannelseskursus for planlæggere diskuterer vi, hvordan man kan blive bedre til at arbejde strategisk og fokuseret med borgerdeltagelsesprocesser. Det viser sig, at mange går i gang uden at overveje processen eller uden at diskutere den igennem sammen med samarbejdspartnerne. Der bliver også sjældent brugt tid til at dokumentere og evaluere indsatserne for at sikre, at vi lærer af dem.*

Der er derfor meget vigtig viden, der går tabt, og det betyder i praksis, at vi ofte skal opfinde den dybe tallerken, når vi starter projekter op. For at styrke jeres arbejde vil vi argumentere for, at I laver en køreplan for deltagelsen i forløbet, at I løbende planlægger og reflekterer over processen, og at I opsamler erfaringer og evaluerer deltagelsen. I dette afsnit har vi opstillet nogle elementer til en køreplan for deltagelse og nogle gode spørgsmål, I kan bruge til at arbejde med jeres lokale proces. Det tager mere tid i starten, men vi vil hævde, at den er godt brugt, og at den hentes ind undervejs!

### **Om at bruge metoder**

Det er en rigtig god idé at bruge metoder i sit arbejde med borgerdeltagelse. Metoder kan ses som en måde at videndele mellem projekter og at udvikle arbejdet med borgerdeltagelse på. Vi vil pege på, at metodearbejdet går to veje:

- Tænk i at udkrystallisere metoder, når I læser eller hører om andres projekter og erfaringer – hvad er det, de gør, som kan bruges andre steder?

- Tænk i at bearbejde metoderne til den virkelighed, de skal bruges i. Det duer ikke bare at gøre det samme. Tænk over den lokale virkelighed, som er i jeres område? Hvilke processer skal metoden tænkes ind i?

Nogle metoder er overordnede tankegange, der gennemsyner arbejdet som fx den anerkendende tilgang. Andre er mindre metoder, der guider et kortere forløb som fx en evaluering af et møde. Ofte vil I skulle anvende flere metoder i et forløb.

Tænk på, at metoder medfører bestemte forløb og opretter bestemte relationer mellem deltagerne – fx mellem jer som professionelle og borgerne. Metoderne kan bruges for rigtigt, så de styrer et forløb. Det er jer og deltagerne, der skal styre forløbet. Nogle gange kan man blive så glad for en metode, at man ikke er opmærksom på, om den passer til processen eller til deltagerne. Det kan være en god idé at vælge metoder og udvikle forløb sammen med deltagerne.

Tænk i metoder. Brug dem og vær med til at udvikle dem. Gør dem til lokale processer.

### **Mange slags processer og projekter – ingen ens planlægning!**

Hver proces og hvert projekt er unikt, og man kan derfor ikke anvise en præcis fremgangsmåde. Der er naturligvis stor forskel på, om man skal starte en længerevarende proces fx et områdeløft, eller om man skal arrangere en enkeltstående begivenhed! Der er også lokale forskelle, og hvert proces skal planlægges, så den passer bedst muligt til de lokale vilkår og ressourcer. Endelig er der spørgs-

### **Med byudvikling er det vigtigt at tænke både i processer og projekter**

Et projekt har en tidsbegrænsning og nogle relativt konkrete mål – det starter, og det slutter, og der er udført nogle aktiviteter, som kan evalueres. Det kan fx være afholdelse af en sommerlejr for unge i en bydel eller etablering af en ny park. Det er ofte godt at have nogle projekter, så man kan se nogle resultater og også afslutte nogle ting.

En proces er ofte et langvarigt forløb, som har mere komplekse udviklingsmål. Det kan fx være et områdeløft eller udvikling af et landdistrikt. Dette vil dog også være tidsbegrænset pga. de

midler, der bevilges. Der vil ofte være mange projekter inden for rammerne af en proces. Det er en udfordring at stykke den lokale proces sammen af mindre projekter og samtidig sikre synergi mellem disse og et overordnet forløb på en sådan måde, at det opleves relevant og sammenhængende i lokalområdet.

Husk, at der er processer i byen, også før vi starter vores projekter, og det er dem, vi skal bygge videre på. Der er også processer bagefter – forhåbentlig i en udvikling, de fleste synes er bedre.

målet, hvordan man kan planlægge dens slags komplekse processer, som byfornyelse jo er.

Nyere teorier om planlægning og projektledelse hævder, at vores verden udvikler sig så hurtigt, og at udviklingsprocesser er så komplekse, at man ikke kan forudse, hvad der er afgørende for succes – før til allersidst (se fx Kristensen og Kreiner 2000). Det betyder imidlertid ikke, at man ikke skal planlægge – det betyder bare,

at man skal planlægge på nye måder. Den resourcebaserede planlægning er et eksempel på dette. Her er der fokus på at få ressourcerne i området frem og bidrage til processen (se også metode A2).

For at tydeliggøre forskellen mellem en mere traditionel tilgang til planlægning og en resourcebaseret planlægningstilgang har vi lavet følgende skema:



<b>Traditionel planlægningstilgang</b>	<b>Ressourcebaseret planlægningstilgang</b>
<i>Indledende kortlægning</i> og planlægning gennemføres. Fokus på fysiske problemer og forslag.	<i>Indledende ressourcebaseret kortlægning</i> gennemføres. Fokus på aktører, ressourcer og kultur.
<i>Idéfase</i> – Borgerne inddrages til at komme med ideer til konkretisering.	Borgerne sættes i spil – områdets ressourcer, <i>visioner</i> og <i>udviklingsmål</i> diskuteres.
<i>Handleplan</i> udarbejdes med mål og aktiviteter.	Forskellige aktiviteter sættes i gang. <i>Netværk bygges</i> og styrkes.
Borgerne inddrages evt. i <i>gennemførelse</i> .	Der arbejdes med ringe i vandet og nye <i>aktiviteter</i> .
Projektet gennemføres.	Mål og muligheder diskuteres løbende.
Det <i>evalueres</i> og <i>afsluttes</i> .	Der <i>evalueres</i> og <i>afsluttes</i> .

Vi tror at jeres processer ligger herimellem. Der kan være mange gode grunde til at vælge en mere traditionel proces. Der vil fx ofte være krav fra bevillingsgiver om planlægning og angivelse af resultater i selve ansøgningen. Hvis I vil arbejde mere procesorienteret, kræver det formulering af mål, der svarer hertil. Det kan fx være mål om inddragelse, om udvikling af netværk mv.

### **Borgerdeltagelse i processen**

Nu går vi videre til det, som er fokus i denne bog – nemlig borgerdeltagelsen – og hvordan den kan planlægges. Vi vil opfordre jer til at lave en *køreplan* for deltagelsen for jeres proces. Både for den overordnede proces, og for afgrænsede og mindre projekter. Køreplanen kan I lægge frem for de øvrige parter, herunder borgerne, så I kan skabe en klar ramme for borgerdeltagelsen. Køreplanen for et langt forløb skal udvikles undervejs. I det følgende har vi listet en række elementer i en proces, som I kan bruge som inspiration – og evt. tjekliste.

## Opstart – det første kort

Vi vil opfordre de professionelle eller evt. de centrale ildsjæle til at starte med at gøre sig nogle tanker om det kommende forløb, fx:

- *Hvad er forudsætningerne og de formelle mål med projektet?*
- *Hvilke planer og muligheder er der for området?*
- *Hvem er mine målgrupper?*
- *Hvilke mål og ressourcer har jeg selv?*
- *Hvem er mine mulige samarbejdspartnere? Rollefordeling?*
- *Hvilke erfaringer findes der med at arbejde med dette område?*
- *Hvilke inddragelsesmetoder er velegnede til dette projekt?*
- *Hvor meget beslutningskompetence skal borgerne have?*

Ved at reflektere over disse spørgsmål bliver I mere afklarede med afsættet for projektet. Det bliver også lettere at formidle det til dine samarbejdspartnere i processen. Denne proces kan man starte med at lave alene eller internt i den organisation, man arbejder i. Et sådant forarbejde kan også medvirke til at skabe en "fælles forståelse" for de folk, der skal involveres i processen.

I kan fx lade jer inspirere af følgende metoder i bogens metodeafsnit: **\*Aktøranalyser**, **\*Dynamiske møder**, **\*Safarimetoder**, **\*Videndeling** og

netværk blandt professionelle, **\*Korttegning** og **\*Præleværksteder**.

## Køreplan for deltagelse!

Lav nu en køreplan for borgerdeltagelsen i forløbet. Målene for projektet eller processen skal fremgå – enten som en ramme – eller som oplæg til diskussion.

- *Hvilke centrale skridt kan vi se i processen?*
- *Hvornår skal borgerne – og andre lokale aktører – deltage og hvorfor?*
- *Skal de fx komme med visioner og ideer på et tidligt stade? Skal de konkretisere ideer i realiseringsfasen? Skal der være en styregruppe?*
- *Hvilke succeskriterier er der for borgerdeltagelsen – hvordan kan vi dokumentere succes?*
- *Hvad kan borgerne – og andre lokale aktører – forvente af jer som professionelle?*

I langt de fleste – måske alle – planlægningsprojekter vil det være en god idé at udarbejde en "køreplan" i form af en procesbeskrivelse, inden planlægningsprocessen sættes i gang. Køreplanen skal rumme en kort beskrivelse af processens enkelte etaper – herunder indhold og forventet varighed samt en rimelig detaljeret beskrivelse af den planlagte inddragelse af borgere og interessegrupper. Heraf skal det fremgå, hvem der skal inddrages, hvornår og om hvad? Formålet med denne køreplan er at sikre, at forløbet tænkes

grundigt igennem, at alle relevante parter indtages på en hensigtsmæssig måde og på de rigtige tidspunkter i forløbet.

### **Få spillerne på banen!**

Når man skal starte et projekt op i et givent område – kan det være en god idé at danne sig et overblik over “områdets aktører”:

- *Hvem er aktørerne, der har betydning for udviklingen af området?*
- *Hvem er relevante samarbejdspartnere, fx institutioner?*
- *Hvilke aktiviteter og netværk findes i området allerede? I den lokale skoles regi? I Agenda 21-, idræts- og kulturaktiviteter mv.?*
- *Hvordan bruger og opfatter de området? Hvilke ideer og ønsker har de til udviklingen af det?*
- *Hvordan opfatter centrale aktører den problemstilling, man skal i gang med?*
- *Hvad motiverer deltagerne til at indgå i en proces om at udvikle området?*

Man får derved en ide om, “hvem” der kan være mulige samarbejdspartnere – og målgrupper. Desuden kan man også få indsigt i, hvilke grupper der typisk ikke deltager, således at man kan målrette særlige initiativer for at nå disse. Når I begynder at undersøge, hvordan aktørerne oplever området, og hvilke mål de har – er I allerede i gang med at inddrage dem.

I kan fx lade jer inspirere af følgende metoder i bogens metodeafsnit: **\*Aktøranalyser**, **\*ABCD metoden**, **\*Lokale fortællinger**, **\*Korttegning**, **\*Ambassadører og mentorer** og **\*Sport som arena**.

### **Visioner og mål**

Udvikling og forandring kræver en forestilling om, hvilken retning udviklingen skal have – det er sjældent godt nok at tage afsæt i problemløsning. Det at bidrage til at opbygge mål eller visioner for udviklingen er et vigtigt felt for borgernes deltagelse og kan give meget energi til en lokal proces. Meget langsigtede mål og visioner kan måske udkrystalliseres i nogle pejlemærker, der gør det nemmere at vurdere, om I styrer i en rigtig retning undervejs. I kan fx lade jer inspirere af følgende spørgsmål:

- *Hvad vil vi opnå med processen eller projektet?*
- *Hvilke ønsker og drømme har forskellige grupper til udviklingen af området?*
- *Hvordan er her at bo i år 20XX?*
- *Hvilke mål kan vi opstille for det konkrete projekt, der kan bidrage til visionerne?*
- *Hvad er målene på kort sigt?*

At gøre sig klart, hvilke mål I har for en proces, kan også bruges til at afstemme forventninger. Vær dog opmærksom på, at forskellige parter godt kan have forskellige mål – samtidig. I kan fx lade jer inspirere af følgende metoder i bogens metodeafsnit: **\*Lad ideerne boble**, **\*Kvalificering af lokale**

projekter, \*Krystalkuglen, \*Vejen og sumpen, \*Præleværksted og \*Multikriterievurdering.

### **Succeskriterier – løbende evaluering og udvikling af projekter**

Når man opstiller mål, bør man samtidig overveje, hvordan man konkret kan vurdere og lære af forløbet – undervejs og til sidst:

- *Hvordan kan vi følge med i, hvor langt vi er kommet?*
- *Hvordan kan udviklingen synliggøres undervejs?*
- *Hvordan måler vi succes?*
- *Hvem skal kunne følge med i udviklingen?*
- *Hvilke erfaringer har vi fået? Hvad har vi lært?*

Det er vigtigt at diskutere succeskriterier for forløbet med samarbejdspartnere og andre deltagere. Det kan også være nødvendigt at udvikle eller tilpasse målene undervejs. I kan fx lade jer inspirere af følgende metoder i bogens metodeafsnit: \*Krystalkuglen, \*Vejen og sumpen, \*Præleværksted og \*Multikriterievurdering.

### **Når ideerne skal konkretiseres**

I mange lokale processer laves der en overordnet plan for en udvikling, som skal vedtages, eller der skal bevilges midler til planen og dens mål. Konkretiseringen af en plan er et vigtigt felt for deltagelse. Her kan de lokale borgere og brugere bidrage:

- *Hvordan omsætter vi nogle af de overordnede visioner til konkrete projekter?*
- *Hvem er målgrupper og vigtige deltagere?*
- *Hvordan kan vi motivere folk til at deltage i dette?*
- *Hvordan kan vi tiltrække flere ressourcer i form af frivillige, økonomi mm.?*

I kan fx lade jer inspirere af følgende metoder i bogens metodeafsnit: \*Aktøranalyser, \*Korttegning, \*Lokale fortællinger, \*Safarimetoder, \*Partnerskaber, \*Visualisering og \*Vejen og sumpen.

### **Formidling – skab opmærksomhed!**

Med ovenstående overvejelser har I fået en god forståelse af det sted, projektet skal foregå, og af de mennesker, der skal involveres i at udføre processen, samt af målgrupperne. Nu handler det om at formidle projektet og dets muligheder. I dette forløb kan det være givtigt at tænke over følgende typer af spørgsmål:

- *Hvilke formidlingskanaler er mest hensigtsmæssige?*
- *Kan der skabes synergi mellem andre lokale aktører – således at der kan mobiliseres flere ressourcer til projektet?*
- *Hvornår og hvor skal der igangsættes aktiviteter og møder?*
- *Hvilken IT-understøttelse – skal og kan der være til projektet?*



- *Hvordan er livet i området? Hvor sker ting? Hvor går man hen? Hvor kan man møde folk?*

For at kunne deltage må man vide hvad der sker! Derfor er det vigtigt at forholde sig til de mange forskellige måder, der kan skabes opmærksomhed om projektet på. Her handler det ofte om en balance mellem økonomi, og hvor bredt man ønsker at nå ud. Husk den eksterne formidling, brug fx den lokale presse.

I kan fx lade jer inspirere af følgende metoder i bogens metodeafsnit: **\*Aktøranalyser**, **\*Digital deltagelse**, **\*Konkrete aktiviteter**, **\*Kulturelle oaser**, **\*Dynamiske møder**.

### **Forankring – tænk i organisering**

Forankring bruges ofte i dag som et succeskriterium for en lokal proces – at de igangsatte aktiviteter og tiltag kan “overleve” og udvikle sig lokalt, efter den formelle proces er afsluttet. Det er vigtigt at tænke i forankring lige fra forløbets start! Borgerdeltagelse er et vigtigt element til at styrke medejerskab og skabe varige vaner, opfatelser og netværk som en del af processen:

- *Hvem skal bidrage til processen eller projektet?*
- *Hvordan sikrer I bedst medejerskab for de forskellige tiltag?*
- *Hvordan kan I opbygge nye relationer? Hvordan kan I knytte jer til eksisterende netværk?*
- *Hvordan kan I uddelegere ansvar?*

Et godt begreb i relation til forankring er “social kapital” og især brobyggende social kapital, der handler om, at folk føler sig trygge og kan samarbejde på tværs af forskellige grupper og områder. Læs mere i bogens teoridel om succeskriterier. Det er ikke alle, der tænder på at diskutere visioner eller lægge langsigtede planer. Det er ofte motiverende for en række aktører, at det er konkret og fx tæt på deres lokalområde. Mange vil eksempelvis gerne give en hånd med noget praktisk, eksempelvis lave kaffe til et møde, eller arrangere et loppemarked. Så tænk over, hvordan I kan lave forskellige typer af “deltagelsesmuligheder” for interesserede.

I kan lade jer inspirere af følgende metoder i bogens metodeafsnit: **\*Aktøranalyser**, **\*Dynamiske møder**, **\*De lokale arbejdsgrupper**, **\*Kvalificering af lokale projekter**, **\*Kurser for borgere og ildsjæle**, **\*Videndeling og netværk blandt professionelle** samt **\*Konkrete aktiviteter**.

### **Effektive møder – gør det dynamisk og inkluderende!**

Tænk over, hvordan møderne bliver mere dynamiske! Alt for mange møder er ufokuserede, tiden overskrides, og det er ofte de samme mennesker, der holder lange monologer. Meld spillereglerne ud fra starten – at I holder tiden og forsøger at få alle på banen med runder, så er der en større chance for, at møderne rykker og bliver mere fokuserede! Tænk over følgende spørgsmål:

- *Hvordan kvalificeres møderne?*
- *Hvordan sikrer vi, at møderne bliver sjove, og at de rykker?*

- *Hvordan sikrer vi gode rammer for videndeling og idéudvikling?*
- *Hvordan prioriterer vi mellem de forskellige ideer?*
- *Hvordan håndterer vi stærke interesse-modsætninger og konflikter?*
- *Hvem er mødeleder – og hvem har ansvar for indkaldelse til møder?*
- *Hvilke mødefaciliteter er der?*

Der er meget at vinde ved at arbejde mere opmærksomt på at udvikle mødeformerne. På denne vis får man de deltagernes ressourcer og læring i spil, og møderne bliver i højere grad præget af dialog i stedet for passiv lytning.

I kan lade jer inspirere af følgende metoder i bogens metodeafsnit: **\*Dynamiske møder**, **\*De lokale arbejdsgrupper**, **\*Kvalificering af lokale projekter**, **\*Kurser for borgere og ildsjæle**, **\*Videndeling og netværk blandt professionelle samt** **\*Mediering og konflikthåndtering**.

### **Spil på mange tangenter – Inklusion af særlige målgrupper**

Borgerne er ikke ens! For at skabe en bred deltagelse blandt borgerne kan det være nødvendigt at arbejde med forskellige metoder. Ikke alle er vilde med møder eller langsigtet planlægning. Nogle vil hellere deltage i et kort og konkret forløb.

- *Hvilke forskellige metoder kan bruges i forløbet?*
- *Hvordan kan forskellige borgere supplere hinanden?*

- *Hvem har ikke været med endnu?*
- *Hvilke ressourcer har de?*
- *Hvad kan motivere dem til at deltage?*

Det kan også være nødvendigt at gøre en særlig indsats for at få fat i bestemte grupper, og at I skal lave en langsigtet strategi:

- *Hvilke mål har vi med at inddrage disse borgere?*
- *Hvilke interesser har de, som vi kan tage fat i?*
- *Hvordan kan vi få kontakt til deres netværk?*
- *Hvordan kan de få gode nogle erfaringer med deltagelse og demokrati?*

I kan fx lade jer inspirere af følgende metoder i bogens metodeafsnit: **\*Kulturelle oaser**, **\*Ambassadører og mentorer**, **\*Sport som arena**, **\*Digital deltagelse**, **\*Visualisering**, **\*Konkrete aktiviteter**, **\*Hold gryden i kog** samt **\*Opsøgende borgerdeltagelse**.

### **Kontinuitet – Hold gryden i kog !**

En af de store udfordringer med borgerinddragelse er, at borgerne har en anden tidsopfattelse end “det offentlige”. Det er svært for borgerne at forstå, at der kan gå lang tid fra et projekt bliver besluttet, til at det bliver iværksat. Projekterne har også ofte forskellige faser, hvor der er tryk på i nogle og stille i andre. Derfor er det en god idé at tænke i, “hvordan man holder gryden i kog”:



- *Hvorledes skaber vi opmærksomhed om projektet i de stille perioder?*
- *Er der andre aktiviteter, der kan styrke motivation og netværk undervejs?*
- *På hvilke måder kan IT værktøjer, hjemmesiden, nyhedsmails mv. løbende holde folk af ajour?*

I kan fx lade jer inspirere af følgende metoder i bogens metodeafsnit: **\*Konkrete aktiviteter**, **\*Visualisering** og **\*Hold gryden i kog**.

### **Afslutning – tænk i læring og overdragelse!**

Der er flere grunde til, at det er vigtigt at tænke over dokumentation og evaluering allerede tidligt i et projektforløb. For det første kan løbende evalueringer medvirke til, at processen bliver justeret og tilpasset ændrede behov. For det andet kan evaluering tilrettelægges i forhold til kompetenceudvikling og læring. Altså at vi bevidst tænker i, hvordan vi skaber rum for læring og videndeling. For det tredje handler evaluering om dokumentation af indsats; i.f.t. processer med borgerdeltagelse kan det være svært at dokumentere, at folk eksempelvis er blevet mere tilfredse med at bo i et område, eller at de har fået større kendskab til kommunens måde at fungere på. Men man kan i samarbejde med de involverede aktører formulere forskellige indikatorer eller milepæle for projektet. Tænk over:

- *Hvordan forankrer vi processen?*
- *Hvem tager ansvar for at køre videre med nogle af de aktiviteter, der har været igangsat?*
- *Hvordan dokumenterer vi projektet og dets resultater?*
- *Hvordan skal der slutes af – med de involverede borgere?*

I kan lade jer inspirere af følgende metoder i bogens metodeafsnit: **\*Safarimetoder**, **\*Lokale fortællinger**, **\*Korttegning**, **\*Videndeling og netværk blandt professionelle**, **\*Partnerskaber**, **\*Præleværksted**, **\*Evaluering på møder** og **\*Selvevaluering**.

### **Kilder & kontakter**

Se fx Kristensen, S. & Kreiner, K. (2000): *Projektledelse i løst koblede systemer: Ledelse og læring i en ufuldkommen verden*. Jurist- og Økonomforbundet.





# ACCELERATION

*– metoder til at kortlægge, identificere  
og mobilisere ressourcer*





Vi har her samlet en række metoder til at sætte gang i processerne med at aktivere og involvere de lokale ressourcer. Metoderne kan også bruges til at få øje på ressourcerne i det område, I arbejder i.

En græsrod fra Indre Nørrebro sagde engang, at man som facilitator skal have begge ben på jorden og en hånd mellem stjernerne.

Projekter starter nemlig ikke på “bar bund” – de skal knyttes til det, som allerede er. Det er en god idé at opleve livet i området og lære dets historier og kulturer at kende. Det øger chancerne for, at projekterne rammer målgrupperne og for lokalt ejerskab og forankring af

projekterne. Selv om man kender området i forvejen kan metoderne bruges til få øjnene op for nye aspekter, som kan betyde meget for lokale projekter.

Disse metoder skal også bruges til at inddrage borgere og andre lokale aktører i at diskutere områdets potentialer og visionerne for udvikling.

Metoderne i denne gruppe er:

- A1: Aktøranalyser**
- A2: ABCD metoden**
- A3: Safarimetoder**
- A4: Lokale fortællinger**
- A5: Lokal korttegning**
- A6: Lad ideerne boble**

## Metode A1

### Aktøranalyser

***Skab overblik over aktørerne i området. Projekter og processer starter ikke på bar bund. For at forandre må I forholde jer konstruktivt til de mange aktører, der allerede er på banen. Det handler om at se og tage afsæt i de eksisterende dynamikker, muligheder og ressourcer, som gør området unikt. Aktøranalyser er et planlægningsværktøj i alle projekter. De kan også udvides til et større forløb, der involverer relevante aktører i processen.***

Aktøranalyser er et værktøj, der giver jer overblik over mulige målgrupper og samarbejdspartnere. Målet er at skaffe et grundlag for at planlægge arbejdet i projektet, så I spiller sammen med de relevante aktører i området – og undgår for meget modspil.

Lav analysen af aktører, inden I går i gang med et projekt. Det kan være en god idé at lave kortlægningen sammen med andre professionelle eller med samarbejdspartnere. I kan supplere

hinanden. Det vil nemlig ofte være forskelligt, hvem I identificerer som mulige målgrupper og samarbejdspartnere for projektet.

Det er aktørerne, der skal skabe forandringer. Ofte fokuserer man på de fysiske forhold i et område, når man skal planlægge udviklingen af det. Med de ressourcebaserede metoder er man heldigvis blevet meget mere opmærksom på også at analysere aktører og dynamikker. Lokalområdet er fyldt med aktører, der bidrager til udviklingen af området. Nogle af dem bidrager til den konkrete udvikling ved IKKE at deltage i jeres processer.

Jeres analyser bidrager til en større forståelse for området og de forskellige perspektiver, der findes i og omkring det. De kan også bruges som en ressourcebase, I kan trække på fremover.

I moderne projektledelse indgår aktøranalyser – eller interessentanalyser, som de ofte kaldes i projektledelseslitteraturen – som et centralt værktøj, når man starter projekter. Målet er at øge projektets succes ved at diskutere aktørernes indflydelse på projektet og potentielle ressourcer og risici. Metoden bygger på den antagelse, at et projekts succes er afhængig af at involvere og motivere de berørte aktører.

Aktøranalyser kan have meget forskellige omfang. Vi vil anbefale, at I altid laver en aktøranalyse som et planlægningsværktøj i projekter, så I får overblik over nøgleaktørerne. Det er også vigtigt for at afstemme deltagernes forståelse af projektet. I et mindre projekt kan I fx bruge et par timer på en brainstorm på aktører som en del af den indledende planlægning og evt. uddybe lidt undervejs i

projektet, efterhånden som I kommer til at kende området bedre. I eksemplerne har vi kort fortalt om vores aktøranalyser til dette bogprojekt for at vise, hvor enkelt det kan gøres.

I et større projekt kan aktøranalyserne foregå over flere måneder og kan glide over i andre og mere involverende aktiviteter. I kan læse om netværksatlas og interviewundersøgelser blandt borgerne i eksemplerne.

## Elementer & fremgangsmåder

### Brainstorm

Lav en liste eller tegn et billede – fx en mindmap – over de forskellige aktører, som I oplever relevante for det konkrete projekt. I kan starte med at brainstorme på personer eller grupper ud fra jeres erfaringer og ideer. Sæt navne og evt. billeder og projekter på.

De typiske spørgsmål, I kan bruge til kortlægningen, er:

- Hvilke aktører, aktiviteter, projekter og netværk er der allerede i dette område?
- Hvem er nøglepersoner? Hvordan ser de på området? Hvilke ressourcer har aktørerne, der kan bringes i spil? Hvem kan bidrage?
- Hvilke interesser – fordele og ulemper – har aktørerne i det aktuelle projekt?
- Hvem kan vi samarbejde med eksisterende aktiviteter?
- Hvem skal tages i ed, for at projektet ikke møder unødigt modspil?

Vi bruger ofte posters, som vi sætter gule post-it på. Så er det nemt at arbejde videre med at gruppere aktørerne.



## Udvid kortlægningen

I kan udvide kortlægningen af aktører på forskellige måder, der passer til jeres projekt:

- I kan bruge materialer som projektbeskrivelser, afrapporteringer, lokalaviser, oplysningsforbundenes kataloger mv. til at identificere lokale aktører.
- Kontakt nøglepersoner. En måde er at “lade snebolden rulle”. Det betyder, at I hele tiden spørger aktører om hvilke aktører og projekter, de ser – indtil de samme navne dukker op igen – eller I ikke synes det bidrager mere.
- Det kan også være en god idé at være til stede i området: Giv jer tid til at stoppe op og opleve stedet. Deltag i aktiviteter. Vær aktivt opsøgende og snak med folk i og om området.
- I kan lave interview af nøglepersoner eller fokusgruppeinterview med nogle af de aktører, I gerne vil i kontakt med – for at få større indblik i de ideer, opfattelser og netværk, der er i området, og for at få dem involveret i projektet.
- Endelig kan I arrangere større interviewundersøgelser med borgere og andre nøglepersoner i området. Det kan være pr. telefon eller interview på gaden. Det vil ofte være dyrt, men det kan styrke bredden og gøre mange folk opmærksom på, at der sker noget i området. I kan samtidig invitere til møder og arbejdsgrupper.

## Aktører

Der er mange forskellige typer af aktører i et område.

Først og fremmest er der jo borgerne: Hvem er de? Hvad vil de? Borgerne er meget forskellige. På den ene side kan det være godt at tænke i nogle grupper, fx når man skal målrette aktiviteter: børn, unge, pensionister, professionelle osv. På den anden side skal man passe meget på med at putte borgerne i “kasser”, som ikke bidrager til dynamikkerne. Det kan være meget mere konstruktivt at fokusere på mangfoldigheden af interesser og ressourcer.

Lokale foreninger og organisationer inden for sport, kultur og andre interesseområder kan også være relevante aktører. Ligesom lokale institutioner: vuggestuer, børnehaver, skoler, fritidshjem og plejehjem. Der kan være andre projekter, og der kan være professionelle i kommuner og boligselskaber mv. I øjeblikket er der stor fokus på samarbejder mellem private og offentlige aktører, og det kan være en god idé at inkludere lokale virksomheder såsom butikker, banker og værksteder.

Vær opmærksom på, at nogle relevante aktører er meget synlige, fx de etablerede foreninger og formelle netværk. Der kunne også være en række andre relevante aktører, som er sværere at se, fx bedstemødre, lokale kunstnere m.m. Etniske grupper kan sagtens være organiseret i mere uformelle netværk.

## Analysen

Det er vigtigt, at I samler op og diskuterer jeres indtryk – hvad betyder det for jeres projekt? I skal bruge analysen til at inspirere projektet og tage beslutninger om fx hvilke aktiviteter, der er de vigtigste, hvilke ressourcer I vil trække på først, hvem der kunne tænkes at være samarbejdspart-

ner eller modspillere, som I skal forholde jer til? Det kan også være, at I får øje på aktiviteter, I ikke har tænkt på før, og at I skal koble jeres projekt til nogle af disse.

I kan gruppere aktørerne efter interesse eller efter type, se eksemplet med netværksatlasset. I kan også organisere aktørerne i ringe, så de aktører, I vil kontakte først, står inderst.

Det vil ofte være en god idé at bruge analysen i arbejdet med at involvere og skabe planer for området. I kan fx præsentere listen eller tegningen af aktørerne, mens I arbejder med den, som oplæg til debat eller som inspiration til aktørerne i området – fx på Nettet, på en poster på kontoret, eller når I mødes med folk. I kan evt. have jeres egen faglige version med flere detaljer ved siden af.

Hvis I laver større undersøgelser såsom fokusgruppeinterview skal I naturligvis udgive resultaterne fx i den lokale presse og på møder: Hvad mener borgerne om deres område? Hvilke ressourcer har vi i vores område? Hvad ønsker borgerne af udvikling?

### **Eksempler & varianter Planlægningsværktøj**

Aktøranalyser kan være enkle lister, der laves i fællesskab af projektdeltagerne som et planlægningsværktøj. De udgives sjældent. I vores arbejde med denne bog har vi fx lavet nogle helt simple lister over relevante aktører:

- Interessentanalysen. Som en del af vores projektledelse har vi lavet en liste over de aktører,

der har betydning for projektet, og hvis interesser vi gerne vil inddrage. Vi har bl.a. brugt denne liste til at sammensætte vores følgegruppe, der har givet os feedback undervejs.

- Målgrupper for bogen. Her listede vi en række muligheder, som vi bagefter prioriterede. Vi brugte denne liste til at afgrænse bogens fokus til borgerdeltagelse i den lokale byudvikling.
- Aktører med eksempler og metoder til bogen. Vi startede med at liste aktører i kvarterløft og områdefornyelse og kommuner og miljøprojekter osv. ud fra erfaringer, dokumenter og hjemmesider osv. Vi opsøgte udvalgte eksempler og spurgte disse, om de kendte andre eksempler, de synes var vigtige. På den måde blev listen mere og mere deltageret. Denne liste har vi brugt til at udvælge metoder og eksempler.

Vi starter med at brainstorme ud fra vores erfaringer og opdaterer så løbende, efterhånden som arbejdet fremviser nye aktører. Vi bruger listerne til at styre og afgrænse vores arbejde.

### **Vollsmose – netværksatlas**

I forbindelse med Kvarterløftet i Vollsmose på Fyn er der udarbejdet et Netværksatlas, der kortlægger de mange forskellige sociale netværk i bydelen. Atlasset skal medvirke til at synliggøre de mange ressourcepersoner, netværk og aktiviteter i Vollsmose og skabe et bedre grundlag for dialog og samarbejde.

På baggrund af 35 interviews foretaget af konsulentfirmaet Hausenberg beskrives tre forskellige typer af ressourcer og profiltyper:



- De professionelle ressourcer repræsenterer de formelle institutioner og projekter, der er lokaliseret i området. De har ofte kendskab til det officielle system og er fortrolige med kommunens arbejdsgange.
- Netværksressourcer er nøglepersoner i forskellige interessenetværk orienteret om fx fritidsinteresser, fælles etnicitet, politiske grupper eller traditioner.
- De brobyggende ressourcer beskriver de aktører, der formidler kontakt mellem de professionelle og netværksressourcerne. Brobyggerne har typisk et ben i hver lejr. De kan fx være ansat i institutioner eller arbejder frivilligt i kvarteret. De har adgang til netværk og kan mobilisere mange mennesker via deres personlige kontakter.

Opdelingen i de forskellige profiler og typer af ressourcer bibringer en mere nuanceret forståelse af de forskellige gruppers positioner og ressourcer. Læs mere på [www.hausenberg.dk/projekter/netvaerksatlas\\_vollsmose](http://www.hausenberg.dk/projekter/netvaerksatlas_vollsmose).

### **Beboergalleri & repræsentationsøvelser – hvem er borgerne?**

I forbindelse med opstart af et projekt i et almennyttigt boligområde bad konsulent Hanne Nielsen fra Niras de fremmødte beboere om at “lave billeder/profiler” af beboerne i området. Billederne blev afsæt for en dialog om de mange forskellige typer og aldersgrupper, der bor og har deres gang i området, og om hvilke metoder der vil være egnede til at nå de forskellige grupper.

En lignende øvelse blev benyttet i Ny Holbæk Kommune, hvor deltagerne i kommunens lokalfora skulle forestille sig, at de var en særlig målgruppe – eksempelvis unge, børnefamilier eller ældre. De skulle så brainstorme på, hvordan disse grupper kunne nås, og hvilke interesser, der var vigtige for dem.

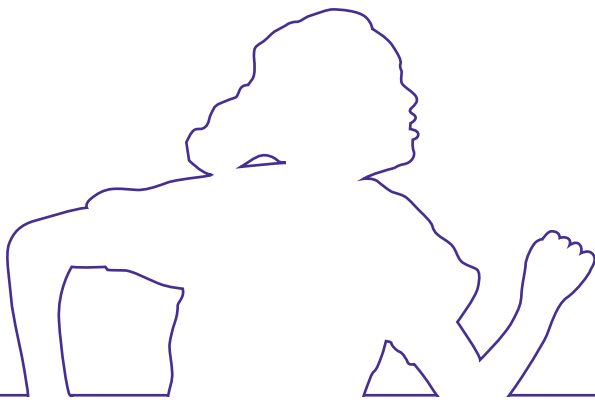
Man kan også lægge op til dialog om lokale aktører ved at lave en lille øvelse om repræsentation. Ifølge Birgitte Kortegaard fra områdefornyelsen i Haraldsgade kan man hermed synliggøre “dem, der ikke er med”. Man beder deltagerne stille sig i en cirkel. Derefter beder man alle kvinderne træde ind i cirklen – og tilbage igen. Alle under 30 år – og tilbage igen. Dem, der har talt med deres naboer inden for den sidste uge osv. Øvelsen viser lidt om demografien i den gruppe, der er til stede og kan bibringe opmærksomhed på dem, der ikke er med. Det er vigtigt, at der ikke ligger noget kritik i, at særlige grupper er overrepræsenteret. Pointen er at skabe et afsæt for at debattere, hvordan vi også får varetaget interesserne for de grupper, der ikke deltager.

### **Interviewundersøgelser blandt borgere**

Der er eksempler på forskellige typer af interviewundersøgelser blandt borgerne i denne bogs cases. I Højreby på Lolland blev 19 borgere interviewet om deres syn på lokalområdet, og hvad de kunne ønske sig af udvikling. Input fra disse blev brugt til et oplæg til borgerne i kommunen. Læs på [www.borgerforum.dk](http://www.borgerforum.dk) under projektarkiv.

I opstartsprocessen i områdefornyelsen i Haraldsgadekvarteret er der interviewet et meget stort antal borgere. 685 borgere blev ringet op af et





konsulentfirma og spurgt om deres opfattelse af området. Disse blev samlet i et baggrundsmateriale for det videre arbejde. Borgerne blev samtidig inviteret til det store opstartsmøde på områdefornyelsen. Det store antal betyder, at mange forskellige borgere er kommet til orde. Det betyder naturligvis også, at undersøgelsen har kostet en del midler. Man kan kontakte områdefornyelsen for at få mere at vide om undersøgelsen: [www.haraldsgadekvarteret.kk.dk](http://www.haraldsgadekvarteret.kk.dk)

### **Styrker & udfordringer**

- Kortlægning giver et overblik over de forskellige ressourcer, der er i et område. Hvis man kommer udefra og skal begynde at arbejde i et område, er det afgørende at give sig tid til at sætte sig ind i de lokale vilkår og relatere sit arbejde til de lokale aktører, der allerede er på banen.
- Find en god balance i analysens omfang. Det kan godt betale sig at sætte sig ind i hvilke aktører og dynamikker, der allerede er i et område. Til en vis grænse – for det handler selvfølgelig ikke kun om at orientere sig i det eksisterende, men om at skabe nye processer. I skal også stoppe i tide, før I bruger for meget tid og drukner i store mængder information, som måske ikke bliver brugt.
- Det er en udfordring at være åbne, når I kigger på kvarteret. Der kan være relevante aktører, som I har svært ved at se. I sidste ende er det aktørerne selv, der afgør relevansen.



## Metode A2

### ABCD metoden

***Fokuser på ressourcerne på et givet sted i stedet for på problemerne. Det er der mere dynamik og energi i. Og der er altid ideer, mennesker og små initiativer, der kan være med til at styrke en udvikling. ABCD er en forkortelse for "Asset Based Community Development". Metoden handler om at se og koble ressourcerne i et område, når der igangsættes projekter!***

ABCD metoden er en forfriskende og ressourcebaseret måde at arbejde med byudvikling på. Traditionelt er vi nemlig ganske "problemorienterede" i vores tilgang. Vi bruger ord som "ghettoer" og "negative spiraler" om de byområder, der skal "hjælpes" igennem en offentlig indsats. Når vi skal lave en handleplan, fokuserer vi derved på problemer, fejl og mangler i området. I ressourcebaserede metoder er tilgangen omvendt. Her fokuseres der på folks ressourcer og værdier og deres drømme for fremtiden. De ressourcebaserede metoder bruger i mange sammenhænge og benævnes ofte "Appreciative Enquiry" eller på dansk "Anerkendende tilgang". ABCD er en formaliseret tilgang til byudvikling.

Det særlige ved ABCD metoden er, at fokus bliver rettet imod det, som deltagerne selv anser for at være værdifuldt og værdigt til at få anerkendelse. ABCD metoden bygger på et socialt konstruktivistisk perspektiv. Det vil sige en antagelse om, at vi er med til at konstruere den virkelighed, vi lever i, gennem den måde hvorpå vi tænker og

taler om os selv og hinanden. Når vi taler om, at det er vigtigt at rette opmærksomhed på at løse problemer – konstruerer vi en virkelighed, hvor "det, der halter", fylder mest – og dermed får størst opmærksomhed. ABCD metoden sætter derimod fokus på det, folk værdsætter, og tilbyder dermed en anden og mere mulighedsorienteret måde at tænke om problemerne på.

Centrale principper i ABCD tilgangen er:

- De, der er til stede, er de rette personer
- Det, der sker, er det, der skal ske
- Når det går i gang, er tidspunktet det rette
- Når det er slut, er det slut.

Det kan lyde banalt, men pointen er vigtig: Man får i højere grad en fornemmelse af, at "det er godt nok, det der sker".

Indenfor de sidste par år er ABCD metoden blevet afprøvet i Danmark forskellige steder og på forskellige måder. I eksemplerne nævner vi nogle af de steder, hvor man har arbejdet systematisk med metoden. Den ressourcebaserede tilgang kan imidlertid også spores mange andre steder.

#### Elementer & fremgangsmåder

Metoden har nogle grundlæggende elementer, som I kan arbejde med og udvikle, så de passer til jeres projekt. Nedenstående beskrivelse bygger på en metodebeskrivelse, der er udgivet af Velfærdsministeriet: Ressourcebaseret udvikling af lokalområder fra 2006:

#### Kortlægning af ressourcer

Der er mange metoder til at kortlægge ressourcer. Brug fx **\*Aktøranalyser**, **\*Safarimetoder**, **\*Lokale**

fortællinger og **\*Korttegning**, som alle er metoder i denne bog. Kortlægningen af ressourcer kan formidles igennem historiefortælling, møder, kort, kataloger mv.

De spørgsmål, I kan stille folk, der bor eller arbejder i området, er fx:

- Hvad værdsætter du mest i dit lokalsamfund?
- Beskriv en konkret episode, du syntes satte en positiv forandrings-proces i gang?
- Hvad gjorde disse forandringer mulige? Hvem gjorde hvad?

### **Vision – udviklingsspørgsmålet**

I dette forløb handler det om at finde nogle fælles visioner – eller ting, man gerne vil have til at ske. Arbejdet med dette kan ske gennem fælles møder, interviews eller i dialog. Her kan man fx bede de involverede:

- Formuler et spørgsmål, som I vil være stolte af at være med til at finde svar på, og hvor svaret vil gøre en forskel for lokalområdet!

Vi kommer ofte til at formulere “problemspørgsmål” som fx, “hvordan undgår vi, at de unge laver hærværk”. Men hvis vi drejer det og stiller det som et udviklingsspørgsmål, lyder det fx, “hvordan udvikler vi de unges evner – eller medvirker til, at de får nogle nye input til deres liv”? Her åbnes op for mange flere svar.

Man kan også arbejde mere konkret med udvikling af en vision, hvor man beder folk om at beskrive deres drømme for området. Man kan bede folk beskrive deres vision så konkret som muligt ved at stille spørgsmål som eksempelvis:

- Forestil dig, at vi er lykkedes med det – hvordan ser der ud? Hvad skriver lokalavisen?

Du kan få mere inspiration til visionsudvikling ved at læse følgende metoder: **\*Lad ideerne boble**, **\*Krystalkuglen** og **\*Vejen og sumpen**. På baggrund af formulering af visioner og udviklingsspørgsmål kan der udarbejdes en handlingsplan.

### **Ressourcekobling**

Her handler det om at identificere, hvilke forskellige ressourcer, der kan kombineres for at finde svar på udviklingsspørgsmålet og realisere visionen. I dette forløb er der fokus på, hvordan ressourcerne kan kobles og samarbejde.

Her er udfordringen ikke kun at koble de ressourcer, der kender hinanden på forhånd, men at tænke kreativt og bygge nye broer mellem folk omkring fælles interesser.

### **Handling**

Her handler det om at skabe nogle platforme, hvor ressourcerne kan mødes og kobles. Pointen er få de forskellige ressourcer til at mødes og drøfte, hvordan visionerne og udviklingsspørgsmålene kan omsættes til handling. Her kan man stille spørgsmål som:



- Hvad er den første handling, I vil tage ansvar for at udføre, der kan gøre en forskel i at udvikle visionen?

Pointen er, at når man går fra mødet, har alle en idé om, hvem der gør hvad, og der er formuleret konkrete handleforslag.

## Eksempler & varianter

### Vores egne erfaringer med ressourcebaserede briller

Vi bruger en ressourcebaseret tilgang i mange af vores aktiviteter – også i vores undervisning, hvor vi søger at få bragt de studerendes ressourcer i spil. På den måde lærer man bedst. Et konkret eksempel fra byudviklingen stammer fra et borgermøde om en landsbys fremtid. Her mødte der langt færre borgere op, end arrangørerne havde håbet på. Fordi vi havde de “ressourcebaserede briller på”, blev stemningen vendt fra skuffelse over det ringe fremmøde til en anerkendelse og påskønnelse af, at der rent faktisk var et lille hårdtarbejdende netværk, der fik stablet en række initiativer på banen, som mange var rigtig glade for. Vi formulerede både visioner og handlingsplaner, og stemningen var rigtig god. Vi benyttede bl.a. principperne om, at “*de, der er til stede, er de rette personer*”. Det fik gruppen til at reflektere over mødeformen, og hvem man når med forskellige måder at arrangere møder på.

### "Vores Holtbjerg" – byfornyelsesprojekt i Herning

I bydelen Holtbjerg i Herning har man arbejdet meget systematisk med ABCD metoden. Her blev der uddannet et lille hold beboere i ABCD metoden. Hensigten var, at de skulle interviewe

andre beboere om deres ressourcer og interesser for at kortlægge de ressourcer, der findes i lokalsamfundet. Det var ikke let at få beboerne til at interviewe andre beboere. De var forbeholdne eller generte over at skulle ringe på dørene hos folk, de ikke kendte, så de professionelle lavede de fleste interviews. Med afsæt i interviewene er der oprettet en database over folks kompetencer, og hvad de kan bidrage med i lokalsamfundet. Denne kan blandt andet bruges til at sætte folk sammen efter deres interesser.

Erfaringerne fra Herning viser, at man ved at ringe på dørene og lave interviews når meget bredt ud til folk, der ellers aldrig har været i kontakt med byudviklingsprojekter. Men det er en stor udfordring at få dem til at tage ejerskab over projekter, når ressourcerne er kortlagt, og de aktiviteter, folk har efterspurgt, skal igangsættes.

En anden erfaring er, at kortlægningen har taget lang tid. Hvert interview har taget fra mellem tyve minutter og et par timer, og derefter kommer arbejdet med at lægge det ind i databasen. Alex Dahl Karlsen fra Holtbjerg har det råd at lave en kort intensiv interviewperiode fx over nogle dage.

Mere information kan fås på:  
[www.voresholtbjerg.dk](http://www.voresholtbjerg.dk)

### "Byen i balance" – Nørremarken i Vejle

I Nørremarken – et boligkvarter i Vejle – har de også arbejdet med ABCD metoden. Her har 6 beboere og to projektansatte lavet 101 interviews med beboere om deres ressourcer og drømme for området. Også her har man arbejdet med at

koble og mobilisere de mange ressourcer for at igangsætte konkrete aktiviteter.

For at støtte denne proces udviklede de projektansatte “Kulturbærer uddannelsen”, der kvalificerer folk til at arbejde som udviklingsagenter. Målgruppen er ansatte i lokale institutioner og andre professionelle, der arbejder i området fx i sundhedsplejen og politiet. Hensigten er at klæde de lokale professionelle på til at arbejde sammen på tværs af deres institutioner. Kurset var et gratis forløb over et år med en række seminarer, hvor den ressourcebaserede tilgang blev introduceret. Derudover blev der sat fokus på de deltagendes forskellige ressourcer samt på fælles mål og endelig handlinger til at realisere disse. Kulturbæruddannelsen er blevet lavet i samarbejde med konsulentfirmaet Attractor. Siden er også nogle af de lokale beboere blevet uddannet som lokale udviklingsagenter, se **\*Kurser for borgere og ildsjæle**.

Læs mere på:

- [www.noerremarken.dk](http://www.noerremarken.dk)
- Søgaard, S. et al. (2008): *ABCD i Praksis. Ressourceafdækning og beboerinvolvering i projekt Byen i Balance*. Velfærdsministeriet.

### Styrker & udfordringer

ABCD har en særlig styrke ved at fokusere på det bedste i “det, der er,” for at forfølge drømme i “det, der kunne være”. Ved at skifte synsvinkel fra problemer til muligheder og ressourcer skabes der en dynamik, der ofte medvirker til, at folk lettere kan danne fælles visioner for fremtiden og realisere deres ressourcer. Ved at tage afsæt i “det, der virker,” og i ressourcer, føles det ikke så utopisk og umuligt at skabe en anden udvikling

i et boligområde. Udfordringerne kan omvendt være, at det er svært at få plads til at tale om de konflikter og tunge problemstillinger, der også kan være i et boligområde.

### Kilder & kontakter

Der er meget god litteratur på dette område. Er I blevet mere nysgerrige, så læs videre i følgende:

Socialministeriet (2006): Ressourcebaseret Udvikling af lokalområder – en guide til kortlægning og mobilisering af ressourcer i udsatte bydele.

Byplan (2006): Tema: Ressourcebaserede metoder i byplanlægningen. Nr. 01/02

### Gode hjemmesider:

[www.imaginechicago.org](http://www.imaginechicago.org)  
[www.imaginedanmark.dk](http://www.imaginedanmark.dk)  
[www.vfm.dk](http://www.vfm.dk) skriv “ABCD” i søgefeltet



## Metode A3 Safarimetoder

*Inviter til en lokal safari og se kvarteret med nye øjne. Få lokale historier og ideer til udvikling. På safarien går I på opdagelse i kvarteret og får indblik i de deltagendes oplevelser og perspektiver på forskellige områder. Metoden har mange varianter.*

Safarimetoden er enkel, tæt på hverdagen og med store potentialer for dialog og læring. Inviter til en fælles tur i området med stop undervejs. Metoden handler om at se grundigt på sit område og formidle og diskutere sine indtryk. Den kan give deltagerne helt nye perspektiver på deres område og skabe nye relationer.

En safari kan foregå som en gå- eller cykeltur, den kan tage fra 10 min til flere timer. Den kan være mere fleksibel fx en døgnåben tur i det virtuelle kvarter på nettet. Eller en fotosafari, hvor deltagerne opfordres til at tage billeder af deres bydel – fx de steder, de holder af, og de steder, de gerne vil lave om.

En safari kan være en god måde at starte en proces på med at kortlægge et område og indsamle ideer til udvikling. Den kan også bruges til at vise projekter frem undervejs eller som afslutning: så meget har vi nået!

Safarimetoder kan bruges til at få input fra folk, uden at de behøver involvere sig så meget. De skaber dialog og inspirerer deltagernes syn på området. Safarier kan supplere skriftlige materia-

ler og oplæg og traditionelle møder. På en safari kan folk komme til orde på en hel anden måde.

### Elementer & fremgangsmåder

Det er vigtigt at overveje, hvad safarien skal bruges til? Er målet at informere deltagerne, eller at I får nye input til planlægningen? Eller er det hensigten at få fat i nye grupper til det fremtidige arbejde?

I skal også være klar over, hvordan I vil følge op på safarien, og hvordan I vil give deltagerne respons efter safarien og evt. på længere sigt.

### Deltagere

Alle kan deltage, men I kan også målrette safarien til særlige målgrupper. Sammensætningen vil være bestemmende for, hvad der kommer ud af turen, så overvej, hvad safarien skal bruges til: Vil I sætte fokus på en særlig gruppe fx børn, eller vil I bringe forskellige grupper sammen om en fælles diskussion af kvarteret?

### Turplanen/kortet/modellen

Til nogle varianter af safarier er det vigtigt at forberede en rute og nogle stop – det kan også være stop i en virtuel rute. Overvej hvad og hvor, der skal diskuteres blandt deltagerne? I andre varianter er det en styrke, at deltagerne selv kan vælge, hvor de vil tage på safari fx fotosafari.

### En turleder

Safarien skal arrangeres af en turleder, der kender kvarteret, og som har sat sig grundigt ind i målet med safarien. Turlederen kan være en lokal, eller det kan være en professionel. En ekspert kan bidrage til at planlægge og inspirere safarien eller

til at give den afsluttende diskussion et løft. Det kan fx være en kunstner, en arkitekt eller en, som har en særlig viden om fx natur eller miljø. På en virtuel tur vil det være turlederen, der redigerer input og opdaterer hjemmesiden.

### **Et tidspunkt**

Der skal aftales et tidspunkt og evt. et konkret startsted. En lokal safari vil nok tage ca. 2 timer, og hvis der skal følges op med fælles diskussioner vil det tage længere tid. En fotosafari vil ofte foregå i en begrænset periode fra et par timer til et par uger. Vejr og årstid kan betyde noget – måske kan man gentage gåturen på andre årstider.

### **Et møde- og udstillingssted**

Der er brug for et sted, hvor deltagerne kan mødes og diskutere – og hvor konklusioner og ideer kan vises frem. Det kan være et mødelokale på en skole eller en udstilling på det lokale bibliotek. Det kan også være en hjemmeside på nettet.

### **Opfølgning**

Det kan være vigtigt at følge op på safarier: Hvordan skal fx børnenes input bruges i det videre forløb? Hvordan formidler vi til dem, at vi har brugt deres input?

### **Eksempler & varianter**

Der er udviklet mange forskellige varianter af safarier. I kan bruge disse som inspiration til at udvikle den, som netop passer til jeres projekt:

#### **Fotosafari**

Udstyr din målgruppe med et kamera fx et engamskamera og inviter dem til at tage billeder af “yndlingssteder og hadesteder”. Denne metode

kan også benyttes til børn. Billeder kan fortælle en masse, og fotosafarier er ofte brugt til at få børns syn på deres fysiske omgivelser i kvarteret eller på skolen – fx som oplæg til at diskutere undervisningsmiljøet på skolen. I dag har mange digitalkameraer og mobiltelefoner med kamera. Billeder kan også uploades via telefonen til en hjemmeside. Læs mere i **\*Digital deltagelse**.

#### **Temasafari**

Man kan lave temasafari – om kvarterets grønne elementer, mangfoldige kulturer osv. Det behøver ikke være de fysiske omgivelser, der er i centrum. Inviter en målgruppe til at tage billeder med et tema som fx sammenhold, kultur, fritid, livskvalitet, tryghed eller arbejdsliv. Disse billeder kan bruges som afsæt for diskussion af hverdagslivet i området og dets rammer.

#### **Gåturen**

En særlig variant er “gåturen”, hvor en afgrænset gruppe inviteres til at gå en tur i området med planlagte stop. Giv deltagerne et rapporterings-skema, en kuglepen og et skriveunderlag, så de kan notere positive og negative indtryk og forslag. Tal ikke om indtrykkene undervejs. Efter turen samles alle input, og så må der diskuteres.

#### **Modellsafari**

Sæt en model af byen op på biblioteket eller foran det lokale supermarked fx en lørdag. Stil jer ved siden af og bed forbipasserende vise deres steder i kvarteret og fortælle om deres oplevelser og ideer. Deltagerne bruger bare 5 minutter – eller måske mere ... Men på denne vis kan man hurtigt få samlet en masse input fra folk, der ofte ikke vil deltage i borgermøder. Se også **\*Lokale fortællinger**.





### **Virtuel safari**

Ved at invitere til en safari via Internettet kan man nå folk, der ikke har tid eller lyst til at deltage i en gåtur i kvarteret på et bestemt tidspunkt. Med kvarteret på nettet kan man lave informative ture fx med visualisering af muligheder. Man kan styrke det interaktive med spørgsmål undervejs og med muligheder for at indsætte deres kommentarer, historier og ideer.

### **Podwalks**

Lad lokale beboere eller fagfolk fx arkitekter indspille en lydfil om deres kvarter. Lav et tilhørende kort med de steder, der bliver fortalt om, og læg det på jeres hjemmeside til download. Så kan andre få et godt indtryk af, hvordan fx unge oplever kvarteret, og hvordan de bruger det. Se også **\*Lokale fortællinger** og **\*Digital deltagelse**.

#### **Kilder & kontakter**

Læs om fotosafari med børn og unge – og andre metoder – i: Schytte, B (2006): *Inddragelse af børn og unge i udvikling af udemiljøer*. Erfaringer fra Vollsmose. Odense Kommune. Kan downloades fra [www.sbi.dk/byudvikling/friarealer/inddragelse-af-born-og-unge-i-udvikling-af-udemiljoer-1/](http://www.sbi.dk/byudvikling/friarealer/inddragelse-af-born-og-unge-i-udvikling-af-udemiljoer-1/)

## Metode A4

### Lokale fortællinger

***Brug fortællinger til at formidle og styrke dialog. Vi lytter til fortællinger, fordi de skaber genkendelighed hos os – vi oplever og føler med fortællingen – og fortælleren. Derfor kan fortællinger formidle erfaringer og visioner på en anden måde end traditionelle planer og oplæg. Lokale fortællinger kan også medvirke til at styrke områdeidentitet og skabe forandring.***

Det at fortælle historier er et kraftfuldt kommunikationsredskab, fordi det kan formidle komplekse problemstillinger på en enkelt måde. Det er også et enkelt og demokratisk redskab, for alle kan fortælle historier.

Vi fortæller alle historier om os selv og vores oplevelser i hverdagen. De historier, vi fortæller om os selv, vores arbejde og de steder, vi bor, har stor betydning for vores oplevelser med at bo og færdes i kvarterer – og for vores opfattelse af os selv og vores handlemuligheder!

Forskningen viser, at vi lytter og erindrer bedre, når vi hører historier. Historier skaber ofte resonans hos os – dvs. de vækker følelser og aktiverer vores erfaringer. Dermed styrker de muligheden for en tættere dialog.

Historier er lettere at forstå og sætte sig ind i til forskel for fagsprog, projektbeskrivelser og statistikker, som den traditionelle formidling ofte

benytter. Fortællinger kan derfor være et vigtigt supplement til andre metoder i byudviklingen.

Historiefortælling benyttes indenfor en række forskellige fagområder. Mest kendt er det nok i forbindelse med at brande produkter igennem reklamer fx DSB's fortællinger om Harry. Historier bruges som ledelsesværktøj og i organisationsudvikling, og der er et stigende antal bøger om dette. Der er efterhånden også eksempler på at bruge historier som metode i lokale byudvikling.

Historiefortælling er altså et bredt felt, og der findes mange forskellige typer af historier. I denne metode lægger vi vægt på at bruge de lokale fortællinger aktivt for at styrke den lokale dialog og områdeidentitet. Vi har forskellige typer af eksempler: Fortællinger, der skaber identitet og dialog i området. Fortællinger, der forbedrer formidlingen og skaber dialog mellem borgere og planlæggere. Fortællinger, der bruges som afsæt for at skabe visioner og samarbejde i lokale byudviklingsprojekter. Endelig vil vi pege på muligheden for at bruge fortællinger til at styrke videndeling og faglig udvikling blandt kollegaer. Se **\*Videndeling og netværk blandt professionelle.**

#### **Elementer & fremgangsmåder**

Hvis historier skal bruges aktivt i et område, skal forløbet planlægges, sættes i gang og samles op. Indsamling af fortællinger kræver en form for redaktør. En fortællecafe kræver en form for vært og ordstyrer.



## Fortællere

Overvej, hvem I gerne vil have på banen. Alle kan fortælle historier – vi gør det hele tiden – for os selv og sammen med vores medmennesker. Man behøver derfor ikke være født historiefortæller eller have gået på kurser. Udfordringen er at skabe en ramme, hvor beboere, ansatte, børn, ældre osv. kan få anledning til at fortælle *deres* små og store historier – *deres* oplevelser og perspektiver – så de kan indgå i den lokale byudvikling.

## Historier

Overvej, hvilke formål I har med at bruge historiefortælling i jeres område. Man kan lære af stort set alle historier, men det er vigtigt at skabe rammerne for at fremme de historier, som I vil styrke i den lokale proces.

I mange bøger om historiefortælling kan man læse, at der skal være en optakt, en konflikt og en løsning, før det er en god historie. I byudviklingen kan man med fordel forstå historiebegrebet lidt bredere. Det kan fx være fortællinger om områdets hverdagsliv, hvordan unge oplever et område, eller det kan være portrætter af arbejdsplader i området. Det kan være historiske fortællinger eller fortællinger om fremtiden.

Rene succeshistorier kan dog blive for kedelige og utroværdige. Historier må derfor godt rumme nogle problemer eller konflikter og gerne input til, hvordan de bliver håndteret.

## Lyttere

Overvej, hvem målgruppen for historierne er, og hvad de skal bruge historierne til. Det kan være lokale beboere og andre i området, men det kan også være, at I gerne vil fortælle historierne uden for kvarteret for at ændre andres syn på det.

I kan lave fortællecafeer, hvor historier fortælles – lige nu og her – for fx klassekammerater eller naboer. Eller I kan indsamle og gemme fortællinger på bånd eller på skrift eller gennem tegninger. De kan formidles i en lokal historiebog, som en foljeton i den lokale avis eller som podcast, hvor folk kan downloade historierne og høre dem, når de har tid og lyst. Se metode **\*Digital deltagelse**.

## Eksempler & varianter

I det følgende er der eksempler på forskellige typer af lokale fortællinger.

### Kendskab gi'r venskab

#### – kulturstafetten i Brøndby Strand

En række Brøndby Strand borgere fortalte i løbet af efteråret 2006 historier fra deres liv i området. Historier, der handler om venskab, integration, hjælpsomhed og det aktive foreningsliv, som trives i Brøndby Strand. Temaet er møder mellem mennesker og kultur. Ved at få borgerne i tale om deres erfaringer og oplevelser i nærmiljøet får vi indblik i områdets hverdagsliv. Formålet er at sætte fokus på de mange gode oplevelser og glade beboere, der er i Brøndby Strand.

I den afsluttende statusrapport for kvarterløftet i Brøndby bliver de gode historier kædet sammen med arbejdet for at forbedre Brøndby Strands eksterne image. Området bliver ofte nævnt i de landsdækkende medier i negative sammenhænge, og deres store fokusering på en enkelt for pressen "god" historie ødelægger rigtig meget for den lokale proces. Formidling af den gode historie er siden blev en del af et fælles kursus for nøglepersoner – professionelle og frivillige – om konkrete redskaber i arbejdet

med områdets image. Ved det afsluttende seminar blev opsummeringerne af resultaterne suppleret med 3 "vidner", der fortalte om deres individuelle indtryk og erfaringer.

Læs mere på:

- [www.brondby.dk](http://www.brondby.dk). Statusrapport Kvarterløft Brøndby Strand 2007. Brøndby Kommune
- Camilla Andersen (2006): Kulturstafet – Gode historier fra Brøndby Strand. Brøndby Kommune.

### **Ung i sydvest kvarteret – Kolding**

Er det ok at drikke øl, når man er 16 år? Det og en række andre spørgsmål svarer en ung mand på i et portræt i Sydvesten – den lokale avis for Sydvestkvarteret i Kolding.

Avisen bragte i 2007 en serie portrætter af unge fra kvarteret. Formålet var at sætte fokus på de unges liv i kvarteret og deres planer for fremtiden. Interviewet handlede således om fritid, skole, familie, værdier og drømme. Sydvesten – og portrætterne – laves af aktive borgere i området.

Læs mere på [www.kvarterhus.dk](http://www.kvarterhus.dk) – Beboerbladet fra Sydvest kvarteret.

### **Mød familien og kvarteret – Vejle**

I "Byen i balance" i Vejle har borgerne kunnet fortælle historier om sig selv og deres kvarter på flere måder. I skolen har hele 7. årgang skrevet essays om dem selv og deres liv, og nogle af disse er lagt ud på kvarterets hjemmeside. En lokal beboer har foreløbig lavet 7 portrætter af forskellige familier i Nørremarken, der blandt andet fortæller om, hvorfor de bor netop der, og hvad de synes om kvarteret.

I Vejle har man desuden arbejdet med en hel anden indgang til historiefortælling. Med afsæt i en fysisk model af kvarteret er beboerne blev inviteret til at diskutere visioner for kvarteret. Modellen blev stillet op på et centralt sted (Økolariet og senere det lokale bibliotek). Sådanne fysiske modeller kan være afsæt for, at en række forbipasserende stopper op og fortæller historier om deres kvarter. Planlæggerne fik input om problemer og ressourcer i kvarteret samt konkrete ideer til forbedringer. De kom på denne vis i dialog med en række borgere, der ikke nødvendigvis ville deltage i møder på hverdagsaftner. Borgerne kunne også kommentere og indsende ideer med sms'er og indtale beskeder.

Læs mere på [www.noerremarken.dk](http://www.noerremarken.dk) – hjemmesiden fra Nørremarken i det nordlige Vejle. Se desuden **\*Safarimetoder**.

### **Go-card postkort om visioner**

På et kursusforløb med Københavns Kommunes Agenda 21 centre bad vi deltagerne om at lave et "go-card" (postkort), der med få ord fortalte en historie om, hvem de var, og hvad de ville. Indre Nørrebro Agenda center lavede et kort med et billede af en bilfri vej og teksten "*Forestil dig at høre fuglesang på Nørrebrogade!*" Under denne vision fulgte en lille historie om et konkret skridt i den ønskede retning: "*Den 12.10.2005 satte børn og voksne på Nørrebro 80 fuglekasser op i to gader i kvarteret*". Denne form for historier fortæller om en vision og lægger op til handling. Metoden kaldes også Springbrætmetoden. Læs mere i Jane Flarup (2004): Da manden ville lære dem at fortælle historier. Hvordan storytelling forandrer organisationer. Børsen.



## Styrker & udfordringer

- Historier som metode til formidling til borgere og som led i udviklingsprocesser bibringer planlægningen en ny og forfriskende måde at arbejde på. Der er således ikke nogen given "sandhed" og "fakta", der formidles, men i stedet folks oplevelser. Historier er et supplement til mere traditionelle undersøgelser og oplæg.
- Som ordstyrer skal man være opmærksom på, at historier også er magt. Hvem skal sætte dagordenen? Hvem må fortælle historier?
- Historier breder sig. Det er jo en kvalitet – men historier kan også være ustyrlige. Historier påvirker vores syn på os selv og vores omgivelser og muligheder. De kan skabe glæde og energi og dialog – men også provokationer, rygter og fordomme. Der er ofte ikke langt fra den gode til den dårlige historie.
- Selvfølgelig løser fortællinger ikke alle problemer, og det skal heller ikke erstatte faglige overblik og analyser. Vi ser fortællinger som et vigtigt supplement til de mange andre strategier, der kan styrke lokale processer og læring i byudviklingen. Vi vil opfordre til, at vi også i planlægningen udvikler metoder og erfaringer med dette værktøj.

## Kilder & kontakter

Jane Flarup (2004): Da manden ville lære dem at fortælle historier. Hvordan storytelling forandrer organisationer. Børsen.

De følgende er teoretiske bøger om historiefortælling:

John Forester (1999): The Deliberative practitioner: Encouraging participatory planning processes, Cambridge, Mass: MIT Press.

Kit Sanne Nielsen (2006): Fortællinger i organisationer – narrativ praksis. Hans Reitzels Forlag.



## Metode A5

### Korttegning

*Tegn et kort over lokalområdet og sæt fokus på livet for en særlig gruppe eller fremhæv et særligt tema. Brug kortet som oplæg til debat om udviklingen. Selv om man kender et område i forvejen, kan metoden hjælpe til at "se det med nye øjne", inspirere brugen af området og skabe debat om, hvordan det skal udvikle sig.*

Kort er en stærk og vigtig kommunikationsform. Kort bruges ofte i planlægningsprocesser fx til at afgrænse områder og til at vise forslag. At lave sine egne lokale kort kan være en effektiv måde at analysere et område på, opleve det på ny og lægge op til debat om udviklingen.

Korttegning kan sætte fokus på forskellige grupper eller temaer i området. Det kan være livet for en særlig gruppe: Hvilke aktiviteter er der fx for unge i vores område? Kort kan også sætte fokus på et særligt tema som fx økologi og miljø: Hvor kan man fx købe økologiske fødevarer? Kort kan vise bevægelsesmønstre i et område og udpege knudepunkter. Korttegning kan også vise mangler og problemer i området som fx steder, hvor folk er utrygge ved at færdes.

For at lave et kort skal I i dialog med relevante aktører, og derfor kan selve processen med at lave kortet skabe deltagere, opmærksomhed og debat. Kortet kan derefter udgives og igen virke som oplæg til debat med borgerne og andre aktører i et udviklingsprojekt. Det kan revideres

regelmæssigt og udsendes som information og inspiration til at bruge og opleve område på nye måder. Det kan også invitere udefrakommende til at opleve området.

### Elementer & fremgangsmåde

Metoden handler om at lave et helt konkret kort over fx mødesteder, aktiviteter, oplevelser, gruppers færden i området gennem dialog med relevante aktører. Der er mange forskellige måder at lave kort på. Kortets fokus vil naturligvis også have indflydelse på, hvordan det skal udarbejdes. I det følgende opstiller vi nogle generelle punkter og forslag:

#### Tovholdergruppe

En tovholdergruppe planlægger arbejdet, tegner og formidler kortet. Hvis kortet skal opdateres regelmæssigt, skal I aftale en forankring.

#### Kortets tema

Vælg kortets fokusgruppe eller tema. Fokusgruppen kan fx være unge, ældre, børn, hjemløse etc. Temaer kan være fx kunst, grønne områder eller trafikikkerhed. Temaet betyder naturligvis noget for kortets målgruppe – men ofte kan det være en god idé at formidle et kort bredere for at skabe opmærksom og debat om gruppens eller temaets vilkår og aktiviteter.

#### Indledende kortlægning

Lav evt. en indledende kortlægning ud fra eksisterende kort, telefonbøger og egne observationer og erfaringer. Start med et forenklet kort over området. Kortet skal udvikles i dialog med relevante grupper. Det er vigtigt at overveje, hvordan I vil involvere folk. I kan fx interviewe folk på gaden



eller arrangere en workshop for nøglepersoner. Det kunne måske også være en idé at samarbejde med den lokale skole om at lave lokale kort. I kan arbejde med online kort, hvor borgerne kan indsende deres oplevelser og vurderinger. Her kan **\*Safarimetoderne** og **\*Digital deltagelse** bruges.

### **Formidling**

Når kortet er lavet skal det formildes – og måske diskuteres videre. I kan overveje, om det skal trykkes i lokalpressen, diskuteres på borgermøder, sendes til skolerne osv. Det kan være elektronisk og til download.

### **Eksempler & varianter**

#### **Ungdomskortet i Vejle**

Hvordan bruger studerende byen? Hvad skal der til for at fastholde unge i byen som studerende? Et ungdomskort kan være en god måde at kommunikere om byen og dens udvikling med unge. Som led i et eksamensprojekt ved DTU lavede to studerende i 2006 et ungdomskort med fokus på Vejle som uddannelsesby. Gennem interview af unge i byen og med planlæggere i kommunen tegnede de et kort af, hvordan unge bruger og opfatter tilbudene til studerende i Vejle. Ungdomskortet indgik i et projektarbejde om at planlægge et uddannelsesområde i Vejle og skulle supplere de traditionelle byplanmæssige kortlægninger.

Bastian Junker og Thomas Fænå Mondrup stillede sig op på strøget i Vejle og snakkede med i alt 11 studerende mellem 16 og 20 år. De spurgte bl.a. til, hvad byen kunne tilbyde, hvad den enkelte lavede i hverdagen og til de unges fremtidsplaner.

På den baggrund tegnede de kortet, der udpeger en række funktioner i Vejle som de unge fremhæver: Cafeer, sportsaktiviteter, fritidstilbud, ungdomsboliger, uddannelsessteder, kulturelle tilbud og mødesteder. På kortet illustreres det desuden, hvordan disse tilbud hænger sammen og danner nogle centrale områder i byen for de studerende.

Kortet indgik i analysen i eksamensprojektet og er endnu ikke formidlet i Vejle. Selv om det blev brugt i en faglig analyse, mener vi, at metoden skaber et godt oplæg til at diskutere med unge i Vejle om deres by.

#### **Guider til den flerkulturelle by**

Mellemløst Samvirke udgav i 1999 og 2000 i alt 5 små guider med overskriften "Gennem den flerkulturelle by" for 5 bydele i København. Ideen er at præsentere København som en by, der altid har været præget af andre kulturer.

Den lille guide om Østerbro præsenterer fx personer og fortællinger fra bydelens brogede historie og nutid sammen med forslag til gåture. Her kan man møde en række forskellige cafeer, statuer, slagtere, boliger, kultur og skoler og meget mere.

Guiden sætter fokus på bydelens potentialer som flerkulturel og de mange spændende indtryk og oplevelser, man kan få i bydelen. Guiden kan bruges som turistguide i bydelen – for lokale såvel som ikke lokale. Den kan også bruges i undervisning og som oplæg til debat.



Til hver guide har forfatteren inddraget en lokal skoleklasse til at researche og levere stof om lokalområdet.

Vi kan forestille os, at skoleklasser i byer og bydele selv kan lave en tilsvarende guide for deres lokalområde fx i samarbejde med lokale eksperter.

### Velkommen til vores sted

Et hverdagskort kan vise de lokale beboeres brug af et område og pege på særlige knudepunkter i området. Det kan afsløre steder, hvor folk er utrygge ved at færdes, og hvor der skal gøres en indsats. Hverdagskortet kan også formidle tips til de øvrige beboere om området.

Børn og voksne i Svenstrup har været med til at tegne et kort over Svendstrup-Godthåb under overskriften *Velkommen til vores sted*. Det er et farvestrålende folde-kort, der sætter fokus på både de ting, der er, og de ting, som deltagerne kunne tænke sig skulle ske. "Værsgo at gå på opdagelse ...". Kortet er udviklet gennem en række ture og workshops i samarbejde med en lokal Grøn Gruppe og Metopos by- og landskabsdesign.

Grøn Gruppe & Metopos (2007): *Velkommen til vores sted*. Dit grønne turistkort. Læs mere på [www.metopos.dk](http://www.metopos.dk)

### Styrker & udfordringer

- Når man som professionel er ny i et område eller skal starte et nyt projekt, er det afgørende at "se" området og dets muligheder og udfordringer. At tegne kort i dialog med lokale aktører kan være et godt sted at starte et udviklingsprojekt.

- Kort sætter fokus på forskellige typer af information om området. Et kort er en symbolsk fremstilling, og at tegne kort er en prioriteringsproces: kortet viser nogle ting og udelader andre.
- Kortmetoder kan bruges til at inddrage børn, der ofte kan lide at arbejde visuelt.
- Det kan være en udfordring at opdatere kortet, så det ikke fastfryser udviklingen.

### Kilder & kontakter

Anna Ranger & Karin Westerberg (2004): *Metoder for möten*. Malmö Stad og Region Skåne.

Lisbeth Algreen (2000): *Østerbro*. Gennem den flerkulturelle by. Mellempøkeligt Samvirke. Omfatter bydelene Nørrebro, Vesterbro, Østerbro, Amagerbro og Frederiksberg.

Thomas Fænå Mondrup & Bastian Junker (2006): *Omdannelse af spinderihallerne*. Eksamensprojekt. BYG.DTU



## Metode A6

### Lad ideerne boble

*Sæt turbo på udvikling af ideer. Der er en række forskellige metoder til at styrke det visionære og lade ideerne boble.*

Vi har brug for ideer og nye perspektiver til de projekter, vi skal i gang med eller til at skubbe eksisterende projekter. Vilde ideer, skæve ideer, sjove ideer og realistiske ideer. Der er flere forskellige mere systematiske måder at arbejde kreativt med generering af ideer.

Vi er ofte bundet af vaner og regler, der gør os kritiske overfor nye vinkler – det kan ikke lade sig gøre, det er for dyrt, det har vi prøvet ...

Vi kan også være nervøse for at “stikke næsen for langt frem” og for at lave fejl. Derfor kan det være en god idé at skabe nogle rammer for at være kreativ og tænke nyt.

Det er vigtigt at understrege spillereglerne for det kreative arbejde:

- Som deltagere skal vi gøre os umage med at lytte til hinanden og associere på det, vi hører. Det er meningen, at vi skal “stjæle med arme og ben” og bygge videre på hinandens ideer.
- Det er helt forbudt i idéfasen at være kritisk. Stil evt. konstruktive spørgsmål, der driver ideerne videre.
- Sørg for, at alle kommer på banen – alle er lige, og alles ideer er væsentlige af få frem.

Start gerne med en lille leg eller øvelse, hvor I bevæger kroppen. Forskningen viser nemlig, at vores kreativitet højnes, hvis vi har brugt vores krop lidt. Sørg for, at der er en rar og tillidsfuld atmosfære. Det gøres ved bl.a., at der er frisklavet kaffe, kander med vand og gerne friskt frugt.

### Elementer & fremgangsmåder

#### Fokus

Start processen med at afgrænse, hvad det er, I skal få ideer til. Deltagerne skal opleve det som en relevant problemstilling eller udfordring. Hvis den er for stor og diffus, kan det være, I taler forbi hinanden, og hvis den er for snæver, er der risiko for, at problemet får en traditionel løsning, eller I overser væsentlige sammenhænge mellem problem og løsning.

Det er vigtigt at skelne mellem idégenerering og analyse og prioritering af ideer. Hvis I vurderer ideerne for tidligt, vil det bremse kreativiteten – og I vil meget hurtigt ende med ideer, der ligner det, I plejer at gøre. Derfor tænk i to faser – først får vi gode ideer, så diskuterer vi dem og vælger, hvilke vi vil gå videre med. Så kan I evt. vende tilbage til den første fase igen og få nye ideer inden for det fokus, I har valgt. I det følgende beskriver vi først en række metoder til idégenerering og derefter nogle metoder til analyse og prioritering.

#### Brainstorm

Alle de deltagende får et vist antal minutter til at skrive deres umiddelbare ideer ned på en post-it seddel. Tag derefter en runde, hvor hver deltager fortæller om sine ideer. Sedlerne kan sættes op på en planche, hvor de evt. grupperes efter temaer. Det handler om at få skabt mange og vilde ideer.

Man må gerne bygge videre på andres ideer. Og husk, at enhver deltagers bidrag er vigtig.

Brainstorming som metode rummer en række trin til at sortere og prioritere. Man kan fx søge på [Nettet](#) på [brainstorm](#) for at læse mere.

### **Omvendt brainstorming**

Metoden er god til at få vendt negative input til gode ideer. Man starter med at tage fat i en relevant problemstilling, eksempelvis “Hvordan får vi flere borgere til at deltage?”. Man oprems derefter alt det, man kan komme i tanke om, som ville betyde, at færre borgere ville deltage. Herefter vender man hver af de negative tanker til positive statements. Man kan også spørge: “hvad skal vi gøre for at gøre dette område til det kedeligste område i byen?”

### **Lotusblomsten**

Dette er en lille hurtig øvelse til at fremme associationer og ideer fra en problemstilling. Fremgangsmåden er, at man skriver en problemstilling i midten af et stykke papir. Rundt om problemstillingen skriver man 8 ideer eller associationer som kronblade på blomsten. Man tager derefter en af ideerne og laver en ny lotusblomst ud fra denne. Eksempelvis udfordringen “*hvordan får vi børn og unge inddraget i projektet?*”. Her kunne nogle af ideerne være: vi kontakter skolerne, vi møder børnene, hvor de er, vi laver nogle konkurrencer osv.

### **Skrivestafet**

Hver deltager starter med at skrive en udfordring i et skema. Skemaet sendes så rundt til deltagerne – der får 3 min til at læse andres input og skrive deres umiddelbare tanker til denne udfordring. En skrivestafet kan gennemføres med par eller

grupper, som så får lidt længere tid til at fortsætte diskussionen af staffens problemstilling.

### **Hattemetoden**

De Bonos hattemetode er en international kendt teknik til at systematisere tænkning og til kreativ projektudvikling i grupper. Ideen er, at deltagerne vurderer en idé ud fra forskellige perspektiver – der symboliseres ved 6 forskellige farvede hatte. Man forestiller sig, at man tager en hat på med hvert sit perspektiv: Den *hvide* hat tager afsæt i fakta, denne kan typisk anvendes som indledning til mødet. Den *røde* hat henviser til følelser, fornemmelser og intuition. Når man har den på, fortæller de deltagende om deres følelser omkring en opgave. Følelserne skal ikke begrundes. Den *gule* hat tager udgangspunkt i det positive og det vellykkede. Her skal de deltagende fokusere på, hvordan og hvorfor det går godt, og kikke på visionerne og ressourcerne frem for problemerne. Med den *sorte* hat taler man omvendt om begrænsningerne og problemerne. Her fokuserer deltagerne på problemerne og udfordringerne. Den *grønne* hat belyser nye ideer og kreative forslag – her underbygger man visionerne fra den gule hat og finder vejene til visionerne. Endelig ser den *blå* hat på – hvordan man kommer videre. Den sammendrager alle hatene og benyttes ofte ved afslutningen af møder.

Læs mere om de mange forskellige måder at benytte De Bonos tænkehatte på ved at søge på [Internettet](#) fx under “6 tænkehatte”.

### **Kollager – brug billeder**

Det er tit det skriftlige, vi tager afsæt i, når vi laver workshops – deltagerne skal fx skrive ideer og udsagn på plancher og post-it. Men mange



mennesker har svært ved at udtrykke sig skriftligt. Derfor kan det være en idé at tage blade og aviser med og opfordre deltagerne til at tegne og lave kollager med ideer eller visioner. Et billede kan nemlig nemmere udtrykke en stemning eller hjælpe med til at visualisere ens visioner.

### Nye briller

Giv jer selv et ord, et tema eller en hel anden ramme og associer ideer derfra over på jeres problemstilling. Det kan være et ord som blødt – hvad tænker I på, når I hører det? Det kan være et tema som camping, hvad er fedt ved en campingplads, som I kan bruge? Associer derudaf.

### Analyse og prioritering af ideer

Der er forhåbentlig kommet mange ideer frem – hvordan skal I nu vælge og arbejde videre med nogle af ideerne?

I kan starte med at prøve at gruppere ideerne i fællesskab. Kan I give dem fælles overskrifter? Hvis ideerne står på post-it, er det nemt at flytte rundt på dem. Der kan opstå nye ideer i dette arbejde. De er også velkomne.

I kan give deltagerne nogle point – fx i form af streger på en tavle eller post-it sedler – og så stemme på de ideer, de synes, er de vigtigste at gå videre med.

I kan i fællesskab udvikle nogle kriterier, som løsningerne skal leve op til. Her kan man frasortere nogle ideer – eller gemme dem til en anden god gang.

Ideer kræver også en opfølgning for at blive realiseret. Husk at afsætte ressourcer til dette. NABC – Need, Approach, Benefits, Competition – er en metode til at arbejde videre med projektideer. Læs om denne metode på [www.plan09.dk](http://www.plan09.dk). Skriv NABC i søgefeltet. Læs også **\*Kvalificering af projekter**.

### Styrker & svagheder

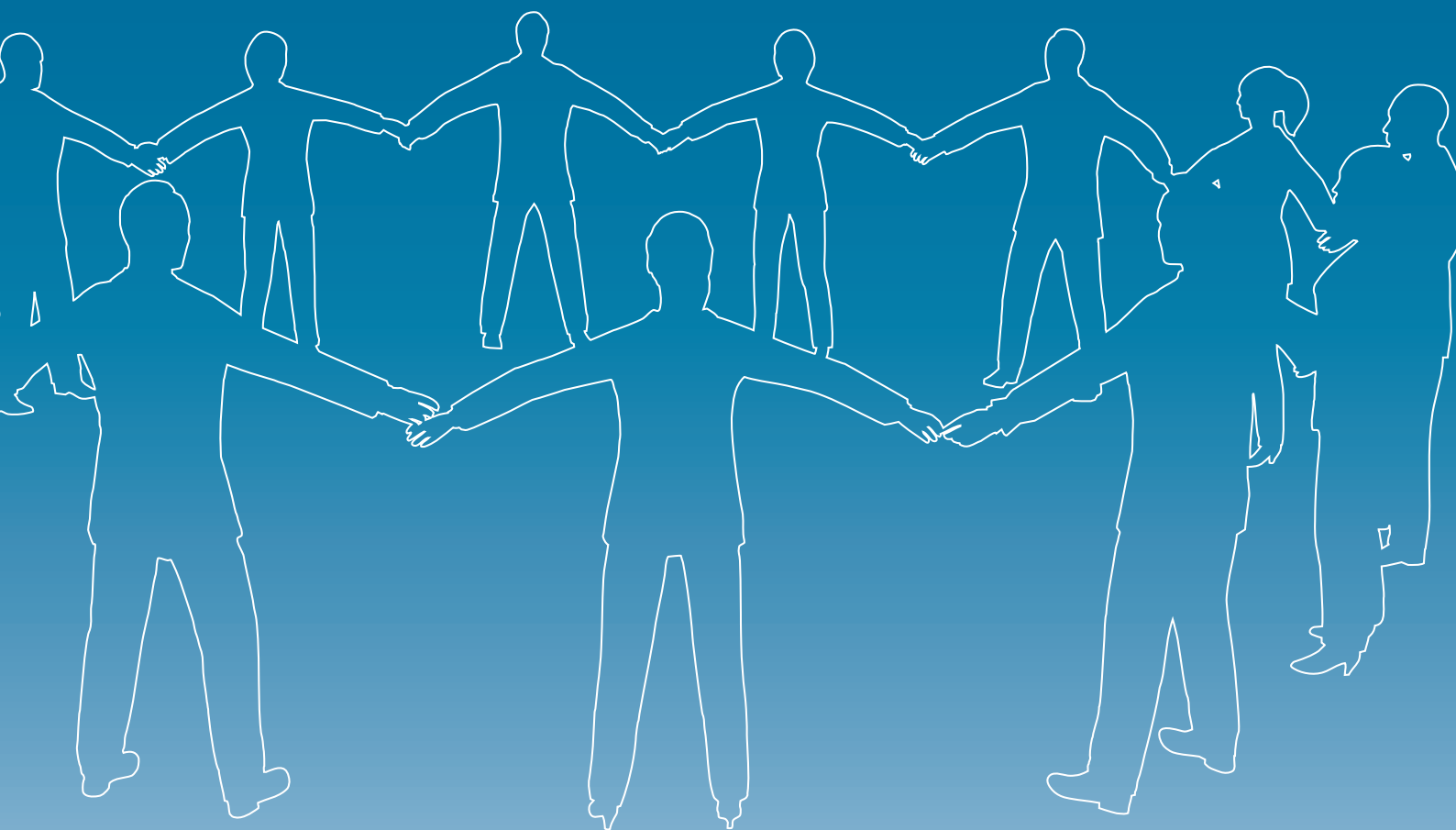
- Det kan være en rigtig god idé at arbejde systematisk med at få gode ideer og visioner – ikke mindst kan det være spændende at sætte folk sammen, som har forskellige udgangspunkter og lade dem inspirere hinanden.
- Adskil det at få ideerne fra det at vurdere og prioritere ideerne. Det er meget vigtigt, at ingen er kritiske i idéfasen.
- Det er vigtigt på forhånd at overveje, hvordan man vil samle op, så man ikke ender med en masse ideer, som ikke bliver fulgt op – og en masse skuffede forventninger.

### Kilder & kontakter

Jonas Michanek & Andreas Breiler: *Ideagenten – En håndbog i Idea Management*. Jyllandspostens forlag.

# SYNERGI

*– metoder til samarbejde, videndeling  
og kvalificering af processer*





Her har vi samlet metoder til at fremme lærende og dynamiske netværk og samarbejder. Der er meget at vinde ved at tænke i synergi – mellem mennesker, borgere, professionelle, projekter, kvarterer og forskellige parter ...

Alt for mange initiativer med borgerinddragelse bygger på en traditionel mødeskabelon, hvor det ofte er de samme få, der taler meget og længe! Der spildes mange ressourcer og muligheder på denne måde. Vi vil opfordre til at lege lidt med mødeformerne.

Det at lege med mødeformer skal også ses i et bredere perspektiv – mødet mellem forskellige parter, projekter og perspektiver i et lokalområde.

Vi skal være meget opmærksomme på at muliggøre synergi mellem forskellige aktiviteter i de lange seje træk i byudviklingsprocesserne. Det handler også om at kvalificere lokale processer ved at koble borgere og professionelle.

Du kan her læse om 7 forskellige måder til at dele viden, samarbejde og lære af hinanden.

Metoderne i denne gruppe er:

**S1: Dynamiske møder**

**S2: De lokale arbejdsgrupper**

**S3: Kvalificering af projekter**

**S4: Kurser for borgere og ildsjæle**

**S5: Videndeling & netværk iblandt de professionelle**

**S6: Konflikthåndtering**

**S7: Partnerskaber**

## Metode S1

### Dynamiske møder

***Styrk jeres mødeform. Et godt møde er udfordrende, effektivt og bringer ideer og ressourcer frem. Gode møder styrker demokrati og læring. Mødet er en helt central arbejdsform i de fleste initiativer – og vi holder mange møder. Ligeså spændende og givende et møde mellem parterne kan opleves – ligeså dræbende og skuffende kan det være. Her kan I læse om metoder til at gøre møder mere kreative, mere demokratiske og ikke mindst mere effektive.***

Information, idéudvikling og koordinering sker ofte igennem møder. Mange borgere begrundes deres manglende deltagelse med, at de simpelthen ikke gider deltage i, hvad de oplever som lange, kedelige og ufokuserede møder. Dårligt ledede møder kan simpelthen skræmme borgere væk! Problemerne er ofte:

- Dårlige mødevaner – manglende disciplin og mødeledelse og tidsplanen, der skrider.

- Deltagere, der taler hele tiden og profilerer sig selv og deres initiativ på bekostning af andre, der ikke kommer til orde.
- At borgerne oplever, at der ikke er et reelt ønske om at inddrage deres input.
- Uklare eller skjulte dagsordener og konflikter, vi ikke evner at løse.

Resultatet kan være, at deltagerne ikke føler sig godt tilpas, og at ressourcer ikke kommer i spil. Derfor: gør jeg umage med at holde gode møder – det kan blive en vane!

Der er mange slags møder – store borgermøder, projektgruppens jævnlige møder, møder til at planlægge et forløb, netværksmøder mellem professionelle fra mange forskellige projekter osv. I det følgende har vi samlet nogle teknikker, der kan bruges til at styrke læring, dynamik og inklusion. Vær opmærksom på, at mødeformen skal passe til formålet. Vælg de elementer ud, der støtter jeres møde.

## Elementer & fremgangsmåde

### Hvilket møde?

Gør jer klart, hvad formålet er med mødet og hvem, der skal deltage. Overvej også hvordan de potentielle deltagere skal inviteres.

Hvilken mødeform passer til jeres mål med mødet? Er deltagerne vant til at holde møder i den konkrete sammenhæng, eller er det uvant for dem? Hvor skal mødet holdes? Kan I finde et lokalt sted, som deltagerne kender, så de ikke skal transportere sig langt? Hvornår skal mødet afholdes, og

hvor længe skal det vare? Skal det være en aften – eller er der alternativer fx en søndag eftermiddag under parasoller i en lokal park?

### Præsentation af deltagerne

Hvis I ikke er en helt fast gruppe, så læg altid vægt på præsentation af deltagerne – også selv om I er mange. Giv nye en god velkomst og læg vægt på at blande folk. I kan fx:

- Bede deltagerne sige to ting om sig selv – det er kort og nemt at huske. Traditionelle spørgsmål er, hvorfor de er motiveret til at komme i dag, og hvilken organisation / område de kommer fra? Alternative spørgsmål kan være, hvilken konkret ting de gerne ville ændre i kvarteret? Eller hvad de er gode til?
- Præsentere i par – bede folk om at snakke med sidemanden i to minutter. Lad sidemanden præsentere sin sidemand kort.
- Præsentere i en gruppe – bed folk om at præsentere sig i grupperne i fx 5 minutter i alt. Forbered gerne nogle spørgsmål, der fokuserer præsentationen. Hvis der ikke er for mange grupper, kan man bede en deltager i hver gruppe præsentere alle gruppens deltagere kort for hele forsamlingen.
- Bede folk rejse sig og gå rundt og give hånd og præsentere sig. Hvis der er mange, kan man bede folk om at præsentere sig for 5, som de ikke kender så godt.
- Bede deltagerne bytte plads midt i forløbet. Det kan være en slags pause, og det styrker





netværk. Bed deltagerne på et tidspunkt om at rejse sig og sætte sig igen ved siden af en, de ikke kender – og gennemfør så en parvis præsentation.

- Blande deltagerne. Giv hver et navneskilt, hvor der er tilføjet en farve og et nummer. Bed deltagerne sætte sig ved et bord med det tilsvarende nummer. Herved kan de deltagende blive blandet. I en efterfølgende seance skal de gå hen til bordet med den pågældende farve.

### Bordopstilling

Vælg nogle gode rammer for mødet. Opstillingen af borde har meget stor betydning for dynamikken på mødet. Hvis I er en mindre gruppe, kan et samlet bord eller en hesteko være en god idé. Her kan alle se hinanden. Men der skal ikke være ret mange deltagere, før det er bedre at sætte borde i grupper – i en slags café. Vælg gerne små borde, så deltagerne sidder tæt og ikke skal "råbe" til de øvrige ved bordet. Vælg aldrig "biograf-modellen" – hvor I sidder på rækker. Hvis I imidlertid ikke kan flytte på bordene, så kan I alligevel lave grupper undervejs i mødet. I kan fx lave summegrupper, hvor deltagerne kort snakker med sidemanden. Eller I kan bede hver anden række vende sig og danne gruppe med dem lige bagved. Nogle steder holder man stående møder for at holde tidsrammen.

Stil vand frem og eventuelt frugt.

### Hvad er dagsordenen?

Hvad handler dette møde om? Hvad skal vi nå? Punkterne på mødets dagsorden skal helst være kendte af alle deltagerne før mødet, så de har lejlighed til at forberede sig.

Ved selve mødet kan I evt. tage en runde om rækkefølgen af punkter. De mest relevante sager sættes øverst. Sæt tid af til hvert punkt. Er alle enige i prioritering og tidsforbrug?

Vær opmærksom på, at de forskellige punkter på dagsordenen skal behandles forskelligt. Markér hvert punkt, når I gennemgår dagsordenen:

- Er det blot til orientering?
- Skal vi arbejde kreativt?
- Skal det diskuteres grundigt?
- Skal vi tage realistiske beslutninger?
- Skal vi aftale en handlingsplan og hvem, der gør hvad?

Aftal eventuelt (ryge)pauser. Indlæg gode pauser og/eller aftal på forhånd, at man kan blive til hyggesnak bagefter.

Det kan være en god idé forud for mødet at høre nøgleaktører, om de har nogle punkter, de gerne vil have på dagsordenen. De kan evt. være "medværter" ved forskellige undergruppemøder med disse punkter. Det kan give større ejerskab og forankre processen hos centrale nøgleaktører.

### Hvem er ordstyrer?

Ordstyreren har ansvar for, at mødet kommer godt i gennem alle faser og problemer. Det kræver, at ordstyreren er lydhør over for deltagerne og processen. Ordstyreren skal sørge for, at tidsplanen holdes, og at alle kommer til orde – fx ved runder eller ved at stille spørgsmål. Ordstyreren må gribe ind, når diskussionerne ikke kommer videre. Det er en god ide lige at betone, at man griber ind af

respekt for alle, så processen skrider frem, og ikke af mangel på respekt for den, der bliver afbrudt. For hvert punkt skal ordstyreren medvirke aktivt til at samle op og konkludere, så diskussionerne rundes godt af. Læg op til, at deltagerne skal anerkende ordstyrerens autoritet. Ved større møder fx borgermøder kan det være en god idé med en professionel og uafhængig facilitator.

### **Hvordan får vi en dynamisk og lærende proces?**

For at styrke mødet som en fælles læreproces, hvor I alle bliver klogere, skal I undgå snævre diskussioner mellem to parter eller konkurrence om ordet. Se deltagerne som ressourcer, og gør processen mere dynamisk:

- Tag flere runder, hvor alle kommer til orde.
- Tag hurtigere beslutninger.
- Hold korte oplæg – max 15 minutter. På mindre møder max 5 minutter.
- Indlæg brainstorm, hvor deltagerne kan komme med ideer – der inspirerer til nye ideer. Kritik eller skepsis er ikke tilladt. Derefter ordnes/udvælges ideer.
- Indlæg tænkepauser, hvor hver deltager får tid til at tænke sig om – fx 5 minutter til at skrive tre punkter ned til problemstillingen.
- Indlæg summepauser, hvor deltagerne diskuterer med sidemanden eller i små grupper. Det kan fx være 5 minutter efter et oplæg, hvor deltagerne formulerer spørgsmål til oplægsholder.
- Indlæg gruppearbejder, hvor der er tid til at bearbejde en problemstilling. Lad fx 1-2 grupper præsentere deres arbejde og lad resten supplere.

Summepauser kaldes også minimøder, hvor de deltagende taler med sidemanden om et emne, som også behandles i plenum. Det er en aktive-rende dialogform, der giver de deltagende mulighed for at bidrage og reflektere.

### **Hvem skal være referent?**

Et referat kan være et vigtigt og godt værktøj i den efterfølgende proces. Et beslutningsreferat opsummerer de vigtigste beslutninger og nogle få centrale argumenter. Sørg for, at referater er tilgængelige fx via en web-side, så de, der ikke deltog, kan følge med, og nye kan orientere sig.

### **Hvordan afrunding og evaluering?**

Slut af med at samle op på mødets dagsorden og form. Nåede I det, I havde sat jer for? Fik I konkluderet på alle punkter? Har I aftalt, hvordan I skal følge op på beslutningerne? Hvem skal gøre hvad? Var det et godt møde? Passede formen? Hvilke erfaringer fik I til en anden gang? Bed deltagerne om at give jer gode råd til næste møde. Se **\*Evaluering på møder**.

### **Eksempler & varianter**

#### **Det arbejdende borgermøde i Højreby på Lolland**

Dette er et eksempel på, at man godt kan lave borgermøder, hvor mange borgere er aktive og bidrager. Mødet blev holdt som et led i en lokal udviklingsproces, og formålet var at diskutere en arbejdsgruppes forslag i en bredere sammenhæng og få respons og nye ideer – og at rekruttere nye deltagere.

De aktive borgere inviterede bl.a. ved at lægge en invitation i alle ca. 200 postkasser i området:



“Der kom omkring 50, og det var flot. Det ville være dejligt, hvis de kom alle sammen. Men jeg har det sådan, at lad os starte med dem, der er virkelig nysgerrige og interesserede. Så skal de andre nok møde op – fordi de også synes, det lyder spændende, eller det vil de absolut ikke have til at ske der, hvor de bor” (projektleder).

Den første del af mødet bestod af indlæg fra Borgmesteren om kommunens planer og rammer for arbejdet, og fra en borger om ansøgningen og dens ideer osv. Borgerne skulle derefter skrive ideer til nye tiltag på post-it sedler – en idé på hver seddel. Efter kaffen blev der dannet 3 grupper ud fra sedlerne: om trafiksanering, om grønne områder og om at få nogle kulturfaciliteter som en knobskygning til idrætshallen. Projektlederen fremhæver, at de med succes har brugt metoden med post-it flere gange. Læs mere i fortællingen om “Borgerforum i Søllested”.

### **Generationskonference i Næstved Kommune**

I Ny Næstved kommune inviterede man 100 af kommunens borgere til en “Generationskonference”, hvor de kunne komme med deres bud på, hvordan det gode liv kunne udvikle sig i den nye kommune. Der blev satset stærkt på at få en bred repræsentation af borgerne. Målet var, at 1/3 af borgerne skulle være under 25 år, 1/3 mellem 25-50 år og den sidste 1/3 over 50 år. Der var sendt breve ud til en række tilfældigt udvalgte borgere. Brevene blev fulgt op af en opringning, såfremt modtagerne ikke svarede. Konferencen fandt sted fra kl. 9.00-22.00, og der var sørget for børnepasning undervejs.

Mødet var inddelt i sessioner med forskellige

metoder og emner vedrørende Næstved Kommune. Et eksempel på en anderledes måde at stille spørgsmål i debatten var: “Hvad ville du købe, hvis Næstved var en restaurant?”. Der blev oprettet et “speakers corner”, og der var video rapporter af gruppernes arbejde.

Se [www.naestved.dk](http://www.naestved.dk). Søg på generationskonference. Se også Værktøjskassen til borgerdeltagelse på [www.naestved.dk/lokaldemokrati](http://www.naestved.dk/lokaldemokrati).

### **Netværksmødet i områdeløft**

Dette er et eksempel på, hvordan et netværksmøde med 30 deltagere kan blive aktivt, så udfordringer og erfaringer fra alle deltagere kommer i spil, og så kontakter og netværksdannelse styrkes.

I maj 2007 afholdt netværket for områdeløft møde på Rugvængets skole i Ballerup. Deltagerne var professionelle fra områdeløft i hele landet og målet for netværket er at inspirere, diskutere og videndele. Netværket mødes to gange om året på skift hos en af deltagerne.

Mødet havde overskriften “Erfaringer med borgerdeltagelse”, og i stedet for oplæg på oplæg blev formiddagen lavet om til et forum for videndeling og faglig sparring med en række faser:

- Oplæg til inspiration. Dagen blev indledt med et fælles oplæg fra konsulenterne om resultaterne af projekternes selvevaluering af borgerdeltagelsen i områdeløftene.
- Parvis diskussion. Derefter diskuterede deltagerne med sidemanden om deres erfaringer med at lave selvevalueringen, og de formule-

rede på 1-2 udfordringer med borgerdeltagelse, som de gerne ville have input til. Disse blev skrevet på hver sit A3.

- Pause. I pausen skulle deltagerne se på hinandens A3-udfordringer, og efter pausen sætte sig i grupper med udfordringer, de gerne ville diskutere.
- Feed-back grupper. Hver deltager i gruppen havde 2 minutter til at fremlægge sin udfordring, og derefter skulle de øvrige deltagere give konstruktiv feedback til udfordringens ejer. Ejeren noterede ideer osv. på sit A3, og disse blev hængt op til frokostpausen.
- Evaluering i akvarium. Se **\*Evaluering på møder**.

Mødet er et eksempel på et dynamisk og aktive-rende møde, hvor alle deltagerne kommer med på banen!

### **Walk and talk**

Man er typisk lidt træt og uoplagt efter frokosten. I det hele taget kan det være godt med frisk luft til at give energi og afveksling på lange møder. Vi indlægger ofte en tur på heldagsseminarer. Vi beder deltagerne om at gå en tur og samtidig drøfte et spørgsmål i relation til seminarets tema. De får 20 minutter til at gå en tur i kvarteret. Resultatet er, at folk dels har fået lejlighed til at sætte ord på dagens tema og dels har fået frisk luft og ny energi.

### **Tips til borgermøder**

Hvis I tænker på at holde borgermøder, så overvej:

- at supplere med andre metoder
- at holde en række mindre møder ude i lokal-områderne – i daginstitutionen, på skolen eller på andre “neutrale” steder, hvor borgerne føler sig på hjemmebane
- at holde møder i samarbejde med foreninger, skoler eller andre
- at blive inviteret til andres møde som et punkt på dagsorden
- at lade møderne rumme andre arbejdsformer – for eksempel gruppearbejde, brainstorm og lignende
- at erstatte borgermødet med et “møde i forsamlingshuset”, hvor en neutral vært styrer forløbet
- at arrangere inspirationsture, hvor forvaltning, foreninger og borgere kører sammen i en bus for at se et spændende initiativ i en anden kommune
- at lade lokale debattører skrive oplæg til borgerne. Lad der være oplæg, der viser forskellige indgangsvinkler. Vær ikke bange for at vise konflikter eller alternativer.

Under alle omstændigheder kan borgermøder ikke stå alene. De kan medvirke til at starte eller styrke en proces, men de må suppleres af

en række andre initiativer. Borgernes tro på, at de har medindflydelse, og at man regner med dem som samarbejdspartnere, skabes ikke på en dag. Den skal bygges op gennem et langt forløb, der kræver opbakning fra såvel politikere som forvaltning.

### **Styrker & svagheder**

- Pauserne til refleksion og dialog styrker læring.
- Det kan være svært at gøre op med dårlige vaner og holde møder på en ny måde. I må være bevidste om mødeformen og have disciplin og lydhørhed. Det kan læres, og gevinsten er bedre møder.
- Det er også svært at være en god ordstyrer. Det kræver både overblik og indblik og helst lidt humor. Nogle mennesker har særlige talenter, der gør dem til gode ordstyrere. Andre kan også lære det.

### **Kilder & kontakter**

Som baggrundsmateriale har vi brugt undervisningsmateriale fra Center for Konfliktløsning, Birkegade 10, 2200 København N, 35 37 10 52.

Den gule bog. 9 teknikker til lærende møder. Kan downloades fra: [www.visitdenmark.com](http://www.visitdenmark.com)

Steen Elsborg og Ib Ravn (2006): Lærende møder og konferencer i praksis. People's Press.

#### **Gode hjemmesider:**

[www.almennet.dk](http://www.almennet.dk). Her har de almene boligområder samlet en værktøjskasse.

[www.borgerinddragelse.dk](http://www.borgerinddragelse.dk). Her har Københavns Kommune samlet en række værktøjer – primært for ansatte i forvaltninger.



## Metode S2

### De lokale arbejdsgrupper

*Pas godt på de aktive borgere og andre, der deltager i arbejdsgrupper. Arbejdsprocessen skal helst opleves god og meningsfyldt for deltagerne, så de vedbliver at bidrage konstruktivt. Mange borgere kører træt i arbejdsgruppemøder og processer, der ikke rykker – eller måske er konfliktfyldte eller kørt ud på et sidespor. Når I har engageret nogle borgere i arbejdsgrupper, så gælder det om at holde dem i gang og skabe konstruktive bidrag til processen.*

Vi har i forbindelse med undervisning og facilitering af borgergrupper erfaret, at det kan være en god idé at hjælpe grupper, der skal arbejde sammen gennem længere tid med mødeform, planlægning og samarbejde. Vores erfaringer viser, at det er godt at investere lidt tid i at diskutere grundlaget for samarbejdet og dynamikken i de lokale arbejdsgrupper og netværk.

Arbejdsgrupper samler ofte meget forskellige deltagere. Det kan være udgangspunktet for spændende og givende diskussioner og ideer. Det er netop fidusen ved grupper at skabe synergi mellem forskellige perspektiver. Det handler om at fremme en tillidsfuld atmosfære, hvor der er plads til at drøfte visioner og drømme, men også til at rumme, at disse kan være meget forskellige.

I en rapport om "Frivillige" betones betydningen af at anerkende hinanden og opbygge et godt og produktivt arbejds-klima! Det skal opleves

som vedkommende at deltage, når man arbejder frivilligt. Deltagerne vil også gerne have noget personligt ud af det fx lære noget nyt og opbygge nye netværk. Endelig skal man huske at rose og påskønne hinandens indsatser. Forskning viser, at det er meget betydningsfuldt for at fastholde folk i deres deltagelse (Ibsen og Habermann 2005).

### Elementer og fremgangsmåde

Der er mange slags arbejdsgrupper. Pluk i de følgende elementer, så det passer til jeres konkrete grupper.

#### Arbejdsplan – vision og plan

Hvad skal gruppen lave? Hvilke milepæle? Hvornår er den færdig med sit arbejde? Arbejdsgruppen skal måske lave et oplæg til diskussion i en bredere forsamling, eller den skal konkretisere en idé til en plan for et område. Under alle omstændigheder er det godt at skabe en fælles forståelse for gruppens mål og arbejdsplan. Planen skal derfor beskrive kort, hvad det er, man gerne vil have ud af samarbejdet, og hvordan man vil arbejde med det. Husk også at overvej, om der er andre aktiviteter og erfaringer, I kan trække på, fx andre foreninger eller professionelle. Læs mere om selve processen i arbejdet i introduktionen til metoderne "Processen – kom godt i gang".

Hvis gruppens arbejde er længerevarende, fx at udgive en lokal avis eller stå for et kaffeklub i lokalområdet, kan det være en god idé på forhånd at aftale, hvornår planen og samarbejdsaftalen – se nedenfor – tages op igen – fx hvert halve år. Det er en anledning til at gøre status og lære af erfaringerne, tænke nye tanker og måske gøre en indsats for at få nye med. Diskuter også



arbejdsformen – hvad passer bedst til de mål, gruppen har? Det kan være, at det er svært for nogle deltagere at mødes om aftenen, og så kan man måske finde alternative mødetidspunkter. Overvej også formen. Måske er det ikke altid effektivt at sidde og snakke. Måske skal I en gang imellem gå en tur i området eller tage på en tur for at se andre steder.

En sådan plan kan være en god formidling til både omverdenen og til nye deltagere om, hvem man er, og hvad man arbejder for.

### **Samarbejdsaftale**

Deltagelse i lokale arbejdsgrupper bygger på frivillighed. Derfor kan det synes lidt overdrevet at lave aftaler for samarbejdet. Ikke desto mindre vil vi lancere ideen, fordi vi har erfaring for, at sætter man ord på præmisserne for det kommende samarbejde, så kan man skabe bedre rammer for samarbejde, undgå mange misforståelser og tage konflikter i optrækket.

Man kan stille spørgsmål om samarbejde som fx: Hvilke gode erfaringer har vi med lokalt samarbejde? På denne vis får man både et pejlemærke af, hvor man vil hen, samtidig med at man får identificeret forskellige strategier til at skabe gode samarbejdsrelationer. Se eksemplet nedenfor om en samarbejdsaftale i et gruppearbejde. Læs også om **\*Mediering og konflikthåndtering**.

### **Deltagerne og deres ressourcer**

Hvem skal deltage i arbejdsgruppen for at nå målet bedst muligt? Selv om den er blevet nedsat fx på et borgermøde, kan det jo godt være, at det vil være relevant at få flere med. Diskuter, om I savner

nogen særlige perspektiver på arbejdet? Der er gode erfaringer fra det frivillige arbejde med at “prikke” folk ud – dvs. invitere dem personligt. Pas omvendt på, at gruppen ikke bliver så stor, så arbejdet bliver for besværligt at koordinere. Hvis I ikke kan få fat i flere, så tænk, at I er de rigtige personer!

Gør jer umage med at få hinandens ressourcer frem – det er faktisk det, der kendetegner god projektledelse. Lyt og spørg! Anerkend forskelle og udnyt dem i det fælles projekt. Tænk over, at ikke alle måske skal gøre det samme i samarbejdet – men at I kan udnytte jeres forskellige interesser og kompetencer.

### **Effektiv mødeledelse**

Effektiv mødeledelse er meget undervurderet. Mange finder det overflødigt at tale om – det er jo bare noget, man gør! Effektiv mødeledelse sikrer, at møderne bliver mere dynamiske og produktive. Det er med til at gøre det sjovere at deltage og kan gøre det attraktivt for flere at deltage. Læs mere om dynamiske møder og mødeledelse i **\*Dynamiske møder**.

### **Dagsorden**

Der kan være mange ting, der skal diskuteres, men det er godt at få dem frem fra starten, så man får en fælles forventning om, hvad mødet handler om, og hvor lang tid det tager. Følgende punkter styrker kontinuitet og fremdrift:

- Hvem er mødeleder, og hvem er referent?
- Hvilke punkter på dagsordenen?
- Siden sidst? Husk at give anerkendelse til hinanden.



- Diskussion mv.
- Aftaler for det videre forløb – hvem gør hvad?
- Evaluering af mødet: Hvad nåede vi? Hvad har vi lært om at holde møder? Husk igen at give ros.

### **Facilitator**

I mange projekter afsætter man ressourcer, så arbejdsgrupper kan få støtte fx til indkaldelse af møder, mødeledelse, referater, formidling og andet praktisk arbejde. I områdeløftet i Haraldsgade giver sekretariatet fx støtte til de 4 første møder. Facilitatoren skal finde en god balance mellem at styrke arbejde uden at overtage og styre det. Læs mere i fortællingen om dette område samt i fortællingen om “Borgerforum i Søllested”.

### **Oplæg og inspiration**

Tænk i at få gode oplæg, der kan inspirere og kvalificere gruppens arbejde. I kan invitere en gæst, eller en af jer kan forberede et oplæg. Pas på oplæg ikke bliver for lange. Det centrale er, at oplæg bruges som input til gruppens arbejde, og der skal være tid til at diskutere. Det kan også være skriftlige oplæg, men pas på oplæg, som nogle deltagere måske ikke har tid eller overskud til at læse. Det kan også som nævnt ovenfor være en tur ud i området eller interview med børn i området eller lign.

### **Referat og formidling**

Det er meget vigtigt, at der samles op på diskussioner og beslutninger i arbejdsgrupperne. Det skal sikre, at processen skrider frem. Det gør det også nemmere for nye at træde ind i arbejdet, og det har betydning for at styrke videndeling. Referater kan fx lægges på Nettet, så der er nem

adgang til dem. Se \*Digital deltagelse. Det kan også være, I skal tænke i bredere formidling til fx lokalpressen.

### **Dialog og respons på arbejdet**

En arbejdsgruppe skal ofte levere et stykke arbejde til en fælles proces. Det betyder, at arbejdsgruppen skal formidle sit arbejde og være åben for respons. Det kan være, at gruppens resultater ikke bliver positivt mødt, hvilket kan være svært, hvis man har arbejdet hårdt og synes, man har lavet et godt forslag. Det kan derfor være en god idé at få respons undervejs i arbejdet og trække på andre ressourcer fx fra professionelle. Et godt og velargumenteret forslag står sig sikkert bedre. Det kan også være, man skal lave nogle alternativer, som man kan lægge frem på et tidligere tidspunkt. Under alle omstændigheder må man forberede sig på, at ikke alle synes som en selv. Det er vilkårene for arbejdsgrupper.

### **Afslutning – og fortsættelse**

Hvornår er gruppen færdig? Det kan være efter 4 møder, når gruppen har fremlagt resultatet på det næste borgermøde. Så skal der måske laves nye arbejdsgrupper. Det kan også være, at gruppen har arbejdet i længere tid og taber energien. Så skal I måske overveje at få nye med, at tænke arbejdet helt om eller stoppe. Stop hellere end udsæt jeres gruppe for en langsom og pinefuld død, hvor medlemmerne får dårlig samvittighed. Hvis I stopper arbejdet, så overvej, hvordan I kan overdrage jeres ressource til andre.



## Eksempler & varianter

### Samarbejdsaftale

I forbindelse med et undervisningsforløb på “Læreranstaltnernes Fælles Byplankursus” bad vi deltagerne, der kommer fra meget forskellige studieretninger, om at lave en “samarbejdsaftale” med:

- regler for god mødeskik
- hvordan man kontakter hinanden, hvis man ikke kan komme
- hvordan uenigheder skal takles (afstemning eller konsensus mm).

Det viste sig efter et år, at de grupper, der havde lavet en samarbejdskontrakt, klarede sig markant bedre end de øvrige grupper. Det skyldes nok ikke kun samarbejdsaftalen, men det er vores oplevelse, at de indledende diskussioner bidrog til at afstemme forventninger og målrette gruppernes arbejde.

### Roserunden

I forbindelse med opstart af et netværksforløb bad vi deltagerne vende sig imod deres sidemand og i 10 min udspørge hinanden om motiver og baggrund for at deltage. De deltagende troede, at de skulle præsentere disse forhold om deres sidemand. Men da tiden var gået, bad vi dem i stedet i plenum fortælle noget om deres sidemand, som de syntes var godt eller behageligt. Det skabte en utrolig god energi som optakt til det videre arbejde. Det var, som om alle gik rundt med et stille smil, fordi de havde fået et compliment. Roserunden kan også bruges som afslutning på et møde eller i et arbejdsgruppeforløb, hvor man kender hinanden lidt bedre.

## Styrker og udfordringer

- Ved at italesætte spilleregler kan man tage mange konflikter i optrækket. Man har aftalte procedurer for, hvad man gør i tilfælde af konflikter og interesseforskelle. Udfordringen er, at en del mennesker synes, at det virker overflødig at skulle sætte ord på præmisserne for samarbejde – og er uvante med det.

### Kilder & kontakter

Bjarne Ibsen og Ulla Habermann (2005): “Guf” og “Gab”. Foreninger og frivilligt arbejde i Københavns Kommune. Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund. Syddansk Universitet. Kan downloades fra [www.netpublikationer.dk/kk/6093/index.htm](http://www.netpublikationer.dk/kk/6093/index.htm)

## Metode S3

### Kvalificering af projekter

*Vær opmærksom på at søge inspiration i den lokale proces og få faglige argumenter og kriterier i spil i jeres dialog. Skab synergi mellem lokale ideer og professionelle faglige viden og få bedre projekter.*

Tidligere var byudvikling udelukkende for politikere og eksperter, og borgerne mødte først planerne, når de blev ført ud i virkeligheden. Siden er borgerdeltagelse i stigende grad kommet på dagsordenen blandt andet for at inddrage lokal viden, styrke ejerskab og forankring samt som en måde at fremme nærdemokratiet på. Vi bruger flere og flere kræfter på at få de lokale aktører, deres viden og ideer på banen. Borgerne er blevet de lokale eksperter!

Det er rigtig godt. Borgerne har mange ressourcer, og det er også dem, der skal "leve med planen" bagefter. Den store fokus på borgernes input rummer imidlertid en risiko for, at lokale projekter ikke bliver gode nok. Borgerne har ikke altid de fornødne faglige kompetencer eller perspektiver. Derfor er der ofte brug for forskellige former for ekspertiser i lokale udviklingsprojekter.

Den store udfordring er derfor at skabe synergi mellem de lokale aktører og deres ideer og forskellige fagfolk – og politikere. Den lokale planlægger får en helt central rolle som facilitator af en konstruktiv dialogproces. I det følgende beskriver vi en række eksempler på, hvordan denne udfordring kan løftes. Overvej fx:

- Hvilke faglige input kan styrke projektet?
- På hvilke tidspunkter i processen er der brug for faglige eller lokale input?
- Hvilke kvalitetskriterier, der skal opstilles?
- Hvilke rammer, der skal opstilles for det lokale arbejde, så alle er klar over dem?
- Vil det være en god idé at satse på at kvalificere de lokale aktører?

### Elementer & fremgangsmåder

Der vil naturligvis være mange forskellige måder at skabe dialog mellem lokale og professionelle input i et lokalt projekt. I det følgende har vi listet nogle centrale elementer i en sådan proces.

#### Et område eller et lokalt projekt, der skal udvikles

Det er afgørende at forstå udviklingen som en proces, der involverer mange forskellige grupper – herunder både lokale aktører og faglige eksperter. Resultatet er heller ikke kun en "plan", det kan også være deltagelse, opmærksomhed og opkvalificering af lokale aktører.

#### Et forløb

Der kan være brug for faglige input på forskellige tidspunkter i processen. Der kan fx være brug for inspiration i starten eller undervejs eller for faglige input til at styrke en konkret løsning.

#### Lokale aktører

Lokale aktører, der har engageret sig i et lokalt projekt på forskellig vis, vil have nogle forventninger om, at deres engagement afspejles i det endelige resultat. De kan også være skeptiske over for professionelle. Det kan være en god idé



fra starten at gøre opmærksom på, at processen rummer faglige kriterier, og at dialog med fagfolk kan være en spændende mulighed.

### **De faglige eksperter**

Der kan være brug for mange forskellige faglige eksperter i et projekt fx landskabsarkitekter, pædagoger, ingeniører, designere osv. Gør det klart fra starten, at dialogen med de lokale er et vigtigt aspekt af arbejdet. Nogle eksperter har svært ved at lytte og inddrage lokale ideer. Andre oplever, at det er super spændende som fagfolk at blive udfordret af lokale ideer. Få fat i den sidste slags.

### **Facilitatorer**

Som planlægger får I en central rolle med at styrke dialogen mellem de lokale og faglige input. I vil sikkert også blive nødt til at bevæge jer uden for jeres egen faglige bane og lytte til eksperter og lokale. Nysgerrighed, kvalitetssans og sans for dialog vil være gode kompetencer.

### **Eksempler og varianter**

#### **Mødet mellem fagfolk og lægfolk – æstetik som platform**

Ole Funch Christiansen fra byfornyelsesselskabet Kuben i Odense har været konsulent på mange byfornyelsesprocesser både i større byer og i landsbyer. I landsbyen Stenstrup på Fyn har han fx medvirket i et projekt om udviklingen af byen, hvor mange forskellige nøglepersoner har deltaget. Her startede processen med en samlet ekskursion til Lohals, for at borgerne kunne se et eksempel på, hvad man kan lave i en lille by. Det er en god idé, at folk får nogle fælles referencer fx ved at tage ud sammen eller ved faglige oplæg.

Ole Funch Christensen forsøger at udfordre borgerne på en konstruktiv måde: “Folk vil have god belægning – asfalt. Så siger jeg, at asfalt er ikke særlig pænt, og jeg sætter fokus på de fysiske omgivelser i byen. Det er vigtigt, hvordan omgivelserne ser ud, og at tingene bliver vedligeholdt. Der hvor det flyder – lader man mere flyde. Du får det bedste frem i folk, hvis de går i smukke omgivelser. Folk rejser til Grækenland og synes, der er smukt. Men vi stiller ikke krav til hverdag til vores egne gader, kvarterer og småbyer. Vi går også op i, hvordan der skal se ud inden for vores egne 4 vægge og i haven. Men når vi kommer uden for vores egen grund, holder det op – hvorfor skal vi finde os i, at der er så grimt?” Ved at bruge eksempler fra andre steder har borgerne i Stenstrup diskuteret æstetik – hvorfor er dette smukt/grimt? Ole fortæller også om en kollega, som er landskabsarkitekt, og som bruger et arkiv af billeder som afsæt for at diskutere med borgerne, hvad de synes er vigtigt. Så kan fagfolkene bagefter lave de konkrete løsninger.

#### **Arbejdsgrupper “shopper” ekspertise**

Borgergrupper og andre arbejdsgruppers arbejde kan kvalificeres ved at invitere til et arbejds møde med “ekspertboder”. Opstil forskellige fagfolk i “boder” i lokalet og lad arbejdsgrupperne “shoppe” for at diskutere deres idé eller projekt og få fagfolkenes input.

Metoden kan også synliggøre for deltagerne, at der kan være forskellige faglige perspektiver på den samme sag – og de kan endog være konfliktende. Metoden kan bruges til arbejdsgrupper, der er i gang, og som man samler til en arbejdsdag for at styrke kvalitet og fremdrift. Det kan også være til et idéværksted, hvor ideer kvalificeres og



udvikles i dialogen med fagfolk. Fordelen er, at projektejerskabet bliver hos arbejdsgrupperne.

### **Feedback processer blandt deltagerne**

Læg op til, at ideer og projekter naturligvis bliver bedre, hvis de bliver udfordret gennem en diskussion med andre – fagfolk eller andre lægfolk. Indlæg feedback processer i projektforløbet. NABC – Need, Approach, Benefits, Competition – metoden, som i Danmark er blevet præsenteret af Plan09, er en bestemt systematik til feedback i projektudvikling. Metoden kaldes også et “vandhul”, og tanken er, at man samler de forskellige projektdeltagere for at få energi til at komme videre. Hvert projekt bliver præsenteret kort på følgende måde: Need: Hvilket behov opfylder projektet? Approach: Hvad går projektet ud på? Benefit: Hvad er effekten? Competition: forhold til andre initiativer. Deltagerne skal derefter give feedback på 1. Hvad de synes er godt ved forslaget. 2. Hvordan de synes, det kan forbedres. Læs mere på [www.plan09.dk](http://www.plan09.dk). Skriv NABC i søgefeltet.

### **Andre eksempler i bogen**

Også metoderne i **\*Kurser for borgere og ildsjæle** kan bruges til at kvalificere projekter. **\*Multikriteriemetoden** giver et eksempel på, hvordan diskussionen med lægfolk kan fokuseres på værdier og kriterier, mens fagfolkenes roller bliver at udfærdige de konkrete løsninger.

Læs fortællingen om “Børn som ressourcer” fra Aalborg og profilen med Per Schultze.

### **Styrker og udfordringer**

Det er en af de spændende udfordringer som planlægger i dag at koble lokale og faglige perspektiver. Der er mange, der har oplevet, at lokale aktører har for snævre interesser. En planlægger siger fx i relation til den nye kommunelovgivning, at han ikke håber, det bliver bønderne alene, der skal bestemme, hvordan det bliver på landet. Som fagmand vil han holde fast i, at vi skal have flere levende hegn og undgå store marker og monokulturer. Der er garanteret også mange borgere, der oplever, at de professionelle ikke lytter. Her er rollen som facilitator virkelig afgørende.



## Metode S4

### Kurser for borgere og ildsjæle

*Lav et kort kursus for lokale borgere for at opbygge nogle kompetencer, der er brug for i kvarteret. Knyt kurset til en konkret indsats i kvarteret og kompetencer til fx IT, økologisk have dyrkning, lokal formidling, interkulturel dialog, kreativitet eller miljø i hjemmet. Giv deltagerne et kursusbevis. Kurserne styrker og udvikler de lokale ressourcer og sætter fokus på, at borgerne kan opnå noget ved at være aktive.*

Når man spørger folk om, hvorfor de er frivillige, svarer de ofte, at det er fordi, de lærer nye mennesker at kende og får en masse ny viden. En motivation for at deltage kan være, at man får nye kvalifikationer, og her kan ideen med kurser komme i spil.

Det behøver ikke nødvendigvis at koste mange penge, måske kan I trække på lokale "eksperter". Man kan fx arbejde systematisk med videndeling foredrag eller ekskursioner, der bidrager med ny viden på det område, man arbejder med.

### Elementer & fremgangsmåder

#### Mål

Overvej, hvilke mål I har med kurset – for deltagerne og for området? Hvilke kompetencer har I brug for at udvikle?

### Deltagere

Hvem ønsker I skal deltage? Hvad vil appellere til særlige målgrupper? I kan bruge kurserne til at skabe netværk mellem deltagerne – fx invitere både aktive og professionelle i området. Hvordan vil I få fat i deltagerne til kurset? Tænk i målet – måske også personlig – formidling. Giv deltagerne et kursusbevis, når de har gennemført kurset.

### Undervisere

Hvem kan undervise? Er der kurser, som andre har udviklet, der kan tilpasses jeres behov? Er der samarbejdspartnere?

### Forankring

Hvordan skal kurset forankres? Det kræver ressourcer at udvikle et nyt kursus, så hvordan kan disse blive brugt bedst muligt? Hvem kan holde kurset i fremtiden?

### Eksempler & varianter Kulturbæreruddannelsen i Nørremarken, Vejle

I Nørremarken har man arbejdet med at udvikle et lokalt kursus, der skal kvalificere borgerne i at udvikle nye lokale projekter. 12 lokale beboere deltog i et kursus fordelt på 2 weekender i foråret 2007. Med afsæt i kurset blev der efterfølgende formuleret 3 nye tiltag, der skal bidrage til at udvikle deres kvarter. Det første er et kvindenetværk, der skal skabe aktiviteter for kvinder på Nørremarken. Det andet er nye tilbud i den eksisterende madklub med besøg af gæstekokke, der kan styrke kulturelle oplevelser som fx foredrag fra Kina. Det tredje er at uddanne ressourcemæglere, der vil skabe bedre muligheder for

børn og forældre i Nørremarken bl.a. ved at starte en forældreforening.

Deltagerne fik igennem kurset udviklet kompetencer i projektudvikling, som altså blev omsat i nye tiltag i kvarteret. Kurset er et eksempel på, hvordan kompetencerne hos deltagerne knyttes til udvikling af området.

Mere information kan fås på [www.noerremarken.dk](http://www.noerremarken.dk). Se også **\*ABCD metoden**.

### **Cykelkurser for kvinder – og nu for mænd**

Agenda Centrene i København har udviklet et cykelkursus for kvinder, der ikke hidtil har lært at cykle. Det at cykle er en selvfulgelig kompetence for de fleste i Danmark, der giver mulighed for nem og billig transport, oplevelser og motion. Men ikke alle nye borgere i Danmark har disse kompetencer fra barnsben. Cykelkurserne er et eksempel på et opsøgende miljøarbejde, der sigter på at engagere grupper, der ikke i forvejen er aktive. På cykelkurset er der praktisk træning i at cykle. Kurset tager desuden fat i temaer som sikkerhed i trafikken, færdselslære, motion, beklædning, udstyr til cyklen m.v. Undervisningen i færdselslære foregår i samarbejde med Københavns Politi.

Cykelprojektet kobler en miljøvenlig transport med øget integration i det danske samfund, fx kvindernes mulighed for selv at kunne transportere sig i deres hverdag og at kunne cykle sammen med deres børn. Kurset er for mange deltagere anledning til et nyt netværk.

Agenda Center Sundbyøster udviklede kurset i 2005 som et pilotkursus. Dette blev videreført

bl.a. i samarbejde med AOF. Kurserne koster almindelig brugerbetaling. Der planlægges også cykelkurser for mænd.

Læs mere på [www.a21sundby.dk](http://www.a21sundby.dk). Se også fortællingen om “Miljø som løftestang”.

### **Erfaringer fra Oregon**

I USA er det almindeligt at lave kurser for borgerne om medborgerkompetencer. I Portland betaler kommunen fx såkaldte “naboskabscentre” for at uddanne borgere i mediering, lokalt lederskab, netværksdannelse og IT til involvering. Læs mere på [www.byplanlab.dk/projekt/fornyelse/delrapport5.pdf](http://www.byplanlab.dk/projekt/fornyelse/delrapport5.pdf) eller [www.portlandonline.com/oni](http://www.portlandonline.com/oni).

### **Styrker og udfordringer**

- At lave kurser sætter fokus på læring og kompetenceudvikling i kvarteret. Det kan også styrke deltagernes netværk og netværk i kvarteret.
- Det kræver planlægning og midler at udvikle og gennemføre et godt kursus. I et eksempel er kurset til borgerne en kort udgave af et kursus til medarbejdere i institutioner mv. I et andet tog Agenda Centret initiativ til et pilotkursus, som nu gennemføres i samarbejde med en lokal aftenskole.





### Metode S3

## Videndeling og netværk blandt de professionelle

*Skab netværk og systematisk videndeling. Hvorfor er det lige, at man opfinder den dybe tallerken selv, hver gang man skal starte et nyt projekt? Eller gør de samme fejl, som andre har gjort? Inspiration, erfaringer og vigtige læreprocesser kan styrkes, når professionelle arbejder systematisk med at dele og udvikle viden. Mange oplever mangel på tid som en barriere. Vi vil hævde, at man vinder ved at dele viden med andre, der arbejder med de samme problemstillinger. Her har vi samlet nogle metoder til at gennemføre det.*

Videndeling handler om at blive bedre til at udnytte den viden, der allerede eksisterer. Det gøres ved at sikre, at de, der har behov for viden, lettere får adgang til andres viden og erfaringer. Spørgsmålet er selvfølgelig, hvordan man gør det i praksis i en travl hverdag?

Vi er overraskede over, hvor lidt videndeling der faktisk foregår om borgerdeltagelse blandt praktikere inden for byudvikling eller i kommuner. Det er mere undtagelsen end reglen, at projekter bliver evalueret på dette punkt, og at der samles op på erfaringerne. Eller at rapporter bliver brugt af andre.

Hvis man vil fremme videndeling iblandt kollegaer kræver det, at det foregår i et tillidsfuldt miljø,

hvor man ikke er bange for at fortælle om sine fiaskoer eller de ting, man synes er svære. Vi har deltaget i flere faglige netværk, hvor det nemt bliver lidt overfladiske “best practice” eksempler, der kommer frem. De kan være inspirerende, men man kan også lære meget af de eksempler, hvor det ikke gik, som man havde ønsket. Vi oplevede på et netværksmøde om borgerinddragelse, at deltagerne syntes, det var en hel befrielse, at vi snakkede om, at det kunne være virkeligt svære processer, de arbejdede med.

Mange folk vil i princippet gerne deltage i “gå hjem møder” eller netværksarrangementer med kollegaer, men de synes, de har for travlt i hverdagen. Denne antagelse vil vi anfægte. Det er vigtigt med sammenhænge, hvor vi kan reflektere over vores egen praksis, og hvor vi kan få distance og inspireres til nye perspektiver. Deltagerne skal samtidig opleve, at de “får noget med hjem”, når de deltager i netværk og laver videndeling. Vi overdænges nemlig i høj grad med kaskader af “viden”, vi skal forholde os til. Den viden, vi får i samtaler med kollegaer og i netværk, skal være relevant og tæt på praksis.

Videndeling og netværk er “hotte emner”, og der er mange bøger og skrivelser om det. Vi vil blot her kort nævne nogle former, som vi har gode erfaringer med.

### Elementer & fremgangsmåder Find nogle kollegaer

Brug eksisterende netværk eller opsøg kolleger, I gerne vil dele viden og erfaringer med. De vil sikkert også gerne høre jeres erfaringer. Vi søger ofte kolleger inden for samme felt – fx i byfornyelsen.

Der kan være god synergi i at linke til kolleger med andre felter fx miljøarbejdet.

### **Vigtig viden – hvad er det for jer?**

Tag afsæt i konkrete spørgsmål eller udfordringer i jeres arbejde. Valget af temaer er virkelig vigtige for at sikre en effektiv videndeling. Vi skal ikke dele al viden. Husk også at lave systematiske erfaringsopsamlinger på borgerdeltagelse i egne projekter. Se **\*Selvevaluering**.

### **Platforme for videndeling**

Videndeling og netværksdannelse mellem professionelle kan foregå på mange forskellige måder – mundtligt på formelle og uformelle møder eller skriftligt via rapporter, breve, webs og portaler, journaler, mails osv.

Det kan fx være en rigtig god idé med en mailliste eller en webgruppe, hvor man kan stille konkrete spørgsmål om udfordringer eller søge materiale blandt en række kolleger.

Netværksmøder kan være en anden god metode. Her er det vigtigt, at mødet på den ene side er så målrettet, så tiden ikke spildes. På den anden side må det ikke være så målrettet, at der ikke er plads til at håndtere udfordringerne, når de folder sig ud. Læs eksemplerne nedenfor.

### **Eksempler & varianter**

#### **Fortællecafeer for praktikere**

Konkrete erfaringer og fortællinger er et godt udgangspunkt for videndeling. I forbindelse med udarbejdelse af denne bog gennemførte vi nogle "Fortælleværksteder om borgerdeltagelse". Formålet var dels at indsamle og formidle gode såvel

som dårlige erfaringer med borgerdeltagelse, og dels at skabe rammer for, at praktikerne fik faglig sparring og ny inspiration til deres daglige arbejde. Deltagerne blev bedt om i par at fortælle om en konkret erfaring med at involvere borgerne. Parrene skulle derefter formidle en af historierne videre til et andet par. Den, der havde lyttet, skulle fortælle historien videre. Det giver nemlig nye perspektiver for "ejerer" af historien at høre den fortalt af en anden person. Historierne blev derefter "vendt" i grupperne ud fra forskellige perspektiver: Hvilke indsigter fra historien var værd at give videre til andre? Hvilke andre måder kunne man håndtere problemstillingen i historierne på? Her blev deltagerne hinandens sparringspartnere.

Læs mere om fortællecafeerne i Byplan 2/2007.

#### **Synerginetværk mellem lokale professionelle og borgere**

I mange lokalområder er der overlap mellem lokale aktører, der arbejder med samme problemstillinger. I Ny Holbæk Kommune har man i forbindelse med kommunalreformen dannet en række "Lokalforaer" i hvert af de 17 lokalområder i kommunen. Disse lokalforaer består af brugerrepræsentanter fra skolebestyrelserne, ældreråd, foreningsrepræsentanter og andre med interesse i lokalområdet. Som noget særligt er lokale institutioner og foreninger med kommunale ressourcer selvskrevne deltagere. Et lokalforum er en frivillig og ligeværdig sammenslutning af de lokale kræfter, der skal fungere som et åbent forum, der kan igangsætte og koordinere lokale netværk og samarbejdsprojekter. Hensigten er at skabe synergi og sammenhæng i de forskellige

aktørers indsatser, således at man kan få flere og bedre resultater. Der er udarbejdet en rapport om lokal styring af netværk – “Den lokale netværksstyrings ABC”, der kan downloades gratis fra: [www.holbaeknettet.dk](http://www.holbaeknettet.dk)

### **De grønne guiders elektroniske netværk**

De omkring 100 grønne guider, der blev etableret i 90'erne af Den Grønne Fond havde et konferencesystem, hvor de kunne kommunikere indbyrdes og i fællesskab. De grønne guider var spredt rundt om i landet, og det elektroniske netværk gjorde dem i stand til at udveksle erfaringer og støtte hinanden i det daglige arbejde. Det elektroniske netværk blev suppleret med netværksmøder for at styrke de personlige relationer. I dag er det meget nemt at lave elektroniske grupper, hvor man også kan dele filer og have chats. Den helt enkle version er en mailingliste.

### **Styrker og udfordringer**

- Kollegial sparring kan bidrage med en oplevelse af, at man ikke står alene med en given type problemer.
- Det er en udfordring at skabe et tillidsfuldt miljø, hvor man tør fortælle om sine fejltagelser og det, man synes er svært. Det er afgørende at lave nogle etiske retningslinjer for de historier, der kommer frem.
- Vi må erkende, at der er konkurrence om midler på området. Spørgsmålet er imidlertid, om vi ikke kommer længst ved at arbejde sammen på området og udvikle viden og metoder i fællesskab.

### **Kilder & kontakter**

Peter Holdt Christensen (2004): *Videndeling – perspektiver, problemer og praksis*. Djøf forlaget.

Eva Sørensen og Jacob Torfing (2006): *Den lokale netværksstyrings ABC*. Kan downloades fra [www.holbaeknettet.dk](http://www.holbaeknettet.dk)



## Metode S6 Mediering og konflikthåndtering

*Hvad gør man lige, når tonen til et møde bliver hård, og forskellige interesser strides? Og hvad gør man, når dem man arbejder med udtrykker stærke fordomme overfor andre grupper eller ikke er åbne overfor andre gruppers måder at deltage på? Vi har her samlet nogle enkle råd til, hvad man kan gøre, når man arbejder med emner, der giver anledning til stærke følelser og forskellige interesser. Vil I vide mere, kan I lade jer inspirere af nogle af de links, vi henviser til.*

Vi har en tendens til at tale om “best practice” og succesfulde processer, når vi laver videndeling, eller når vi fortæller om vores erfaringer med borgerinddragelse til andre professionelle. Der er en række temaer – som vi næsten kunne kalde “tabu-temaer”, eksempelvis når folk er intolerante, konservative over for nye eller over for andre former for inddragelsesmåder, end de er vant til. Hvad gør vi som professionelle – og er det vores rolle at gribe ind?

Der findes mange håndbøger om mediering og konflikthåndtering (se kilder & kontakter). Et gennemgående budskab er, at der bag hver en ytring er et behov eller en interesse, man ønsker at varetage. Det handler derfor i høj grad om at spørge ind til interesser eller behov, når folk kommer med en umiddelbar sur ytring. Et eksempel kunne være: “De unge i bebyggelsen

laver hærværk og roder i opgangene”. Her kunne en omformulering være: “Du har altså behov for, at der ser ordentligt ud, og at der er rent i opgangene”. Om end det lyder lidt konstrueret, så har vi mange gode erfaringer fra praksis med, at det hjælper at spørge ind til bekymringen eller interessen – og så genformulere det til et behov. Ofte formulerer vi vores uenigheder og interesser i form af krav, der kun kan løses på helt specifikke måder. Når man i stedet fokuserer på behov og ønsker, er der ofte flere muligheder og veje for at imødekomme disse.

Hvis vi kan betragte konflikter som noget produktivt – og se på dem som sager, hvor folk har “hjerteblood” på spil, så kan konflikterne nogle gange være lidt lettere at håndtere i praksis. Vi har selv gode erfaringer med lige at kridte et par grundregler op, inden man går i gang med at holde møder. Det handler om, at man på 2-3 minutter lige fortæller om spillereglerne for dialogen. Det vigtigste er:

- At man går efter emnet og ikke personen, hvis man er uenig
- At man lader folk tale færdigt
- At ordstyreren bryder ind, såfremt bølgerne går for højt

Man kan pege på, at det er i orden, at der er forskellige synspunkter og meninger omkring et punkt, da det er en måde at afdække forskellige perspektiver på en sag inden en eventuel beslutning.

Skal man opbygge en rar atmosfære, hvor der er rum for forskellige interesser, er det også en god idé, at deltagerne laver noget sammen. Det



kan være fællesspisning, gåture eller mindre og konkrete projekter i området. Hermed lærer man hinanden bedre at kende, hvilket ofte gør det nemmere at være åben overfor hinandens synspunkter.

## Elementer & fremgangsmåder

### God kodeks

Det kan være en god idé at hænge en seddel på væggen med en god kodeks for konstruktive dialoger. Man kan indlede mødet med at spørge til, om der er enighed om disse. En god kodeks handler om at lade folk tale færdigt, ikke at dømme folks udsagn, men at spørge ind til interesserne og behovene bag, og man benytter sig af runder, så alle kommer til orde.

Drøft på forhånd spørgsmål som: Hvad gør vi, når vi er uenige om fremgangsmåden for samarbejdet? Hvad gør vi, når nogle fra gruppen ikke deltager i et møde? Hvordan fordeler vi de mindre spændende opgaver? Sørg for, at disse temaer bliver inddraget tidligt i et samarbejde. Formuler ud fra dialogen et sæt spilleregler og sørg for, at alle de deltagende får et kopi. Læs også **\*De lokale arbejdsgrupper**.

### Aktiv lytning

Hvor banalt det end lyder, er det vigtigt at se på folk, der taler. Når folk oplever, at de bliver hørt, er de også mere villige til at lytte til andre.

Aktiv lytning handler både om kropssprog, som at holde øjenkontakt, og om at stille åbne spørgsmål som fx: Hvordan ser du på ....? Kan du sige mere om ...? Er det rigtigt forstået at ...? Hold igen med egne råd og forslag til løsninger.

### Tal for dig selv

Hold bolden på egen banehalvdel – og forhold dig til, hvordan du ser på en sag. Døm ikke andre på deres person, men forhold dig til de konkrete udsagn og forklar, såfremt du har et andet syn på sagen.

### Eksempler & varianter

#### Om at opleve kritik og modstand!

På et kursus vi afholdt med praktikere på miljøområdet, oplevede vi, at deltagerne havde andre forventninger end os til, hvad kurset skulle handle om. En af deltagerne tog ordet og udtrykte sin frustration over, at han ikke fik de oplæg og input, han havde regnet med. Han var skuffet og nok også vred over at skulle bruge sin i forvejen pressede arbejdstid på noget, han ikke oplevede som tilstrækkelig meningsfuldt. Vores første reaktioner var forskellige. Den ene gik i forsvar, foldede armene over kors og gik til "fagligt modangreb", dvs. argumenterede for forløbet. Det er en typisk håndteringsstrategi, når vi føler os angrebet, at tænke: "de andre forstår os ikke!". Ofte kommer kritiske ytringer ud på en sur eller rettere frustreret måde. Det sætter forsvars-automatpiloten i gang.

Heldigvis reagerede den anden med at spørge ind til behovet. Vi måtte afgive kontrollen, afvige fra vores planlagte program og tilpasse oplægget til det aktuelle behov. Men det krævede lidt mod – og improvisation. Pointen er, at forskellige forventninger ofte giver anledning til konflikter. Derfor er et godt råd at være meget eksplicit med, hvad der er på dagsordenen og hvorfor. Man kan også indlede med at spørge ind til deltagernes forventninger, så der er enighed om, hvad der skal nås. Det kræver, at der er mulighed for tilpasning.

## Konfliktkoncepter

Stemmer vi eller “taler” vi os til fælles beslutninger? Disse spørgsmål bliver ofte stillet i forbindelse med borgerdeltagelse. Der er forskellige holdninger til rammerne for samarbejdet, herunder hvordan man træffer beslutninger i tilfælde af uenigheder. Det kan være en idé at aftale nogle regler for at håndtere uenigheder – før de opstår.

Borgerne deltager frivilligt i deres fritid. De trækker sig hurtigt, hvis der er mange konflikter mellem deltagerne. Derfor er det vigtigt, at vi som professionelle arbejder aktivt på at skabe rammer for et godt samarbejds-klima. Det betyder ikke, at konflikter skal undertrykkes, men at vi skaber et rum, hvor vi håndterer dem.

I praksis viser det sig, at der er forskellige forventninger til, hvem der skal mediere eller gribe ind i konflikter. Nogle mener, at det er politikerne, der skal træde i karakter, andre, at det skal være de professionelle. Det kan derfor være hensigtsmæssigt at fastlægge klare spilleregler for samarbejdet. Uenigheder kan synliggøres ved at formidle forskellige perspektiver på en sag eller ved at formidle mindretalssynspunkter.

Mange virksomheder arbejder fx aktivt med at opbygge et konfliktkoncept. Her udarbejder man et regelsæt for, hvordan der arbejdes med uenigheder og interessermodsatninger. Pointen er, at det medvirker til at skabe en tryk ramme, hvor det er gennemskueligt, hvad der sker, såfremt der opstår konflikter, der accelerer.

På Dansk Landbrugsrådgivnings Landscenter ligger der en skabelon på 22 udsagn, der kan benyt-

tes i forbindelse med, at en gruppe skal fastsætte spilleregler for deres samarbejde. Se [www.lr.dk/projektafdeling/diverse/T\\_fastlaegRegler.htm](http://www.lr.dk/projektafdeling/diverse/T_fastlaegRegler.htm)

## Styrker og udfordringer

Konflikter og interessermodsatninger er en del af vores virkelighed. Når vi forholder os til behovene bag “frustrerede ytringer”, er det muligt at arbejde mere konstruktivt med konflikter.

Det er en udfordring ikke at tage sure ytringer personligt og i stedet at se et ønske eller behov bag det negative.

### Kilder & kontakter

Else Hammerich og Kirsten Frydensberg (2006): *Konflikt og kontakt: om at forstå og håndtere konflikter*; Hovedland forlag i samarbejde med Center for konfliktløsning.

Tina Monberg Kursets (2005): *Konfliktens redskaber – fra Ubevidst kultur til bevidst strategi*. Børsens forlag.

Nethe Plenge (2007): *Hånd om konflikten – fra sammenstød til løsning*. Børsens forlag, Mikro.

Center for Konfliktløsning har både mange spændende kurser såvel som materialer. Prøv at tjekke deres hjemmeside ud på [www.konfliktloesning.dk](http://www.konfliktloesning.dk)



## Metode S7 Partnerskaber – mellem offentlige og private aktører

*Partnerskaber mellem offentlige og private aktører er på dagsordenen i Danmark. Tankegangen er blandt andet, at vi skal "pulje ressourcerne" til fælles gavn. Etablering af partnerskaber kan foregå i mere eller mindre formel grad. Med afsæt i eksempler på partnerskaber i de første kvarterløft og i det frivillige arbejde har vi samlet nogle gode råd.*

Formålet med partnerskaber er at sikre en bedre og mere effektiv arbejdsdeling mellem forskellige parter. Partnerskabstankegangen, som den ofte lanceres, bygger også på ideer om liberalisering og privatisering. Tanken er, at man ved at inddrage aktører fra det private kan få nye ressourcer, kompetencer og innovative løsninger i måden at drive den offentlige sektor på. I Danmark er partnerskaber på dagsordenen inden for områdebaseret byudvikling. Men benævnelsen partnerskaber bruges på meget forskellig vis.

Man taler ofte om en "hård" og en "blød" partnerskabsmodel. Den hårde bruges fx i forbindelse med udarbejdelse af konkrete anlæg eller byggerier og med indgåelse af en kontrakt med fælles mål for kvalitet, tid og økonomi. Den bløde partnerskabsmodel handler om at inddrage et lokalområdes aktører i et forpligtende, men ikke nødvendigt økonomisk samarbejde. Den er baseret på et ønske om at opnå tillid og ligeværdighed i samarbejdsrelationen. Inden for

de sidste par år har vi i Danmark set eksempler på, at flere kommuner kalder deres indsatser for "partnerskaber" for at betone samarbejdet med lokale aktører. Vi vil i metodebeskrivelsen fokusere på de "bløde partnerskaber", men vi nævner dog også et "hårdt" eksempel. Vi gør ikke så meget ud af, om parterne er private eller offentlige eller har en anden status som fx NGO. Det er aftalerne mellem forskellige parter, der er i centrum.

Partnerskaber kan etableres på forskellige niveauer: om konkrete projekter, om etablering af fælles strategier for et område eller som en måde at samle løse netværk i et lokalområde.

### Elementer og fremgangsmåder

Vi har i forbindelse med kvarterløftprojekterne set partnerskaber anvendt som en måde at sætte ord på gensidige forventninger mellem forskellige aktører om et konkret projekt. Derudover er partnerskaber anvendt som et dokument, hvor fælles forventninger og aftaler er konkretiseret. Dette kan også bruges til at evaluere samarbejdet siden hen. I andre tilfælde har partnerskaber med grupper af borgere tilskrevet disse en mere "formel" status, der kan bruges som afsæt for at søge fondsmidler udefra.

Etablering af et partnerskab kan forløbe i flere faser, vi nævner her blot de mest overordnede i relation til at samarbejde med borgergrupper:

### Afklaring af behov – og en strategi

Beskriv formålet med partnerskabet. Som en fælles vision eller som et konkret mål eller en aktivitet.



### **Indkaldelse af relevante aktører**

Hvem skal være med? Er der parter i området, I gerne vil have et tættere samarbejde med, og hvor et konkret partnerskab kan være en enkel ramme for samarbejdet?

### **Aftalen**

Lav en fælles aftale om opgavens karakter, roller og tidsplan. Vær opmærksom på, at der udvikles en god stemning, og opbygges tillid og fælles visioner iblandt de involverede.

### **Evaluering af samarbejde**

Aftal, hvordan I følger op og lærer af samarbejdet.

## **Eksempler & varianter**

### **Partnerskabsaftaler i Kolding**

I Kvarterhuset i Kolding Sydvest har de etableret partnerskaber med forskellige aktører i området som et led i at forankre kvarterløftet. Et eksempel på et partnerskab er, at en lokal fiskeklub forpligter sig til at lave en årlig fisketur for kvarterets børn og unge.

Partnerskaberne voksede ud af de arbejdsgrupper, der var dannet i starten af kvarterløftprocessen inden for forskellige temaer. Ved at udarbejde konkrete partnerskabsaftaler sætter de fokus på en vision for området, og på hvordan forskellige aktører konkret vil bidrage til at virkeliggøre denne. I partnerskabsaftalerne forpligter en række forskellige aktører sig til at stå for nogle konkrete aktiviteter.

Preben Nielsen, der er leder af kvarterhuset, fortæller, at det konkret handler om at se aktørerne

og området og overveje, hvordan de forskellige kan bidrage: *“Så hjælper vi partnerskaberne med at strukturere deres arbejde: Hvad er vi sammen om, og hvad er succeskriterierne? Der er nogle, der synes, det er et frygteligt papirusseri. Men et partnerskab er en anden måde at skrive referat på. Vi laver et fælles dokument, og så skriver vi det under. Det er mere end bare en mundtlig aftale”*.

Partnerskaber er i dag blevet en fast måde at arbejde på med huset og netværkene i kvarteret. De formaliserede aftaler med en række brugere og frivillige betyder, at der er mange netværk, der kan trækkes på, når der skal arrangeres konkrete events. Aftalerne kan downloades på [www.kvartershus.dk](http://www.kvartershus.dk)

### **Partnerskaber i Nordvestkvarteret**

Dette er et eksempel på et såkaldt hårdt partnerskab. I Nordvestkvarteret i København har kvarterløftet været med til at skabe to OPP projekter (offentlig-privat-partnerskab). I kvarteret var der to større grunde, som lokalområdet meget gerne så udlagt til grønne områder. Chancen for, at kommunen ville købe grundene og anlægge park, var imidlertid begrænset. Det offentlige indgik i partnerskab med de private investorer og aftalte, at der skulle bygges boliger på grundene, og samtidig at bygherrerne skulle bidrage økonomisk til anlæg af offentlige grønne områder i forbindelse med byggeriet begge steder. Projekterne kom derved hele kvarteret til gode. Københavns Kommune stillede krav til udformning af de offentlige områder, og interesserede borgere og lokale aktører blev inddraget i processen, hvor de kunne komme med indspil til parkens udformning.



# INKLUSION

*– metoder til at nå forskellige målgrupper*





Det er en stor udfordring af styrke en bred deltagelse i det aktive demokrati i Danmark. Den lokale byudvikling er en vigtig strategi til at nå grupper, der ellers sjældent deltager. Det kan eksempelvis være de unge, de etniske grupper eller de travle! Disse grupper af metoder sigter på at styrke inklusion af forskellige grupper.

I mange processer skelner man ikke mellem hvilke typer af borgere, der skal inddrages. Men det kan være en rigtig god strategi at arbejde med at inddrage specifikke målgrupper. Det handler om at finde alternative måder til at fange folks opmærksomhed på og at arbejde opsøgende.

Metoderne i denne gruppe er:

- I1: Kulturelle oaser**
- I2: Ambassadører og mentorer**
- I3: Sport som arena**
- I4: Digital deltagelse**
- I5: Visualisering**
- I6: Konkrete projekter**
- I7: Hold gryden i kog**
- I8: Opsøgende borgerdeltagelse**

## Metode I1

### Kulturelle oaser

***Skab en kulturel oase for interkulturelle møder. Synliggør og diskuter forskellige kulturer gennem et fælles tema som fx havekultur. De kulturelle oaser kan skabe selvtillid og samarbejde indenfor en gruppe – og fælles oplevelser og dialog mellem kulturer.***

Metoden sigter på at skabe rammer for møder i et multikulturelt område. Vi oplever ofte, at der er mange ting, der skiller os mennesker ad og place-

rer os i en bestemt gruppe – etnicitet, alder, køn, arbejdssituation mv. Der er imidlertid endnu flere ting, vi har til fælles som mennesker. Det er vigtigt for os alle at skabe et trygt hverdagsliv og gode rammer for vores børn. Vi vil også gerne vise vores kunnen frem og opleve respekt fra omgivelserne.

Denne metode bygger på at skabe nogle oaser, hvor vi kan mødes i en dialog om kulturel mangfoldighed. I stedet for at ignorere og udjævne forskelle bruges de aktivt som afsæt for at mødes, opleve og lære af hinanden. Metoden kan

bruges i lokalområder med forskellige kulturer eller aldersgrupper. Mange forskellige kulturelle temaer – musik, dans, mad, håndarbejde – kan danne afsæt for dialog.

### Elementer & fremgangsmåder

Kulturelle oaser kan bruges i det små – når der fx arrangeres klassefest, og alle bidrager med forskellige retter. Metoden kan også bruges i et langvarigt projekt, der involverer mange forskellige grupper. I valg og planlægning af tema skal man overveje, hvordan arbejdet og dialogen kan forankres i et længere perspektiv.

### En projektgruppe

Sammensæt en projektgruppe med nøglepersoner fra de grupper, I ønsker skal deltage. Nøglepersonerne kan være ildsjæle eller ressourcepersoner, der kan hjælpe med at åbne døre til de grupper, I ønsker at involvere.

### Et tema og et forløb

Find et tema med kulturelle dimensioner, som opleves relevant af alle grupper – haver, mad, kunst, teater, sange mv.

Planlæg hvordan temaet skal foldes ud. Fx i en stor festival eller gennem et længere forløb. Det kan også være i forbindelse med andre arrangementer eller projekter.

### Kvalificer processen

Det kan være nødvendigt at få fagligt input til processen. Spot om nogle af de deltagende har de kvalifikationer, der er nødvendige for at løfte processen. Ellers må I finde folk i kommunen eller iblandt foreningerne i området med de nødvendige kompetencer.

## Eksempler & varianter

### Verdenshaver i Svendborg

I Danmark synes vi ofte, at espalier på en bygget mur er flot. I vietnamesisk havekunst er det et tegn på fattigdom at plante op ad etablerede mure. Så hvad er havekunst, og hvordan bruger man en have?

I sommeren 2007 er 8 kulturhaver med afsæt i forskellige etniske gruppers havekultur og planter fra deres hjemlande ved at tage form i boligforeningen Svanbo i Svendborg. Haverne skal skabe dialog blandt beboerne i et område med mange forskellige etniske grupper.

Ifølge beboerrådgiver Bente Kjær bygger projektet på den tanke, at man skal være tryk i sit boligområde – og jo mere tryk man er, jo flere ressourcer har man. I hendes øjne er den store udfordring at skabe fællesskab på tværs af kulturer – og at styrke beboerdemokratiet, så man til sidst sidder sammen på et afdelingsmøde og snakker sammen om “vores boligområde”. Haveprojektet bidrager til dette mål på flere måder ved at:

- *Styrke brugen af fællesarealerne.* Der har løbende været mindre konflikter om brugen af fællesarealer og borde og bænke. De nye haver skal være beboernes egne, som de kan bruge, som de vil. De skal også være en anledning til at færdes i området og se og udveksle erfaringer om havedyrkning.
- Haverne og den tilhørende kultur skal være noget, *man kan være stolt af og vise frem* – også udover boligområdet. Der skal være arrangementer, hvor de enkelte grupper viser deres have frem og fortæller om deres havekultur.



- De skal være et afsæt for nye traditioner i området, der går på tværs af kulturer – fremvisning på bestemte årstider, markedsdage osv. I dag kan man fx ikke blive enige om at afholde fælles Skt. Hans.
- Haverne skal danne afsæt for en konkret læreproces om beboerdemokrati – når der skal afsættes midler på boligafdelingens budget fremover og organiseres vedligeholdelse, bliver man nødt til at deltage og diskutere sammen.

Det har været en læreproces for alle at etablere haverne. Bente fortæller, at nogle af de etniske grupper med det samme var interesserede, mens andre har været sværere at nå. Hun tog direkte kontakt til nøglepersoner fra de grupper, der var svære at nå.

De personlige kontakter fungerer godt, og der blev hurtigt samlet deltagere til arbejdsgrupperne. Der blev afholdt en række møder, hvor grupperne skulle komme med ideer, visioner, billeder, fortællinger om havekultur og ønsker til haven. En landskabsarkitekt var tilknyttet processen. Hun lavede skitser efter de deltagendes ønsker og vendte tilbage flere gange for at drøfte detaljerne med grupperne.

Det viste sig, at beboerrådgiveren måtte spille en meget aktiv rolle for at skabe dialog mellem beboerne og landskabsarkitekten. Det er vigtigt at være opmærksom på, at det kræver særlige kompetencer at indgå i dialog med borgere. Nogle fagfolk er så optagne af deres faglige ideer, at det er svært for dem at lytte.

Projektet har bidraget med flere ting. Dels har det medvirket til, at de deltagende er blevet mere

bevidste om deres egne kulturelle rødder. Men det har også synliggjort fælles interesser i haverne og givet anledning til fælles møder og arrangementer omkring de konkrete projekter.

Læs mere på [www.kuben.dk](http://www.kuben.dk)

### Styrker & udfordringer

- Samarbejde om konkrete opgaver giver plads til, at mange kan deltage. Metoden lægger op til udvikling af interkulturelle oplevelser og kompetencer. Det kan være en udfordring at skabe samarbejde indenfor kulturer.
- Metoden kan kræve midler. Til verdenshaverne i eksemplet er der afsat relativt store projektmidler til planlægning og etablering af haverne. Andre temaer kan være billigere.

## Metode I2

### Ambassadører og mentorer

*Brug ambassadører og mentorer som ressourcer i de lokale projekter til at nå og fastholde særlige målgrupper. Nogle grupper er svære at nå for de professionelle, og det kan være nemmere at gå via nøglepersoner, der har troværdighed og tillid i miljøet.*

Personlige kontakter og netværk er guld værd i lokale udviklingsprojekter, og de udvider projekternes rækkevidde og omfang. Fællesnævnerne for ambassadører og mentorer er deres personlige kontakter og ressourcer. Begge bruger sig selv og deres netværk og bidrager til lokale projekter ved at nå og fastholde målgrupper, som det ellers kan være svære at nå. Selv om ambassadør og mentor metoderne er forskellige, er der væsentlige overlap, og vi har derfor valgt at beskrive dem sammen.

Ambassadørrollen handler om at bruge nøglepersoner og deres netværk til at skabe dialog med særlige målgrupper og inddrage dem i lokale projekter. Det kan være svært at nå grupper, som man som projektleder ikke kender meget til og ikke har nogle kontakter med fx etniske grupper eller unge. Det kan også være, at grupperne ikke på forhånd har nogen særlig tillid til et officielt projekt. Her kan ambassadørerne spille en væsentlig rolle; de har fx et netværk, kender kulturen og har troværdighed i forhold til gruppen. Ambassadører er opsøgende og kan bruges til at mangedoble ressourcerne i et projekt. Agendacentrene i København har

gode erfaringer med at bruge ambassadører på miljøområdet fx i forhold til etniske kvinder og til at sætte fokus på miljø i små butikker. Der er også mange eksempler på “ung til ung ambassadører”, fx unge kvinder, der forhindrer spirituskørsel blandt jævnaldrende mænd.

Mentorrollen handler i højere grad om at skabe personlige rollemodeller og sparring til særlige målgrupper – fx unge, der mangler tilknytning til arbejdsmarkedet eller familier, der ønsker at blive introduceret til det danske samfund. Mentorer er kontaktpersoner, bindeled og sparringspartnere – ofte i et længere forløb.

### Elementer & fremgangsmåder

#### Ambassadører

Find nøglepersoner. Lav en grundig research. Hvem har ellers arbejdet med den gruppe, I vil i dialog med? Hvilke erfaringer har de – som I kan bruge? Kan de give jer kontakt til nogle resourcepersoner. Et kriterium for at finde nogle *Mentorer* eller *Ambassadører* er, at de har netværk og personlige ressourcer – der gør dem i stand til at komme i forbindelse med særlige grupper. De skal så at sige have “street credibility” blandt målgruppen.

#### Mentorer

Find personer, der har erfaringer og netværk, de kan trække på i forhold til at støtte en person eller en familie eller gruppe. Også her er tillid og åbenhed vigtige elementer.

#### Støtte til mentorerne

Afklar, hvordan de støttes bedst bl.a. igennem netværk, uddannelse, supervision og anerkendelse.





## Mål og målgrupper

Hvem skal I nå, og hvad er målet med at nå disse? Drag nytte af de erfaringer, andre har gjort sig med at arbejde med disse målgrupper.

## Eksempler & varianter

### Miljøambassadører i København

På Agenda centeret i Sundby har man arbejdet med at uddanne etniske kvinder som “*miljøambassadører*”. Ideen er, at kvinderne med anden etnisk baggrund end dansk skal lære om afaldssortering og miljøbesparelser. Kvinderne får både ny viden, men også nye netværk og kendskab til andre dele af det danske samfund igennem projektet. Som opstart til projektet blev der lavet en grundig research af andre professionelle erfaringer med at arbejde med denne målgruppe. Der blev tilknyttet en somalisk kvinde som leder af projektet.

Det var et stort arbejde at få samlet deltagerne gennem personlige kontakter. Projektet er bygget op omkring 12 kursusgange. Kurset har nu kørt flere gange. De gør meget ud af at “forkæle” kvinderne, ved at der serveres aftensmad og sikres børnepasning til møderne. “*Vi gør det meget på deres præmisser*”, fortæller Anja Puggaard, der er projektleder i Agenda Centeret. Hodan Osman – den somaliske tovholder – ringede aftenen før møderne og fortalte, at der var møde næste dag, fordi at mange ikke er vant til at bruge en kalender. I dette projekt har der været 2 slags *ambassadører*, dels Hodan den somaliske tovholder, der har fungeret som ambassadør til de etniske kvinder. Dels de etniske kvinder, der har fungeret som miljøambassadører til deres baglande. Uden Hodan havde det været svært at rekruttere deltagerne. Det har også haft betydning, at hun

kunne tale deres sprog og oversætte dialogerne og undervisningsmaterialet undervejs.

Læs mere om projektet på Agendacenter Sundbyøsters hjemmeside: <http://www.a21sundby.dk/redesign/miljoeambassasoerer.asp>

Eller læs Teknik og Miljøforvaltningens hjemmeside i Københavns Kommune på: [www.miljoe.kk.dk/glimt14](http://www.miljoe.kk.dk/glimt14). Projektet er også omtalt i fortællingen “Miljø som løftestang for deltagelse”.

### Projekt Buddy i Karlebo

I Karlebo har man brugt en mentor strategi overfor unge tosprogede uden fast tilknytning til arbejdsmarkedet og nogle med “plettede strafteatter”. Målet var at forhindre yderligere eksklusion og helt konkret, at de unge kom i beskæftigelse eller i gang med en uddannelse. Buddys opgaver var at:

- Tilføre energi, visioner og indsigt til den unge og netværket omkring
- Hjælpe med at knytte og netværk
- Være forbindelse til kommunen og Arbejdsformidlingen
- Støtte i jobbet, hjemmet og andre steder.

Da projektet blev evalueret i sommeren 2006 havde 22 unge være involveret i projektet, og 13 af disse var i job eller i gang med en uddannelse. Projektet fortsættes. I dette projekt forsøgte man først med frivillige buddys. De fleste unge havde imidlertid brug for professionel støtte, og man er derfor gået over til professionelle med pædagogisk baggrund.

Projektrapporterne kan downloades fra [www.nyidanmark.dk](http://www.nyidanmark.dk). Læs mere i artiklen: “Buddy – At arbejde med de umulige” af Thomas Nielsen og Lisa Ahlgreen. Artiklen kan downloades fra [www.vicir.dk](http://www.vicir.dk)

### **Ildsjæleprojekter**

Mange projektmagere har haft glæde af at lave en forproces, hvor de lokale ildsjæle inviteres. Hermed kan man få en fornemmelse for, hvilke interesser, der er på dagsorden, og man kan få kendskab til, hvilke netværk, det kan være relevant at samarbejde med på længere sigt.

Et eksempel på dette er fra Ny-Holbæk Kommune, der ville etablere et lokalforum til en dialog om udviklingsmuligheder i byen. Da det ikke var nemt at rekruttere borgere til dette forum, igangsatte de et *ildsjæleprojekt*. Ideen var at udpege nøglepersoner i byen fx rektoren på det lokale seminarium og repræsentanter fra foreningerne. Man tog direkte kontakt til folk og bad dem om at deltage. Det viste sig, at mange var interesserede, da de direkte blev opfordret til det.

I Gjellerup i Århus har man også haft gode erfaringer med at bede de ildsjæle, der deltog i et møde, om at invitere 3 personer med til næste møde. På denne vis blev der skabt ringe i vandet og der kom hurtigt flere med i processen.

### **Kilder & kontakter**

Indenfor hjælpearbejde og patientforeninger er der stor tradition for at benytte “ambassadører” til at formidle deres arbejde. Lad dig inspirere af andre områder – læs mere på eksempelvis:

- Red barnets hjemmeside, [www.redbarnet.dk](http://www.redbarnet.dk) og søg under ambassadører
- Kræftens bekæmpelse, [www.cancer.dk](http://www.cancer.dk)

Christensen, G. & Christensen, S. R. (2006): *Etniske minoriteter, frivilligt socialt arbejde og integration*. Socialforskningsinstituttet. Kan downloades fra [www.sfi.dk](http://www.sfi.dk)



## Metode 13

### Sport som arena

*Brug sport som en arena, hvor folk kan mødes på tværs af forskellige baggrunde og synspunkter. Sport giver ikke kun motion og velvære, men også sociale oplevelser og relationer og positivt omdømme. Sport, motion og turneringer kan være en god måde at komme i kontakt med unge – også dem, som ikke er medlem af nogen foreninger.*

Sport kan være platform for et møde, hvor vi kan lægge en række “etiketter” fra os og have det sjovt og udfordrende. Sport udgør en reguleret ramme, hvilket kan gøre det nemmere at mødes på tværs af en række umiddelbare forskelle. Det er vigtigt at give mulighed for, at nye grupper kan blive introduceret til forskellige motionsformer. Sport er også et område, hvor nogle deltagere kan opleve at få anerkendelse, som de måske ikke får andre steder fx i skolen. Endelig kan sport og turneringer og konkurrencer være en indgang til at præsentere foreninger og klubliv for deltagere, som ellers ikke har erfaringer med disse.

Denne metode er god til at nå børn og unge, men kan også bruges til andre målgrupper. I mange boligområder er der fx gode erfaringer med at lave “stavgangsture” for de ældre eller konkurrencer mellem forskellige boligblokke. Der er også mange eksempler på, at sport kan støtte socialt udsatte i en personlig og social udvikling mod større selvværd og ansvarsfølelse.

Sportevents kan give mulighed for positive oplevelser og fysisk udfoldelse, uden at deltagerne forpligtes til medlemskab af en idrætsforening. Derudover kan deltagelse i sport medvirke til at udvikle deltagernes sociale kompetencer.

### Elementer & fremgangsmåder

#### Målgruppe

Overvej, hvem er målgruppen? Hvilken sportsaktivitet vil være passende? Er der nogle relevante samarbejdspartnere I kan opstarte projektet med – lokale klubber, skoler eller foreninger?

#### Køreplan for projektet

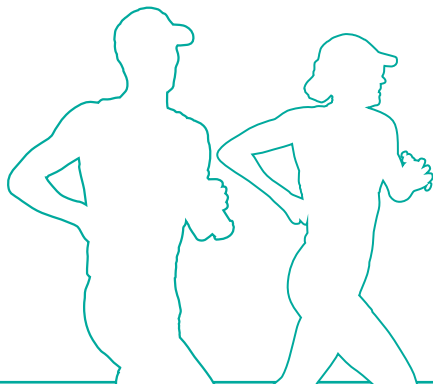
Metoden kan bruges til en enkelt begivenhed, et længere kursus eller et længere forløb med kvalificeringsrunder osv. Hvilke ting har I brug for til jeres valg af sport? På den ene side kan det være sjovt og spændende at tænke kreativt og fx blande sportsgrene og målgrupper. På den anden side skal jeres valg være attraktivt og tilgængeligt for målgruppen.

#### Formidling

Lav opslag, der kan sættes op forskellige steder. Gør opmærksom på, om man skal tilmelde sig på forhånd. Kontakt fx fritidshjem og ungdomsklubber i kvarteret, så de kan bidrage til at sprede informationerne og motivere potentielle deltagere.

#### Bane eller lokaler

Find et sted og forbered den nødvendige bane, mål osv. Man kan bruge kvarterets pladser og parker som ramme for aktiviteterne!



### Midler

Der kan være brug for midler til fx lokaler, trøjer, præmier og forplejning. Kontakt fx lokale handlende om de vil give et sponsorbidrag.

### Præmier

Hvis I har arrangeret en turnering, skal I huske præmier – gerne biografbilletter eller andet, der giver deltagerne en fælles oplevelse.

### Regler og dommere

Vær klar om reglerne. Find nogle dommere, der er dygtige og smidige.

### Forankring

Det kan være vigtigt at overveje, hvordan deltagerne fremover kan fastholdes i netværk eller foreninger.

## Eksempler & varianter

### Fair fodbold i København

Solen skinner, og gaden er fuld af børn og unge. Fair fodbold turneringen er i gang på Vesterbro, og kampen følges intensivt af børn og unge fra forskellige kvarterer i København. Fair fodbold bliver spillet på en lille lukket bane, der kan stilles op over alt i gaderummet. Banen kan lejes og kræver 3-4 mand at sætte op. Der laves hold på 4 mand og 2 udskiftere. Hvis der er en pige med, tæller hendes mål dobbelt, og hvis hun er med i hele kampen, får holdene et ekstra point. Ideen er, at kampen skal afholdes uden dommer, og at holdene selv dømmes deres kampe. Man får ekstra point for at udvise fairness og god opførsel. DGI, Settlementet på Vesterbro og en række andre lokalforeninger har igennem en årrække arrangeret fair fodbold i forskellige bydele. Kampene bliver

annonceret via de lokale foreninger, der sætter opslag op i bydelene og på Internettet. *“Det, at de unge selv skal afgøre kampene, betyder, at de lærer en form for konfliktløsning selv. For hvis de ikke kan finde ud af det, går de tilstedeværende dommere ind og overtager afviklingen af kampen, og holdet får ikke de fair point, de ellers kunne have optjent!”*, fortæller ungdomsmedarbejder Mads Aaman fra Settlementet.

Når kampen starter, mødes holdene midt på banen og giver hinanden hånden og laver en “fair play aftale”, der går ud på, at man aftaler et signal, der tilkendegiver fælles glæde, når begge hold scorer mål. Holdene kan opnå et ekstra point for god stil og opførsel over for modstanderne. Efter kampen mødes holdene igen, giver atter hinanden hånden og gennemgår de point, der er noteret! Når point-tavlen til sidst gennemgås, kan det vise sig, at det vindende hold i kampen ikke ender med at få flest point, og vinder af turneringen bliver dem, der har spillet mest “fair”. Arrangementet når mange af de foreningsløse unge, idet alle kan være med og tilmelde sine kammerater på et hold. *“Det smarte er, at tilmeldingen er på dagen – man kan bare møde op. Det koster kun 10 kr. at deltage, og beløbet skal blot sikre, at man møder op, når man har tilmeldt sig!”*, siger Mads Aaman. Danmark vandt verdensmesterskabet i Fair fodbold i Berlin i 2006 med et hold fra Ringgården i Esbjerg.

Læs mere om fair fodbold på DGIs webside: [www.dgi.dk](http://www.dgi.dk)

Her kan I også læse om en række andre eksempler på integration gennem sport.



### Foldbold for hjemløse

Et andet eksempel er fodboldkampe for hjemløse. I 2007 var København vært for VM i gadefodbold for hjemløse. Det blev afholdt på rådhuspladsen, og der var mere end 500 deltagere fra hele verden. Forud for denne turnering var der afholdt Danmarks mesterskaber, hvor hold fra en række byer havde spillet mod – og med – hinanden. Turneringen satte hjemløse på dagsordenen – ikke kun deres problemer, det gav også de hjemløse mulighed for at præsentere sig som talentfulde.

Læs mere om fodbold for hjemløse på [www.ombold.dk](http://www.ombold.dk)

### Gymnastik i Vollsmose beboerhus

Szafaa Yousset Mostapha laver motions- og indrætsaktiviteter for kvinder i Vollsmose, og der kommer både arabiske, somaliske, tyrkiske og danske kvinder. Hun startede i 2005 i lokaler, hvor hun skulle rydde borde og stole væk hver gang. Nu har hun to lokaler forskellige steder i Vollsmose.

Szafaa tog initiativet, fordi der ikke var så mange idrætsmuligheder for kvinder, der går med tørklæder. Holdene er ikke opdelt efter etnicitet, men alder. Der er et pigehold og et kvindehold. Der er udviklet et netværk omkring holdene fx med fælles maddage med dans og hygge. Deltagerne er rekrutteret gennem personlige netværk.

Læs mere om Gymnastik i Vollsmose i Netværksatlas Vollsmose – en guide til bydelens sociale ressourcer, foreninger og netværk. Udarbejdet af Hausenberg for Vollsmosesekretariatet, Odense Kommune 2007. Kan downloades på: [http://hausenberg.dk/fileadmin/Dokumenter/Filer/Netvaerksatlas\\_lowres.pdf](http://hausenberg.dk/fileadmin/Dokumenter/Filer/Netvaerksatlas_lowres.pdf).

Læs også om “Dans i Nordvest” på [www.uppercutdance.dk/nordvest.html](http://www.uppercutdance.dk/nordvest.html)

### Styrker & udfordringer

- Man kan nå bredt ud, og alle kan være med, uanset om de er i en forening eller ej. Det kræver ikke, at man på forhånd er organiseret og skal tilmelde sig i flere uger i forvejen, som fx de almindelige fodboldturneringer. Sports-turneringer giver et positivt omdømme for grupper, der ofte oplever sig omtalt som problemer. Endelig kan det at lave noget konkret sammen give sammenhold og forbedre de sociale relationer i et boligområde. Udfordringen er omvendt, at det kræver en del planlægning og ofte også koordinering med andre lokale samarbejdspartnere.

## Metode I4

### Digital deltagelse

*Brug IT og Internettet til at styrke kommunikation og deltagelse. Det kan øges borgernes muligheder for at deltage - når det passer dem bedst, og hvorfra det passer dem bedst. Med IT og Internettet har vi mange muligheder for at forbedre information, kommunikation og idéudvikling i projekterne. Vær med til at udvikle den digitale deltagelse.*

Forestil dig, at I kan re-designe jeres kvarter og placere et indkøbscenter, en park eller et forsamlingshus. Ved brug af IT kan borgerne lege bygherrer og få konkrete illustrationer af deres forskellige forslag. IT kan visualisere forskellige ideer eller oplevelser af steder med digitale fotos, der uploades på et projekts hjemmeside og suppleres med kommentarer i form af lydfiler.

IT rummer nye muligheder for at skabe borgerdeltagelse. IT kan åbne for øget åbenhed og adgang til information. Nye former for kommunikation mellem fx borgere og politikere bæres tydeligvis også frem af de digitale muligheder såsom weblogs, chats og borgerpaneler. IT åbner op for nye former for deltagelse gennem muligheder for øget fleksibilitet, så borgere og andre aktører kan sidde hjemme og finde oplysninger, debattere og afprøve ideer, når det passer dem i deres travle hverdag.

Der er allerede en række eksempler på, hvordan IT kan bruges til at bringe borgernes ressourcer frem og styrke demokratiet. Nedenfor præsenterer vi

nogle meget forskellige metoder, der synes særlig anvendelige i den lokale byudvikling. Andre metoder er borgerafstemninger på Nettet, chatfora, lokale borgere eller politikere, der blogger, GPS guider, fleksibel undervisning, osv. Vi vil opfordre til at eksperimentere på dette område, der kan bidrage væsentligt til at forny deltagelsesformer og metoder.

#### Elementer & fremgangsmåder

Det er ikke muligt at opstille dækkende elementer i denne metode, der spænder så bredt. Det I skal overveje er, hvordan IT kan blive en ressource i jeres forløb eller projekt? Her er nogle enkle, men vigtige elementer:

#### IT er mange ting

Der er først og fremmest Internettet med hjemmesider, blogs og chats og med mange muligheder for visualisering, borgerpaneler og internaktiv dialog. Det er også de mange tilhørende digitale medier, som kan optage eller afspille såsom MP3, mobiltelefoner og kameraer, der giver mulighed for en kreativ og fleksibel udnyttelse. Nogle af disse teknologier kræver en del ressourcer, mens andre efterhånden fås ganske billigt. Faktisk vil en digitalisering ofte betyde, at man kan udbrede og bruge ressourcer meget effektivt.

#### Planlægning, udvikling og vedligehold

Både korte events og længere forløb skal planlægges og udvikles i forhold til mål, målgrupper, aktører og aktiviteter. Vær opmærksom på, at mange af disse metoder kræver vedligehold – en hjemmeside, der ikke opdateres, eller udlån af mp3 afspillere, der ikke virker, er ødelæggende for



deltagelsen. Så udbyg hellere jeres tilbud i små trin, så I kan sørge for en god forankring.

### Behov for IT- eksperter

Der vil ofte være brug for IT kyndige folk til at bruge digitale metoder – som sparringspartner i idéudvikling og især til at sætte op og vedligeholde IT løsningerne. Der er imidlertid en lang række billige og nemme programmer til hjemmesider, hvor ukyndige selv kan udvikle en side, ligesom man kan købe enkle løsninger med support. Endelig er der en række simple teknologier som fx internetbaserede “grupper”. Disse programmer kan ofte hentes gratis på Nettet og bruges uden særlig kendskab. Vær opmærksom på, om dit projekt kan bruge disse gratis.

### Lokale ressourcer.

Der er mange eksempler på, at der er lokale eksperter og ressourcer på dette område. Børn og unge har ofte gode IT kompetencer, og lokale IT projekter kan være anledning til, at en gruppe af børn og unge kan bringe deres ressourcer i spil lokalt. Biblioteker kan være centrale samarbejdspartnere, fordi de sikrer en bred adgang til IT for brugerne.

### Eksempler & varianter

#### Projekt web – hjemmeside

En hjemmeside for et projekt, for hele byfornyelsesprocessen eller for kvarteret kan skabe en god ramme for kommunikation i og om projektet – således at borgere og andre kan få en nem indgang ikke mindst til informationer og kontakter. En projekthjemmeside kan også være en ramme for dialog og andre former for deltagelse. Der er mange eksempler på forskellige projektwebs:

[www.noerremarken.dk](http://www.noerremarken.dk) er et eksempel på en bydelshjemmeside, der knytter sig til en længere fornyelsesproces i Nørremarken i Vejle. Som beboere kan man få et overblik over de mange aktiviteter i området og projekter i byfornyelsen. Man kan finde kontaktpersoner og en kalender med aktiviteter. Eksterne brugere kan også få information om projektets arbejdsmetoder. Siden vedligeholdes af professionelle, og den er ikke interaktiv ud over muligheden for at indsende mails til opslagstaven, hvilket kun få har gjort. Siden styrke er formidling, og vi vil især fremhæve, at siden formidler en række portrætter om beboere og essays fra arbejdet i den lokale skole.

[www.norrebro.nu](http://www.norrebro.nu) er et eksempel på en hjemmeside for et lokalt resourcecenter. Agenda Centret på Indre Nørrebro formidler en række projekter og aktiviteter til beboere og andre aktive på Indre Nørrebro. Siden styrke er, at den formidler alle dokumenter i de enkelte projekter inklusiv evalueringer samt referater fra bestyrelsesmøder osv., således at borgerne og andre kan orientere sig i aktiviteter, resultater og økonomi.

Overvej:

- Hvem skal “eje” hjemmesiden – hvem skal planlægge, udvikle og vedligeholde siden?
- Skal det være envejskommunikation – formidling af informationer?
- Skal det være tovejs kommunikation? Skal der være “censur”, så bidrag sendes gennem en redaktør?

Velfærdsministeriet har udviklet et “open source” redskab til kommuner, organisationer, borgere og andre til at etablere en hjemmeside, der er



målrettet elektronisk borgerdeltagelse. Læs mere i pjecen "IT i byfornyelsen", der kan downloades fra [www.vfm.dk](http://www.vfm.dk)

### **Det elektroniske kvarter**

Det elektroniske kvarter blev etableret som en del af et forskningsprojekt, der skulle undersøge, hvordan IT kunne forbedre borgerdeltagelsen i byfornyelsen. Projektet blev gennemført i samarbejde med Nørrebro Park Kvarterløft. Projektets hjemmeside er ikke blevet videreført, efter e-kvarterprojektet blev afsluttet i 2003, men man kan stadig se nogle af de metoder, der blev eksperimenteret med på [www.e-kvarter.dk](http://www.e-kvarter.dk):

- *Fotosafarier* – børn tog billeder af kvarteret og dets styrker og svagheder, og en rullestolsbruger dokumenterede problemerne med tilgængelighed.
- *Visualiseringer* af forskønnelsesprojektet, hvor brugeren kan se forskellige forslag og prøve at gå gennem gaden, som den kan komme til at se ud.
- *Den elektroniske markedsplads*, hvor brugerne kan gå en tur i den virtuelle og interaktive markedsplads i Nørrebro Park og se projektgruppernes arbejde og chatte med projektgrupperne og andre aktive.

Konklusionerne fra projektet bekræfter, at IT rummer mange muligheder for at styrke deltagelsen og inddrage nye grupper i arbejdet. Nogle kan nemt laves i dag – fx formidling af fotosafari. Andre kræver flere ressourcer fx software. Der arbejdes fx i byggeriet med programmer til 3D vi-

sualisering, og udbredelsen af disse programmer vil gøre det nemmere og billigere. Hjemmesider som "second life" rummer også potentialer for at eksperimentere videre med at indrette kvarteret og afprøve og diskutere udviklingen. Læs mere på [www.bypolitikken.dk](http://www.bypolitikken.dk)

### **Podwalks**

Copenhagen X tilbyder 6 guidede ture i byen til hovedstadens nye arkitektur og byudvikling. På de forskellige podwalks bliver man guidet rundt af arkitekter, beboere, borgmestre og kulturpersoner. Man kan høre turene eller endnu bedre printe et kort og tage sin mp3 afspiller med ud i byen – når det passer én bedst. I lokalområder kan man tilsvarende arbejde med dette medie. Fx kan unge, ældre, kendisser osv. lave podcasts af de steder, de færdes i kvarteret. Se fx [www.k-i-b.dk](http://www.k-i-b.dk)

### **Digitale byvandring**

Der er en del eksempler på byvandring på nettet. I den historiske ende har fx Lokalthistorisk Arkiv for Viborg Kommune sammen med Viborg Centralbibliotek og Viborg Stiftsmuseum lavet en hjemmeside, hvor man kan klikke på veje og bydele og se billeder og historier herfra ([www.viborghistorie.dk](http://www.viborghistorie.dk)). Faaborg Kulturhistoriske Museer har tilsvarende lavet en tilsvarende historisk byvandring ([www.fkm.nu/byvandring](http://www.fkm.nu/byvandring)).

På Dansk Arkitektur guide ([www.dac.dk/guide](http://www.dac.dk/guide)) kan man se arkitektur i de større byer i Danmark.

Denne metode kan bruges til at lave lokale digitale byvandring, hvor borgere bidrager. Med programmer som Google Earth kan man lægge punkter, kommentarer og billeder ind i et luft-

billede af byen. Borgerne kan fx tage og sende billeder ind med deres mobil.

### Styrker & udfordringer

- IT kan styrke empowerment, fordi borgerne kan få bedre adgang til information og til at få sine synspunkter frem og komme i dialog med beslutningstagere.
- Debatter på Nettet kan være svære at styre på godt og ondt. En række projekter har erfaret, at muligheden for at deltage i et elektronisk debatfora kun bruges af relativt få, og at der kun er lidt dialog. Men formerne er under udvikling, og mange er aktive omkring webblogs.
- IT kan skabe dannelse af nye netværk og fællesskaber – lokalt, nationalt og internationalt.
- Det vil være oplagt at arbejde med IT i forbindelse med at nå særlige grupper – ikke mindst unge, som er vant til disse medier – og som ellers kan være svære at få fat i. Omvendt skal man også være opmærksom på, at brugen af IT ekskluderer andre. IT kan heller ikke erstatte de personlige møder.
- Vær omhyggelig med at organisere opgaverne i relation til IT deltagelsen. Der er ofte brug for, at en kontinuert support – hjemmeside skal fx opdateres jævnligt, og der kan opstå tekniske problemer, der skal løses hurtigt mv.

### Kilder & kontakter

Læs mere på [www.it-borger.dk](http://www.it-borger.dk). Her kan man fx læse, hvordan man laver podcasts.

Storegaard, K. & Holmgren, S (2005): "Det elektroniske kvarter", kan downloades på: [www.vfm.dk/netpublikationer/2005/p10elkbolig0309/pdf/det\\_elektroniske\\_kvarter.pdf](http://www.vfm.dk/netpublikationer/2005/p10elkbolig0309/pdf/det_elektroniske_kvarter.pdf)



## Metode 15

### Visualisering

*Visualiser jeres projekt – tænk over, hvordan det ville se ud – hvis I skulle beskrive det uden ord! Brug billeder, fotos, tegninger, collager eller fysiske genstande til at illustrere ideen i jeres projekt.*

Billeder kan ofte indfange stemninger og visioner meget mere præcist end ved brug af ord. Størstedelen af formidlingen af vores projekter sker i skriftlig form. Men mange mennesker har rent faktisk svært ved at læse. Derfor er det en god idé at tænke over, hvordan vi kan visualisere vores projekter. Det kan gøres på utroligt mange måder. Visualisering kan benyttes både til at formidle projekter, men kan også benyttes som et samarbejdsredskab på møder. Eksempelvis har vi været til borgermøder, hvor der var hyret lokale kunstnere til at "tegne" arbejdsgruppernes arbejde. På andre møder blev der hængt et langt papir op på hele væggen. Her var der en illustrator, der løbende "tegnede" diskussionerne på mødet, og de deltagende blev opfordret til i pausen at skrive eller tegne forskellige temaer, de havde på hjertet.

Udstillinger og fotoplancher er nok de visualiseringsværktøjer, der bliver anvendt i størst udstrækning. Styrken ved den type af formidling er, at de kan stilles op på steder, hvor folk færdes i det daglige eksempelvis på biblioteket, stationer eller pladser. Man kan bemande udstillingerne i særlige tidsrum for at give borgerne anledning til at stille spørgsmål og få uddybende information

om projekter. Der er også mange gode erfaringer med at lave konkrete synlige kortvarige forandringer som eksempelvis placere planter, halmballer, kridtstreger, fotostandere og andet for at vise – at der på det pågældende sted kommer til at ske noget. Sådanne synlige forandringer får folk til at stoppe op og giver opmærksomhed på, at der er et projekt, der går i gang.

#### Elementer & fremgangsmåder

Det er ikke muligt at angive præcise elementer i denne metode, da det afhænger af, om I vil bruge det som led i jeres samarbejde – eller som en måde at formidle jeres projekt på. Derfor er nedenstående generelle råd.

#### Visualisering som samarbejdsmetode

Find ud af, hvor i jeres proces I kan bruge teknikker til visualisering. Afklar, hvad det er for materialer, I har brug for! Vi har selv gode erfaringer med at medbringe bunker af blade, tuscher, sakse, limstifter og masser af hvide plancher i forbindelse med workshops og arbejdsgruppe møder.

På andre møder har der været tegnere, der illustrerede mødets forløb i nogle tegneserieskabeloner. Mulighederne er mange – det handler om, at I finder en form, der virker for jer.

#### Visualisering som formidling

Hvilken form vil I vælge? Find ud af, om I selv kan visualisere projektet, eller om I skal trække på nogle lokale kunstnere, fotografer eller andre, der kan hjælpe med at formidle jeres projekt.

Tænk over, hvad det er for signaler, I gerne vil formidle? Hvem er jeres målgruppe? Hvordan



kan I bedst nå dem i forhold til de ressourcer, I har til rådighed? Kan I få sponsorater eller indgå i et samarbejde med andre lokale aktører? Hvor skal jeres projekt visualiseres henne? Kan det være på nogle offentlige institutioner, eller skal det være udenfor?

## Eksempler & varianter

### MOB – midlertidig omdannelse af byrum

I stedet for planer og tegninger, som borgerne kan have svært ved at forholde sig til, kan man arbejde konkret i byrummet. Ved at ændre på infrastrukturen og “møbleringen” i et område kan man skabe et udgangspunkt for debat om området og dets muligheder. Et eksempel kan være at afspærre et vejareal og omdanne området til en midlertidig plads, dansescene eller sportsbane. Man kan fx bruge belysning, udsmykning, beplantning, belægning eller gademøbler. Pointen er, at man ved at ændre på den vanlige funktion kan skabe opmærksomhed på anden brug af dette areal.

Miljøtrafikugen i København, hvor gader afspærres for biler, og gaderne åbner sig for leg, rullestøjtøbere og gadegøgl, er eksempel på et lidt større projekt indenfor denne kategori. Læs mere i “Kommunikations- og inddragelsesmetoder”. Rapporten kan downloades fra [www.eukn.dk](http://www.eukn.dk)

### Yellow Arrow – Gule pile

Sæt klistremærker med gule pile rundt i dit område, der hvor I gerne vil skabe opmærksomhed. Hver gul pil har en unik kode, som man kan sende en sms til. Herefter modtager man en sms, der fortæller, hvorfor pilen er sat op. Man kan lade borgerne sætte pilene rundt omkring i kvarteret

og dermed give dem mulighed for at fortælle deres egne historier om netop det sted. “Yellow Arrow” er en del af et globalt kunstprojekt, hvor folk ved hjælp af gule pile i form af klistremærker peger på steder i byrummet, der har betydning for dem.

Læs mere på hjemmesiden [www.yellowarrow.net](http://www.yellowarrow.net), der samtidigt fungerer som et offentligt tilgængeligt online-galleri for gule pile placeret over hele verden.

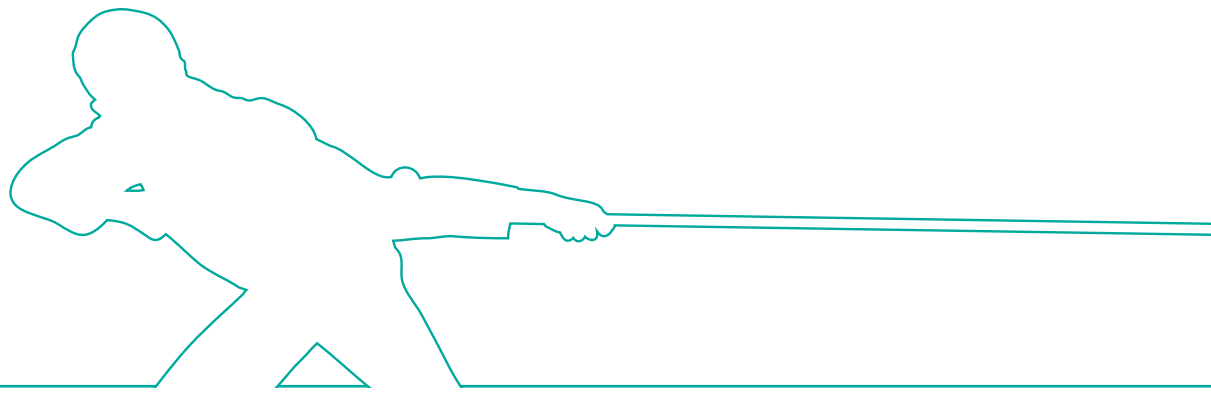
### Galleri Hamlet

Galleri Hamlet er et foto projekt med afsæt i Nørrebro igangsat af en lokal erhvervsdrivende Leif Schiller. Projektet går ud på at få kontakt til børn og unge i kvarteret, og med engangskameraer har de taget billeder fra deres hverdag. Billederne er blevet udstillet i kæmpestort format på ca. 1,6 x 2,7 m, og ophængt op en 130 m lang mur langs Hamletsgade i Mimersgadekvarteret på det Ydre Nørrebro.

Børnene har lært noget om fotografering, og mange af Mjølnerparkens voksne beboere har set udstillingen, enten fordi deres egne børn har deltaget, eller fordi de kender nogen, hvis børn har fået et fotografi op at hænge. Læs mere på projektets hjemmeside: [www.galleri-hamlet.dk](http://www.galleri-hamlet.dk)

### Go-cards postkort

Som led i afslutningen af kvarterløftet i Nørrebro Park Kvarter blev der publiceret postkort, der viser kvarteret fra forskellige sider. På forsiden af “pakken” med postkort står der “tak for lån”, og “stafetten gives videre til de lokale kræfter”. Ideen er, at man med billeder får indfanget små detaljer, stemninger og de mange forskellige be-



boere i kvarteret. Kortene er gratis og kan bruges af beboerne til at sende hilsner – med deres eget kvarter. Se: [www.parkkvarteret.dk](http://www.parkkvarteret.dk)

### **Styrker & udfordringer**

- Målrettet brug af visualiseringer kan nå målgrupper, der ikke er vant til at læse og pege på vinkler, der ikke så ofte beskrives med ord.
- Udstillinger med billeder, fotos og kunst kan oftest placeres i det offentlige rum, hvormed der nås andre målgrupper end de vanlige aktive!
- Det kan være ressourcekrævende og kræve inddragelse af professionelle at få lavet flotte visualiseringer! Der kan også være lokale ressourcer, der netop kan bidrage her.

### **Metode 16 Konkrete aktiviteter**

*Tænk i konkrete afgrænsede aktiviteter, som folk kan deltage i. Ikke alle er til møder og debat. Mange vil gerne give en hånd med noget konkret og praktisk eller noget, der foregår inden for et kortvarigt afgrænset tidsrum som eksempelvis at medvirke til at arrangere en årlig julefest eller en fælles ryd op dag.*

Det er en god idé at arrangere forskellige typer af aktiviteter, så der er tilbud til forskellige deltagerinteresser. I mange projekter har man erfaringer for, at folk gerne vil deltage, når det er praktisk, konkret og kortvarigt.

Praktiske opgaver som fx at reparere en legeplads eller at lave kaffebod til et lokalt loppemarked kan tiltrække de borgere, der ikke gider deltage i "snakkemøder". Mange mennesker lever i dag et travlt liv og synes ikke, at de har overskud til at deltage i møder om aftenen. Andre er uvante med det eller bryder sig ikke om at sidde til møder eller debattere overordnede visioner for et lokalområde. En borger i en af vores undersøgelser udtrykker det således:

*"Jeg synes, der har været for mange mennesker, for mange møder og for meget snak. Jeg vil gerne være med i noget, hvor der er noget kontant og noget konkret at gå efter. For alt det der med at sidde i tre timer og høre på 27 mennesker med deres forslag, det gider jeg godt nok ikke. Jeg vil gerne tage stilling til, om et hus skal renoveres,*



*og hvordan det skal renoveres. Men sådan de her store visioner, det har jeg ikke, og det gider jeg ikke at sidde og høre på!”*

De korte afgrænsede projekter kan med fordel være synlige, så der skabes opmærksomhed om, at der er sat initiativer i gang i området. Det kan både være arrangementer som (tilbagevendende) fester fx Skt. Hans fest, Grundlovsdag og loppemarked eller nogle synlige fysiske forandringer i lokalområdet, fx udsmykning af væg, beplantning, ryd op dag.

### Elementer & fremgangsmåde

Find nogle konkrete projekter. Sammen med lokale beboere og andre ressourcpersoner kan I finde nogle egnede projekter. Vær opmærksom på, hvilke værktøjer og andre ting I skal bruge. Skab opmærksomhed om projektet. Brug gerne den lokale presse, opslagstavler på institutioner, supermarkeder, sportssteder og kulturhuse. Bed evt. hver af nøglepersonerne direkte invitere 3 i deres netværk. Se **\*Ambassadører og mentorer**. Brug de ressourcpersoner og institutioner, der er i området.

### Eksempler & varianter

#### Årlig ryd op dag

Søndag den 15. april 2007 deltog 12.000 frivillige danskere i Danmarks Naturfredningsforenings (DN) årlige kampagne om at “Rydde op i naturen”. Ugen efter gik 40.000 børn fra børnehaver, skoler og andre institutioner i gang med at gøre naturen forårklar. Ryd op dagen er en landsækkende indsats, der nu har forløbet over et par år. Hvert år er der stadig flere, der tilmelder sig, og mange af de deltagende ytrer glæde over at kunne gøre

en konkret afgrænset og synlig indsats. Naturen i Danmark blev således befriet for mange tusinde tons affald. “Det var et rigtigt godt stykke arbejde” som en af medarbejderne i DN udtrykker det. Læs mere på: [www.dn.dk](http://www.dn.dk)

I mange af områdeløft indsatserne har de også haft gode erfaringer med en fælles ryd op dag. I Mimersgade kvarteret på Nørrebro er der yderligere arbejdet med en “plant et træ dag”. Her opfodres lokalt erhvervsliv og beboere til at sponsorere et træ, der kan medvirke til at forgrønne kvarteret. Læs mere på: [www.vejpark.kk.dk](http://www.vejpark.kk.dk)

#### Fælles fester og traditioner

Mange boligforeninger og byfornyelsesindsatser har gode erfaringer med at opbygge fælles traditioner i deres lokalområde. Nogle arrangerer en årlig fisketur, et loppemarked, en Grundlovsdag, Sankt Hans fest eller julemarked. De konkrete events er med til at skabe sammenhængskraft og fælles historier i lokal området. Men det kræver en masse koordinering og en intensiv indsats. Derfor kan det være en idé, at flere lokale foreninger slår sig sammen!

#### Byg legeplads

Det vakte noget opsigt, da de ansatte i GE Money Bank i Danmark samlede 175.000 kr. ind til at renovere en legeplads til Frelsens Hærs Krisecenter i Rødovre. Derudover brugte medarbejderne en del af deres fritid på at grave ud til sandkassen. Banken er en af de få virksomheder i Danmark, der lader deres ansatte udføre frivilligt socialt arbejde i arbejdstiden. Fænomenet stammer fra USA, men det er ved at blive udbredt i Europa, og Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde skubber

på for at udbrede det.

Ifølge bankens hjemmeside handler det om både at have det sjovt sammen, men også om at blive mere bevidst om mennesker og problemer omkring os samt om at have det godt med at kunne bidrage med noget. De ansatte har desuden medvirket til at lave fastelavnsmøder, indsamle tøj og legetøj på institutioner, male en børnehave i Frelsens Hær samt indsamle og donere brugte computere. Læs mere på [www.gemoneybank.dk](http://www.gemoneybank.dk)

### **Styrker & udfordringer**

- Man når en anden målgruppe end dem, der typisk dukker op til møder.
- Man kan medvirke til at opbygge fælles traditioner og historier i et lokalt område.
- Der skabes sammenhold og nye kontakter, når man arbejder sammen om en konkret indsats!
- Udfordringen er at finde nogle væsentlige og egnede projekter.
- Der kan være grænser for, hvad man må lave – fx om forældre må male på en skole eller reparere en legeplads. Vær opmærksom på sikkerhedsaspekterne.

### **Kilder & kontakter**

Læs mere på denne web: [www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk). Her er blandt andet nyheder, puljer, kurser og rådgivning om frivilligt socialt arbejde. Webben udgives af "Center for frivilligt socialt arbejde", der er en selvejende institution under Velfærdsministeriet.

"Frivilligt arbejde – den frivillige indsats i Danmark" (2006) Af Inger Koch-Nielsen, Lars Skov Henriksen, Torben Fridberg og David Rosdahl. Socialforskningsinstituttet (SFI). Kan downloades på [www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk)





## Metode 17 Hold gryden i kog!

**Sørg for at holde gryden i kog i de store projekter. Det tager ofte flere år, fra borgerne er kommet med deres ideer, til projekterne bliver implementeret. Derfor er det vigtigt at vise, at der stadig er gang i processen og at arbejde aktivt for at fastholde deltagelsen til projektet skal konkretiseres. Sørg fx for små sikre synlige succeser undervejs.**

Tid opleves meget forskelligt. Mange projekter løber over flere år, og ofte er der lange periode med behandling af ansøgninger eller myndighedsbehandling, hvor det lokale projekt "står stille". Flere af de aktører, vi har interviewet til denne håndbog, trækker det frem som en særlig udfordring at fastholde de deltagendes engagement efter den første indledende fase med mange aktiviteter og ideer og nye netværk osv. Nogle borgere får den opfattelse, at projektet ikke blev til noget og bliver vrede og skuffede over de mange løfter. Andre mister bare interessen. Begge grupper vil være svære at få fat i igen. Derfor udtrykker planlæggerne behov for løbende at synliggøre, at projektet stadig er i gang og for at involvere borgere i de efterfølgende faser.

Det lange tidsperspektiv kan specielt være en udfordring i forhold til at involvere børn og unge, der har svært ved at forstå, at deres projekter ikke bliver færdige inden for et overskueligt tidsrum. "Vi er flyttet og har fået børn, inden det bliver færdigt, så hvorfor skal vi spille vores tid og

*involvere os nu?"* Sådan sagde ung dreng til en af de planlæggere, vi har talt med.

Der er derfor behov for at igangsætte forskellige aktiviteter, der viser, at projektet stadig "kører". Disse typer aktiviteter kalder vi at "holde gryden i kog". Der er mange forskellige måder at gøre det på blandt andet afhængigt af de ressourcer, der er til rådighed fx nyhedsbreve, mailinglister, fester og andre arrangementer, lokale projektmidler mv. Nogle projektledere udsender fx et elektronisk *nyhedsbrev*, hvor de opsummerer status på projektet. Andre afholder *åbne arrangementer*, der er kombineret med sociale indslag. Læs mere i eksemplerne.

### Elementer & fremgangsmåde Planlægning

Vær forberedt på de "stille perioder" og overvej det lange seje træk. Planlæg allerede tidligt i forløbet, hvordan I vil informere i projektet og hvilke aktiviteter, I kan lave undervejs for at vise, at projektet stadig er i gang!

#### Milepæle og trædesten.

Det er en god idé tidligt i et forløb at formulere nogle "milepæle" eller "trædesten" for projektet i samarbejde med de involverede borgere. Disse kan bruges til at give tilbagemeldinger til de borgere, der har været aktive undervejs, men også til nye, der kan "stige på projektet! Det kan fx være at fejre en indsendt plan, en godkendt plan eller det første spadestik.

#### Information

Det er supervigtigt at informere løbende om projektet, dels for at holde de aktive i gang, dels for

at rekruttere nye. Det kan være via nyhedsbreve, mailinglister, presse, møder, projektets hjemmeside eller fx blogs fra projektmedarbejdere, politikere eller andre aktive.

### Små sikre synlige succeser

Sørg for, at der bliver sat projekter i gang, der giver små synlige resultater undervejs. Det kan også være sociale events, der kan kombineres med information og bygge videre på netværk. Det kan eksempelvis være loppemarkeder, årstidsfester eller konkrete projekter. Det kan være en god idé at koble sig på andre lokale aktører således, så der opstår synergi. Events er også gode til at formidle opmærksomhed om projektet for nye interesserede. Læs mere om metoden i **\*Konkrete aktiviteter**.

### Eksempler & Varianter

#### Kvarterløft Nørrebro park spiller på flere tangenter

Kvarterløftet i Nørrebropark er ved at slutte af og har mange erfaringer, andre projekter kan trække på. På hjemmesiden har borgerne løbende kunne følge med i nyheder om de forskellige projekter, og der er lagt referater af arbejdsgruppernes møder ud på Nettet. Et af projekterne, der var lang tid undervejs, var etablering af et grønt byrum – “Ny Nørrebro park”. For at holde gryden i kog har sekretariatet lagt fotos af parken på hjemmesiden – fra før renoveringen gik i gang og løbende undervejs i ombygningen. I kombination med dette er et link med *“arbejdet skrider frem i parken”*. Parken står nu færdig, og det blev fejret med en buket af arrangementer med besøg af Miljø- og Teknik borgmesteren og en masse sport og “Nørrebros største picnic”. Se mere på [www.parkkvarter.dk](http://www.parkkvarter.dk)

### Elektronisk mailing liste

Mailinglister er en relativ billig og nem måde at holde de involverede ajour med projektets status. Dette kan også udbygges med, at nyheder om projektet bliver formidlet på projektets hjemmeside, hvis der eksisterer sådan en. Her er det en god idé også at lægge referater og billeder fra forskellige aktiviteter!

### Fejring og festligholdelse af fremskridt

Det kan gøres meget enkelt – det kan fx handle om blot at byde til kaffe og kage, men pointen er, at man giver folk anledning til at mødes i en for projektet måske “stille periode”. Og man får skabt opmærksomhed på, at processen er i gang. En garvet projektleder gav os følgende råd: *“Sørg for at fejre hvert et lille fremskridt!”* Hun holdt en lille fest eller indbød til kaffe og kage hver gang, projektet nåede nogle milepæle. Det var meget populært og betød også, at folk, der havde været aktive sammen, fik anledning til at mødes.

### “Den glade pose”

I flere Kvarterløftprojekter var der afsat midler til små projekter, som lokale kunne søge og bruge til at igangsætte initiativer, som de brændte for. I Nordvest blev disse projektmidler kaldt “den glade pose”, mens de i områdefornyelsen i Mimersgadekvarteret hedder “Mimers penge”. På [www.mimersgadekvarteret.dk](http://www.mimersgadekvarteret.dk) kan man se en lang række eksempler på lokale projekter, der har fået støtte: Fx Shezone, en idrætsforening for kvinder på tværs af alder, etnicitet og social status og Copenhagen Cruise, der vil udsmykke en gavl. Læs mere i metoden **\*Konkrete aktiviteter**.



## Metode 18 Opsøgende borgerdeltagelse

*Vær opsøgende for at få fat i særlige grupper, som det ellers kan være svært at nå. Tag “demokratiet” ud i kvarteret, ring på dørene og skab lokale muligheder for at bidrage. Mange grupper ønsker ikke at gå til møder eller deltage i særlige arrangementer eller føler sig ikke umiddelbart som en del af det lokale demokrati. Denne gruppe af metoder sigter på at møde og involvere folk, hvor de er.*

De opsøgende metoder er klassiske metoder i empowerment projekter – fx gadeteater, opsøgende arbejde og lokale grønne guider. Der er mange forskellige måder at være opsøgende på. Man kan dels bevæge sig ud der, hvor de målgrupper, man ønsker at komme i dialog med, færdes. Det kan fx være at møde børnefamilier på institutionerne, de unge ved sportshallerne og de travle ved eksempelvis supermarkederne. Vi har ikke så stor tradition for denne tilgang i den offentlige forvaltning i Danmark, da det er forholdsvis tidskrævende. Men i forbindelse med boligsociale indsatser har det været mere benyttet.

Man kan være opsøgende på mere eller mindre systematiske måder. Man kan eksempelvis lave fokusgruppeinterviews med repræsentanter fra ens målgrupper. Et sådan interview kan med fordel laves i starten af et forløb, da det kan hjælpe en med at udpege andre interessenter og temaer i planlægningen.

I andre sammenhæng taler man om “selektiv borgerinddragelse”, hvor man ikke forsøger at nå “alle borgere”, der jo ofte er meget forskellige og skal nås på forskellig vis. Men i stedet forsøger man at målrette kommunikationen til særlige grupper eller ressourcepersoner. Det vigtige i denne proces er, at man nøje afvejer budskaberne i en selektiv inddragelsesproces med de almene interesser og hensyn.

### Elementer & fremgangsmåder Mål og målgruppen

Hvem vil I møde, og hvad skal der komme ud af det? Find andre, der har arbejdet med målgruppen og brug deres erfaringer.

#### Stedet

Find ud af, hvor målgruppen begår sig, og find ud af, hvor I vil møde folk?

#### Planlægning

Lav en køreplan for projektet. Er det muligt at samarbejde med andre om at nå denne målgruppe. Man kan fx kontakte skolen for at få fat i unge. Er det foreningsløse unge, kan man kontakte sportsforeningerne eller SSP-medarbejdere. Det kan være, de er interesserede i at nå nogle af de samme målgrupper. Skab synergi ved at koordinere jeres indsatser.

#### Opfølgning

Det er vigtigt at synliggøre, at der kommer noget ud af deres deltagelse. Måske der er kommet noget helt konkret ud af det, ellers må I gøre jer umage med at pege på, hvad deres input bidrager til.

## Forankring

Overvej allerede fra starten, hvordan deltagelsen kan forankres – og gerne spredes.

## Eksempler & varianter

### Gadens demokrati

Gadens Demokrati er et Street Art-projekt, der har til formål at skabe en ny demokratisk platform for de unge i byerne Vordingborg, Nakskov, Næstved og Nykøbing Falster. Demokratibussen ruller rundt i Sydsjælland og stiller spørgsmål til de unge:

- Hvad er din drøm?
- Hvad mangler i din by?
- Hvad skal der ske?
- Er der noget du gerne vil forandre?

Projektet har tilknyttet en web, hvor de unge kan "blogge". Der er ikke svar på alle spørgsmål, men nogle unge har budt ind.

Gennem 8 workshops skal de unge samarbejde med professionelle kunstnere og afvikle video- og lydinstallationer på gadeplan i form af en mediekaravane. Herudover etableres 4 dialogfora til udvikling af kommunikationen mellem unge og kulturinstitutioner. Læs mere på: [www.gadens-demokrati.dk](http://www.gadens-demokrati.dk)

### Opsøgende interviews

Mød folk, hvor de færdes – stil dig eksempelvis foran biblioteket og supermarkedet. Sørg for at have en skabelon med få enkle spørgsmål max 3-4 stykker. Metoden er ikke nødvendigvis repræsentativ – men man får indfanget synspunkter fra en række borgere, der ellers ikke ville deltage i et borgermøde. Det er en god idé at have noget tøj på – en t-shirt eller andet – der viser, hvor man kommer fra.

## Familien i centrum

I Byen i Balance i Vejle har man afholdt en række dialogmøder med inviterede familier. Målet er at skabe rammer for at familier kan mødes og udviske fordomme og udvikle aktiviteter ved at tage afsæt i sundhed og fællesskab i nærmiljøet. Ved det første dialogmøde deltog beboere med bosnisk, tyrkisk, dansk og hollandsk baggrund. Familierne blev bedt om at forholde sig til 4 overordnede spørgsmål om Nørremarken og familielivet. Der blev bl.a. talt om trivsel og sundhed, børneopdragelse, livskvalitet og fælles aktiviteter på Nørremarken. *"Debatten blev livlig, energisk og engagerende. Familierne fattede venlig nysgerrighed og undrende interesse for hinandens levevis, normer, traditioner og fordomme."* Fremgår det af et citat på hjemmesiden.

Læs mere på [www.noerremarken.dk](http://www.noerremarken.dk). Her kan man også læse en detaljeret metodebeskrivelse for dialogmøderne.

## Styrker & udfordringer

- Det opsøgende arbejder betyder, at man når nogle grupper, man ellers har svært ved at komme i dialog med, og det kan vigtigt i et langsigtet perspektiv. Omvendt kan det være meget ressourcekrævende.



### Kilder & kontakter

Kommunikations- og inddragelsesmetoder til områdebaserede indsatser af Velfærdsministeriet og Lærestalernes Fælles Byplankursus. Kan downloades på [www.vfm.dk/netpublikationer/2007/p10kom3005/html/full\\_publication.htm](http://www.vfm.dk/netpublikationer/2007/p10kom3005/html/full_publication.htm)

Der er en række metodesamlinger, der retter sig mod børn og unge:

- Julie Abitz (2008): Børn og byudvikling – en eksempelsamling om inddragelse af børn i byfornyelsen. Velfærdsministeriet.
- Børnerådet (2002): Dialog på tværs – børn og voksne i øjenhøjde. Kan downloades fra [www.boerneraadet.dk](http://www.boerneraadet.dk)
- Schytte B. (2006): Inddragelse af børn og unge i udvikling af udemiljøer. Erfaringer fra Vollsmose. Odense Kommune. Kan downloades fra [www.sbi.dk/byudvikling/friarealer/inddragelse-af-born-og-unge-i-udvikling-af-udemiljoer-1/](http://www.sbi.dk/byudvikling/friarealer/inddragelse-af-born-og-unge-i-udvikling-af-udemiljoer-1/)

# NAVIGATION

*– metoder til visioner, forankring og evaluering*





At have visioner og pejlemærker i lokal byudvikling er vigtigt – og frugtbart. Det kan være en god idé i fællesskab at opstille succeskriterier og løbende at diskutere udviklingen. Derfor har vi samlet forskellige metoder til at navigere i de komplekse processer. Det er ikke altid nemt at sætte ord på succes eller at vælge, hvad der er vigtigst. Det håber vi metoderne kan bidrage til.

Der stilles i øjeblikket store krav til evaluering og bench marking af projekter. Det er derfor væsentligt, at de lokale aktører – professionelle og borgere – bliver gode til at få de kriterier, der tæller for dem, på dagsordenen.

Vi har også samlet metoder til at få rundet processer og projekter godt af. Der er forskellige evalueringsmetoder, der kan benyttes i slutningen af både møder og projektførløb. De kan også bruges til at evaluere løbende og justere de forløb, der er i gang.

Metoderne i denne gruppe er:

- N1: Krystalkuglen**
- N2: Vejen og sumpen**
- N3: Praleværksted**
- N4: Evaluering på møder**
- N5: Multikriterievurdering**
- N6: Selvevaluering**

## Metode N1

### Krystalkuglen

*Hvordan ser jeres område ud om 10 år? Hvem samarbejder I med? Hvad er lykkedes? Hvilke handlinger var medvirkende til at sætte en positiv proces i gang? Brug Krystalkuglen til at udvikle fælles visioner.*

Krystalkuglen er en metode til at sætte ord på drømme om fremtiden. Når I ser ind i krystalkuglen, skal I tænke jer et vist antal år frem i tiden. Det I ser, kan I bruge til at formulere en vision.

Metoden handler om at sætte ord på visioner for et område. Krystalkuglemetoden bliver af og til kaldt "Rumskibet" for at signalere, at man flyver frem i tiden. Man kan siden efterfølge øvelsen med metoden **\*Vejen og Sumpen**.

Man har bl.a. inden for eliteidrætten fundet ud af, at det er meget motiverende og aktiverende at have et positivt formuleret vision, der kan fungere som rettesnor for de daglige handlinger. Vi har derfor i mange sammenhænge bedt folk om at formulere deres drømme for den ideale proces eller et ønsket udbytte af et projekt.



Det er vigtigt at orientere deltagerne om ikke at kritisere eller kommentere hinandens ideer. Kreative processer kræver en god og tryk atmosfære, før vi kan kaste de vovede og vilde ideer på banen! Se fx **\*Dynamiske møder**.

Det er vores erfaring, at Krystalkuglemetoden medvirker til at skabe en god energi og til at ryste en gruppe sammen. Ved at formulere positive fremtidsscenarier har man fokus på ønsker for fremtiden, hvilket har en meget mere dynamisk effekt end at tage afsæt i problemerne. Se også **\*ABCD metoden**. Krystalkuglemetoden er meget velegnet i et opstartsforløb, men kan også bruges undervejs i et forløb til at målrette en proces.

### Elementer & fremgangsmåder

Det er vigtigt, at man sammen rejser ud i fremtiden og taler i nutid. Man kan evt. forestille sig, at man møder en gammel ven, man ikke har set i mange år. Vedkommende spørger til, hvordan det er at bo i området, eller hvordan det gik med projektet: Hvad er det især lykkedes med, hvem samarbejder I med osv.? Pointen er, at I får sat ord på den retning, I ønsker projektet skal udvikle sig.

Øvelsen kan vare mellem 5-10 minutter, og processen er grundlæggende som følger:

- Vælg en interviewer, og beslut om det er en person eller flere, der svarer på spørgsmålene. Øvelsen kan således laves parvis eller i grupper. Det kan være en god idé at have en tavle eller planche at skrive stikord på eller at udnævne en referent.

- Intervieweren indleder med, at vi nu går frem i tiden. Det afklares inden, hvilket tidsrum det vil være relevant at vælge.
- Intervieweren stiller spørgsmål om fremtiden fx: Hvordan ser der ud, der hvor du står? Hvem er I samme rum? Hvad står der i lokalavisen om projektet? Hvilke begivenheder var afgørende for, at det lykkedes?
- Den enkelte eller gruppen svarer, og referenten skriver stikord undervejs. Der kan være flere svar, så I kan lave forskellige fremtidsbilleder.
- På baggrund af svarene formulerer man en eller flere visioner for projektet.

### Eksempler & varianter

#### Agenda 21 – vision for lokalsamfundet

Vi var benyttet Krystalkuglemetoden i mange sammenhænge – i forbindelse med enkeltstående borgermøder og længerevarende processer.

I en lille Nordsjællandsk landsby var beboerne bekymrede over, at flere af de lokale butikker lukkede. De frygtede, at byen ville blive affolket og blive til en kedelig pendlerby uden fælles funktioner. Vi lavede Krystalkugleøvelsen på et seminar en lørdag eftermiddag med efterfølgende middag. På sådanne seminarer har man ofte fokus på problemerne. Men her kombinerede vi Krystalkugleøvelsen med den anerkendende tilgang (se **\*ABCD metoden**), og der blev en utrolig god dynamik i gruppen. Beboerne fik igennem øvelsen billeder på, hvilken fremtid de kunne tænke sig, og hvilke ressourcer der var til stede i byen.



Ud fra svarerne fra Krystalkugleøvelsen formulerede de en overordnet vision med forskellige indsatsområder. Derefter benyttede vi metoden **\*Vejen og sumpen** og identificerede de handlinger, der skulle til for at realisere visionen.

### Variation – brug af billeder!

Man kan variere Krystalkuglemetoden ved også at benytte billeder og lave kollager. På en workshop for lokaludvalget i Kgs. Enghave lavede vi en variant af Krystalkugleøvelsen. Deltagerne blev inddelt i mindre grupper på 3-5 efter deres interesser, og de fik en time til at beskrive deres vision – gerne i form af billeder eller tegninger. Grupperne lavede store plancher med stikord og kollager med billeder fra blade, aviser og diverse brochurer, der illustrerede deres vision. Billeder har den fordel, at de er meget stærke til at formidle stemninger. Derefter blev visionerne formidlet efter værtmetoden, hvor gruppemedlemmerne på skift er værter ved planchen og fortæller om deres vision, mens de andre gruppe-medlemmer er på visit hos de andre grupper. Visitterne varer 5-10 minutter, og der er runder, så man kan nå at se flere eller alle plancher. Værten giver gæsterne “post-it” sedler, og opfordrer gæsterne til at komme med deres input og gode ideer til visionen.

### Styrker & Udfordringer

- Det styrker ens daglige praksis at have formuleret en vision, der angiver en retning for ens arbejde. Positivt formulerede visioner medvirker til at skabe fælles fundament og sammenhold blandt de involverede aktører i processen.

- Det er en udfordring at sikre, at visionen ikke bliver for utopisk og urealistisk. Nogle borgere kritiserer visionsprocesser for at blive en gang “varm luft”, der intet har med virkeligheden at gøre. Andre synes, det er herligt at finde fælles underlæggende værdier fx ønsker om ren luft og grønne arealer på tværs af uenigheder om vejene til at realisere visionerne.

### Kilder & kontakter

*Fremtidsværksteder og Scenariевærksteder* er nogle andre måder at arbejde med at udvikle visioner og billeder på ønskelige fremtider på. Læs mere om disse metoder på Teknologirådets hjemmeside på [www.tekno.dk](http://www.tekno.dk)

## Metode N2

### Vejen og sumpen

*Formuler en køreplan for, hvordan I realiserer jeres vision. Hvilke handlinger foretog I? Hvad var det første, I gjorde? Hvilke delmål havde I undervejs? Hvem samarbejdede I med? Vejen og sumpen er en metode til at konkretisere visioner.*

Ideen er, at man med afsæt i en vision får identificeret, hvilke handlinger der skal til for at realisere den. Når man arbejder med at udvikle visioner, sker der ofte det, at man bruger mest tid på at formulere ideer og visioner. Man glemmer at bruge tid på at tænke over de handlinger, der medvirker til at realisere visionerne. Vejen og sumpen er en metode til at sætte ord på de mange forskellige skridt, der skal tages for at realisere visionen. Internationalt kaldes metoden *Back casting*, og i projektlitteraturen benævnes det som et "rutediagram". Metoden forudsætter, at der er formuleret en vision. Den kan anvendes i grupper med 3 personer og op efter. Lav flere grupper, hvis I er mange.

#### Elementer & fremgangsmåder

Metoden kan tage fra 30 minutter til flere dage.

Fremgangsmåden er, at I vælger en interviewer, der stiller en person eller hele gruppen en række opklarende spørgsmål. Svarene bliver skrevet op i form af stikord på en planche. Det er en god idé at tegne en tidslinje, hvor visionen fremgår realiseret yderst til højre på tidslinjen. Der er her, man starter. Undervejs indtegner man de forskellige initiativer, gruppen mener, der skal tages.

- Start med at rejse frem i tiden, så I kan se tilbage på, hvad I gjorde undervejs for at nå visionen.
- Intervieweren kan eksempelvis starte med at spørge: "Hvad var de vigtige trin, i tog, for at det hele lykkedes for Jer?". Herefter skrives der stikord – og der tegnes streger på tidslinjen.
- Man kan også spørge til hvilke *sumpe*, deltagerne frygter, at der kan være i processen. Bed dem sætte ord på, hvordan de kan undgås.
- Til slut bevæger man sig ned mod venstre side af tidslinjen. Her er man tilbage i nutiden og skal identificere, hvad der kan gøres her og nu. Det er en god idé at spørge, hvad deltagerne kan gøre hver især allerede i morgen.

Tidslinjen sammenfattes efterfølgende i konkrete handlinger her og nu og på længere sigt. En idé er også at identificere forskellige milepæle. Se **\*Selvevaluering**.

#### Eksempler & varianter

##### Den gode proces fra vision til handling her og nu!

Vi anvender denne metode i vores arbejde med at vejlede grupper på universitetet og i workshops med borgere.

Vi beder deltagerne om at formulere deres drømme for den ideale proces eller et ønsket udbytte af et projekt. Derefter beder vi dem fortælle om deres tidligere gode erfaringer, som de mener, de kan benytte til at realisere visionen. Med afsæt heri spørger vi til, hvilke handlinger de mener, der skal



til for at realisere visionen. Vi beder dem derefter tage stilling til rækkefølgen af handlinger. Hvad skal de først gøre, hvad kan de gøre allerede i morgen – og hvad skal gøres på længere sigt?

Det er vores erfaring, at det at sætte ord på *sumpen* har en præventiv virkning. Vi spørger ind til, hvilke initiativer, der kan tages for at undgå at ende i sumpen.

### Tegn dit projekt som en ø

En variation af vejen og sumpen er at diskutere et kommende projektforløb ved at bruge et billede af en rejse på en ukendt ø. Metoden går ud på, at visualisere de veje og forløb, I mener jeres projekt skal igennem som et kort over en ø med veje, stier og milepæle.

Del deltagerne ind i grupper på max. 4. De skal derefter debattere projektets forløb, der starter ved, at de går I land på øen – hvilke forhindringer og ressourcer møder I her? Derefter diskuterer I det forløb, projektet skal gennemgå. Når man er færdig, står man med et "kort" over projektet, der illustrerer forløbet i projektet. Metoden kan anvendes til at få de deltagende til at diskutere og få en fælles forståelse af projekts idé og hvilke faser, det skal igennem. Det at illustrere et projekt med en tegning kan give nye input til at se og forstå et forløb.

I forhold til evalueringer kan metoden benyttes til, at deltagerne ud fra kortet taler om, hvad der fungerede og ikke fungerede hensigtsmæssigt. Vi ved, det lyder lidt mærkeligt, men prøv det selv en dag i en lille gruppe – før I beder 100 borgere om at gøre det.

### Køreplan for visioner

I forbindelse med et visionsseminar for et lokaludvalg i København bad vi deltagerne lave en køreplan for deres vision. Vi havde på forhånd lavet en skabelon udformet som et skema. Der indgik følgende overskrifter i skemaet, som vi bad de deltagende skrive stikord til:

Visionen – skriv stikord

- Hvem kan vi samarbejde med?
- Ideer til konkrete projekter, der skal igangsættes?
- Hvordan arbejder vi videre på længere sigt?
- Hvad kan vi sammen/enkeltvis gøre allerede indenfor de næste to uger?

Fordelen ved skemaet var, at det efterfølgende kunne bruges som en samlet ramme for videre handlinger. Grupperne fik på seminaret indkredset de første skridt til at realisere deres vision.

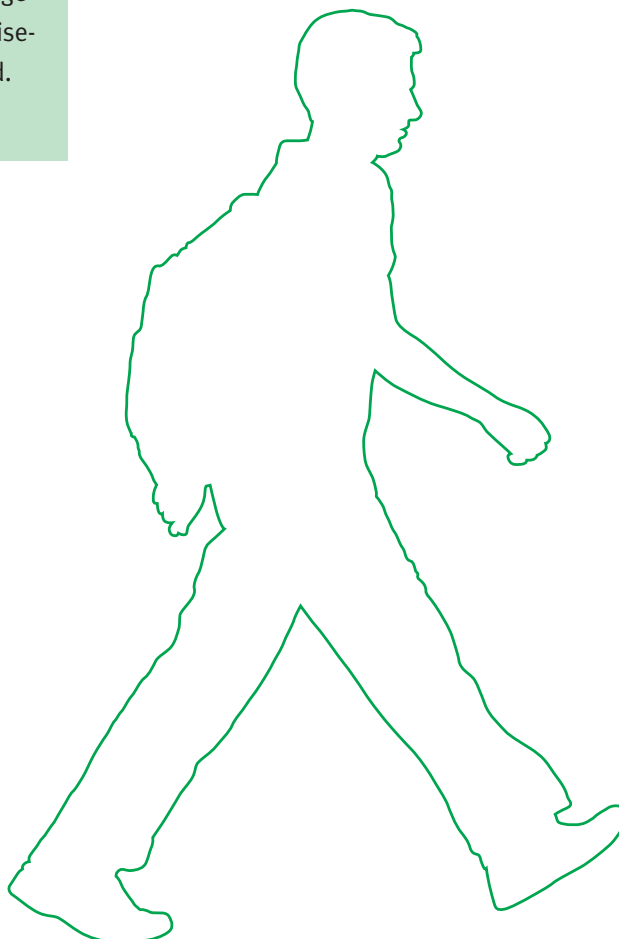
### Styrker & udfordringer

- Styrken er, at de til tider lidt overordnede visioner bliver brudt ned og konkretiseret i en række konkrete handlinger og initiativer.
- Udfordringen er at få konkretiseret realistiske handlinger og at få folk forpligtet på, hvad de hver især kan gøre.

### Kilder & kontakter

Der findes en række bøger – primært orienteret imod at skabe innovation og dynamiske processer. De kan inspirere til, hvordan man arbejder bevidst med kreative processer. Lad dig bl.a. inspirere af følgende titler.

- Jonas Michanek & Andreas Breiler (2005): *Ideagenten – En håndbog i Idea Management*. Jyllandspostens forlag.
- Michael Weidner (2005): *Møder med meninger og mål – arbejd effektivt med facilitering*. Jyllandspostens forlag.
- Marina Hjørddie (2006): *Netværks kogebogen – Opstart, facilitering og organisering af netværk*. Aalborg Erhvervsråd.





## Metode N3 Præleværksted

*Sæt jer omkring et bord og giv jer selv lov til at fortælle om jeres succeser. Vi er ikke så gode til at prale i Danmark. Men et præleværksted kan sætte ord på erfaringer og succeskriterier – også “de bløde”. Og så giver det god energi til at få succeserne frem. Så god energi, at I kan få fiaskoerne med op på bordet og lære af dem også. Præleværkstedet kan bruges blandt både professionelle og borgere og andre lokale parter.*

Søren Gabriel fra Orbicon introducerede metoden for Agenda Centrene i København for at hjælpe dem til at formulere et bredt sæt af succeskriterier for deres arbejde med at involvere borgerne i miljøtiltag. Lokale miljø- og udviklingsprojekter bliver i stigende grad bedt om at opstille succeskriterier og måleparametre. Ofte fokuseres på tilgængelige og målbare parametre, og mange oplever, at det er svært at opstille “bløde” kriterier fx for processer og deltagelse. Gennem et præleværksted kan I blive meget klogere på, hvad I og jeres kolleger eller samarbejdspartnere opfatter som succes. I kan bruge dette som afsæt for at formulere et bredt sæt af succeskriterier for det lokale arbejde.

Metoden kan også bruges til at sætte ord på “jeres tavse viden”. Gennem vores arbejde får vi en masse erfaringer – både af de succesfulde og de mindre succesfulde projekter. Det er ikke altid, at vi er opmærksomme på disse og bruger

dem godt. Et præleværksted er en ramme for at få disse erfaringer frem i lyset og få dem diskuteret og anvendt i det videre arbejde.

### Elementer & fremgangsmåder

#### Fokus

Vælg på forhånd et fokus for præleværkstedet. Det kan være succeskriterier for et bestemt projekt eller for en længere proces eller en organisation. I kan vælge at sætte fokus på særlige temaer. Aftal også en tidsplan for mødet, og hvordan I skal bruge resultaterne.

#### En eller flere grupper

Sæt deltagerne sammen i en eller flere grupper på 3-5 personer. Grupperne kan bestå af en projektgruppe, der skal evaluere sit arbejde. Det kan også være på tværs af projektgrupper, så kan metoden styrke videndeling mellem grupper. Det kan være borgergrupper, der vil opleve et løft af at få sat ord på deres gode arbejde.

#### Succesprojekter

Bed hver af deltagerne om at tænke over et projekt eller en oplevelse, som de syntes var succesfuld. De kan have valgt et projekt på forhånd, eller de kan få nogle minutter til at tænke sig om. Lad derefter deltagerne prale på skift. Læg op til, at hver deltager fortæller begejstret om det valgte projekt i fx 3-5 minutter. De øvrige deltagere i gruppen spørger ind til projektet og erfaringerne: Hvad var godt? Hvad synes du, I opnåede med projektet? Hvad gjorde du? osv. Lad hver eksempel få 10-15 min. Hvis det er store komplekse processer, kan man aftale på forhånd, at det må vare længere.

### **Succeskriterier og erfaringer**

De øvrige deltagere i gruppen noterer samtidig om succeserne, der kommer frem, og særligt hvorfor succeserne er succeser: Det er en succes fordi ... Til sidst samles op på, hvad det er for aspekter, som deltagerne har beskrevet som succeser, og hvilke kriterier der ligger til grund for denne vurdering. Grupperne kan præsentere deres succeskriterier, og hvad de har lært af erfaringerne for de øvrige grupper, og man kan samle op i plenum. I kan vælge at arbejde systematisk videre med kriterierne og erfaringerne – og fx opstille lister af succeskriterier.

### **Variant – fiaskoerne på bordet**

I kan tage en runde mere, hvor folk udvælger “fiaskoer” eller udfordringer, de har haft svært ved og fortæller om disse. Lad de øvrige spørge ind på samme måde: Hvorfor var det en fiasko? Hvad gjorde du for at undgå det? Hvad har du lært af det? Det er vores erfaring, at man ved at overdrive lidt – fx ved at kalde det fiaskoer eller “del din værste erfaring med borgerdeltagelse” – kan få folk til at grine lidt af sig selv og andre og tage fat på erfaringer, man ikke er så stolte af. Det kan være befriende at sætte ord på, at alt naturligvis ikke er succes. Lad gruppen samle op på, hvad de har lært af disse erfaringer. Det kan også bruges til at formulere “negative succeskriterier” og evt. “vende” disse til positive kriterier for succes.

### **Eksempler & varianter**

#### **Agenda Centrene i København**

Formålet med værkstedet var at konkretisere succeskriterierne for projekter i Agenda 21 regi. Centrene oplevede det som en stor udfordring at opstille gode succeskriterier for deres arbejde

– der handler om konkrete miljøforbedringer og om komplekse og langsigtede forandringsprocesser med borgerdeltagelse og netværksopbygning.

På værkstedet fik deltagerne hver to minutter til at prale vildt. Beskeden var “nyd at pral og gør det grundigt”. De omkring 25 deltagere blev opdelt i grupper på 5 på tværs af centrene og tog fat i de centrale temaer: trafik, grønne områder, affald, ressourcebesparelser og økologiske fødevarer.

Deltagerne pralede efter tur med et projekt fra deres eget center – gennemført eller planlagt – inden for det fokusområde, gruppen havde fået tildelt. De fortalte om det fantastiske ved netop deres projekt. Imens samlede gruppens øvrige medlemmer hver for sig op på, hvilke (succes) kriterier, der ligger til grund for fortællingerne – hvad det er, de enkelte måler deres succes på.

Efter pralerunden blev succeskriterierne samlet under nogle fælles overskrifter og præsenteret på en planche for de øvrige grupper. Efter præsentationen blev det diskuteret, om hver gruppes kriterier også havde relevans for de fokusområder, de øvrige grupper arbejder med.

Nogle af de succeskriterier, der kom frem, rækker ud over de traditionelle kriterier som fx energibesparelser. De knyttede sig dels til miljøforbedringer fx grøn forskønnelse, dels til processen fx at initiativer skal være relevante for folk. Det er ikke alle kriterier, der nemt kan måles.

#### **Ildsjelepris**

En anden variation af det “at prale” er at fejre og synliggøre folk, der gør en særlig indsats. Flere





kommuner, brancheforeninger og organisationer inden for det frivillige tildeler priser til særlige ildsjæle, der gør en ekstra indsats på et givet område. Formålet er, at man får anerkendt og fejret folk samt formidlet “de gode historier” om deres arbejde. I processen op til kåring af eksempelvis “årets ildsjæl” opfordres berørte aktører til at nominere personer til prisen. Således får man skabt opmærksomhed om mange aktive menneskers engagement, hvilket medvirker til at synliggøre rollemodeller og positiv omtale af et område. Vinderne er folk, der har gjort en ekstraordinær indsats, som kan tjene til inspiration for andre.

Integrationsministeriet har igennem et par år givet Integrationspriser herunder en “ildsjælepris” i forbindelse med integrationsprojekter. Formålet er at anerkende det succesfulde integrationsarbejde, der foregår rundt om i landet, og at videreformidle alle de gode erfaringer. Samtidig skal Integrationspriserne skabe en positiv opmærksomhed om integrationen og illustrere bredden i integrationsarbejdet. Læs mere om Integrationsministeriets priser på:

[http://www.nyidanmark.dk/da-dk/Integration/integrationspriserne/integrationspriserne\\_2007.htm](http://www.nyidanmark.dk/da-dk/Integration/integrationspriserne/integrationspriserne_2007.htm)

### Styrker & udfordringer

- Det kan være svært at prale i Danmark. Janteloven sætter sig ofte på tværs, og mange kan være lidt nervøse for at stikke næsen frem. Netop derfor er det vigtigt, at arrangørerne kalder det et praleværksted og gør opmærksom på, at “det er lovligt at prale i dag”.

Selve navnet plejer at få folk til at trække på smilebåndet, og det er vores oplevelse, at deltagerne synes, det er sjovt. Mange synes endda, det er rigtigt godt at få lov at fortælle om gode erfaringer. Og stemningen løfter sig i hele rummet, efterhånden som tiden går. Da vi sidst lavede et praleværksted, var der en vigtig – jysk – deltager, der spurgte, om vi havde prøvet at prale med jyder? Nu har vi – det gik rigtig godt.

## Metode N4 Evaluering på møder

*Skab en dynamisk afslutning på en proces eller et møde ved at lade alle de deltagende komme på banen! Dermed får alle lejlighed til at tænke over, hvad de har fået ud af mødet, og hvilke spørgsmål eller opgaver, der skal arbejdes videre med. I får også input til at udvikle mødeformen og mødeledelsen. Her er en buket af metoder til forskellige måder at afrunde forløb på.*

Betydningen af at slutte møder eller processer ordentligt af er undervurderet. Ofte sker der det, at tidsplanen er skredet, og at man derfor enten har alt for kort tid til opklarende spørgsmål eller til at afklare, hvad det videre forløb skal være. Vi vil derfor opfordre jer til at afprøve nogle af de nedenstående metoder, der på forskellig vis søger at få deltagernes tanker om den proces, de har deltaget i, frem.

Evaluering handler om at styrke læring, om at få feedback og mulighed for at reflektere over processen. Ved at give rum for evaluering signalerer man også til folk, at man tager deres input alvorligt, og man får mulighed for at justere og tilpasse sine aktiviteter.

## Elementer & fremgangsmåder

Metoderne er forskellige og varierer i tidsforbrug

### Afsæt tid i programmet

Gør den afsluttende evaluering synlig fra starten. Det er vigtigt, at I afsætter tid og fra starten melder ud, at det er en del af programmet eller dagsordnen. Øvelserne kan vare mellem 10 og 30 minutter.

### Afklar målet for evalueringen

Definer hvad formålet med evalueringen er. Handler det om, at du gerne vil have respons på måden et møde er arrangeret på? Eller handler det om, at de deltagende skal have lejlighed til at sætte ord på deres eget udbytte for dagen?

### Evalueringsspørgsmål

Formuler gerne evalueringsspørgsmål, som deltagerne kan få som oplæg til øvelserne.

## Eksempler & varianter

### Akvarium dialog

Denne metode er velegnet, når der er over 10 deltagere i et møde eller en proces.

I akvarium dialog stiller alle sig i en cirkel omkring 3-5 stole i en lille indercirkel. 3-4 af deltagere sætter sig på stolene. Der kan være nogle tomme stole. Deltagerne i indercirklen (fiskene!) begynder at fortælle hinanden, hvad de har fået ud af processen, de andre deltagere kikker på akvariet og lytter. Det er en måde at starte en dialog, når man ikke kan nå at høre alle de deltagendes meninger. Når nogle af de lyttende deltagere har noget på hjertet, kan de gå ind og sætte sig på



de tomme stole og deltage i dialogen. Hvis der er flere, der vil deltage i dialogen i indercirklen, stiller de sig op bag en af stolene, og den siddende flytter sig.

Vi har afprøvet metoden i flere sammenhænge. På større møder har vi ofte i forvejen udpeget de 3-4 personer, der starter i indercirklen. Fx for at de skulle være så forskellige så muligt – en politiker, en borger og en professionel.

Læs mere på: [www.idethandling.com](http://www.idethandling.com) og læs afsnittet om “værktøjer”.

### Den dobbelte cirkel

Denne metode er meget involverende, idet alle de deltagende kommer på banen. Den er velegnet til grupper på over 10 personer.

Stil stolene i to cirkler. Sæt dem overfor hinanden på sådan en måde, at der opstår en indercirkel, hvor de deltagende sidder med ryggen til hinanden, og en ydercirkel, hvor de deltagende sidder med front mod folk i indercirklen. Så sidder folk parvis med front mod hinanden.

I de første 5-10 minutter fortæller deltagerne to og to hinanden, hvad de har fået ud af at deltage. Spørgsmålene, de bliver bedt om at besvare, kan varieres efter mødets tema.

I næste del vender deltagerne i indercirklen deres stole indad, så de nu sidder med front mod hinanden i en ny indercirkel. De begynder nu at fortælle hinanden om, hvad de har talt om, da de sad to og to. Ofte foregår denne dialog som en runde, men det er ikke et krav. Ideen er, at

de, der har lyst til at starte, lægger ud. De andre deltagere står eller sidder bag deres tidligere makker i den nye ydercirkel. Efter 5-10 minutter bytter parrene plads to og to. Således bliver det den anden del af de deltagende, der bliver bedt om at fortælle, om de har noget at tilføje, efter de har hørt den første runde. Metoden opleves som utrolig dynamisk, fordi alle kommer på banen og får lejlighed til at reflektere over forløbet.

### Standpunkt

Standpunkt er en hurtig og sjov metode, hvor man på en konkret og synlig måde tager et standpunkt. Deltagerne bliver bedt om at stille sig op på en point linie, hvor man i den ene ende er “*meget enig*” i et synspunkt og i den anden ende “*meget uenig*”. Man skal stille sig på det sted, hvor man synes, ens standpunkt er. Ofte vil der være mange, der stiller sig i midten – og måske nogle enkelte helt uden for linjen.

Når alle har placeret sig, går man rundt og “interviewer” forskellige deltagere efter eget valg om, “*hvorfor de har valgt netop dette stæsted?*” Alle lytter til argumenterne, der kommer frem. Efter et vist antal argumenter kan man bede folk om at flytte sig, hvis de har fået nye syn på sagen.

Standpunktmetoden kan benyttes som afslutning på et møde – hvor man samler op på dagen. Her kan man som arrangør stille nogle overordnede spørgsmål eller opsummere konklusioner på dagen og bede deltagerne “tage et standpunkt”.

### Spørgeskemaer

I forbindelse med vores undervisning og på mange borgermøder afslutter vi dagen med en kort skriftlig

evaluering. Det er en måde, hvor alle får lejlighed til at tænke over og komme frem med sine input. Vi sætter typisk 5-10 minutter af til det og har på forhånd udarbejdet nogle enkle spørgsmål – både om de vigtigste pointer og om mødeformen:

- Nævn 3 pointer, du fandt særlig brugbare?
- Hvad har du savnet?
- Hvilke gode råd har du til os som mødeledere?

Det er som arrangør utroligt rart at kunne gennemgå evalueringerne efterfølgende. På selve dagen er man nemlig tit meget fortravlet og “på”, derfor er det rart at kunne sidde i ro og mag og læse folks feedback.

Spørgeskemaet kan indgå som oplæg til en runde – eller nogle af de ovenstående metoder.

### Kilder & kontakter

Line Holst Jensen & Sanni Grych (2006): *Mødeguiden – Design det ypperlige arrangement*. HOLST-GRYCH.

Poul Bay & Lars Blicher-Hansen, redaktører (2006): *Mødebogen – arrangørers guide til bedre kurser og konferencer*. KursusLex.



## Metode N5 Multikriterievurdering

*Med multikriterievurderinger kan I få et bedre vurderingsgrundlag, når I skal vælge mellem projekter eller løsninger. Ofte er projekter komplekse, og der er mange forskellige aspekter, der skal vejes op mod hinanden. Metoden handler om at specificere et sæt af kriterier. Det gør også beslutningsprocessen mere gennemsigtig og styrker diskussioner og fælles prioriteringer.*

Multikriterievurderinger bruges, når man skal vælge mellem meget forskellige løsninger eller projekter fx på trafikområdet. Vi har selv brugt metoden mange gange i miljøprojekter for at vurdere og vælge hvilke teknologier, der vil være bedst at anvende et konkret sted. Med multikriterievurderinger søger man at veje “æbler og pærer” op mod hinanden på en fornuftig måde.

I byudviklingsprojekter er der ofte mange forskellige aspekter, der skal vurderes og prioriteres i forhold til hinanden – fx den fysiske udvikling af området med tilhørende drift, økonomi, borgerdeltagelse, lokal udvikling og læreprocesser. Hvordan kan man fx vælge mellem forskellige ideer til udvikling af grønne områder? Eller prioritere mellem forskellige projekter, der ikke alle kan blive gennemført? Og hvordan kan man gennemføre prioriteringer, når der er mange forskellige grupper med i beslutningerne?

I metoden opstiller man en sæt af vurderingsparametre og bruger disse til at analysere og tage

beslutninger. Det at opstille kriterier kan skabe større overblik i sig selv. Vi har også erfaringer for, at man med metoden kan gøre rollefordelingerne i beslutningsprocesserne mere klare. Ofte bliver politikere eller borgere bedt om at vælge mellem meget konkrete løsninger, som de ikke har de faglige forudsætninger for at vurdere. Med multikriteriemetoden kan borgere eller politikere opstille kriterier for løsninger, og så kan de professionelle lave de mere faglige vurderinger af, hvilke løsninger der kan bruges.

En helt enkelt multikriterievurdering er at opstille en liste af vurderingsparametre, som kan bruges om tjekliste, når man vurderer projekter. Denne synliggør kriterierne, der indgår og kan fungere som et godt afsæt for diskussion og beslutning. Mere kompliceret behøver det ikke at blive. Man kan arbejde videre med listen af kriterierne og vægte dem, så nogle af dem tæller mere end andre. Man kan også vægte projekterne i forhold til, hvor godt de lever op til de enkelte kriterier. På den måde kan man lave nogle beregninger af, hvordan de enkelte projekter scorer i forhold til hinanden. I denne metodebeskrivelse vil vi dog lægge mere vægt på en mere procesorienteret tilgang, hvor kriterier bruges som afsæt for analyse og dialog.

### Elementer & fremgangsmåder

Skal man udvikle listen af kriterier, før man udvikler projekteralternativer eller omvendt? Det vil afhænge af den enkelte situation. Ofte kan det være en god idé at starte med nogle vigtige kriterier. Det kan omvendt være en kreativtstræber, hvis man på forhånd har opstillet et stramt sæt af kriterier.

## En liste med kriterier

Opstil en liste af kriterier, som er vigtige for, at det bliver et godt projekt – en god udvikling. I denne fase kan det være en god idé at inddrage borgerne i, hvad de opfatter som vigtigt. I et byudviklingsprojekt i Hvissinge i Glostrup samlede vi fx en gruppe af nøglepersoner til et værksted, hvor de udviklede visioner for området. Ud fra disse kunne vi opstille en liste af kriterier. Der er mange af bogens andre metoder, der kan bruges til at udforme kriterier – fx praleværksted, safari og lokale fortællinger.

## Vægte

I kan overveje, om I vil vægte kriterierne. I kan evt. bede borgerne om at bidrage til dette. Nogle af kriterierne kan være så afgørende, at projekter, der ikke lever op til disse, udgår. Andre kan være mindre vigtige – men gode at have med.

## Forskellige projekter og alternativer

Der skal opstilles et eller flere alternative projekter eller udviklingsstrategier. Der er måske allerede en række projektforslag, der skal vurderes og prioriteres. Det kan også være nogle forskellige konkrete løsninger, der skal vælges i mellem – fx valg af beplantning eller af aktiviteter i et område. Eller det kan være forskellige mulige udviklingsscenarier for et område. Det vil ofte være en god idé at inddrage borgerne i denne fase. Også her kan I bruge en del af bogens andre metoder til at udvikle visioner og ideer.

## Analyse og kriteriematrix

Nu kan man vurdere hvert projekt i forhold til, hvor godt det lever op til de enkelte kriterier. En helt enkelt vurdering er en tjekliste – lever projektet op til disse kriterier – ja eller nej?

Man kan have behov for en mere detaljeret vurdering. Vi har gode erfaringer med at bruge et enkelt pointsystem i 3 trin:

- løsningen bidrager til forbedringer til det valgte kriterium
- løsningen er neutral
- løsningen vil bidrage negativt til dette kriterium

Det kan gøre det nemmere at vurdere løsningerne, hvis man sammenligner med en standardløsning. Det vil ikke altid være muligt. Nogle gange kan borgere og andre selv gennemføre denne vurdering og bruge det som afsæt for at diskutere og vælge. I andre tilfælde kan det netop være en styrke, at det er professionelle vurderinger, der indgår.

## Beslutningsstøtte og diskussionsgrundlag

Når de ovenstående vurderinger er gennemført, kan man opstille en slags skema eller matrix med projekter på den ene side og kriterier på den anden. Den kan bruges som grundlag for at diskutere og beslutte. Det kan være, at de professionelle foretager vurderingerne og vælger et par forslag frem, som de beder borgerne tage stilling til. Det kan også være, at hele matrixen kan bruges om afsæt for en diskussion og måske reformulering af projekter – og kriterier – og valg.



## Eksempler og varianter

### Munkesøgaard – opstilling af kriterier for spildevandshåndtering

Munkesøgaard er et såkaldt økologisk bofællesskab i Roskilde, der består af ejerboliger, andelsboliger og lejeboliger. Lige fra ideerne om en økologisk bebyggelse opstod blandt en gruppe af kommende beboere, var alternativ spildevandshåndtering et centralt element i visionen. Da de kommende beboere stod over for at skulle vælge en konkret løsning, viste det sig alligevel at være meget vanskeligt, dels fordi det var svært at få overblik over de forskellige alternativer, dels fordi det var vanskeligt at skabe en god diskussion blandt de mange forskellige kommende beboere om spildevandshåndteringen.

Der blev derfor afholdt et dialogværksted en aften blandt de kommende beboere. Formålet var at bløde diskussionen op, så fokus blev flyttet fra et valg mellem komposttoilet eller vandskyllende toilet til en diskussion af hvilke generelle krav, der skulle stilles til toilet- og spildevandssystemet.

Deltagerne blev opdelt i grupper, og i første fase formulerede grupperne deres kritik af to forskellige spildevandsløsninger og opstillede på den baggrund mål for deres system. I værkstedets anden fase blev disse prioriteret. I løbet af værkstedet blev der opstillet omkring 40 forskellige krav, der af de faglige værkstedsledere blev systematiseret under følgende overskrifter:

- Minimering af miljøbelastning og energi og ressourceforbrug
- Drift og driftssikkerhed
- Komfort i hverdagen

- Økonomi
- Fleksibilitet – overfor nye krav og vilkår
- Lokalt engagement
- Sikkerhed og hygiejne

Siden blev forskellige løsninger vurderet i forhold til disse kriterier. Denne vurdering blev foretaget af fagfolk. Med afsæt i denne multikriterievurdering valgte beboerne en løsning – en anden end den mange oprindeligt havde argumentet for. Læs mere om selve vurderingen på <http://www2.er.dtu.dk/publications/fulltext/2001/MR2001-161.pdf>

Kommentarerne efter mødet var positive. Værkstedet fungerede godt i forhold til at skabe dialog og en fælles forståelse af de grundlæggende problematikker bag miljø og spildevandshåndteringen. Værkstedet førte til en opblødning af de fastlåste meninger, der var på forhånd, og viste, at de krav, deltagerne stillede til et spildevandssystem, kunne opfyldes af forskellige løsninger.

### Styrker & udfordringer

- En multikriterievurdering kan være en stor og kompliceret sag. Den kan også bruges i en enkel form og som en del af processen, hvorved den kan give rigtig gode input at diskutere og prioritere.
- Metoden kan synliggøre interesseforskelle og gøre beslutninger mere gennemskuelige.
- Den kan også bruges som en slags mediator metode, fordi den lægger vægt på de grundlæggende værdier. I stedet for at folk er uenige om en konkret løsning – bliver de nu i stedet opmærksomme på, at de har sammenfaldende ønsker til udviklingen af området.



## Metode N6

### Selvevaluering

*Løbende evalueringer af projekter – gerne i grupper – kan bruges meget dynamisk til at justere og målrette projekter. Derudover skabes der et “rum” og en anledning til at reflektere over vores egen praksis. Det kan fx være spørgsmål om, hvordan projektet går i forhold til intentionerne. Sådanne evalueringer bliver ofte brugt i forbindelse med bevillinger, hvor det typisk er lederen, der “afrapporterer” til donorerne. Men vi vil slå et slag for, at der skal arbejdes mere dynamisk og bevidst med evalueringer som værktøjer til videndeling mellem de involverede aktører i et projekt.*

Mange selvevalueringer foregår skriftligt og bliver foretaget, fordi “man skal”. Der er sjældent dialog om evalueringen, fordi det bliver betragtet som en uinteressant formalitet – og alle har jo travlt! Men selvevalueringer kan bruges som et vigtigt værktøj til at opsamle erfaringer og dele viden mellem involverede aktører om, hvordan en proces forløber og dermed bidrage til at udvikle projekterne.

De kan også bidrage med dokumentation, der kan bruges til at opsamle vigtig information for fremtidige indsats. Udveksling af erfaringer kan foregå mellem forskellige netværk af fx professionelle i et projekt. Det kan også foregå med de borgere og andre aktører, der er med i jeres projekt.

### Elementer og fremgangsmåder

Metoden kan benyttes, uanset om man er få eller mange deltagere. Selvevalueringer kan foregå på forskellig vis i form af løbende møder eller skriftlige afrapporteringer. Men det centrale er, at man tager fat i de spørgsmål, de deltagende synes er vigtige.

#### De centrale spørgsmål

Afklar de centrale spørgsmål, I søger svar på. Det kan fx i forhold til processer med borgerinddragelse være: Hvilke fremgangsmåder har været hensigtsmæssige til at nå projektets målgrupper? Hvilke styrker og svagheder er der ved måden, vi har organiseret borgerinddragelsen på? I forhold til projekts målsætninger – hvad har vi nået? Der kan være en masse andre relevante spørgsmål, men en idé kunne være at bede hver deltager komme med et par spørgsmål, som de finder det relevant at gøre status over.

### Eksempler & varianter

#### Selvevaluering af Den Særlige Byfornyelsesindsats

I forbindelse med Socialministeriets pulje med titlen “Den særlige Byfornyelsesindsats” blev de projekter, der fik tildelt midler, bedt om at lave årlige selvevalueringer. Disse skulle indgå i en samlet evaluering af byfornyelsesindsatsen i perioden 2004-2010, der blev udført af NIRAS konsulenterne A/S. Der blev sat fokus på særlige temaer i selvevalueringerne herunder “borgerinddragelsen” i projekterne.

Processen med selvevaluering bestod af skriftlige tilbagemeldinger og netværksmøder. Formålet er at samle op på gode og dårlige erfaringer med ind-

dragelse og deltagelse af forskellige beboergrupper i projekterne. Skabelonen for den skriftlige selvevaluering var opdelt i tre dele. I den første del skulle de deltagende *beskrive måden*, hvorpå de havde arbejdet med at inddrage borgerne. I den anden del skulle de *analysere og vurdere* deres strategi for inddragelse. I den sidste del skulle de komme med *ideer* og overvejelser til, hvordan de kunne udvikle deres strategi for inddragelse.

Opsamlingen på selvevalueringerne blev præsenteret på et netværksmøde for de projekter, der havde fået bevilling under “Den særlige Byfornyelsesindsats”. Hensigten var at skabe erfaringsudveksling mellem de forskellige projekter, samt at få en kortlægning og status på, hvordan arbejdet med at inddrage borgere i projekterne går. Det er meningen, at der senere skal være en midtvejs- og en slutevaluering, hvor der samles op på erfaringerne med at inddrage borgerne, herunder hvad der virker og hvilke udfordringer, de involverede projektdeltagere ser i deres daglige arbejde. De skriftlige selvevalueringsskemaer samt netværksmødet bidrog med, at projektdeltagerne fik en anledning til at reflektere over deres egen praksis, samt at de fik inspiration til denne ved at høre om andres erfaringer.

For yderligere information kontakt: Sille Bjørn & Hanne Nielsen, NIRAS konsulenterne A/S. [www.niras.dk](http://www.niras.dk)

### Styrker & udfordringer

- Evalueringer opfattes af mange som “kontrol” og unødigt papirarbejde. Udfordringen er at vende det – så det kan blive en anledning til refleksion og diskussioner og en mulighed

for at se sit arbejde i et større perspektiv. Får man udviklet nogle klare delmål/indikatorer, kan det være en bekræftelse at måle på disse forhold ved selvevalueringer. Man får dermed mulighed for at målrette sin indsats og får lejlighed til at fokusere på, hvad der går i den rigtige retning, og hvad der skal udvikles.







## NOTATER

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Ruled lines for writing.









## NOTATER

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



“Borgerne på banen” er en håndbog til praktikere, der arbejder med byfornyelse og byudvikling.

Bogen giver både substans til de svære diskussioner om demokrati og konkrete strategier og metoder til at styrke demokrati og deltagelse.

Bogen rummer tre forskellige dele:

- **En teoridel**, der beskriver forskellige perspektiver på samarbejde mellem offentlige og private aktører samt generelle problematikker og dilemmaer omkring demokrati og succeskriterier for involvering.
- **En fortællingsdel** med planlæggeres, borgeres og en politikers oplevelser med borgerdeltagelse i lokal udvikling i kvarterløft, helhedsorienteret byfornyelse, områdefornyelse samt det lokale Agenda 21 arbejde.
- **En metodedel**, der formidler konkrete metoder og værktøjer til arbejdet med borgerdeltagelse i lokal byudvikling.