



Det här verket har digitaliserats vid Göteborgs universitetsbibliotek och är fritt att använda. Alla tryckta texter är OCR-tolkade till maskinläsbar text. Det betyder att du kan söka och kopiera texten från dokumentet. Vissa äldre dokument med dåligt tryck kan vara svåra att OCR-tolka korrekt vilket medför att den OCR-tolkade texten kan innehålla fel och därför bör man visuellt jämföra med verkets bilder för att avgöra vad som är riktigt.

This work has been digitized at Gothenburg University Library and is free to use. All printed texts have been OCR-processed and converted to machine readable text. This means that you can search and copy text from the document. Some early printed books are hard to OCR-process correctly and the text may contain errors, so one should always visually compare it with the images to determine what is correct.



Rapport

R101:1978

**En dialog i Västerås
kommun**

**Olle Högberg
Christer Lindgren**

Byggforskningen TEKNISKA HÖGSKOLAN I LUND
SEKTIONEN FÖR VÄG- OCH VATTEN
BIBLIOTEKET

R101:1978

EN DIALOG I VÄSTERÅS KOMMUN

Ett sätt att föra ut forskningsresultat
till politiker och tjänstemän

Olle Högberg
Christer Lindgren

Denna rapport hänför sig till forskningsanslag 771228-6 från
Statens råd för byggnadsforskning till Västerås kommun, Västerås

I Byggforskningsrådets rapportserie redovisar forskaren sitt anslagsprojekt. Publiceringen innebär inte att rådet tagit ställning till åsikter, slutsatser och resultat.

Nyckelord:

samhällsplanering
kommunal planering
planeringsprocesser
beslutsprocesser
informationsöverföring
forskningsresultat
lärande system
dialogmetoder

UDK 711.008
352.001.1
69.001.8

R101:1978

ISBN 91-540-2935-X
Statens råd för byggnadsforskning, Stockholm

INNEHÅLL

1	INLEDNING	5
2	RESEBERÄTTELSE	9
2.1	Det första seminariet	9
2.1.1	Föreläsningar	11
2.1.2	Grupparbetet	24
2.2	På väg hemåt	30
2.3	Vardagen	34
2.4	Det andra seminariet	38
2.4.1	Förväntningarna	38
2.4.2	Föreläsningar	40
2.4.3	Grupparbetet	46
2.5	På väg hemåt	51
2.6	Vardagen	55
3	VAD VI TYCKER OM ATT RESA	57
4	FYRA PLANERARTYPER	67
5	DIALOGMETODEN	73
5.1	Inledning	73
5.2	Organisationer kan förändras på två sätt	75
5.2.1	Den revolutionära principen	75
5.2.2	Den reformistiska principen	77
5.3	Undervisning kan ske på två sätt	78
5.3.1	Reprisprincipen	78
5.3.2	Dialogprincipen	79
5.4	Organisationsprincip söker undervisningsprincip eller tvärtom	80
5.5	Tio tumregler för dialogen	82
6	SLUTORD	103
APPENDIX 1	Exempel på vad deltagarna tog fram	107
2.1	De viktigaste stegen i dialogen	119
2.2	Program för det första seminariet	120
2.3	Program för det andra seminariet	121
SAMMANFATTNING	123-126

1 INLEDNING

Under två års tid, med början hösten 1975, studerade vi planeringsprocessen kring områdesplanen för bostadsområdet Önsta-Gryta, i Västerås kommun.

Områdesplanen antogs av kommunfullmäktige i oktober 1976 och utbyggnaden pågår för närvarande. Önsta-Gryta är ett nyexploateringsområde och beräknas fullt färdigbyggt (1984) inrymma cirka 3 600 lägenheter.

Vi följde detta planeringsarbete på nära håll som observatörer vid projekt- och arbetsgruppernas sammanträden. Ett stort antal djupintervjuer har dessutom hållits med inblandade tjänstemän från olika förvaltningar. Syftet med denna studie var att försöka förstå och beskriva planeringsprocessen och utveckla förslag till hur kommunala planläggningsprocesser kan förbättras. Förslagen gäller organisation, arbetssätt och planeringsmetoder och utformning av dessa med hänsyn till osäkerhet inför framtida förhållanden.

Planläggning av markområden för bostadsbebyggelse är ett exempel på planering, som måste bedrivas under osäkerhet. Förändringar i planeringsförutsättningar är vanliga och detta ger upphov till problem, som hur planeringsprocessen skall organiseras på bästa sätt över tiden.

I dag möter en del kommuner den rådande osäkerheten genom att skjuta upp besluten, att planera mindre områden än tidigare eller genom att tillämpa etappvis utbyggnad av bostadsområden.

Ett annat sätt att möta osäkerheten är att skapa lärande system inom den kommunala organisationen så att bland annat använda tumregler och rutiner kan ifrågasättas och nya kan sökas. Syftet med lärande system är att möjliggöra en aktiv inlärningsprocess hos berörda politiker och tjänstemän så att de själva bättre kan handskas med planläggningsproblemen när osäkerheten är stor.

Vår studie av planeringsprocessen för Önsta-Gryta visar på inslag i rådande organisation, arbetssätt och använda planeringsmetoder som hindrar en inre anpassning till den yttre osäkerhet som föreligger.

De uppnådda forskningsresultaten har presenterats vid två seminarier vid Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms Universitet under våren/sommaren 1977. Vi har för avsikt att slutrapportera dessa forskningsresultat i två doktorsavhandlingar inom kort.

Det har ofta visat sig att doktorsavhandlingar och över huvud taget vetenskapliga forskningsrapporter är en olämplig form för att föra ut forskningsresultat till praktisk användning.

Detta föranledde att vi, på initiativet av Västerås kommun, tillsammans med berörda politiker och tjänstemän ville pröva en form av dialog mellan oss och praktiker. Dialogen skulle föras kring planeringsproblem i planläggningsfrågor och koncentreras kring två seminarier. Tyngdpunkten i dessa seminarier skulle ligga på diskussioner och utbyte av erfarenheter mellan politiker, tjänstemän och oss.

Det är uppläggningsen, genomförandet och utvärderingen av den dialog som genomförts, som denna rapport handlar om.

Dialogen kan särskiljas i tre delar, nämligen:

- dialogens form (dialogens struktur)
- dialogens innehåll (konkreta förslag som togs fram)
- processer i individen.

I rapporten har vi försökt behandla dessa delar separat. Viss överlappning förekommer, främst beroende på att dessa delar påverkar varandra, vilket innebär att vid behandlingen av en del måste en annan del tas med för att ge en förståelse av dialogen.

Processer i individen behandlas i kapitel 2 och 3. Vi har genom en berättande novellform försökt fånga hur deltagarna i seminariet upplevt dialogen. Vi anser denna framställning vara den effektivaste framställningen för att sätta in läsaren i vad som hände under dialogen.

Framställningen bygger på intervjuer (12 timmar inspelade på band) och samtal med deltagare från seminariet, samt dokumenterat material från de två seminarierna. Huvudparten av innehållet i dessa två kapitel består av ett återgivande av centrala delar av vad deltagarna upplevde under dialogen. Deltagarna har renodlats i olika personlighetstyper, som utgår från olika planerarter, se nedan. Det innebär att INGEN AV DELTAGARNA ELLER DERAS NAMN, ORD, ELLER UPPLEVELSER SOM ÅTERGES HÄR SYFTAR TILL ATT REPRESENTERA NÅGON SPECIELL PERSON, FRÅNSETT FÖREDRAGSHÅLLARNA.

Kapitel 2 behandlar främst uppläggningsen och genomförandet av dialogen. Vad hände i dialogen och vad gjorde deltagarna? Kapitlet ger också en beskrivning av hur deltagarna upplevde dialogen. Detta ger tillsammans med innehållet i kapitel 3 en utvärdering av hur deltagarna upplevde seminarierna.

I kapitel 4 behandlas olika planerarter. Typerna är idealiserade. De är exempel på hur de medverkande personerna i kapitel 2 och 3 ytterligare kan renodlas.

Dialogens form behandlas i kapitel 5. Här ges dialogens teoretiska förankring. Vi anger också 10 tumregler, som vi anser vara lämpliga att följa under en dialog. Vi anger dessa tumregler och hur vi försökt tillämpa dem.

Dialogens innehåll innebär konkreta förslag som deltagarna tog fram under dialogen. Under dialogens gång sammanställde vi bland annat

fyra delrapporter, som tar upp dessa förslag. I appendix 1 ges exempel på några planeringsprinciper som formulerades i delrapport 4. I Appendix 2 sammanfattas de viktigaste stegen i dialogen i en figur. Här återges också de två seminariernas program.

Vi tackar alla som deltog i dialogen.

Tack K-G Andersson, Örjan Andersson, Gunnar Asker, Hugo Bergdahl, Bengt Björk, Jan-Åke Björklund, Dan Carleberg, Bertil Claesson, Björn Dareberg, Mai-Britt Eliasson, Kaj Ferdinandson, Carl-Erik Fredman, Bernhard Grennfelt, Åke Hillman, Tord Hultman, Anna Larsson, Carl Lignell, Stig Lundberg, Valter Lundkvist, Lars Luttröpp, Kurt Melin, Bengt-Åke Nilsson, Sven Norekrans, Anders Olsson, Hans Pettersson, Tom Rosander, Rune Sjögren, Peter Stenson, Kurt Svenbeck, Erik Svensson, Eiwe Sundberg, Örjan Thorsén, Thure Wennebo, Britta Wennhall, Sven-Erik Wernelind, Helinä Wickberg, Lennart Wållström, Olof Wärmjöf, Olov Ytterberg, Per-Johan Östberg.

Eva Karlberg har skrivit ut denna rapport och det mesta av delrapporterna. Rolf Reimers har illustrerat denna rapport.

2 RESEBERÄTTELSE

2.1 Det första seminariet

Man i pulera_{er} 78
 Olle a
 Christers
 Hjälperá



Så var det då dags för det första seminariet under temat "planering under osäkerhet". Vi hade fått litet material, så där en 40 sidor, att läsa innan seminariet. Materialet handlade främst om Christers och Olles forskningsresultat.

Vi hade fått en inbjudan för flera veckor sedan där det stod att Christer och Olle, som var forskare vid Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms Universitet, under ett par år studerat Önsta-Grytplaneringen. Det hade nog flertalet av oss hört talas

om. Många av oss, i synnerhet tjänstemännen, hade direkt kommit i kontakt med dem.

Vi hade fått reda på att under detta seminarium skulle Christer och Olle redogöra för sin forskning och sin syn på planeringen i Västerås. Under seminariet skulle deltagarna också gemensamt lokalisera viktiga planeringsproblem, såväl problem som varit aktuella i Önsta-Grytaplaneringen, som problem som är allmänt förekommande i den fysiska planeringen.

Under det första seminariet, för det skulle bli två stycken, skulle vi ta fram förslag till hur planeringen av framtida områden skulle läggas upp.

I inbjudan poängterades att vi skulle koncentrera oss på själva planeringsprocessen och inte vika ut i diskussioner om områdets utformning, lägenhetsfördelning och dylikt. Det var också angeläget att vi tog del av den frågelista och övriga handlingar som bifogades. Det hade vi nog alla gjort.

Sedan uppmanades vi att komma som personer. Vi skulle representera oss själva och inte någon förvaltning. Det kanske var det mest egendomliga.

Nu var vi samlade, 11 politiker och 22 tjänstemän från Västerås kommun, på en kursgård - Klackbergsgården - i Norberg. Det brukar vara bäst att samlas i internat. Det blir inte så mycket spring till och från. De som kommer finns hela tiden på plats och åker hem när det är slut.

Dagen började med kaffe och dopp. Programmet började också plan enligt med att Christer först tog till orda.

2.1.1 Föreläsningar

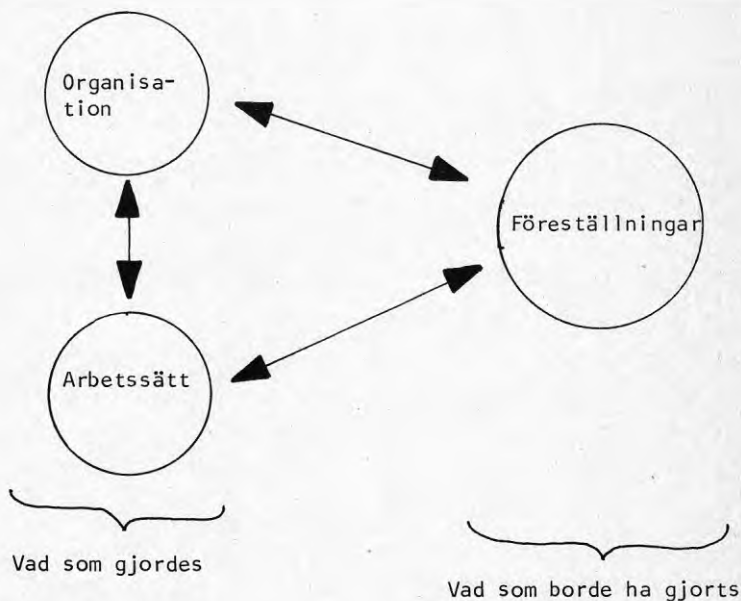
- Jag skall gå vidare från det underlag Ni tidigare fått, för att ge ytterligare ingångar till en bättre bostadsplanering. En planering som i framtidens Västerås kommer att bedrivas där mycket är osäkert. Jag kallar det planering under osäkerhet. Osäkerheten kommer att gälla för både politiker och tjänstemän.

Föredraget gick i rasande fart. Vad säger han egentligen?

- Ishockeyspelaren Roland Stoltz sa en gång: "Det är jäkligt svårt att komma in i landslaget, men det är i stort sett omöjligt att komma därifrån".

Detta uttalande kan symbolisera hur merparten av svenska kommuner och inte minst Västerås kommun fungerar. Man har befäst och utvecklat positioner som medför konsekvenser som de flesta ser som otillfredsställande. Men man angriper inte orsaken till dessa otillfredsställda konsekvenser, utan lappar på systemet och hamnar på så sätt lätt i onda cirklar.

Min analys av hur dessa onda cirklar skapas gör jag utifrån följande figur:



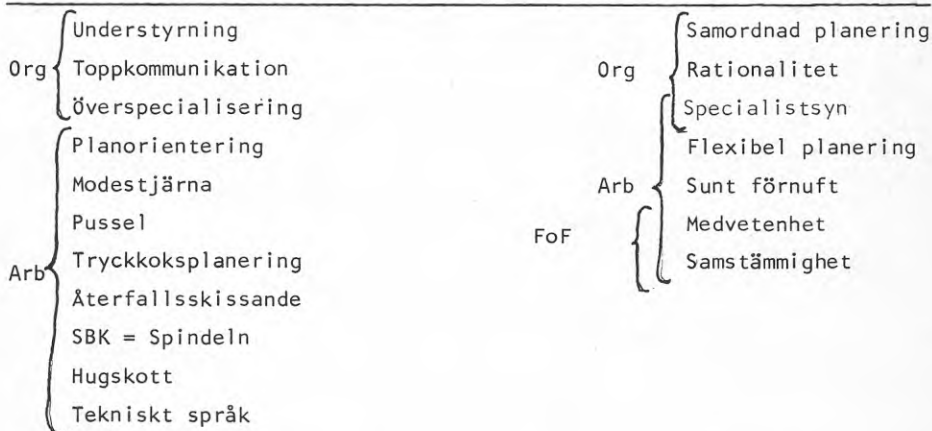
Han analyserade tjänstemännens arbete utifrån "vad som gjordes" och föreställningar om "vad som borde ha gjorts". Han fortsatte:

- För att analysera områdesplanearbetet har jag valt karaktäristiska begrepp som symboliserar detta. Begreppen ser Ni i den här figuren:

Han visade figuren på overhead. Gick igenom vad begreppen stod för.

Vad gjordes utifrån organisation och arbetssätt

Vad borde göras



Org = Organisation. Arb = Arbetssätt. FoF = Föreställningar om Föreställningar.

- Jag skall nöja med mig att behandla fyra förhållanden som jag ser som viktiga och som påverkade planarbetet på gott och ont.

Det första är förhållandet mellan vad som görs och vad som borde göras. Det finns en klar motsättning mellan dessa. Begreppen som symboliserar tjänstemännens föreställningar är huvudsakligen rationella. Medvetenhet, flexibel planering och sunt förnuft kan ses som en kombination av både rationalitet och irrationalitet. Enligt tjänstemännens syn ligger dock tonvikten på det rationella, t ex ökad medvetenhet fås på ett rationellt sätt. Begreppen som symboliserar vad tjänstemännen gjorde betecknar huvudsakligen irrationella drag.

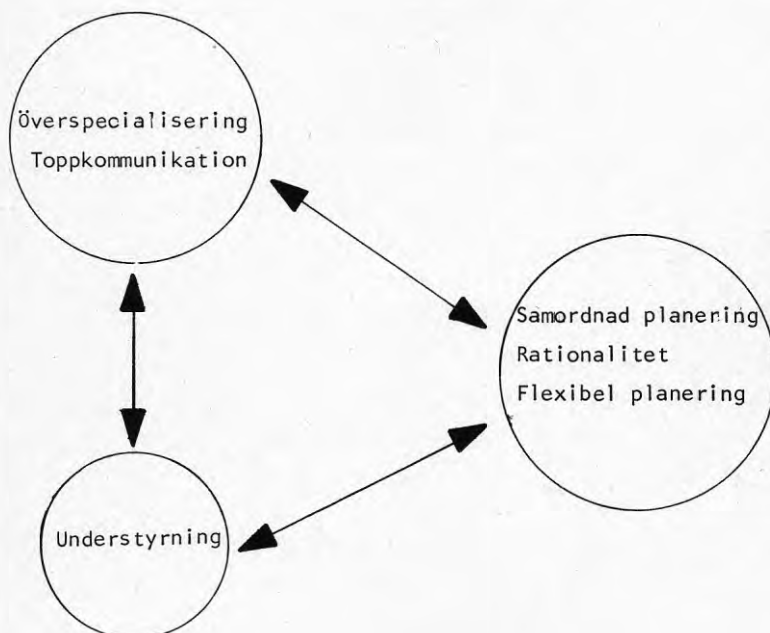
Är det önskvärt att det finns motsättningar? Om inte, vad skall förändras?

Beter vi oss verkligen så irrationellt som han påstår?

- För det andra gäller det styrningen. Organisationen uppvisade en dubbel identitet både vad gäller det som gjordes inom organisationen och vad som borde göras. Detta illustreras av nedanstående figur.

Organisation

Föreställningar



Är det bra att det råder understyrning? Strider den mot den formella organisationsprincipen? Eller är den principen mindre lämplig att använda? Vad är alternativet - matrisorganisation?

Det här med toppkommunikation kände vi igen. Det stämmer nog. Men några av oss hade reagerat när vi först fick höra talas om det. Men vad menas med understyrning?

- För det tredje gäller det tryckkoksplanering. Den är i mycket ett resultat av den problemlösning som används. Tillfälligheterna styr arbetet för stunden. Skall man arbeta med en eller flera lösningar utifrån olika förutsättningar på samma gång? Skall del-lösningarna pusslas ihop? Är långsiktsplanering eller strategisk planering ett svar på detta? Om ja, vem skall hålla i den och vilken typ av frågor bör man utgå ifrån? Hur skall förslagen arbetas fram, av varje enskild förvaltning eller genom ett lagarbete mellan flera förvaltningar?

Det är väl den ständiga tidsbristen som ligger bakom det här.

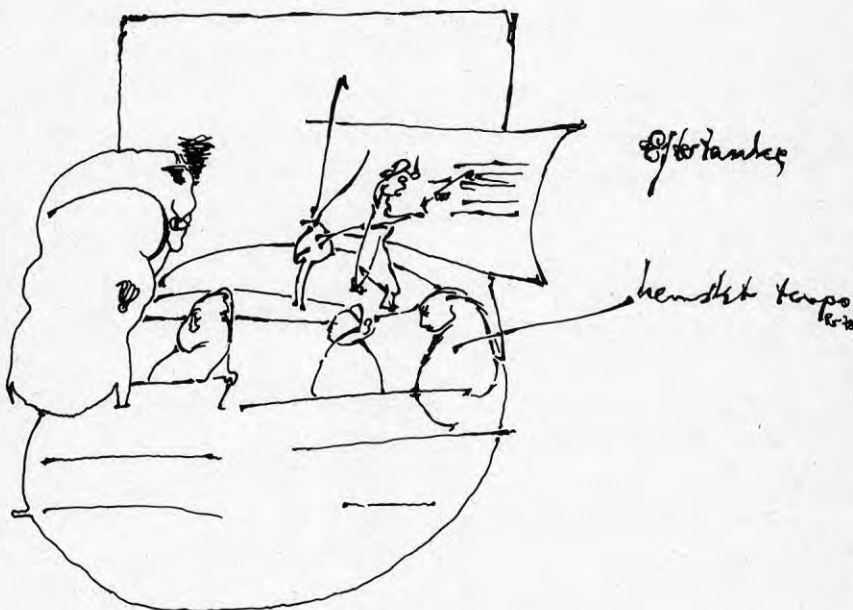
- För det fjärde, slutligen, gäller det återfallsskissandet. Skissandet var både till hjälp och bov under planarbetet.
 - Skissandet utgick från en harmonisyn. Motsättningar mellan olika intressen togs inte fram. De löstes och sammanvägdes i problemlösningen. Olika kompromisser skulle ge den bästa lösningen. Det gjorde det svårt att särskilja utgångspunkterna, i synnerhet för personer utanför stadsbyggnadskontoret.
 - Det fanns en motsättning mellan hur skissandet användes och det problem som tjänstemännen ville lösa. T ex när miljöfrågorna skulle lösas, var skissandet inriktad på produktionsaspekter - utgångspunkten var gatustrukturen. Skissandet kom därigenom att sträva mot att lösa fel problem.
 - Skissandet var ett hinder för t ex klara mål, bättre kommunikation med de boende, att göra sociala bedömningar. Varför? Jo, därför att skissandet gav slutprodukter, kartbilderna gavs, givetvis i förminskad skala. Det som presenterades var den fysiska strukturen. Denna byggdes upp av en "inbyggd" uppfattning om hur den enskilde individen fungerade. Då plankartorna utgick från en mycket hög aggregeringsnivå, där individerna inte fanns med, var det svårt att komma med sociala synpunkter. Det var också svårt att kommentera plankartorna, om man inte var insatt i skissandet.

Skulden till skissandets roll i det totala planarbetet skall inte enbart läggas på stadsbyggnadskontoret. Andra förvaltningar förstärkte det sätt som skissandet användes på. De ville ha underlag och detta var de kartbilder som stadsbyggnadskontoret tog fram. Enligt tjänstemännen ville också politikerna ha fram slutprodukter i form av förslag, som de kunde ta ställning till.

Till sist några frågor. Vilken metod är lämplig att använda när man går från individplanet till plankartor? Kan skissandet då användas (enbart)?

Vad skall specificeras på individplanet innan det nuvarande skissandet tar vid? Skall skissandet bara användas av arkitekter? När skall skissandet användas? Skall flera personer vara inkopplade på skissandet och arbeta fram förslag utifrån olika förutsättningar? Om ja, när skall detta göras i början eller slutet av planarbetet?

Puh där var det slut. Vi sitter alldeles tysta. Nu reser sig Olle. Han går sakta fram mot svarta tavlan.



- Ja, det här gick fort det. Jag skall ta det lite lugnare. Jag skall under den halvtimme jag har till mitt förfogande tala om BESLUTSUNDERLAG.

Han sa ordet beslutsunderlag med eftertanke. Det var precis som om det var något heligt med det.

- Ja just det, beslutsunderlag. I planeringsprocessen utnyttjas kunskaper/kompetens i och utanför den kommunala organisationen för att

För det första:	ta fram beslutsunderlag
För det andra:	sammanställa beslutsunderlag
För det tredje:	presentera beslutsunderlag
För det fjärde:	värdera beslutsunderlag.

Han gjorde en paus och tittade sakta över lokalen. Blicken gick från en sida till en annan. Det var precis som om han ville vara förvissad om att vi förstod hur viktigt beslutsunderlag var. Han fortsatte:

- Dessa aktiviteter spelar en viktig roll i planeringsprocessen, t ex används olika slag av beslutsunderlag för att argumentera för eller emot ett visst alternativ. Beslut att ta fram ett visst slag av beslutsunderlag, t ex en utredning av olika trafiksystem, får en mer eller mindre styrande inverkan på hur den slutliga planen ser ut.

DÄRFÖR ÄR DET VIKTIGT ATT DISKUTERA VILKA BESLUTSUNDERLAG SOM SKALL TAS FRAM I PLANERINGSPROCESSEN.

Han sa det med eftertryck. Det kan inte vara någon tvekan, beslutsunderlag var heligt för honom.

- Mina slutsatser är:

- att man i Önsta-Gryta processen låtit omständigheter och tidigare sätt att planera få bestämma vilken typ av beslutsunderlag som tagits fram,

- att man kan ifrågasätta tilltron till vissa typer av beslutsunderlag och
- att det är önskvärt och möjligt att ta fram beslutsunderlag utifrån olika utgångspunkter och värderingar i en kommunal planeringsprocess där en områdesplan skall tas fram.

Han började tala om vad som hände i Önsta-Gryta planeringen.

- Situationen att ta fram data om naturförhållanden är ett exempel på en situation där olika uppfattningar om vad som är kvaliteter vanligtvis finns hos olika intressenter och bör därför angripas från olika utgångspunkter.

Ett beslut/initiativ att samla in ett visst empiriskt baserat beslutsunderlag kan följaktligen leda till en omfattande styrning av det fortsatta planeringsarbetet. Sättet att sammanställa de data som samlas in spelar också en avgörande roll för hur pass stor betydelse det får. Ett exempel på data som samlas in men som inte tas upp i planeringsarbetet är den undersökning beträffande bostadsönskemål som görs 1973. Det är ett exempel på underlag som utgår från empiriska förhållanden. Vi säger till oss själva och andra att så här ser verkligheten ut.

En annan typ av beslutsunderlag är de som baseras på teorier. Jag skall ge ett exempel. Trafikalstrings- och trafikkostnadsmodeller bygger på antaganden som kan ifrågasättas. I allmänhet ifrågasätts de ej trots att de styr planeringen i hög grad. I och med att information som tagits fram genom modeller får ett kvantitativt utseende (t ex, antal ... kronor, ... meter ... etc) får den lättare ett sken av "riktighet" över sig än information som bygger på subjektiva bedömningar och upplevelser. Ett sådant exempel från praktikfallet är den ändring av trafiksystemet som gjordes i slutet av fas 2 (1976). Gatukontoret kan i siffror tala om hur mycket det nya förslaget förbilligar genomförandet av planen. Stadsbyggnadskontoret som var emot ändringen kan bara uttrycka sin tveksamhet i "tyckanden".

Det där har vi nog tänkt på lite till mans.

- Jag tror att en stor del av den dominans av tekniska förvaltningar som förekommer i Önsta-Gryta processen bottnar i denna respekt för kvantitativa data och jag tror att ett sätt att bryta denna respekt är att deltagarna börjar att undersöka hur dessa siffror tas fram och kräva att känslighetsanalys utförs på t ex trafikkostnadsmodeller. En förutsättning för en meningsfull diskussion mellan t ex tekniker från gatukontoret och sociologer från t ex socialförvaltningen är att de förstår varandras sätt att arbeta och tänka.

Hur tusan skulle det gå till?

- Jag ser också ett tredje sätt att ta fram och presentera beslutsunderlag, nämligen att utgå från konflikter.

Konflikter kan utnyttjas på ett konstruktivt sätt genom att deltagare med olika uppfattningar öppet får redovisa sina argument inför beslutsfattarna/andra deltagare, d v s att alternativ som står i konflikt medvetet ställs mot varandra och debatteras. Detta sätt att "organisera" en debatt kan liknas med ett domstolsförfarande med åklagare och försvarare.

Under vilka förhållanden skulle detta sätt att ta fram och behandla information vara lämplig? Jag kan spekulera:

- När politikerna/planerarna är osäkra om viktiga antaganden och/eller osäkra på hur ett alternativ till lösning skall bedömas.
- När förmågan att fatta beslut saknas i valsituationer som är viktiga för det fortsatta planeringsarbetet.

Han gjorde slutligen en sammanfattning.

- 1 Beslutsunderlag är sammanställning av information som används i planeringsarbetet för att kunna ta ställning.
- 2 Beslutsunderlag kan
 - tas fram på olika sätt
 - fylla olika syften
 - presenteras på olika sätt.
- 3 Beslutsunderlagen får konsekvenser - de styr planeringsarbetet.
- 4 Om osäkerheten i planeringen upplevs som hög bör vi diskutera bland annat
 - vilken information vi behöver och kan ta fram
 - hur pass tillförlitlig information är
 - sätt att behålla handlingsfriheten
 - hur pass detaljerade beslutsunderlag behövs i olika skeden av processen
 - prioriteringar mellan olika beslutsunderlag i olika skeden av processen.

Under sammanträdena i projektgruppen observerade jag ofta att

- deltagarna var osäkra på hur olika alternativ skulle bedömas eller förbättras
- deltagarna sällan diskuterade vilka antaganden som låg bakom beräkningar, prognoser, politiska ställningstaganden etc
- deltagarna hade svårt att fatta beslut i, för det fortsatta planeringsarbetet viktiga, valsituationer.

Jag drar slutsatsen att det i många fall vore lämpligt att använda sig av ett domstolsförfarande vid kommunal områdesplanering. Detta skulle på ett medvetet sätt kunna tillämpas som en metod att handskas med osäkerheten i planeringsprocessen.

Nästa person som skulle tala var Anders Olsson. Han var en för oss i kommunen välkänd person. Han var en av dem som hade varit med att arbeta fram lagermodellen.

- Jag skall i mitt föredrag ge lite bränsle till den senare debatten i grupperna, genom att tala om lagermodellen utifrån fallet Önsta-Gryta.

Anders talade om att bostadsplaneringen sker under osäkerhet i dag.

- Tidigare har vi talat om fysisk-ekonomisk planering. I dag kan vi lägga till ytterligare en dimension, nämligen social planering.

Sedan skulle vi titta i "backspegeln". Det gällde att hämta erfarenhet från gamla producerade områden. Och sedan gick Anders in på lagermodellen, som för de flesta av oss är rätt bekant.

- Lagermodellen kan användas för att ge effekter ur social och stadsbyggnadssynpunkt. Lagermodellen skulle kunna ge:

Positiva effekter:

- bebyggelsevariation och miljötillskott möjliga
- lättare etablera sociala kontakter
- byggandet och miljön anpassbar till pågående utveckling och nya idéer - flexibel, fysisk och social miljö
- ett "människovänligare" samhälle som varsamt förnyas och speglar förändringar i tiden
- jämn generationssammansättning - jämnt utnyttjande av befintlig service för olika åldrar
- möjligheter för de boende att mer handgripligt delta i planeringsarbetet för senare etapper - demokratiseringsprocess.

Negativa effekter:

- irritation över att området aldrig blir färdigt - störande trafik
- grönområden tas i anspråk för bostadsbebyggelse
- större arealbehov totalt sett erfordras genom att kommande grönområden tas i anspråk tidigare.

- Det var de negativa effekterna som vägde tyngst i beslutet att inte använda sig av etappvist utbyggande i Önsta-Gryta.

Frågan om lagermodellen är ett bra sätt att använda vid planering under osäkerhet, hoppas jag kommer att belysas under de gruppdiskussioner som vi kommer att hålla under dagen.

Sedan var det dags för det fjärde och avslutande föredraget enligt programmet. Det var Tord Hultman från stadsbyggnadskontoret, som skulle tala om perspektiv på Västerås bostadsplanering.

- Vår planering har tidigare utgått från att vi har varit ganska säkra på att kunna förutse i stort de framtida behoven. Säkerheten har varit avhängig av att vi hade en stabil ekonomisk utveckling med årsvis ökad levnadsstandard och att vi trodde oss om att hitta nya energikällor när våra befintliga sinade.

Städerna skulle öka befolkningsmässigt och större bostäder skulle efterfrågas kontinuerligt. Utvecklingsoptimismen präglade hela 1960-talet och början av 1970-talet.

I dag menade Tord att situationen var helt annorlunda. Han ökade tempot i framställningen ...

- I dag är osäkerheten en förutsättning som vi i realiteten har. Hur kunde då säkerheten komma att bytas i osäkerhet? För det första vill jag framhålla att säkerheten saknade grund. Vi hade säkerheten mer som ett skydd och en förutsättning för en snabb produktion. För det andra var den snabba produktionen och det trygga ekonomiska läget en säkerhetsgaranti i sig själv. För det tredje var bristen på bostäder och de permanent långa bostadsköerna en bakgrund till att man kunde betrakta en kvalitetsmässigt god produktion som huvudsaken. Mer finkänsliga synpunkter och folkuppfattningar kunde skjutas åt sidan. Dessa grunder har försvunnit och i dag har vi helt andra förhållanden. Osäkerheten på alla dessa förhållanden präglar vår förutsättning i dag, men ändå är det tyvärr så att vår planering sker på ungefär likartat sätt. Planering under osäkerhet

sker i varje detalj som en planering under säkerhet. Där skulle vi vilja få ändringar. Vi kan se på trafikplanering där vi har väldigt svårt att komma ifrån de matematiska konsekvenserna av dataplaneringen som ger oss exakta siffror i alla olika sammanhang. Där har jag en känsla av att vi måste planera utifrån kategorier, d v s med storleksordningar i stället för att utgå från exakta siffror. Detta gäller för flera andra områden också.

Tord exemplifierade sedan hur man gjort när man planerat områden. Tempot ökade alltmer och olika planeringsskisser presenterades på overhead. Han avslutade med att säga.

- Planeringsmetoderna som vi i dag använder är fortfarande planering under säkerhet, men vi känner osäkerheten som ett faktum. Vi skulle vilja förändra våra planeringsmetoder för att klara den osäkerhet som vi ser. Om man skall kunna förändra metoderna så måste man förändra sin inställning till problemen. Då tror jag att det man först måste vara klar över är att man måste erkänna osäkerheten. Det är en första förutsättning för att klara upp denna situation. Det betyder en öppenhet, av alla som ingår i planeringen i planeringsprocessen, och en förståelse att inte låta sig bindas av tidigare beslut, utan hela tiden vara klar på att det man har tänkt på kan komma att förändras.

Den andra synpunkten är att investeringar bör göras på kort sikt, men så att det finns utvecklingsmöjligheter när det gäller investeringsområdena på lång sikt. T ex trafiksystemet för Önsta-Gryta, där vi försöker bygga i etapper så att vi kan hålla ett system som är jämnstarkt med behovet. Jag skulle vilja att man jämförde med exempelvis Bjurhovdas utbyggda fyrfiliga led, där vi gjorde en slutetapp som ingick i ett generalplansystem som numera över huvud taget inte blir aktuellt.

Det tredje är att planmönstret bör göras flexibelt, så att man undviker specialiseringar och att man t ex kan stoppa in olika typer av verksamheter eller olika exploateringsgrader.

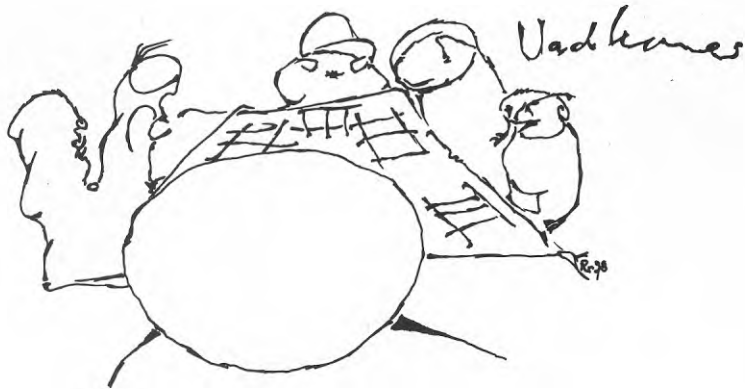
För det fjärde bör ett område inte slutinvesteras under en kort uppbyggnadsperiod. Osäkerheten innebär en insikt om att gamla områden även på längre sikt skulle behöva förändras och kompletteras. När det gäller tveksamma områden som våra satel- liter eller småorter bör man undersöka hur trösklarna ser ut, d v s hur mycket byggande kan göras innan man tvingas göra storinvesteringar.

För det sjätte bör man upphandla lagom stora serier.

För det sjunde bör man ha klart för sig den standardökning, som vi har sett när det gäller bostadsområden eller över huvud taget stadsbyggande över åren. Den standardutvecklingen kan, om man alltså skjuter på en etapp, medföra att den kan anses som konsumerad.

Nu var det slut på föredragen. Vi hade nog alla lite till mans frågor som vi ville ställa. Hittills hade vi inte fått tillfälle att ställa några. Nu bar det i väg till de sex grupprummen. Vi hade ju indelats i sex grupper. Det var små grupper med 5 - 6 personer i varje. Sammansättningen var ovanlig. Varje grupp bestod i princip av två politiker, en socialdemokratisk och en borgerlig, och tre eller fyra tjänstemän. Tjänstemännen var också blandade. En representerade en mjuk förvaltning, som socialförvaltningen. En annan en kvantitativ, som gatukontoret o s v.

2.1.2 Grupparbetet



- Det var intressanta föredrag det här. Christer och Olle måste ha lagt ned ett stort arbete för att komma fram till de här slutsatserna, sa Patrik.
- Dom snackade för mycket. Det var för mycket fikonspråk. Det är väl klart att vi kan få ut något av detta, men det intressanta var Tord Hultmans föredrag. Det han pekade på skulle vi nog sätta oss ned och diskutera djupare. Det tycker jag. Det här föredraget måste dokumenteras, sa Nils.

Vi var nu framme vid vårt grupprum. Lennart som också varit med i uppläggningsen av seminarierna skulle vara seminarieledare. Han hade utsett en sekreterare, som skulle föra anteckningar under grupparbetet.

Vår grupp bestod av Patrik och Nils, två politiker från olika läger, och fyra tjänstemän. Lennart och Roland, som arbetade på tekniska förvaltningar, och Arne och Frida, som arbetade med ekonomiska respektive sociala frågor. Roland och Arne var lägre tjänstemän. Frida hade tidigare inte varit med i något planarbete.

- Ja, sa Lennart, nu är det alltså meningen att vi skall jobba ihop under cirka tre och en halv timme. Jag är lite osäker på vad det här grupparbetet går ut på.

- Inte har jag blivit klok på vad vi skall jobba med. Underlagen är alldeles för teoretiska. Och den här frågelistan, den är ju inte till någon hjälp. Det är för svårt att konkretisera frågorna. Det är ju bara en massa frågor rakt ut i luften. Lennart, varför har Ni inte gått ut i påståendeform och också skurit ned antalet frågor? Undrade Nils.

- Vad jag har förstått skall dessa frågor fungera som ett bränsle i debatten i vår grupp. Anders sa ju i sitt föredrag att han skulle ge bränsle. Jag anser att det material vi fått och de föredrag vi hört i dag är utmärkta impulser att diskutera vidare på, insköt Patrik.

- Vi får väl se vad det blir av det hela, sa Lennart. Vad vi nu har att hålla oss till är att grupparbetet är indelat i tre moment. Vi har en timme och en kvart på oss för det första.

Ni har alla fått en frågelistan, som är indelad i tre problemområden. Vi skall behandla problemområde A, arbetsorganisation. Det är möjligt att vi kommer in på de andra problemområdena, arbetssätt och planeringsmetoder. Det får vi acceptera. Meningen är dock att två grupper skall täcka in ett problemområde.

Den här frågelistan skall vara till hjälp, när vi nu skall börja ta fram problem, som vi tycker är väsentliga.

Vi skall inte diskutera, utan enbart ange problemen rakt upp och ned. Det här brukar visst kallas för "brainstorming".

Är det någon som upplever att det finns något problem i själva planeringsprocessen?

- Vad menar Du egentligen med problem, frågade Arne.

- Jag tror det bäst kan göras med att ange ett exempel, nämligen att konkreta målsättningar saknades från politikerna vid arbetets början i t ex Önsta-Gryta processen, sa Lennart.

Nils reagerade genast. Han menade att det här inte kunde ses som ett problem. Och om det var ett problem, så var det tjänstemännen som inte tog fram tillräckligt med underlag. Politikerna hade ju inget att utgå ifrån vid början av arbetet. Men skulle tjänstemännen ta fram underlag tidigt skulle nog politikerna fatta beslut. Lennart försvarade och utvecklade sig. Och så var hela diskussionen i gång. Plötsligt säger Lennart:

- Nej, det var ju så här vi inte skulle göra. Det kanske var ett olyckligt exempel jag valde.
- Inte bara ett olyckligt, utan ett otroligt exempel, replikerade Nils.
- Lennart fortsatte. Men för mig är det i varje fall ett problem. Men meningen är inte att vi nu skall avgöra om ett problem är rätt eller inte. Det är ett problem om någon upplever det som ett problem. Senare får vi enas och diskutera om problemet för oss i gruppen är allmängiltigt.

Det hade redan gått tjugo minuter av grupparbetet. Men fortsättningen blev mer disciplinerad. Det hände dock att vi vek av från direktiven och började prata om lösningar och orsaker. Efter fyrtio minuter hade var och en av oss angivit två viktiga problem. Vi hade nu tolv problem att gå vidare på.

Lennart konstaterade att varje person hade angett de två viktigaste problemen utifrån sin uppfattning. Det var hit vi skulle nå under det första mötet. Visserligen kunde det ha blivit fler problem, och då skulle ha vi skurit ned antalet till det vi nu hade nått fram till.

Under den återstående tiden började vi diskutera vilket problem vi kunde tänkas gå vidare med. Det lutade åt hur samspelet mellan tjänstemän och politiker skulle läggas upp.

Sedan var det lunch och promenad. Vi gick hela gänget. Snacket rörde sig mest kring Lennart som fick redogöra för hur seminarierna hade lagts upp. Stämningen var positiv.

Lennart berättade att det innan sommaren hade bildats en tjänstemannagrupp, en slags referensgrupp, som tillsammans med Christer och Olle diskuterade fram uppläggningsen. De hade träffats totalt fyra gånger under cirka fyra timmar. Plus den tidigare kvällens diskussioner.

- Hur såg Christers och Olles program ut för seminarierna? frågade Roland.
- Det är någonting jag har undrat över, svarade Lennart. Den första gången vi träffades sa dom att vi skulle utgå ifrån deras forskningsresultat i två seminarier. Sedan sa dom inget mer.
- Va, inget mer? undrade Roland.
- Jo, förstås att dom som kom till seminarierna skulle jobba med problem. Det körde dom hårt med - problem. Dom menade att vi ägnade för liten tid åt problem, vi tittade bara på lösningar. Därför menade dom att uppläggningsen av seminarierna borde inriktas på att göra ett djupt problemarbete. Först därifrån kunde vi sedan koppla lösningar till problemen. Men det här är ju självklara saker. Lika självklara som att vi skulle få vara med och utforma grupparbetet.
- Fick Ni det då? Frågade Frida.
- Det är jag inte klok på, svarade Lennart. Egentligen fick vi det. Vi kom fram till en massa beslut varje gång vi träffades. Christer och Olle sammanställde dessa. Och sedan gick vi vidare. Men det blev inte som jag hade tänkt mig. Vi skulle, tänkte jag, ha seminarium där dom presenterade sina slutsatser, som vi sedan kunde diskutera.

- Det tycker jag är för tidigt att uttala sig om nu, insköt Patrik, men jag tycker att vi hittills har diskuterat deras resultat. Ta bara vår livliga diskussion i gruppen om samspelet mellan politiker och tjänstemän. Det var någonting dom tryckte på i sina anföranden. Det är bara ett exempel av många tycker jag.

- Det har dock varit intressanta träffar, som vi haft i referensgruppen. Vi har diskuterat viktiga planeringsproblem för kommunen. Stämningen var genomgående hög. Vi gav och tog hela tiden. Och på något konstigt sätt blev vi överens, fortsatte Lennart. I går t ex när vi diskuterade hur grupparbetet skulle genomföras, var jag kritisk till den här uppläggningsen i tre moment. Jag menade att vi skulle välja problemet från början och tilldela ett problem till varje grupp.

- Ja, då hade vi mycket snabbare nått fram till konkreta lösningar, svarade Roland blixtnabbt, och det är ju det det måste vara frågan om.

- Men vet Ni vad som hände igår, fortsatte Lennart. Jo, jag lade fram mina synpunkter, om att utgå ifrån ett problem. Jag tror jag pratade i tio minuter. Då sa dom att de flesta som kommer till seminariet kanske aldrig får tillfälle att formulera sina problem. Nu skulle varje deltagare få tillfälle att aktivt ta ställning till vilka problem, som var angelägna att lösa just för dem. Sedan sa dom att det fanns en poäng i detta, nämligen att vi tillsammans skulle få en större förståelse för varandras arbetssituation; förresten var det inte dom som sa det? Så min kommentar rann bara av. Men jag var inte lika kritisk som tidigare.

- Det där är ett gammalt pedagogiskt knep. Man låter någon person som är osäker inför något tala om vad han eller hon anser. Och när det är gjort då är osäkerheten borta. Ingen argumenterar emot. Ingen ger några lösningar. Det är bara några som lyssnar. Tidigare osäker numera säker, skrattade Frida.

Det började dra ihop sig för det första eftermiddagspasset. Christer och Olle hade under lunchen sammanställt de sex gruppernas probleminventeringar. Dessa delade dom ut. Sedan gjorde Olle en kort analys av inventeringen. Han grupperade problemen i fyra klasser, nämligen

- politikernas roll och deltagande
- beslutsunderlag
- organisation
- metoder saknas.

Vi fick nog genom detta en klarare bild av hur problemen hängde ihop.

Nu var vi återigen i grupparbete. Vi hade kommit i gång. Var och en hade valt ut ett av problemen i den totala sammanställningen. Av de sex problem som vi slutligen valde, tog vi bara ett från de övriga grupperna. Vi diskuterade de valda problemens utmärkande drag och orsaker. Här förde vi en livlig diskussion och det var nog tur att Lennart valde att ta upp problemet samspelet politiker och tjänstemän, som sista problem. Hade vi börjat med det hade vi säkert fastnat där. Att sedan välja det problem vi skulle fortsätta att behandla var lätt. Vi var överens om att det måste bli samspelet mellan politiker och tjänstemän.

Det kändes som om vi bara hade börjat grupparbetet och ändå hade vi i det andra passet varit i gång under en och en halv timme. Nu hade vi kommit in på det sista momentet. Vi hade en timme på oss att ta fram förslag till hur samspelet mellan politiker och tjänstemän skulle lösas.

Det var ett allmänt snack som gjorde att vi inte kom problemen in på livet. Hur politikerna tidigare och oftare skulle komma in i processen, så långt kom vi aldrig. Utan debatten fördes främst genom frågeställningar. Vi kom inte fram till svar på dessa.

Vi avslutade grupparbetet med att sammanfatta vad vi kommit fram till.

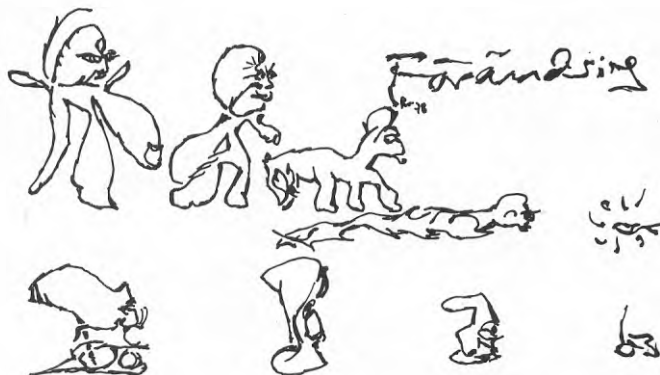
Sedan var det dags för en allmän samling. Vad de sex grupperna kommit fram till skulle presenteras och vi skulle ha en avslutande diskussion.

Det visade sig att tre grupper hade valt att behandla samspelet mellan politiker och tjänstemän. De övriga problemen gällde:

- sambandet mellan fysisk och social miljö
- brukarinflytande (två grupper).

Nu var det första seminariet slut. Vi var trötta. Vi hade nog varit i gång nästan elva timmar. Det sätter sina spår i hjärnkonto-
ret. Nu var vi på väg hemåt.

2.2 På väg hemåt



- Jag tycker det har varit en fantastisk dag. Grupparbetet har varit det mest positiva, det har Du gjort bra, Lennart, sa Patrik.

- Jag är faktiskt själv förvånad över vad som kommit fram. Jag har inte tidigare velat säga det, men jag var hemskt osäker för den här dagen. Jag var rädd för att den inte skulle ge någonting och att det var slöseri med politikernas tid. I våra samtal med Christer och Olle hade dom sagt att uppläggnings- och genomförandet av seminarierna skulle ske under osäkerhet. Och att det är det det handlar om. Planering under osäkerhet. Och sedan skrattade dom och sa att jag skulle sluta oroa mig, svarade Lennart.
- Vad i helvete menade dom med det, utropade Roland.
- Jag tror jag förstår vad dom menar, sa Frida. När vi t ex arbetade i grupparbetet, då var vi inte osäkra, i varje fall inte jag. Och ändå kände jag inte Er så väl innan seminariet. Men jag var så inne i det vi diskuterade, helt uppfångad av det. Men hade jag börjat tänka på vad skall jag göra nu, vad kommer sedan och vad händer då etc. Ja, då hade jag blivit osäker.
- Ja, det är klart, men varför säger dom inte det, sa Roland. Antingen är det rätt eller fel.
- Ja, men tänk om det är både och, insköt Frida.

Frida började bli riktigt engagerad. I grupparbetet hade hon också varit engagerad, men då hade hon inte sagt så mycket utan mest lyssnat. Frida fortsatte:

- Jag tror jag börjar förstå vad dom är ute efter. Vad syftet med det här seminariet har varit. Det är ju klart att det kanske inte har kommit fram så mycket konkret under dagen i grupparbetet - det kan inte jag bedöma.
- Du sa det själv, insköt Roland.

- Därför kanske Du är lite besviken, Roland och Ni andra som varit med i planarbetet tidigare. Men på samma gång är Ni nöjda över dagen. Varför? Kanske därför att vi lärt känna andra personer. Hört dem uttrycka sig. Förstått att de problem vi har inte är unika. Vi har alla problem när vi jobbar med planering. Men när vi presenterar våra underlag då uppfattas vi som säkra. Nu har vi, i varje fall jag, förstått att det mesta är ju antaganden. Man slår fast en sak och bygger på detta. Men om antagandena är bräckliga faller ju allting. Inte heller är förutsättningarna några "klara" förutsättningar, vad jag kan förstå. De är antaganden. De är därför bräckliga hela vägen. Allt detta medför att planeringen är mycket sårbar och osäker. Det här har blivit klart för mig i dag.

Men den här slutsatsen blir inte till någon hjälp i planeringen i sig. Det är bara en insikt, som kan leda till något bättre. Och det är här dom kommer in med sin grej, ja så måste det vara.

Det här började bli riktigt intressant. Det var något vi andra inte tänkt på. Kanske var det Fridas kombination av kvinna och att hon sysslade med sociala frågor, som gjorde att hon insåg detta. Vi andra kanske hade gått för länge i gamla kostymer?

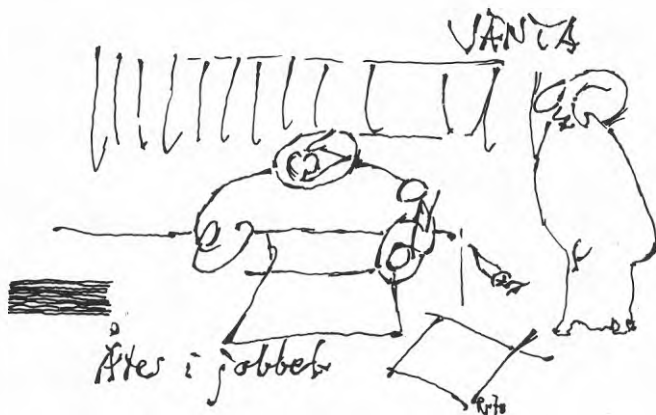
- Du Lennart, fortsatte Frida, Du sa att Du var orolig inför det här seminariet. Att det inte skulle ge oss någonting. Du sa också att Du hade fått vara med och bestämma uppläggningsen. Men att den slutliga uppläggningsen inte blev som Du hade tänkt Dig. Vad jag förstår så var Du överens om de små besluten, men när sedan dom små besluten kopplades ihop till en helhet så frånsade Du Dig den lösningen. Kan orsaken till Din reaktion vara att Du inte vet vad Du vill nå?
- Ja, Frida, det kanske jag hade sagt om jag hade jobbat med planering i 20 månader, men nu är det så att jag har jobbat med det i 20 år, svarade Lennart.

- Just därför, sa Frida. Vad Christer och Olle försökt göra är att plocka fram vad Du anser. Det är ju på samma sätt när Du planerar vad jag förstår. Dom små grejerna är Du säker på. Men när de pusslas ihop till en helhet och än mer när ett bostadsområde tas i bruk då är Du inte nöjd.
- Nä, Frida, nu är Du för kategorisk, försvarade sig Lennart.
- Låt mig bara få säga det här, avbröt Frida. Dom vill att vi skall komma fram till de riktiga problemen, eller vi skall i varje fall inte lösa dom dåliga problemen. Och är det inte det vi håller på med, Lennart? Jag säger inte att det är Du som gör det, jag säger att det är vi som gör det. För annars hade vi haft andra bostadsområden än dem vi har i dag. Och vad dom här killarna säger är att vi skall försöka nå de goda problemen genom att tränga in i problemen. Jobba med problemen. Inte låtsas som de inte existerar. Och för att lösa dem, måste vi utgå ifrån oss själva. Det är vi som är resurserna.

Frida började bli upphetsad. Hon fortsatte:

- Det är ju det det har handlat om i dag. Vi har fått tips om vissa förhållanden i planeringen, men vi får själva omsätta det i praktiken. Det här lär vi oss inte på en gång. Det är en process - en inlärningsprocess.
- Det är möjligt att Du har rätt Frida, men jag tror inte jag förstår Dig riktigt. Det är väl klart att det är en fråga om processer. Det är det ju alltid. Nu gäller det att se framåt.
- Det var positivt att börja med att utgå brett och sedan ta fram ett problem i grupparbetet, sa Patrik.
- Ja, rent allmänt är det bra att olika parter får tillfälle att träffas under sådana former. Det förbättrar möjligheterna till att samverka, speciellt bra med detta seminarium var att man sätter sig ned och funderar om gamla invanda arbetsformer är bra. Detta bör kunna ge bidrag.

Avslutade Arne vår diskussion.

2.3 Vardagen

Vi var nu återigen hemma. Vardagen var sig lik. Vi som deltagit under det första seminariet återgick till vårt vardagliga arbete. Givetvis pratade vi med varandra om seminariet. Vi pratade också med andra som inte varit med.

Efter några dagar ringde Christer och Olle upp några av oss för att göra intervjuer. De vill få våra intryck från grupparbetet och hela seminariet. Det var en person i varje grupp som fick ge sin syn på grupparbetet. De var alla tjänstemän. Fyra personer, två tjänstemän och två politiker, fick ge sin syn på seminariet.

Bland annat dessa intervjuer och de föredrag som hållits ingick i en rapport vi fick efter drygt tre veckor. Efter ytterligare några veckor fick vi en andra rapport. Det var en sammanställning, som Christer och Olle, gjort utifrån de problem och lösningar som vi hade tagit fram under grupparbetet och i den avslutande diskussionen. Speciellt uppmärksammade vi hur de hade strukturerat problemen och lösningarna. De hade utgått från tre problemområden, nämligen:

- Kunskap om planering av bostadsområden.
- Vägledning i planeringsarbetet.
- Samordning i planeringsprocessen.

Dessa tre delar såg de som inbördes beroende. De var delar som de ansåg att vi hade behandlat under seminariet.

Av en person i referensgruppen fick vi höra att de tyckte att speciellt två sidor i den andra rapporten var viktiga. De löd:

Som framgår hänger de tre problemområdena ihop. Problemet bristande kunskaper om planering av bostadsområden kan dock ses som övergripande och mer generellt uttryckta än de övriga problemen.

Planeringen av ett bostadsområde skall uppfylla flera mål. För att dessa skall uppnås används "politisk vägledning" och "samordning" som medel i planeringsprocessen. Dessa medel är i sig problematiska därför att vi har bristande kunskaper om vad vi vill nå med planläggningen av ett bostadsområde. Vad skall ett bostadsområde uppfylla? På detta sätt är det lätt att komma in i ett cirkelresonemang. Det kanske är omöjligt att undvika detta fullständigt. Vi måste acceptera en viss typ av cirkelresonemang.

Det är viktigt att särskilja mellan de problem vi skall lösa och de medel vi har tillgängliga. Medlen får inte bli problem i sig eller mål i sig. De måste relateras till det problem vi skall lösa. Ofta blir medlen i sig det problematiska som "det gäller att fatta många politiska beslut" eller att "öka samordningen". För att undvika denna fälla måste vi först ställa oss frågan varför. När den är besvarad frågar vi hur.

I det här fallet är det Ni, politiker och tjänstemän i kommunen, som måste ställa dessa frågor. Det är Er situation det gäller. Det är Ni som vet vad Ni vill. Vad vi, som forskare, kan göra är att ge strukturer. Strukturer som ger helheten. Ett led i detta är att omformulera problemen till krav, enligt följande struktur:

- 1 Vi behöver veta mer!
- 2 Vi behöver mer vägledning!
- 3 Vi behöver mer samordning!

Vi behöver veta mer om:

- de befintliga områdenas sociala miljö
- den boendemiljö som de boende vill ha
- hur planeringen skall läggas upp
- hur vi skall kommunicera.

Vi behöver mer vägledning:

- genom politiska beslut
- att lösa politikernas arbets-situation
- att skapa ett bedömningssystem

Vi behöver mer samordning:

- mellan politiker och tjänstemän
- inom tjänstemannaorganisationen
- med grupper utanför den kommunala organisationen
- genom beslutsunderlag
- över tiden.

Samtidigt som vi tyckte detta var intressant, tyckte vi att de hade valt konstiga ord. Varför "bristande kunskap"? Det intressantaste i rapporterna var nog i alla fall att läsa intervjuerna. Det var intressant att se hur olika vi hade jobbat i de olika grupperna, och hur olika vi hade uppfattat vad seminariet gav. Vi hade en känsla av att i synnerhet grupparbetet var något oväntat och ovanligt, men på vad sätt kunde vi inte komma på. Kanske var det att vi i grupperna hade kunnat tala öppet och fritt.

Vi fick också höra att Christer och Olle skulle träffa referensgruppen två gånger innan det andra seminariet och att man skulle träffas kvällen innan det andra seminariet.

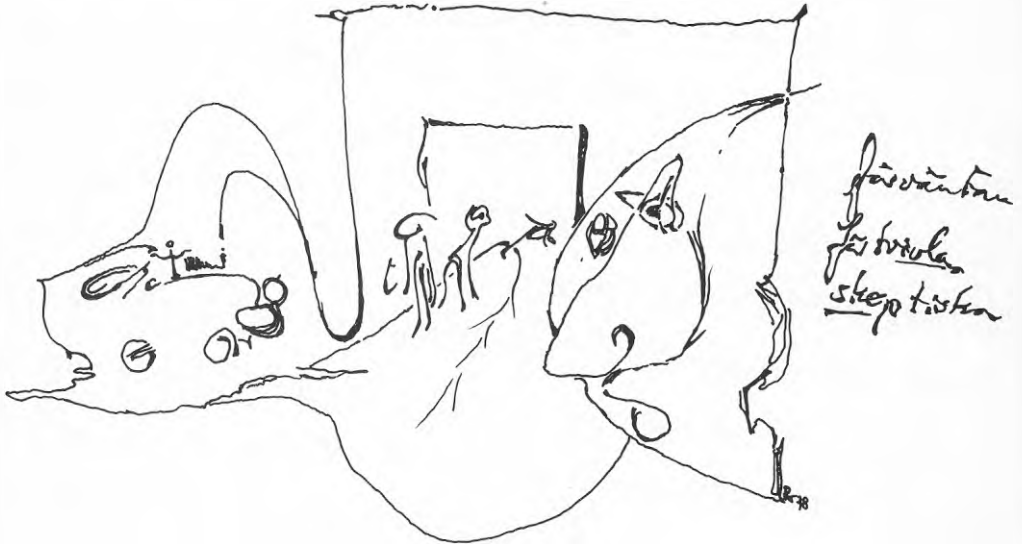
Vi fick också en enkät att fylla i. Tre grupper hade bildats. Politikerna var en grupp. De skulle besvara vilka mål som planeringen skulle utgå ifrån. Tjänstemännen hade delats in i två grupper. Den ena gruppen skulle besvara vilka tumregler som används i planeringen och den andra vilka problem som planeringen gav upphov till. Frågorna gällde planering av bostadsområden. Det var många frågor, men trots det, sa de att vi skulle hinna med att fylla i formuläret på en timme. Bara att läsa igenom och förstå vad de menade tog ju en timme. Senare fick vi höra att det egentligen var vi som hade formulerat dessa frågor. Frågorna byggde på ett program som vi hade använt oss av i Önsta-Gryta planeringen. Strukturen av enkäten och även svaren på frågorna menade de skulle sitta i ryggmärgen på oss. Det var väl hälften av oss som fyllde i enkäten och det var de nöjda med.

Enkäten sammanställdes och sändes ut till oss. Enkäten och den andra rapporten skulle vi speciellt studera innan det andra seminariet.

Nu var vi åter på väg till Klackbergsgården, där vi hade varit för åtta veckor sedan.

2.4 Det andra seminariet

2.4.1 Förväntningarna



- Det skall bli kul att få jobba ihop igen i gruppen, sa Nils.
- Det sa Du inte förra gången, sa Patrik.
- Nej, för det seminariet trodde jag inte på. Men det visade ju sig faktiskt bättre än vad jag föreställt mig. Nu har jag förväntningar på att detta seminarium skall bli bra, svarade Nils.
- Jag har alltid positiva förväntningar, svarade Patrik. Det brukar bli ett bättre resultat då. För är vi negativa ställer vi oss utanför. Vår inställning är klar från början.
- Ni med Era förväntningar, insköt Frida. Egentligen gör Ni samma sak. Nils har negativa förväntningar och Patrik har positiva. Förväntningar som förväntningar. Personligen tycker jag dock att det är trevligare att prata med Dig Patrik, eftersom Du är positiv. Med Dig kan jag utveckla mina tankegångar. Det är precis som att komma på möjligheter.

- Det har jag alltid sagt, Du är för negativ Nils, triumferade Patrik.

- Det vet jag inte, fortsatte Frida. Jag upplevde Nils som positiv i grupparbetet första gången. Men Du var lite besvärlig, eftersom Du var negativ till mycket. Det gjorde att vi andra fick argumentera bättre för vår sak. Ur den aspekten gav Du ett värdefullt bidrag. Så Ni behövs nog båda två. Sedan är det en annan sak med förväntningar. Jag tror nog det är bäst att kunna nollställa sig. Ta det som det är.

- Omöjligt, sa Nils.

- Kanske, men nödvändigt om vi skall kunna planera under osäkerhet, svarade Frida.

- I planeringen kanske det inte är helt omöjligt i alla fall. Vi kanske kan komma ett steg på vägen genom att vi utnyttjar varandras starka sidor. Jag håller med Dig Frida att Nils är svag ur en aspekt. Han är för negativ. Han tar bort saker. Patrik är svag därför att han är positiv, han tar med för många saker okritiskt. Men tillsammans kan dom blir starka ur den här aspekten. Det här kanske vi skulle utnyttja i kommunen, så att vi medvetet parar ihop olika personer, så att deras svaga sidor kompenseras av någon som har en stark sida. Det här har vi ju aldrig medvetet gjort i kommunen. Vi säger ju bara en politiker, en tjänsteman från gatukontoret, en annan från socialförvaltningen o s v. Sedan skickar dom några killar eller tjejer. Jobbar dom bra, kommer dom att fortsätta att jobba i framtiden. Den som inte passar in kommer aldrig mer igen, sa Arne.

Vi hann inte diskutera mer. Vi hade fått i oss lite kaffe och dopp. Nu skulle det andra seminariet börja. Uppläggnigen skulle bli densamma som förra gången, d v s först föreläsningar, sedan gruppövningar och dagen skulle avslutas med en allmän samling. Nio personer som var med vid det första seminariet kunde inte närvara, sju nya personer deltog nu.

2.4.2 Föreläsningar

Eiwe inledde med att säga att han hade lyckats få hit två experter, som skulle tala om planering under osäkerhet. De skulle bara hålla sina föredrag och sedan ge sig i väg. För det är alltid så med experter, sa Eiwe, de är upptagna.

Den första experten visade sig vara Olle. Han var klädd i mörkblå kostym, slips och välfriserat hår, så hade vi aldrig sett honom tidigare. Han inledde med att säga:

- Jag heter Egon X Pert och jag har turen och nöjet att inleda. Jag skall tala om hur en optimal planeringsprocess ser ut.

Han talade sakligt och lugnt samtidigt som han satte sina glasögon till rätta. Han fortsatte:

- Osäkerheten måste angripas med rationella metoder. Vi har i dag bättre förutsättningar att kunna planera på ett genomtänkt sätt än vad vi någonsin haft tidigare. Många av de problem som vi tidigare haft och har, vet vi i dag hur vi skall angripa och lösa. Det är inte metoderna och modellerna det har varit fel på tidigare - vi har bara inte använt dem på rätt sätt.

Mitt förslag gäller hur en planeringsprocess för en områdesplan skall läggas upp i olika steg samt organisationsfrågor i samband med detta. Uppläggningsen bygger på det rationella sättet att angripa osäkerhetsproblem. En rationell beslutsmodell för en kommunal planeringsprocess kan beskrivas i fem steg:

- 1 Sätt upp mål för processen.
- 2 Undersök planeringsförutsättningar.
- 3 Ta fram alternativ.
- 4 Utvärdera alternativ.
- 5 Välj alternativ.

Vi blev nog alla förvånade över denna öppning. Vad var det frågan om? Det var ju den här planeringen, som vi skulle lämna. Drev han med oss? Han fortsatte och redogjorde för principen för organisationen och vad de olika stegen bestod av. Han avslutade med att säga:

- Jag är förespråkare för ett rationellt angreppssätt på osäkerheten. Vi kommer aldrig ifrån osäkerheten genom att ställa oss alla frågor som finns att ställa i en komplicerad planeringsprocess. Ju fler frågor vi ställer desto osäkrare och mer handlingsförlamade blir vi och till slut kan vi inte göra någonting. Jag anser att beslut måste fattas i en kommun. En kommun kan inte, bara för att vi just nu upplever en viss kris i ekonomin, både på riksnivå och kommunal nivå, låta sig förlamas och tro att man inte kan göra någonting. Det gäller att fatta beslut. Det är ett sätt att lösa osäkerheten. Fattar man ett beslut, så har man någonting att utgå ifrån, någonting att planera utifrån och har man dessutom mål så har man någonting att planera mot.

Mina nyckelord har varit:

- Aktiv styrning mot gemensamma mål.
- Projektorganisation för ett tillvaratagande av specialistkompetens.
- Programplanering för att väga mål mot resurser.

Sedan reste sig Christer upp. Vi förstod att han var den andra experten. Han hade jeans och en kortärmad skjorta på sig. Han tittrade allvarligt på oss och sa:

- Hej, jag heter Karl Os.

Han talade lugnt och eftertryckligt. Han började med att säga att det var lätt att säga hur, men svårt att förverkliga olika delar i planeringen. Han gav några exempel och fortsatte:

- Uppmärksammade Du att de punkter jag nämnde gäller mål för planeringen i sig. Det är just det planeringen är inriktad på i dag, i praktiken men i synnerhet i teorin. Planeringen har blivit ett mål i sig, där samordning och effektivitet är nyckelord. KÄNNER DU IGEN DIG?

Han sa det sista med eftertryck. Gjorde en paus och fortsatte:

- Min erfarenhet är att Du lätt hakar Dig fast vid önskemodeller för hur planeringen skall gå till. Går det snett vad gör Du då? Löser Du problemen? Nej, Du upptar en ny mall för hur planeringen bör gå till. På så sätt "lappas problemen på". Du kommer in i en ond cirkel.

Sedan sa han att han bara hade kommit hit av en enda orsak och det var att föreslå oss, fast han sa Dig, att vi skulle lösa våra problem själva. Och vad skulle det vara för fel om vi började lösa våra problem själva. För att kunna planera under osäkerhet skulle vi utgå ifrån tre plattformar. Den första var en önskan om vad vi ville skapa. Den andra ett utgå ifrån den praktiska situationen och observera osäkerheten i denna. Och det tredje att vi skulle ta vårt ansvar. Sedan sa han att han hoppades att han gjort oss lite förvirrade. Han tycktes mena att om vi skulle lära oss planera under osäkerhet så måste vi bli förvirrade. Sedan fortsatte han:

- Det är livsviktigt att se planeringen som en helhet. Du får inte fastna i en expertroll och tro att Du är enbart politiker, enbart tjänsteman, enbart ekonom, enbart gatutekniker. Experter som enbart sysslar och ser delar. Grip i stället in där Du ser att Du kan bidra med något. Frångå Din specialitet. Grip som tjänsteman in i andra förvaltningars arbeten. Hur skulle det se ut om Du som ishockeyspelare avsiktligt låter en puck gå förbi Dig till en motspelare bara därför att det var en av Dina medspelares uppgifter att sköta detta enligt den i förväg uppgjorda planen eller taktiken. Det skulle inte gå hem om Du sa "det här är inte min puck", därför att ishockey är ett lagspel.

Kommunal planering av bostadsområden måste också vara ett lagspel, där Du tar Ditt ansvar och ifrågasätter planeringen när Du ser att det erfordras.

Han sa att om vi lyckades med planeringen skulle vi kunna se tillbaka på bland annat en process där våra mål successivt förändrats. Vi skulle se tillbaka på en målformuleringsprocess. Han sa att om vi utgick och handlade efter hans principer så skulle detta få en mängd konsekvenser.

- Din organisation kommer t ex att förändras. Från att tidigare varit hierarkiskt uppbyggd i en stabil och fast organisation, som låser Ditt handlande, kommer en mer oordnad organisation att växa fram. En organisation som möjliggör dels anpassning och flexibilitet, dels INLÄRNING och det är det viktigaste.

Det innebär också att hanteringen av Dina uppgifter inte kommer att vara specialiserad. Från att tidigare t ex angripit trafiken från en ren trafikteknisk utgångspunkt, kommer Du nu att angripa trafiken t ex från en socialtrafikteknisk utgångspunkt.

Agerar Du på detta sätt kommer Du att erfara att Din planering kommer att lyckas. Vad vore det för fel med det?

Där slutade han. Eivie frågade om vi hade några frågor att ställa, men alla var nog lika paffa. Här drogs den ena ytterligheten och sedan kom den andra ytterligheten. Sedan påstår dom att så här skall vi göra och det är djäkligt effektivt och bra. Det är egentligen inte sant. Det blev paus i stället.

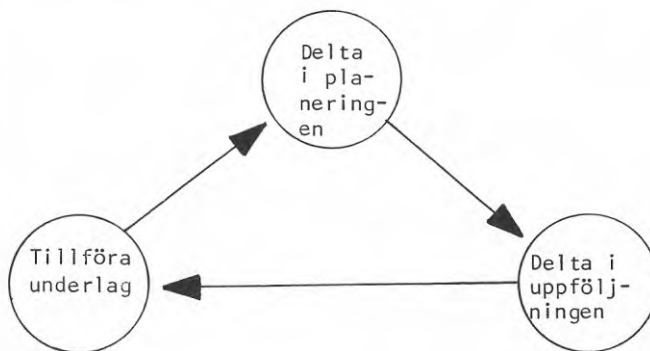
- Har Du blivit expert på planering under osäkerhet Roland, frågade Arne.
- Nej, det bara osar, svarade Richard snabbt.

Vi skrattade, samtidigt som vi tog plats för att höra vad Dan Carleberg, från socialförvaltningen, hade att anföra i sitt föredrag.

- Det kan vara problem med experter, som vet hur det skall vara. Det kan också vara problem med sådana, som inte vet hur det skall vara. Det är lite i den sitsen som jag känner att jag nu befinner mig i.

Det jag skall tala om syftar för det första till att ge en återkoppling till de sociala synpunkter som framfördes under det förra seminariet, för det andra att få i gång en diskussion om sociala aspekter.

Han gick in på socialutredningen, där han fann stöd för en aktivare social medverkan i planeringen. Han såg socialvårdens insatser i samhällsplaneringen på följande sätt:



- Skall man delta i planeringen är det också nödvändigt att delta i uppföljningen. Deltar man i uppföljningen ges förutsättningar att ta fram underlag. Jag ser detta således som en process.

Vilken typ av underlag kan socialvården bidra med? Hur skall dessa underlag komma till användning i planeringen t ex hur skall de samordnas med tekniska och ekonomiska underlag? Jag tror inte någon kan ge svar på dessa frågor i dag.

Dan gick sedan in på hur socialvården skulle medverka. Han talade om två synsätt. Ett passivt och ett aktivt.

- Både Planverket och Kommunförbundet förespråkar således att socialvården skall få en utvidgad roll i planeringen. Jag vill upprepa Planverkets synpunkt att "social hänsyn måste präglade hela planarbetet".

Sedan gick han in på att tala om SAISP-projektet (Sociala aspekter i samhällsplaneringen). För att få fram underlag för en planering ur sociala aspekter har man gjort områdesundersökningar. Detta har man också gjort inom socialförvaltningen i Västerås. Det var slående vilka stora konsekvenser det i praktiken fick när man ändrade en liten detalj i planeringen. Dan sa:

- Kan man **nagga** en färdig plan i kanten, att som här ta bort en affär och sedan låta allting vara orört? Skall man inte vid justeringar titta på hela planen och ändra planen så att den blir lika bra, som vi tyckte att den var från början?

Dan avslutade sitt föredrag med att säga:

- Skall vi inom socialvården fortsätta som hittills, d v s att agera som allmänna tyckare i planärenden? Eller skall vi försöka tillföra nya dimensioner till planeringen genom att göra områdesbeskrivningar? Beskrivningar som inte bara tar fram de negativa sidorna utan även det som upplevs som positivt och fungerar bra.

Det är människornas situation och behov som skall bestämma målen för samhällets verksamhet i stort. Då måste också de sociala förhållandena i bostadsområdena följas upp. De som planerar måste veta hur "färdiga" områden fungerar. Det har hittills varit en försummad fråga i kommunen.

Uttrycket "planering under osäkerhet" är belysande för mycket inom socialvården. Vi har svårt att förutsäga vad som skall hända med människorna. Det gäller vår verksamhet i stort, men det gäller inte minst vår medverkan i bostadsplanering och samhällsplanering.

Dan slutade med att citera sociologen Kerstin Bohm:

- "Ser man frågan om människornas relationer till varandra ur den kommunala bostadsområdesplaneringens perspektiv skulle man kunna säga, att dess problem ligger i att den är avskuren från möjligheter att påverka ramarna för samhällsutvecklingen och de processer som orsakar problemen, men att den förväntas vidta åtgärder som behandlar problemens yttringar".

Inom socialvården sitter vi fast i samma dilemma. Vi har små möjligheter att påverka utvecklingen, men det ställs stora krav på oss att lösa de problem som följer av "utvecklingen". En utveckling som vi inte kan påverka - men vi får dras med problemen och man kräver att vi skall lösa dem!

2.4.3 Grupparbetet

- Det var tankeväckande saker Dan tog upp i sitt föredrag, sa Patrik.
- Ja, det var det enda föredraget som gav något, svarade Nils. Sådana här områdesundersökningar borde vi nog satsa mer på. En kartläggning av hela kommunen borde ge något som skulle kunna vara till nytta för framtida planering. Jag tror att socialförvaltningen och kommunen skulle ha nytta av dessa områdesundersökningar. Därmed inte sagt att vi får en lösning på de sociala aspekterna, men vi måste börja någonstans.
- Ja, nu måste vi börja med grupparbetet, insköt Lennart.

Vi var frånsett en person samma gäng som förra gången. Roland hade inte haft möjlighet att komma. I hans ställe var nu Richard från samma förvaltning. Lennart började med att gå igenom grupparbetet. Han sa att grupparbetet bestod av tre pass. Passen flyter in i varandra, så att vi kanske inte kan hålla oss till den tänkta uppläggningsen. Vi har själva frihet att angripa uppgiften på det sätt vi önskar, sa han.

- Vår grupp har fått i uppgift att lösa problemet: Fördelning av resurser i processen.

Det visste vi, eftersom det hade framgått av underlagsmaterialet till seminariet. De andra problemen, som de andra grupperna skulle lösa var:

- Flexibilitet i planläggning och produktion.
- Hur skall planförslag presenteras.
- Koppling social och fysisk miljö.
- Hur skall synpunkter ges och tas in under processen.
- Vilken beslutsordning är den rätta.

Totalt skulle dessa sex problem täcka in den bank av problem och därtill hörande lösningar, som vi hade kommit fram till under det första seminariet.

- Lennart fortsatte, vi skall lösa vårt problem ur en helhetssyn, varför sambandet mellan följande tre delar är viktig, nämligen
 - Mål och därtill hörande problem.
 - Hur politisk vägledning bör ske med hänsyn till det problem vi skall lösa.
 - Hur samordning bör ske för att uppnå ovanstående.

Som vi ser är denna indelning, densamma som delrapport 2 bygger på. Det är självklart att vi i vårt arbete kan få hjälp av denna rapport men också av enkäten. Jag skall också dela ut en specialkomponerad bank av problem och lösningar, för just vårt problem.

Lennart poängterade att vi skulle försöka jobba med kopplingen mellan vad vi ville uppnå och hur detta skulle uppnås. För att konkretisera diskussionen föreslog han att vi valde Nyängen som exempel. Det skulle göra diskussionen mer verklighetsnära. Tanken var att de här tre delarna skulle behandlas i ett pass var. Vid slutet av varje pass skulle vi summera vad vi kommit fram till i de tidigare passen.

- Det här är en omfattande uppgift vi har framför oss, sa Lennart. Det gäller att successivt komma fram till beslut, så att vi vid slutet av dagen har ett förslag till helhetslösning. Jag skall försöka styra hårt, så att vi inte spårar ur. Det gäller att tala om problem, vägledning och samordning. Jag skall anteckna alla beslut vi fattar på blädderblocket här, det ger en stomme. Arne skall vara sekreterare. Han skall anteckna vad som sägs under grupparbetet.

Det huvudproblem vi fått oss tilldelat är som jag sagt omfattande. Vi kan inte lösa detta hela komplex. Vi får nöja oss med att lösa delar. Under det här första passet skall vi göra problemet klart för oss. Hur skall vi formulera det? Varför är just detta ett problem? Vad är det vi vill uppnå genom att lösa just detta problem? Och även gå in på hur vi kan tänka oss att lösa det.

Ja, efter denna långa inledning kan vi sätta i gång. Du Arne, vad ser Du för problematiskt i "Fördelning av resurser i processen"?

Diskussionen kom snabbt i gång. Till största delen diskuterade vi problemet att politiker i alltför liten omfattning deltog i planeringsarbetet. Inriktningen var hela tiden hur planeringsprocessen skulle kunna förbättras. Vi betonade processen i diskussionen.

Snart nog kom vi fram till att målet med uppgiften blev att försöka förkorta planeringstiden. Vi ansåg dem för långa i dag. Det fanns flera skäl till denna förkortning. För det första är den politiska mandatperioden endast tre år och för det andra är det vid nolltillväxt ingen idé att ha en framförhållning som ligger 10 - 30 år framåt i tiden.

Det var hit vi nådde under det första passets 70 minuter. Nu sträckte vi på benen. Lunchpausen var väl tilltagen, liksom förra gången, en och en halv timme.

- Du Lennart, det går ju bra det här, sa Patrik.

- Jag tycker det har varit fel upplagt hela förmiddagen, sa Nils. Dom två föredragen som Christer och Olle höll under förmiddagen har vi ju inte alls haft användning av i grupparbetet. Det hade varit bättre om dom snackat om sina forskningsresultat i stället. Sedan tycker jag rytmen går förlorad när ett moment i grupparbetet läggs före lunch och så väntar vi en och en halv timme innan vi sätter i gång igen.

- Jag håller med Dig på den första punkten, svarade Lennart. Dom skulle ha snackat mer om sina forskningsresultat. Men dom sa i går att föredragen just skulle innehålla deras klor. Jag tror att dom var medvetna om att det inte skulle gå hem hos alla, eftersom dom sa att vad vi senare kommer att gå tillbaka till från dessa seminarier var just dessa föredrag.

Men det andra tycker jag Du har fel i Nils. Det ligger en styrka i att ha ett grupparbete och sedan en lång paus. I pausen har vi möjlighet att tänka och låta problemet gro.

- Föredragen var nog fel. Vi hade ju byggt upp en bas i det första seminariet. Den skulle vi ha fortsatt att utveckla. De här föredragen visade ju att Christer och Olle över huvud taget inte hade någon uppfattning om hur man skall planera. Den uppfattningen slog de i oss. Man blev osäker. Det visade sig att man kan inta helt olika ståndpunkter och att man kan tala för dem, så att de låter acceptabla och trovärdiga. Att man först tyckte att det första föredraget var bra och sedan tyckte att det andra, dess motsats, var bra. Det kunde nog varit nyttigt att börja det första seminariet på det viset, men det är tveksamt att lägga in det så här mitt i.

Och vad händer? Jo, man har byggt upp en plattform och så blir allt osäkert, ja även det man plockade fram förra gången. Vad Christer och Olle har gjort är att plötsligt slå ut alla dör-
rar helt, så att man står där i vida fältet igen. Det kan inte
vara rätt att göra så här, påpekade Arne.

- Jag tycker att föredragen innehöll en hel del saker som vi har
anledning att tänka igenom, som i varje fall jag inte tänkt på
förut. Att t ex utifrån de här två olika rollerna analysera
våra egna roller noggrannare och försöka få fram vad de egent-
ligen skulle leda till, avslutade Patrik.

Det var nu dags för det andra momentet i grupparbetet. Vi skulle
arbeta utifrån medlet "vägledning". Hur skulle politikerna ange
riktlinjer och fatta beslut som rör just vårt problem.

Vi skulle gå tillväga på liknande sätt som i det första passst:
Vad fanns det för problem och vad ville vi uppnå med vägledning?

Vi tog oss sakta framåt. Det var märkvärdigt hur mycket som egent-
ligen är upplåst i planeringen. Politikerna har ju liten tid till
sitt förfogande och ändå skall de överblicka processen. Går det
att finna några lösningar till det. Det var det vi diskuterade.
Vi kom fram till att problemet var: Ont om tid för politiskt sam-
råd före beslut och att underlagsmaterial kom fram för sent.

Vi kanske inte kom fram till några revolutionära lösningar. Vi me-
nade att resurserna skulle omfördelas, så att mer resurser skulle
läggas tidigare i processen än vad som gjordes i dag. Besluten
skulle fattas i etapper och tjänstemännen skulle ställa krav på
vilka beslut som skulle fattas.

I nästa pass gällde det samordningsfrågor. Vi hade tidigare kom-
mit fram till att vi skulle ha en ledningsgrupp. Samordningsprob-
lemet som vi uteslutande diskuterade var hur ledningsgruppen skul-
le förankra sina "beslut". Här blev vi överens om att vi skulle
försöka använda mer direkta former i kontakterna med utomstående
än vad vi gör i dag.

Vi poängterade att den politiska ledningsgruppen skulle vara av öppen natur och därmed ge fördelen att tjänstemännen oftare än i dag skulle kunna "stämna av" sitt arbete, så att de inte gjorde en massa jobb i onödan.

Ja, det var väl huvuddragen i grupparbetet. Vi avslutade det med att sammanfatta vad vi kommit fram till.

Efter middagen presenterades grupparbetena. Det tog längre tid än beräknat. Det var intressant att se vad de andra grupperna kommit fram till, många av de som presenterade sina gruppers förslag var inne på att de kanske inte hade tagit fram så mycket konkreta saker. För vissa hade det varit svårt att komma i gång. Vissa hade sett strukturen av de tre passen som ett hinder, där hade man arbetat med de tre delarna parallellt. Vissa nya idéer presenterades. En del av dessa höll vi med om, andra inte. Det var synd att vi inte kunde diskutera förslagen närmare, men å andra sidan var vi trötta, så vi blev överens om att den tänkta avslutande diskussionen fick utgå.

Christer och Olle avslutade med att tacka för att dom hade fått komma hit och sa att dom lärt sig mycket av oss under seminarierna.

2.5 På väg hemåt

- Sådana här seminarier kan ifrågasättas, sa Roland. Det blir inget konkret.
- Och varför skall vi göra allting till problem. Förresten tycker jag att uppläggningsplaneringen i Västerås är bra som den är. Hur skulle vi kunna göra förbättringar? Insköt Nils.
- Du är då alltid så negativ, sa Patrik. Det är klart att det här sista seminariet inte blev lika bra som det första, men att göra som Du och slå till dövsrat, det är farligt det.

- Ja, Ni med Ert bra och dåligt, insköt Frida. Jag trodde vi hade diskuterat det där färdigt på vägen hit.
- Ö, lägg av, dundrade Nils. Har jag inte sagt att jag tyckte vi jobbade bra i gruppen och att vi där förde konkreta resonemang. Det är det som är behållningen av dagen. Men jag kan inte komma ifrån att det känns lite konstigt att behöva åka så långt från stadshuset för att diskutera de här frågorna.
- Jag var ju inte med förra gången, sa Richard. Jag tror jag inte har förstått vad det hela har gått ut på. Är det ett rent forskningsproblem eller är det en vilja från kommunen att utveckla sin planering?
- För vår del är det det sista, svarade Lennart.
- Då kan jag inte förstå vad det här kan vara för nytta för kommunen, fortsatte Richard. På sikt kanske det kan vara till nytta?



- Ja, det är väl på sikt vi får se detta, insköt Frida. Vi får ta ett steg i taget. Jag uppfattar många av Er som att Ni vill ha resultat med en gång. Det kanske är något typiskt för Er, som håller på med tekniska frågor. Men det här måste vara frågor som gäller processer. Processer som medför att vi kan lära oss något nytt. T ex att lite frångå våra roller.
- Det tycker jag är viktigt, sa Lennart, att kliva ur sin yrkes- eller partimässiga roll för att kunna ge någonting till de andra i gruppen. Det gäller att tillåta en debatt i sig och inte bara sitta och prata om t ex gamla saker. Man bör sträva efter att stimulera debatten i gruppen. Jag tyckte vi var på god väg att lyckas med detta i grupparbetet i dag. Själv märkte jag att det hände en del saker med mig själv under grupparbetet.
- Som vad då, frågade Nils.
- Ja, det är nog lite svårt att säga. Jag tyckte jag fick en större förståelse för hur andra jobbar. T ex ser jag nu mer vilka svårigheter Du har som politiker. Du skall ju hålla Dig under rättad om en mängd saker. Se kommunen i stort så att säga. För mig och många andra tjänstemän gäller det ju bara en aspekt. Så nästa gång jag ställer en fråga till Dig Nils, skall jag verkligen tänka igenom om jag inte kan besvara den själv. Om jag kommer fram till att jag måste ha ett politiskt beslut, ja då skall jag försöka formulera frågan så att Du förstår den, d v s frågeställningen skall utgå ifrån vad Du vet och inte till vad jag kommit fram till.
- Ja, det verkar vettigt, svarade Nils, och jag vill också säga att jag börjat greppa vad Du håller på med Lennart.
- Sedan skall man nog vara lite mer försiktiga än vad man varit tidigare, menade Arne. Tidigare presenterade man ett planförslag och talade om vad det är för slags hus, hur många gator det är och vad det kostar. Och sedan sa politikerna: "Jaha, det är bra". Varefter projektet genomfördes.

Man bör nog sträva mot att få kunskap från alla håll, både från politiskt och tjänstemannahåll för att kunna värdera saker och ting på ett lite mer komplext sätt. En ökad förståelse mellan alla inblandade kan man kanske kalla det för. Det är väl det resultat man kan få från seminariet.

- Det Du säger stämmer med vad Christer och Olle påpekade, insköt Lennart. Dom menade att det viktiga var inte seminarierna i sig själva, utan mer att vi lärde oss en teknik att arbeta med problem.
- Och den tekniken måste utgå ifrån oss själva eller hur Frida, skrattade Richard fram.
- Nej, från Dig, svarade Frida.
- Ja, är det någonting vi skall försöka befästa är det att vi måste arbeta mer i grupp och att dom som ingår i gruppen är personer med olika bakgrund, t ex politiker och tjänstemän från olika förvaltningar. Jag tycker vi hade en bra grupp. Jag trodde innan seminariet att vi skulle ha svårigheter att diskutera. Men grupparbetet var i vår grupp liksom i de andra grupperna, vad jag hört, inget problem. Det flöt bara, sa Nils.

Sedan diskuterade vi hur gruppindelningen hade gjorts. Det verkade ju som att ingen person satt fel. Lennart berättade att man inom referensgruppen länge och väl diskuterat sammansättningen.

- Det skall bli kul att se vad dom får ut av våra lösningar, kastade Patrik fram.
- Jag förstår fortfarande inte vitsen med de här två första föredragen i dag, avslutade Nils färden med.

2.6 Vardagen

Liksom förra gången intervjuade Christer och Olle oss per telefon. För grupparbetet intervjuades nu tre politiker och tre tjänstemän. Dessa intervjuer och föredragen och vad som sas i grupppresentationen fick vid en månad senare. Det ingick i delrapport 3. Efter ytterligare en månad fick vi delrapport 4. Den hade diskuterats med referensgruppen.

Rapport 4 var en sammanställning av lösningar som togs fram i det senaste grupparbetet. Det hade på några punkter kompletterats med vad som kom fram under det första grupparbetet. Det var alltså vårt material - våra lösningar - som de hade strukturerat och sammanställt.

När vi fick den blev vi nog alla lite till mans lite förvånade över hur mycket som egentligen i konkret form som kommit fram under seminarierna. Rapporten var ju riktigt bra. Lite allmän kanske, men tillräckligt bra att utgå ifrån vid en diskussion om hur planeringsarbete skulle läggas upp konkret. De hade också lyckats ta fram de förslag som gällde förändringar gentemot tidigare sätt att planera. Speciellt fäste vi oss vid de tio tumreglerna. Det var nog alla mycket bra att ha i minnet när vi planerade under osäkerhet.

Vi hade i samband med denna sista rapport fått en uppmaning att vi skulle träffa Christer och Olle för att diskutera fortsättningen och om det var några eventuella frågor kring seminarierna, som vi gemensamt kunde lösa. De hade indelat oss i sex grupper. Det var inte samma grupper som tidigare utan sammansatta utifrån förvaltnings- och politikerindelningen. Dessa möten skulle hållas om några veckor (behandlas inte i rapporten).

Vi i vår grupp hade själva bestämt att träffas för att diskutera erfarenheter av seminarierna. Vi skulle försöka utvärdera dem. Vi var nu på väg till mötet.



Vi var nu alla samlade, sju personer, eftersom både Richard och Roland var med.

- Jag tänkte vi skulle diskutera våra erfarenheter från seminarierna i dag, började Lennart med.
- Vi har diskuterat de här seminarierna inom vår förvaltning och kommit fram till att man kanske måste söka andra vägar i framtiden, fortsatte Arne. Inte så att man helt lämnar den gamla organisationen och arbetsrutinen. Utan att man i stället ständigt söker nya rutiner. En av oss sa att tidigare har man planerat 100 % traditionellt, men om ett år eller så kanske man har en planering som till 75 % är traditionell och 25 % är lös. Förstår Ni vad jag menar?

Vi nickade.

Roland fortsatte och tyckte det var positivt att få träffa politiker under sådana här avspända former. En lång diskussion följde på detta. Vi var samtliga överens om att vi hade fått en ökad

förståelse för varandras arbeten. Men var det här ett resultat av uppläggningsen av seminarierna? Patrik ansåg detta bestämt medan Nils var lika bestämd på att det inte var det. Frida tog då till orda.

- Vad jag kan förstå, tycker Ni båda att vi totalt har haft ett kul, givande och engagerande grupparbete. Det tror jag Ni inte säger för att vara artiga mot oss andra eller rättfärdiga Er egen insats. Ni har också tyckt att det för "en förutsättningslös" diskussion med en "avspänd och fin samtalsatmosfär" och Ni har tyckt det var "värdefullt att få diskutera brett". Ni har också sagt att det var en "ovanlig uppläggning med kul föredrag" och där grupparbetet "gav andra aspekter än Ni var vana vid". Så det är väl klart att grupparbetet är ett resultat av seminariernas uppläggning. Men uppläggningsen har vi själva varit med om att utforma.
- Inte jag i varje fall, sa Roland, för då hade den inte sett ut som den gjorde. Den hade varit mycket mer konkret.
- Och vad hade det inneburit då, fortsatte Frida, jo att vi andra inte hade fått vara med att utforma programmet. Sedan är det en annan sak att säga hur mycket vi har påverkat och hur mycket programmet har påverkat. Ja, hela den här diskussionen om utvärdering är egentligen dömd att misslyckas. För vem kan tala om vad vi har lärt oss? Jag kan inte ens säga vad jag har lärt mig. Det är en teoretisk fråga. Låt oss överlämna den till dem, som är intresserade av det. Vad vi kanske kan göra är att säga att vi lärt oss något om det och det, men inte hur mycket, och inte vilka konsekvenser det kan få.
- Jag tycker i alla fall, sa Arne, att jag själv lärde mig mer om hur det går till i dag. Jag tycker att informationsutbytet bör breddas jämfört med hur det är i dag. Mycket som var diffust tidigare har klarnat under seminarierna. Innan grupparbetet visste jag inte att toppstyrningen är så utbredd som den är i dag. Oftast är det förvaltningschefen som framför förvaltningens synpunkter. Kommunikationen sker mellan förvaltningschefer och toppolitiker. De som tar fram underlagen tycks stå utanför.

- Ja, det där är någonting vi måste rätta till, insköt både Nils och Erik.

- Om vi skulle försöka få lite struktur på diskussionen, sa Lennart, så föreslår jag att vi börjar med vilka effekter seminarierna har gett. Kanske inte så mycket i handling; vi har av förståeliga skäl inte hunnit omsätta resultaten ännu. För mig själv har resultatet främst blivit en "pejlingseffekt", som jag tycker de tio tumreglerna är ett uttryck för. Jag ser dessa principer som en typ av vägledning om hur lösningarna kan komma att se ut i kommande planeringsprocesser. Utifrån de här principerna kan politiker och tjänstemän diskutera sig fram till gemensamma utgångspunkter.

- Jag håller med Dig Lennart, sa Arne, de här tumreglerna kan utgöra en plattform för det fortsatta arbetet. Sedan tycker jag att sättet att arbeta på ger en plattform i sig. Vi utgick från en mängd problem och sedan snörde vi åt och gick mot ett problem. Båda grupparbetena var upplagda på det sättet. Nu när jag ser tillbaka var ju hela seminarieserien upplagd på det viset. Det tänkte jag faktiskt inte på, under tiden.

- Sedan får plattformerna inte lämnas heller. Det är behållningen av seminariet, sa Richard, det går inte att lämna allt det vi håller på med. Det görs ingen uppföljning. Det måste ändras på. Det var mycket lämpligt att Dan från socialförvaltningen togs in, som kunde tala om de här områdesundersökningarna. Det var nog bra att han talade om det här under det andra seminariet. Det var det faktiskt.

- Det var nog inte en medveten taktik i uppläggnigen. När vi planerade det första seminariet var inte ens Dan påtänkt att hålla ett föredrag. Jag har sagt till Er tidigare att jag aldrig blivit klok på hur seminarierna lades upp. Rätt som det var, trodde jag att jag var med och bestämde, men ibland när vi hade bestämt något då kände jag att jag inte hade fått vara med och ge synpunkter. Vad föredragen beträffar tror jag att Christer och Olles föredrag var spikade till de två seminarier-

na. Sedan skulle vi ha två korta föredrag om fysiska planer och lite planering, så det blev Tord och Anders. Vad gäller Dan så blev han först påtänkt någon vecka innan det andra seminariet. Han var med i referensgruppen och så råkade han påtala några faktorer som vi andra inte visste och så föreslog någon att det här kunde väl Dan utveckla under seminariet.

Det gav sig självt, avslutade Lennart.

- Det brukar vara så, eller upplevas så i en dialog, sa Frida, deltagarna kommer själva på lösningen. Även om någon annan har gett svaret innan.
- Vad menar Du med det, sa Nils.
- Att jag älskar Dig, sa Frida.

Vi skrattade. Hon hade skinn på näsan och svar på tal kunde hon ge. Och inte var hon så erfaren heller. Hon hade just gått ut socialskolan eller vad det var, förra våren. Vi uppfattade nog henne som mycket friare i sitt tänkande. Vi hade så mycket rutiner, ibland kändes det som om planeringen gick på räls. Rälsplanering. Ja just det. Det är lätt att hålla sig på rälsen, men svårt att komma därifrån. Kanske var det där de där galna föredragen med experterna, en Egon X Pert och en Karl Os, kom in. Vi kanske inte såg det här, därför att vi hade slagit in på en väg. Men de sa ju att vi skulle se det här efter ett tag. De sa ju t o m att dessa föredrag senare skulle framstå som seminariernas behållning.

- Lennart, sa de inget mer om de där föredragen? frågade Richard.

Lennart skakade på huvudet. Vi vände alla våra blickar till Frida. Hon sa inget, förrän Nils frågade vad hon tyckte.

- Jag tycker att vi har kommit ett långt stycke på vägen. Jag får väl känna mig smickrad att det är mig Ni frågar. Jag tror att en förutsättning för att lära sig något, det är att kunna för-

ändra sig själv och att kunna inse att vi inte kan allt. Många gånger måste vi fråga någon annan. Vi måste be om hjälp. Och nu frågar Ni mig vad föredragen gav. Egentligen var vart och ett av föredragen mycket enkelt, men sammantagna är det komplicerade, därför att det ena var den andres motpol. Det vi hörde kunde vi nog hålla med om i vart och ett av föredragen. Men vilka utgångspunkter ligger bakom respektive föredrag? Det är där vi finner det komplicerade. Det är antaganden som bygger på olika människosyn. Det ena utgår ifrån att vi förutsätts bete oss som programmerade individer. Det är programmen vi skall känna till, inte hur vi själva som individer fungerar. Det andra tar fasta på att det gäller att nå självinsikt. Att försöka ta fram vad vi själva vill. Här blir programmen en hjälp, i planeringen. I det första fallet är det programmen som styr oss.

- Det håller jag med Dig om, Frida. Men de två synsätten var ju extrema former, som över huvud taget inte går att följa. Och jag vågar påstå att de själva inte ställde upp på något av synsätten, insköt Roland.
- Det är möjligt att Du har rätt, sa Frida. Men poängen ser jag inte ligger i att det ena synsättet är rätt eller fel. Utan det ligger i metoden. Metoden att presentera två synsätt. Det är den de tror på. Att renodla två synsätt. Det är det de tror på. Genom att renodla två synsätt, kan vi bli mer medvetna om våra egna synsätt. Vad jag har förstått av grupparbetet är vi fångna i det synsätt som Egon X Pert var förespråkare för.
- Man kommer ju alltid att vara fången i ett synsätt, eller hur Frida, frågade Roland.



- Det stämmer nog. Men våra synsätt skall vi ha hjälp av. Det får vi genom att göra dem medvetna. Att uppta ett synsätt okritiskt innebär att vi kommer att spela en viss roll. En roll som vi inte känner. En roll som behärskar oss.
- Jag förstår inte riktigt vad Du menar med att rollen behärskar oss, så måste det väl alltid vara, frågade Patrik.
- Nej, inte med den innebörd jag lägger in i roll, svarade Frida. Ta t ex en person som är med i en orden. Han godtar alla ceremonier okritiskt. Han spelar en roll som han uppfattar att han skall spela. Reglerna är reglerna för deras egen skull, inte för hans skull. Han ser inte igenom den roll han spelar.
- Jag förstår, sa Patrik, men det här kan väl knappast gälla oss. Vi har ju inget ordensväsen.
- Jo, det är just det vi har och vårt ordenssystem bygger på makt. Vi går in i expertroller. Vi kan som experter ge direktiv för hur t ex ett bostadsområde skall byggas. Men märk väl att Christer och Olle säger inte att våra expertroller är fel, utan de säger bara att det är bra att vara medveten om sin roll.

- Den här diskussionen i sig är väl intressant, men nu föreslår jag att vi koncentrerar oss på vilka effekter som seminarierna gett, avbröt Richard.

- Det här är väl effekter om något, svarade Patrik. Det är ju effekter som har startat processer inom oss. Det är en typ av effekt som jag börjar se som det viktigaste. Den andra typen av effekt, som Du tycks syfta på, gäller vilka konkreta resultat seminarierna har givit. Men det är väl för tidigt att yttra sig om det nu. Självt tycker jag att jag blivit medveten om att problemen inte är av stabil karaktär. Och att det därför är nödvändigt att vi återkopplar våra förslag till det problem vi skulle lösa. Att problem ger lösning var vi väl alla överens om innan seminariet, men att lösningen gav problemet var i varje fall jag inte medveten om.

- Ett resultat för mig, sa Frida, är att vi skall arbeta mer förutsättningslöst i början av ett arbete. Vad jag förstår har vårt tidigare arbetssätt definierat våra arbetsuppgifter. Vi har tagit dem för givna. Vi har snabbt insett vad problemet är och utifrån en mer eller mindre uttalad uppfattning om vad problemet är har vi målinriktat sökt efter lösningar.

- Hur skall det annars se ut i planeringen om vi inte skulle arbeta i en viss riktning. Vårt ansvar som planerare är ju att hushålla med resurser. Du talar ju för ett oansvarigt planeringssystem, Frida, rättade Roland.

- Det är klart att vi måste arbeta i en viss riktning, det har jag inte förnekat. Men vi måste bli mer självkritiska. Planeringen utmärks ju av att bland annat mål, problem, lösningar och vi själva förändras och påverkar varandra över tiden. De resultat vi ger ifrån oss är ju ofta svar på krav som ställs utanför organisationen.

Vi talade länge om detta. Vi höll nog alla med om att seminarier-
na gett upphov till processer inom oss. En del hade påverkats mer
än andra. Samtidigt insåg vi att dessa effekter kunde vi inte
kvantifiera. Vi gick sedan in på de synbara resultat som semina-
rierna givit. Här tog vi fram

- Seminarierna hade haft en utbildningseffekt. Många av del-
tagarna hade ej några grundläggande kunskaper om hur områ-
desplanering gick till i Västerås. Dessa fick nu både all-
männa och specifika kunskaper om detta.
- Seminarierna gav en puff för ett ökat hänsynstagande till
sociala aspekter i framtida planlägningsprocesser. Rent
konkret innebär det bland annat att befintliga bostadsom-
råden kartläggs genom att sociala, ekonomiska och statis-
tiska data sammanställs. Dessa skall sedan diskuteras och
ställas i relation till bostadsområdets fysiska utformning
och förhoppningsvis leda till att kunskap om dessa samband
kontinuerligt utvecklas och översätts till planlägningsåtgär-
der av olika slag.
- Vi hade tagit fram problem, lösningar, som totalt var sam-
manställda i fyra delrapporter av Christer och Olle. Dessa
rapporter kunde vi gå tillbaka till. Rapporterna hade också
fått spridning i kommunen. Många som inte var med under se-
minarierna hade fått ta del av dessa. I rapport fyra hade
vi kommit fram till konkreta förslag till hur planeringen
skulle kunna utformas. Många av förslagen rörde sig kring
förhållandet mellan politiker och tjänstemän. Här hade vi
föreslagit lösningar som etappbeslut, att underlagen skul-
le vara verbala, att tjänstemännen skulle kräva beslut o s v.
- Vi hade fått en pejlingseffekt. Vi hade erhållit kunskap om
vad politiker och tjänstemän upplevde vara de största pla-
neringsproblemen, samt vilka problem vi var villiga att
satsa resurser på att lösa.
- Vi hade fått möjlighet att ta upp och "tvätta av" gamla
problem och misshälligheter.

- Vissa problem och lösningar aktualiserades och fick en större tyngd genom grupparbetet. Exempelvis det här med kvotering. Det var ju inget nytt i sig men fick en ny tyngd när det togs fram i det här sammanhanget.
- Uppläggningsen av seminarierna gav impulser för att jobba på ett litet annorlunda sätt. Många av dessa kan hänföras till processer, men vi ville i varje fall lyfta fram,

Att gå från problem till lösning, d v s att utgå från en mängd problem och sedan snöra åt och gå emot ett problem.

Att göra probleminventering. T ex att lära sig varför något inte fungerar, d v s att ta fram de vanligaste felen vi gör. Vi kanske bara behöver ägna oss åt att under någon timme gå igenom de vanligaste felen vi gör.

Att strukturera grupparbetet. Att låta någon göra anteckningar på det vi diskuterar om. Att på det sättet se strukturen växa fram.

Vi skulle just till att avsluta och upplösa vår diskussion, när Lennart insköt.

- Ja, det har nog varit bra det här, men jag saknar i alla fall deras forskningsresultat. Seminarierna skulle i mycket större utsträckning handlat om vad de kommit fram till.

Det här gjorde att diskussionen var i gång för fullt igen. Vi var alla överens om detta, utom Frida som inte sagt något. Det skulle varit mer forskningsresultat. Nu tog Frida till orda:

- Jag ser att vi har gjort just detta under seminarierna. Vi har jobbat med deras forskningsresultat under hela seminarierna och i synnerhet i grupparbetet. Eftersom vi arbetar själva med problemen, kan det ibland tyckas som att det är vårt arbete. Men som jag tidigare sagt är ju ett av syftena, med deras metod att föra ut forskningsresultat, att göra resultaten till våra

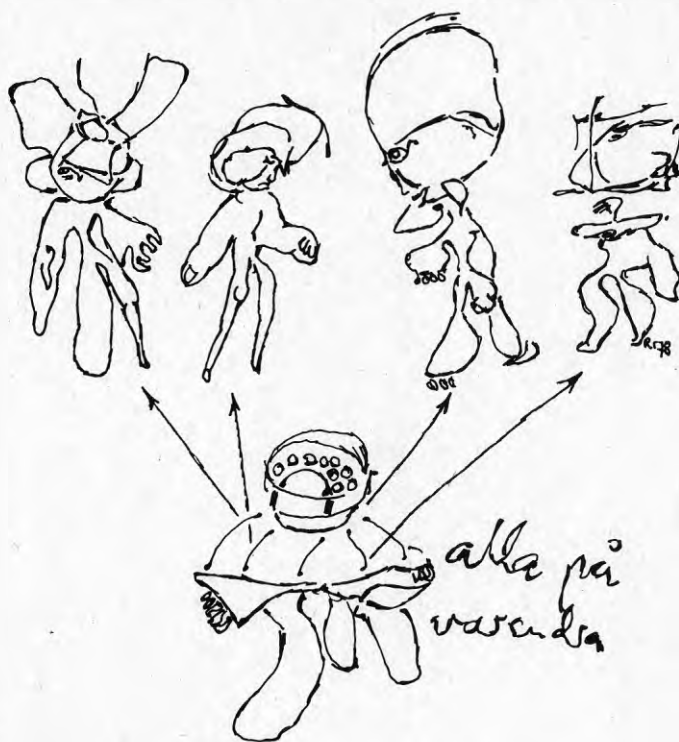
egna. Hade vi inte jobbat med resultaten, hade vi bara kunnat göra en bedömning av dem utifrån våra tidigare erfarenheter och antagligen inte tagit upp dem i vårt arbete. Många av deras påståenden hade vi nog förnekat om vi inte själva arbetat kring dessa frågor. "Understyrning" ser jag som ett exempel på detta. I början tyckte vi att det var fel slutsats nu när vi har jobbat med planeringen tycks vi acceptera den.

Jag anser att inte bara föredragen de presenterade utan även strukturen av grupparbetet är ett resultat av deras forskningsarbete. De har nog omsatt sina teorier i uppläggningsen av seminarierna.

- Ja men, jag saknar, sa Roland, de här konkreta slutsatserna. Vad är t ex metoden för flexibilitet.
- Vad är det som binder Dig, frågade Frida.
- Det är inget som binder mig, svarade Roland.
- Varför skall Du då finna metoden för flexibilitet, frågade Frida.

Klockan var nu precis halv tre, dags för det obligatoriska kaffet.

4 FYRA PLANERARTYPER



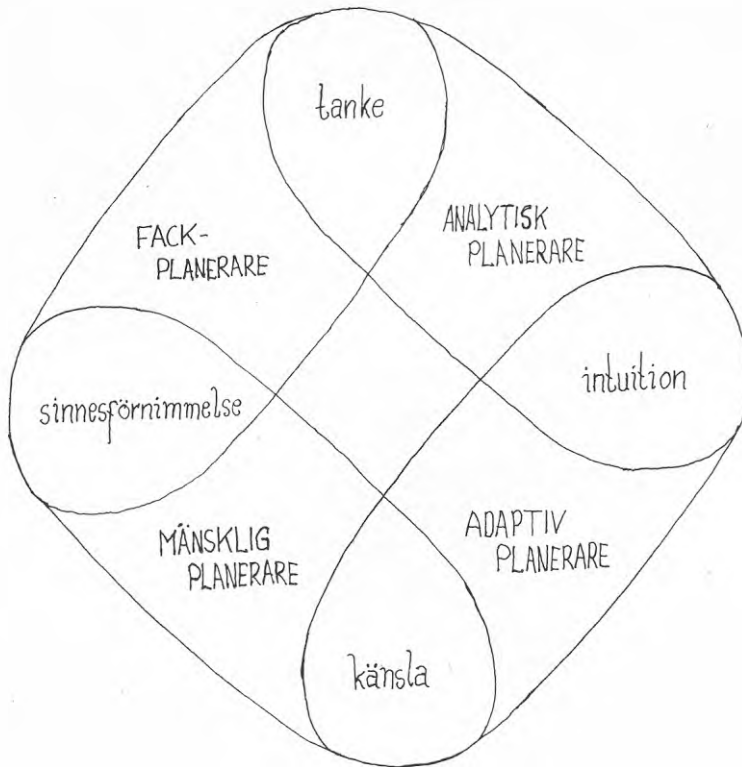
De planerare (både politiker och tjänstemän) som vi hittills har träffat i kapitel 3 och 4 har haft olika uppfattningar om vad dialogen har gett dem. De har också visat prov på olika synsätt på hur planeringen bör utföras.

Detta är ingen tillfällighet.

Individer är olika och det är individer som planerar (även om det sker i grupp). Detta förhållande berörs sällan i den planerings- och organisationsteori som ger regler och metoder för hur en planeringsprocess bör organiseras - den är avhumaniserad.

De fyra planerartyper, som vi beskriver i detta kapitel är idealiserade typer. Utgångspunkten för de fyra planerartyperna har vi tagit i Jungs fyra psykologiska funktioner, tanke, känsla, sinnesförmåelse och intuition.

De fyra planerartyperna har tonvikten på olika psykologiska funktioner enligt nedanstående figur:



Genom presentationen av de fyra planerartyperna når vi en större förståelse av de personer, som vi träffat i kapitel 2 och 3. De fyra planerartyperna får presentera sina synsätt på planering själva:

Fackplaneraren

Planeringen måste utföras efter vissa speciella regler. En organisation med klara, väldefinierade ansvarsområden behövs. Ordernivån skall vara klar och fast. Kommunikationen i organisationen skall gå vertikalt, d v s ledningen skall ge direktiv, som

på lägre nivå omsätts i konkreta lösningar. Detta innebär en successiv nedbrytning av mål och fördelning av delmål på lägre nivåer i organisationen. Härigenom skapas fristående förvaltningar som var och en optimerar sin verksamhet.

För att verksamheten skall vara effektiv kontrolleras resultaten och jämförs med de i förväg uppsatta operativa målen. För att möjliggöra detta krävs en arbetsfördelning med klara roll- och arbetsbeskrivningar för samtliga anställda i kommunen.

Den analytiske planeraren

Man får inte titta sig blind på detaljer - helheten är det viktiga. Man får inte heller stirra sig blind på den fysiska och ekonomiska verkligheten. Det hindrar en utveckling av samhällsplaneringens uppgifter.

Det viktiga är givetvis kommunala organisationers totala effektivitet. De mål som planeringen syftar till att uppnå måste växa fram i ett samspel mellan den kommunala organisationen och dess omgivning. Genom detta samspel kommer mål, arbetssätt, rollbeskrivningar etc att utvecklas.

GPF (Gemensamma planeringsförutsättningar) är ett lämpligt samordningssystem som bör bilda ram för denna utveckling. GPF är ett nödvändigt villkor för att all planering inriktas mot samma politiska mål.

Den mänskliga planeraren

Jag anser att människan - individen - är det viktiga. Varje enskild människa och hennes sociala relationer måste värnas om.

Det är individer som deltar i planeringen. Varje individ har unika egenskaper som det gäller att utveckla. Varje individ måste få vara sig själv och stimuleras till att öppet tala om sin livssituation.

Det är individer som deltar i planeringen. Individens roll får inte bli en yrkes- eller partimässig roll.

Då människan kommer i centrum och då hon utvecklas i enlighet med sina unika förutsättningar kommer frågor, som vem bestämmer, får jag göra det, över huvud taget inte att ställas.

Den adaptive planeraren

Den kommunala planeringens uppgift är att främja människornas ekonomiska och sociala trygghet utifrån solidaritet och demokrati. Detta skall göras dels med utgångspunkt från aspekten (för) människornas självbestämmande och integritet, dels med målsättningen att ta till vara de resurser som finns hos varje enskild individ.

Människan måste aktiveras i den kommunala organisationen, så att hon kan utvecklas. Vi kommer då att få en ökad decentralisering där det inte finns några givna uppdelningar mellan t ex politiker och tjänstemän. Beteendereglerna kommer att vara lösa och inga formella ledare kommer att finnas. Det medför i sin tur att förvaltningarna kommer att ha vida och övertäckande arbetsuppgifter. Sammantaget ger detta ett flexibelt beteende. En total flexibilitet som skapas genom att människans egen flexibilitet utvecklas.

I det konkreta planeringsarbetet måste vi sträva efter att få kunskap från olika håll så att problemen kan värderas på ett komplext och flexibelt sätt - ur ett mänskligt helhetsperspektiv.

Sammanställning av de fyra planerarterna

Egen- skaper \ Planerar- typ	Fack- planeraren	Den analytis- ke planeraren	Den mänskli- ge planeraren	Den adaptiva planeraren
Människosyn	Opersonlig	Opersonlig	Personlig	Personlig
Fokusering	Detaljer	Helheten	Detaljer	Helheten
Regler	Specifika organisa- tionsregler	Allmänna organisa- tionsregler	Specifikt människo- beteende	Allmänt mänskligt beteende
Samordning	Centralise- ring	Generella samordnings- system	Decentralise- ring (sido- kontakter)	Decentralise- ring
Förändring	Fasthet	Samspel med omgivningen (utifrån)	Personlig utveckling (innifrån)	Flexibilitet
Realism - Fantasi	Fakta	Se möjligheter	Fakta	Se möjligheter
Tanke - Känsla	Logik	Logik	Subjektiv	Subjektiv

Som framgår av figuren kan följande motsatspar urskiljas:

Fackplaneraren - Den adaptive planeraren
Den analytiske planeraren - Den mänskliga planeraren

Roland och Richard anser vi vara exempel på "Fackplaneraren". Arne påminner mest om den "Analytiske planeraren". Lennart ger ofta uttryck för tankar som gäller den "Mänskliga planeraren". Patrik och Nils talar i samma språk som den "Adaptive planeraren". Skillnaden dem emellan är att Patrik är positiv och Nils är negativ.

Dessa personer är mer eller mindre omedvetna om de roller som de spelar.

Frida, däremot är medveten om de olika roller som de andra personerna spelar och som hon spelar.

Underlaget till beskrivningarna är som nämnts, hämtade från dialogen. Vi har dock tagit oss friheten att själva göra vissa tillägg, främst i gestaltningen av Frida. Hennes porträttering kan ses som en fortsättning på dialogen.

Insikten att det finns olika planerarter i den kommunala organisationen kan omsättas i konkreta förslag som gäller organisationen av planeringsprocessen över tiden. Exempel på detta ges i appendix 1.



5.1 Inledning

I kapitel 2 och 3 beskrev vi hur seminarierna och uppläggningsen av dessa kunde upplevas. Vi har visat på att det under dialogen skapades och underhölls processer hos individerna som deltog, inbegripet oss själva. Syftet med denna beskrivning har bland annat varit att visa att formen för dialogen ändrats under processens (dialogens) gång.

I detta kapitel ger vi de teoretiska utgångspunkterna för dialogens form. Utgångspunkterna gäller dels syn på organisationsförändringar dels syn på undervisning.

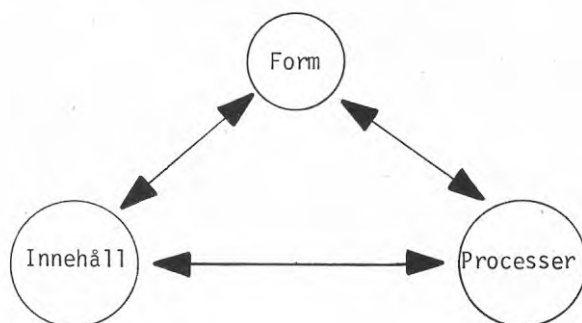
Vi avslutar med att ge tio tumregler för dialogen där vi även kommenterar vårt tillvägagångssätt.

Ur dialogen har kommit en ny typ av resultat, som vi kallar dialogens innehåll. Detta är vad som har sagts och tagits fram under dialogen (t ex i grupparbetena). Detta finns sammanfattat i de fyra delrapporterna.

De tre delarna

- processer inom individen
- dialogens form
- dialogens innehåll

påverkar varandra ömsesidigt, nämligen



För Västerås kommuns del var det primära syftet att med dialogens hjälp föra ut våra forskningsresultat kring Önsta-Gryta processen och försöka arbeta fram lösningar på hur områdesplaneringsprocessen förbättras i osäkerhetssituationer. Vi såg dialogen som ett led i att nå lärande system i kommunen - denna inriktning var ett resultat av vår studie av Önsta-Gryta processen.

Processerna är ett resultat av och ligger till grund för olika individers handlande i kommunen. Det viktiga med vår organisations-syn blir att skapa (starta) processer hos individerna, processer som ger den typ av handlande som gynnar ett lärande system (självkritik, medvetenhet, flexibilitet). Dialogen är således ett medel i en process, där målen är att individen skall nå en ökad medvetenhet om sin arbetssituation, om sin roll i planeringsprocessen samt om sin roll i organisationen.

Dialogens form är dialogens yttre ram. Formen ger hållpunkter för dialogen.

När vi startade seminarierna hade vi en tänkt plan för dialogens form. Dialogens innehåll och individuella processer påverkade i sin tur dialogens form.

De tre delarna (form, innehåll och individuella processer) ser vi således som sinsemellan påverkande processer. Denna påverkan över tiden är ett grundelement i ett lärande system .

Existensen av tre sinsemellan påverkande processer innebär att processerna inte kan förutses vid dialogens början och därmed inte heller de tre delarnas slutresultat. I detta kapitel skall vi huvudsakligen behandla utvecklingen av dialogens form. Den dialogform vi utvecklat är inte någon slutlig bästa form. Utvecklingen av en dialogform för vår del liksom processen mot ett lärande system för individerna (deltagarna) i dialogen, är igångsättningar av utvecklingsprocesser. Avslutas dessa processer fås stabilitet som kan medföra en byråkratisk kommunal organisation och en stel och föråldrad dialogmetod.

5.2 Organisationer kan förändras på två sätt

Organisationer - även kommunala - förändras. Denna förändring kan beskrivas på två sätt nämligen enligt den revolutionära eller den reformistiska principen.

5.2.1 Den revolutionära principen

För organisationer i allmänhet och kommunala organisationer i synnerhet är förändringar enligt den revolutionära principen vanliga.

Principen utmärks av att förändringarna i organisationen sker - genomförs - i språng, s k revolutioner, därav beteckningen den revolutionära principen. Sprången kan vara små till drastiska.

För att förstå varför organisationen beter sig på detta sätt måste vi veta lite om organisationsprinciper för uppbyggnaden av organisationer och dessas relationer till omgivningen. Ett vanligt ideal är att organisationen skall ha klara och avgränsade (operativa) mål, vara hierarkiskt uppbyggd med standardiserade regler och med centraliserade besluts- och kontrollorgan.

Stabilitet och fasthet är med andra ord önskvärda tillstånd. En typ av förändring är denna organisation dock intresserad av, nämligen förändringar som är fastslagna i planerna. Oftast uttrycker dessa förändringar en förhoppning om ökad expansion. Dessa planerade förändringar får ofta icke förväntade effekter.

Omgivningen ses som hinder och ger problem som måste lösas.

Efter det att organisationen upptagit en förändring förfinas och befästs denna. Efter en tid blir det nya gammalt och det tidigare lämpliga blir nu en belastning. Organisationens tidigare aktualitet och livskraft har "ätits upp" av omgivningen. Organisationen har blivit "föråldrad" i relation till omgivningen och måste på nytt förändras genom en revolution.

För att genomföra dessa revolutioner söker organisationen lösningar, som har utvecklats i omgivningen eller av organisationens egna specialister (staber).

Verkningar av förändringar är i allmänhet svåra att förutse. Verkningarna av en förändring sanktionerad enligt den revolutionära principen torde enligt vår mening vara än svårare att förutse. Detta beror delvis på att gamla "rester" stannar kvar i organisationen, rester som egentligen skulle ha "sopats ut" genom revolutionen. Problemlösningen blir ofta inriktad på symptom.

Organisationen får kämpa mot onda cirklar där gårdagens problem inte ses och därmed inte behandlas, men där gårdagens problem gör sig gällande.

5.2.2 Den reformistiska principen

Förändringar som kan beskrivas enligt den reformistiska principen brukar gälla organisationer där organisationens anpassbarhet och inbyggda flexibilitet betonas. Organisationen bör vara allting annat än byråkratisk. Ett viktigt mål är att skapa ett lärande system, där förändringar ingår i en kontinuerlig process.

Genom ständig förändring undviks drastiska revolutioner. Tonvikten ligger i problemlösningen, där problem i nu-situationen behandlas. Dessa jämförs med det förflutna och det framtida. Erfarenheter från det förflutna ger hjälp när man löser nu-problemen, t ex vilka är de bra eller dåliga lösningarna och varför är de bra respektive dåliga. För framtiden försöker man komma underfund med vad man önskar uppnå. Lösningen av nu-problemen blir vad man vill uppnå.

För att möjliggöra en kontinuerlig process, i syfte att bli ett lärande system, försöker organisationens medlemmar upptäcka orsakerna till sina attityder. Omgivningen betraktas som en möjlighet att genomföra önskade förändringar i.

Förhållandet mellan orsak - verkan blir ofta enligt den reformistiska principen den motsatta jämfört med den revolutionära. Förhållandet till omgivningen kan vi uttrycka som att den "revolutionära organisationen" existerar med omgivningen som restriktion medan den "reformistiska organisationen" existerar i och med omgivningen.

I nedanstående tabell har vi sammanställt några utmärkande drag för den revolutionära respektive den reformistiska principen.

Utmärkande drag	Den revolutionära principen	Den reformistiska principen
Organisationens syfte	Tillväxt av organisationens kontroll	Skapa lärande system
Önskvärt tillstånd	Stabilitet	Flexibilitet
Organisationens uppbyggnad	Centraliserad och byråkratisk	Decentraliserad, ej byråkratisk
Förändringar sker	Språngvis	Kontinuerlig process
Uppkomst av förändring	Utifrån (omgivningen)	Inifrån (organisationen)
Genomförande av en förändring	Att befästa	Att gå vidare
Möjlighet att förutse verkningarna av en förändring	Mycket svårt	Svårt
Förhållande till omgivningen	Restriktion	I och med
Syn på omgivningen	Restriktion	Möjlighet
Problemlösningen inriktad på	Symptom	Nu-problem

5.3 Undervisning kan ske på två sätt

Undervisning kan, liksom sättet att beskriva förändringar i organisationer, särskiljas i två olika principer. Den ena är reprisprincipen, den andra dialogprincipen.

5.3.1 Reprisprincipen

Reprisprincipen är den rådande undervisningsprincipen i dagens samhälle, inte minst i skolor och universitet.

Principen utmärks av att undervisningen kan liknas vid en reproduktionsprocess, därav beteckningen reprisprincipen. Förhållandet mellan lärare och elev är klart markerat. Läraren är den som vet, det är läraren som bestämmer och det är läraren som bedömer.

Kommunikationen i undervisningen är enkelriktad. Det är läraren som är aktiv. Eleven är passiv och mottar undervisningen passivt. Undervisningen dirigeras av läraren. Utgångspunkten görs från ett i förväg uppgjort undervisningsmaterial som tillsammans med ett program (kursplan) ger ramarna.

Eleven vet inte sitt bästa. Eleven måste därför fyllas med ord, begrepp, satser m m som läraren väljer. Eleven skall lära sig detta utantill och repetera det läraren förmedlat. Ett kritiskt tänkande hos eleven försvårar elevens mottagande av undervisningens innehåll.

Slutmålet för undervisningen är att eleven skall lära sig färdiga lösningar, som kan användas på alla situationer som kan uppkomma.

5.3.2 Dialogprincipen

Dialogprincipen utmärks av att undervisningen är en förändringsprocess, d v s att lära sig betyder att förändra sig och sin uppfattning om verkligheten. Denna förändringsprocess försiggår givetvis i eleven, men också i läraren.

Utgångspunkten i undervisningen tas i elevens intresse, d v s vad eleven själv uppfattar att hon har behov av. Lärare och elev deltar tillsammans i en dialog, där båda ger och tar. Läraren fungerar främst som en katalysator. Läraren anpassar sin kunskap till elevens behov, där eleven stimuleras till ett aktivt ställningstagande och ett kritiskt tänkande.

Innehållet i undervisningen formas av eleverna själva. Dialogprincipen innebär en process som sker inifrån, det är eleven som skapar. Reprisprincipen ger en process som sker utifrån, det är eleven som matas.

I nedanstående tabell har vi sammanställt några utmärkande drag för repris- respektive dialogprincipen.

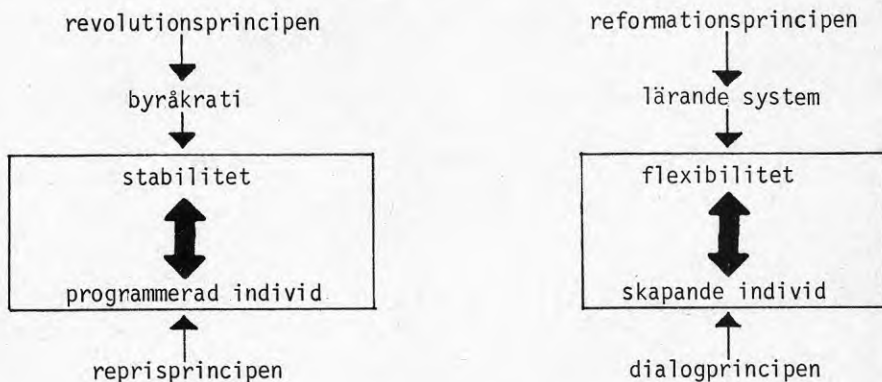
Utmärkande drag	Reprisprincipen	Dialogprincipen
Undervisningens syfte	Att mata eleven	Skapande och kritiskt tänkande
Elevens roll	Passiv	Aktiv
Lärarens roll	Dirigent	Katalysator
Kommunikation: lärare - elev	Envägs	Tvåvägs
Process i undervisningen	Reproduktionsprocess hos läraren	Förändringsprocess hos elev och lärare
Undervisningens styrning i förhållande till eleven	Utiifrån	Inifrån
Undervisningens resultat	Programmerad elev	Skapande elev

5.4 Organisationsprincip söker undervisningsprincip eller tvärtom

Vi har redogjort för två organisationsprinciper och för två undervisningsprinciper, där i båda fallen den ena principen är den andres motsats.

Vi låter nu begreppet byråkrati symbolisera organisationen enligt revolutionsprincipen och lärande system organisationen enligt reformationsprincipen samt antar att byråkrati syftar till stabilitet och lärande system syftar till flexibilitet.

Vi antar vidare att reprisprincipen leder till en programmerad individ och att dialogprincipen leder till en skapande individ.



En given undervisningsprincip hör ihop med en viss organisationsprincip. Revolutions- och dialogprincipen, respektive repris- och reformationsprincipen hör inte ihop. Här strävar respektive undervisnings- och organisationsprincip åt var sitt håll.

Vi bör välja principer som går ihop, d v s som går mot samma mål. Frågan är vilken av de två kombinationerna vi skall välja? I detta val finns det inget facit, det finns inga vetenskapliga regler som talar om för oss vad vi skall välja. Valet är en värderingsfråga, där fakta visserligen kan belysa konsekvenserna, men där "vi ser det vi vill se".

Vi har hittills i detta kapitel gått från det bestämda till det obestämda för att åter komma fram till det bestämda. Vi började med att utgå från vårt val, nämligen att genom dialog nå lärande system .

Sedan upplöste vi vårt val, för att se motpolerna. Därefter kom vi åter tillbaka där vi började, förhoppningsvis med en ökad insikt om varför vi valt den form av uppläggningsform som vi valt - dialogformen.

5.5 Tio tumregler för dialogen

Syftet med detta avsnitt är att beskriva dialogens form. Beskrivningen kan bilda utgångspunkt för kommunalt utvecklingsarbete och hjälpa andra forskare/utbildningsorganisationer som vill genomföra en dialog med t ex kommuner. Vi har valt att ge denna beskrivning i form av tio tumregler som alla behandlas utifrån rubrikerna:

- principen
- hur vi gjorde.

Under den första tumregeln ger vi en sammanfattning av dialogens uppläggning som den till slut kom att se ut.

1

UTGA FRÅN DIALOGENS PRAKTISKA RESTRIKTIONER

Principen

Klargör på ett tidigt stadium vilka begränsningar som gäller. T ex antal deltagare, antal seminairier, tidshorisont, tillgängliga resurser etc.

Dialogen bör på ett tidigt stadium kunna skisseras i en helhet där t ex en "början" och ett "slut" kan urskiljas.

Hur vi gjorde

Vi delade in dialogen i sex steg.

- 1 Förberedelsefas 1. Samtal vi - referensgrupp.
- 2 Seminariefas 1.
- 3 Återföringsfas 1 och förberedelsefas 2.
- 4 Seminariefas 2.
- 5 Återföringsfas 2.
- 6 Utvärdering.

Dessa steg spikades tidigt i processen och var oförändrade under dialogen. Innehållet och preciseringen av dessa steg växte successivt fram genom diskussion mellan deltagarna.

Vi skall nedan kort relatera vad de sex stegen kom att bestå av.

Steg 1 Förberedelse fas 1 (juli - oktober 1977)

I denna tas de yttre formerna för dialogen fram samt förbereds det första seminariet. Diskussioner sker mellan forskare och referensgrupp.

Att seminariet skall bestå av tre moment (föredrag, grupparbete och allmänna samlingar) beslutas tidigt. Det konkreta innehållet och vilka som skall delta i seminarierna beslutas i början av oktober. Kvällen innan seminariet träffas gruppledarna och forskare för en genomgång.

Följande material skickas ut till deltagarna:

- 1 Inbjudan. Program och deltagarlista (3 sid).
- 2 Exempel på frågeställningar uppdelat i tre problemområden: Arbetsorganisation, Arbetssätt och Planeringsmetoder (3 sid).
- 3 Kort beskrivning av Olle Högbergs forskningsprojekt (3 sid).
- 4 PM om "Önsta-Gryta och sätt att få underlag till beslutsfattande" (12 sid). Utdrag från Olle Högbergs forskningsprojekt.
- 5 Sammanfattning av Christer Lindgrens forskningsprojekt (18 sid).

I detta skede vet vi ej om det blir ett andra seminarium, men inbjudan utgår ifrån att så blir fallet.

Steg 2 Seminariefas 2 (den 18 oktober 1977)

Ett seminarium hölls på Klackbergsgården i Norberg. Deltagare var 11 politiker, 22 tjänstemän samt 2 forskare.

Vi ansåg att uppläggningsen var sådan att seminariet skulle ge ett fruktbart resultat även om det inte skulle bli ett andra seminarium.

Seminariet bestod av tre moment:

- 1 Fyra föredrag (1 1/2 timme)
 - a/ Christer Lindgren: "Utmärkande drag i Önsta-Gryta processen.
 - b/ Olle Högberg: "Önsta-Gryta och sätt att få underlag till beslutsfattande".
 - c/ Anders Olsson: "Lagermodellen - en metod att möta osäkerheten".
 - d/ Tord Hultman: "Perspektiv på Västerås bostadsplanering".

- 2 Grupparbete (totalt 3 1/2 timme)

Detta skedde i sex grupper och delades in i tre faser:

 - probleminventering
 - viktigaste problemen
 - lösningar på de viktigaste problemen.

- 3 Allmänna samlingar (2 1/2 timme)

Dessa förekom dels efter probleminventeringen, då forskarna sammanställde de problem som formulerats i grupperna, dels då grupperna presenterade sina lösningar och dessa diskuterades i en allmän diskussion.

Steg 3 Aterföringsfas 1 (slutet av oktober - början av december)

Efter seminariet framstår det som helt klart att det skall bli ett andra seminarium. Detta bestäms till den 12 december.

Aterföringsfasen består av sammanställning av utskick av två rapporter samt förberedelser av utskick av underlag till det andra seminariet.

Rapport 1 (79 sid, skickas ut den 7 november) är en beskrivning och utvärdering av vad som ägde rum under det första seminariet. Den bygger bland annat på 10 intervjuer med deltagare vid seminariet. 6 intervjuer gäller grupparbetet och 4 intervjuer gäller seminariet som helhet.

Rapport 2 (14 sid, skickas ut den 2 december) är en sammanställning av de problem och lösningar som togs fram under det första seminariet. Sammanställningen är gjord utifrån tre rubriker.

- Kunskap om planering av bostadsområden.
- Vägledning i planeringsarbetet.
- Samordning i planeringsprocessen.

Förberedelserna bestod av bland annat 2 sammanträden med referensgruppen (cirka 4 timmar vardera). Vid dessa diskuterades uppläggningsen av det andra seminariet.

Dessutom sammanställde vi en enkät som gått ut till seminariedeltagarna.

Det underlag som skickades ut till deltagarna inför det andra seminariet bestod av rapport 2 (se ovan) samt:

- Information om det andra seminariet samt program (3 sid).
- Sammanställning av enkäten (10 sid).

Varje gruppleddare (6 st) fick dessutom anvisningar för hur grupparbetet skulle läggas upp. Dessa var detaljerade och gav exempel på hur de tre arbetspassen steg för steg skulle kunna läggas upp (totalt 10 sid).

Varje gruppleddare fick också 6 exempel var av en sammanställning (3 sid) av problem och lösningar utifrån rapport 2 som kunde kopplas till respektive grupps problem.

På kvällen innan seminariet samlades gruppleddare och forskare och diskuterade och övade hur grupparbetet skulle gå till. Detta gjordes på grund av erfarenheter från det första seminariet.

Steg 4 Seminariefas 2 (den 12 december 1977)

Ett andra seminarium hålls på Klackbergsgården i Norberg. Deltagare är 11 politiker, 19 tjänstemän samt 2 forskare. Av dessa hade 7 personer ej deltagit i det första seminariet.

Seminariet bestod av tre moment:

- 1 Tre föredrag (1 1/2 timme)
 - a/ Olle Högberg och Christer Lindgren intog var sin expertroll. Föredragen visade på två motsatta synsätt på hur planering under osäkerhet kan gå till.
 - b/ Dan Carleberg: "Kan vi ta in sociala aspekter i den fysiska planeringen"?
- 2 Grupparbete (totalt 4 1/2 timme)

Detta ägde rum i sex grupper med i stort sett samma deltagare i varje grupp som vid det första seminariet.

Varje grupp tilldelades ett specifikt problem att diskutera och lösa under dagens lopp.

Grupparbetet delades in i tre pass. Under dessa pass behandlades respektive:

- problemformulering
- politisk vägledning
- samordning och helhetslösning.

- 3 Redovisning och diskussion (1 1/2 timme)
Grupperna redovisade sina helhetslösningar och sedan följde en kort diskussion.

Steg 5 Återföringsfas 2 (slutet av december - slutet av februari)

Denna består av sammanställning och utskick av två rapporter samt intervjuer och diskussioner med deltagare på seminarierna.

Rapport 3 (79 sid, skickades ut den 16 januari 1978) är en beskrivning och utvärdering av vad som ägde rum under det andra seminariet. Den bygger bland annat på 9 intervjuer. 6 intervjuer gäller grupparbetet och 3 intervjuer gäller seminariet som helhet.

Rapport 4 (35 sid, skickas ut den 15 februari 1978) är en bearbetning av de lösningar som togs fram i grupparbetet. Kompletteringar har gjorts med material från rapport 1 och 2 samt utifrån diskussioner med ledningsgruppen i Västerås. Rapporten består av tre delar. Dessa utgör det konkreta resultatet av dialogen. De tre delarna behandlar:

- Allmänna principer för Västerås planering av nya bostadsområden.
- Utgångspunkter för områdesplanering.
- Uppläggning av nästa områdesplaneringsprocess. (Utdrag från denna ges i appendix 1).

Steg 6 Utvärderingsfas (slutet på januari - början av mars).

Denna kom att bestå av ytterligare intervjuer - vad tyckte deltagarna om dialogen som helhet och vad hade de fått ut? Vi försökte också själva precisera teorierna bakom dialogen och utöva självkritik.

Till slut vill vi framhålla att uppläggningsen av steg 4 och framåt till stor del påverkades av att vi fick ekonomiska möjligheter att arbeta med dialogen på heltid fr o m december 1977.

En sammanfattning av hur uppläggningsen av dialogen till slut kom att se ut ges i form av en tidplan, se appendix 2, där återges också de två seminariernas program.

2

UTGÅ FRÅN TUMREGLER

Principen

En bra princip för att åstadkomma och lägga upp en dialog är att utgå från vissa tumregler. Att utgå från bestämda mål är ett avsteg från dialogens principer, eftersom det innebär att vi redan i inledningen bestämmer oss för vad som skall hända i dialogen. Detta kännetecknar reprisundervisningen. (Se 5.3.1).

Tumregler används för att ange riktningar i dialogen. Under dialogens gång konkretiseras tumreglerna, nya tillkommer och gamla försvinner. Tumreglerna skall ge tolkningsutrymme, d v s olika personer och samma person vid olika tillfällen kommer att göra olika tolkningar av en och samma tumregel.

En dialog där man utgår från tumregler ger möjligheter att bättre se nya handlingsvägar jämfört med att utgå från bestämda mål. Detta beror på att tumreglerna gäller arbetssättet och målen gäller

resultatet. Våra här angivna tumregler är inriktade på arbetsättet i dialogen och produkten ses således som ett resultat av arbetsättet.

Alla människor använder dagligen tumregler för att strukturera sitt arbete. Ofta är de inte uttryckta och de är sällan medvetna. Att ta fram en tumregel får ofta följd effekter, d v s en tumregel ger en annan o s v (jämför nedan).

Tumregler används ofta som ett medel för att kunna hantera och behandla informationsmängder.

Hur vi gjorde

Under seminarierna arbetade vi mycket med tumregler. Vi använde själva tumregler och försökte ta fram de tumregler som deltagarna själva använde eller önskade använda i planeringsarbetet.

De tumregler vi använde för uppläggningsen av dialogen kom speciellt till användning i grupparbetet. Det viktigaste av dessa tumregler har vi sammanställt på de följande sidorna.

Vi försökte, som vi tidigare nämnt, ta fram deltagarnas egna tumregler. T ex skickade vi efter det första seminariet ut en enkät som bland annat syftade till att ta fram tumregler som används på tjänstemannasidan. Denna enkät låg tillsammans med synpunkter i seminarierna och intervjuer med seminariedeltagarna till grund för formuleringen av "TIO TUMREGLER FÖR PLANERING UNDER OSÄKERHET" (dessa tumregler återges i appendix 1).

När vi tog fram dessa tumregler gick vi ut löst. Vi angav inga alternativ utan tumreglerna preciserades successivt. Detta successiva förfarande använde vi oss av genomgående under dialogen "jämför "ÖPPNA EN DÖRR I TAGET" - tumregel 5). Vi ville verka som "katalysatorer" och inte som specialiserade lösningsframtagare. Det här blev ett problem för många deltagare, de ville ha klara direktiv om vad seminarierna gick ut på och vad dessa skulle leda till för resultat.

Principen

Det är deltagarnas situation som skall belysas och medvetandegöras. Genom att börja arbeta med självupplevda problem kommer deltagarna själva till insikt och engageras. Problemen löses inte genom att uppta nya lösningar "utifrån", utan problemen löses genom att deltagarna utvecklar och tar upp lösningar som de är motiverade att använda.

Det är inte föreläsaren som skall tvinga fram lösningarna. Deltagarna känner själv bäst sin situation och när han/hon får arbeta med den känns det mer motiverat (jämför dialogprincipen i undervisning, (se 5.3.2 ovan).

Deltagarnas situation ger plattformen för dialogen. Det gäller att göra situationen mer medveten.

Hur vi gjorde

Vi försökte ta fram en plattform utifrån deltagarnas situation. Den plattformen byggde vi sedan vidare på.

Detta skedde

- I referensgruppen
- Under seminarierna
- Genom återföring (se tumregel 8).

I referensgruppen försökte vi tala oss samman. Det var viktigt ur två aspekter. Resultaten från dessa samtal skulle bilda ingångar till seminarierna och dessutom skulle referenspersonerna vara grupp- ledare under seminarierna och således spela en viktig roll i grupp- arbetet.

I grupparbetet fick deltagarna själva t ex formulera problem. Det visade sig vara svårt. Det var ett ovant sätt att arbeta. En del grupper stod och stampade och en del deltagare saknade en hårdare styrning.

I grupparbetet tyckte vi oss märka en rädsla att göra bort sig och att "göra fel" samt en rädsla för att få kritik och ge kritik.

Det var också svårt att vara personlig att säga jag (jämför "man" ...).

Vi försökte minska dessa rädslor bland annat genom att arbeta i små grupper och betona att deltagarna skulle "vara sig själva".

Plattformen konkretiserades under dialogens gång bland annat genom rapporterna (se tumregel 10).

4

LÄT DELTAGARNA ARBETA MYCKET

Principen

Vi lär oss mer när vi deltar. Deltar gör vi t ex mer i ett grupparbete. Det gäller att både ta och ge. Detta möjliggör en aktiv inläring. Motsatsen är t ex att passivt lyssna på föredrag.

Ett grupparbete av denna typ måste vara inriktat på att deltagarna tar ställning. Deltagarna diskuterar och deltagarna beslutar. Dessa beslut ligger sedan till grund för det fortsatta arbetet - och ger deltagarnas plattform (se tumregel 3).

Hur vi gjorde

Uppläggningsen av seminarierna koncentrerades på grupparbete. Grupperna var små (5 - 6 personer) vilket inbjöd till ingående och personliga diskussioner.

Deltagarna fick själva ta ansvaret för att ta fram problem och att komma fram till lösningar. Båda grupparbetena var uppbyggda på detta sätt.

Problemet med att deltagarna skulle få svårt att komma framåt i grupparbetet var vi medvetna om i förväg. Vi försökte lösa detta genom att deltagarna successivt skulle komma fram till beslut. Dessa beslut skulle ge utgångspunkter för fortsatta diskussioner. Det visade sig vara svårt för vissa grupper att arbeta på detta sätt.

5

ÖPPNA EN DÖRR I TAGET

Principen

Vi går ett steg i sänder. Ett syfte med seminarierna är att deltagarna skall bli medvetna om planeringsproblemen och sina roller i planeringsprocessen. Detta kan göras genom att ange en lösning som pekar på problem i den nuvarande arbetsituationen. På så sätt kan deltagarna ställa sig utanför situationen och se på denna ur nya aspekter.

Vi kan inte servera allt på en gång. Vi måste ta det i portioner.

Utgångspunkten är att de dörrar som öppnas skall vara aktiveringsinriktade d v s leda mot förändringar gentemot tidigare sätt att planera.

Hur vi gjorde

I vårt fall gällde det att välja vilka lösningar - forskningsresultat, som kunde medvetandegöra problem.

Problemet kan sägas vara två

- 1 Vad skulle vi ta med från våra forskningsresultat?
Hur brett och hur djupt?
- 2 Hur skulle grupparbetet läggas upp för att nå en
inlärningsprocess i steg mot en ökad medvetenhet?

Vi började med att ge en bred information om våra erfarenheter, d v s vi täckte ett stort område men analyserade inte konkreta detaljer.

Denna breda information skulle fungera som "idéväckare". De två tjänstemännens föredrag behandlade allmänna erfarenheter av tidigare planering och en metod att styra planeringen - lagermodellen.

Vi var medvetna om svårigheten för deltagarna att uppfatta en helhet av dessa föredrag och än mindre hålla reda på vad som i detalj sas i dessa föredrag. Föredragen betraktade vi som utgångspunkter för grupparbetet, där en deltagare skulle ta utgångspunkt i en sak, en annan i något annat. Föredragen skulle ge exempel på dörrar som kunde öppnas. Detta gällde för båda seminarierna.

Grupparbetet under det första seminariet började mycket brett. Varje deltagare skulle utgå från det för honom/henne mest angelägna planeringsproblemet. Vad som kom fram här gav en fingervisning - liksom grupparbetet i övrigt - om vad vi skulle arbeta vidare med.

Andra seminariets grupparbete tog vid där det första slutade. Vi gick vidare på de problem och lösningar som hade formulerats i det första grupparbetet.

Problemet var detsamma som vi nämnt tidigare, d v s att deltagarna ville se "slutet", t ex vad innebär en "lös" organisation rent konkret?

Principen

Osäkerheten kan formuleras i två frågeställningar,

- 1 Hur skall vi bete oss i nusituationer, t ex i grupp-
arbetet?
- 2 Hur skall vi kunna veta konsekvenserna av de åtgär-
der som planeras i kommunen?

Att ta in osäkerheten innebär att beteendet under seminariet ej styrs i förväg och att deltagarna arbetar med problem som gäller osäkerheten i planeringsprocessen.

Filosofen Wittgenstein sa att "Språket är vårt fängelse". Med det menade han att vår tillvaro formulerades och uppfattades genom det språk vi använder - "Vi ser det vi vill se". På samma sätt kan vi säga att t ex planeringsspråket är vårt fängelse.

Ett sätt att ta in osäkerheten blir då att undersöka och ifrågasätta betydelsen av de ord som används i planeringsprocessen.

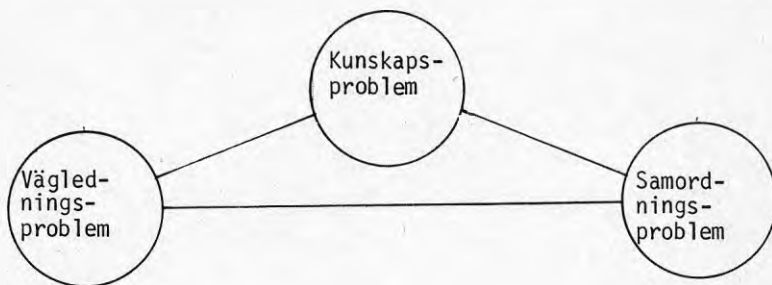
Att ta in osäkerheten innebär ett försök att skärskåda deltagarnas egen situation. De kan ställa sig frågor som varför de över huvud taget arbetar med planering. De kan fråga sig hur de arbetar och hur deras personliga sätt att vara gestaltar sig i planeringsarbetet. De kan fråga sig vilka effekter deras sätt att vara och arbeta får.

Under alla omständigheter bör ett vaket och kontinuerligt ifrågasättande ge deltagarna en större chans att uppfatta situationen och även att efterhand förändras och utvecklas både personligt och i arbetet på ett sätt som personerna medvetet "här och nu" tycker är riktigt.

Arbetet med att komma ur "planeringens fängelse" eller "arbetsmönstrets fängelse" kan ske på en mängd sätt. Ett är att försöka bryta mot invanda arbetsmönster. Ett annat sätt är att angripa dessa mönster med hjälp av humorn. Humorn gör att vi frikopplar oss från situationen - vi kan få distans och skratta åt den.

Hur vi gjorde

Vi försökte bryta invanda mönster främst genom hur deltagarna skulle angripa problemen. Vi angav t ex kopplingar som var ovana för deltagarna:



Tillsammans gav detta en helhet. Det ovana var att samtidigt arbeta med olika typer av problem och dessas samband med varandra.

Ett annat exempel på hur vi "tog in osäkerheten" är vid det andra seminariet då vi gav två "expertbilder" av planering. Var och en av dessa bilder är utifrån dess utgångspunkt vettig. Denna presentation gav upphov till osäkerhet: Vad är riktigt, vilken expert skall vi lyda? Återigen var det deltagarna som skulle ta fram den "rätta" bilden - inte vi.

Principen

Grundinställningen bör vara att alla kan ge sitt bidrag till dialogen. Vem som ger mest är beroende på värderingar eller annorlunda uttryckt våra fördomar.

I dialogen skall deltagarna tillsammans lära sig nya saker, hjälpa varandra att utvecklas etc. Allt detta kräver att vi accepterar andra, för känner vi inte acceptansen då vågar vi inte vara oss själva. Det blir således viktigt att uppnå rätt atmosfär.

Ett medel för att uppnå ovanstående är att arbeta tillsammans - att arbeta med gemensam problemlösning.

Detta gäller speciellt grupparbetet.

Hur vi gjorde

Vi arbetade i grupp med olika "slags" deltagare. Varje grupp bestod principiellt av två politiker, en borgerlig och en socialdemokrat, och tre tjänstemän, där minst en kom från en teknisk förvaltning och en från en social förvaltning. De som inte varit med i planeringsarbete tidigare blandades med dem som varit med tidigare.

Vi konstruerade gruppuppgifter som var intressanta både från politiskt och tjänstemannahåll.

I delrapporterna (2 respektive 4) som var en sammanfattning av seminarierna, försökte vi se det gemensamma i de olika gruppernas förslag och utifrån detta arbeta fram en gemensam helhetslösning.

En synpunkt från en deltagare var att vi med detta ville att alla skulle tycka lika ...

Principen

Principen är att skapa processer under dialogen - processer som kan generera nya beteenden. I dessa processer arbetar deltagarna bland annat med de "myter" som finns i organisationer, myter som gäller deltagarnas arbetssätt, språk, rolluppfattningar etc. (Jämför tumregel 3, 4, 6 och 7).

Vi ansvarar för att dessa processer sätts i gång, underhålls och fördjupas - därav namnet katalysator. Den röda tråden är att det är deltagarna själva som utvecklar och för dialogen vidare, d v s det är deras problem och lösningar som utgör plattformen.

Hur vi gjorde

Vi höll inledningsanföranden vid båda seminarierna där vi pekade på problem och allmänna lösningar.

Vissa problem gavs en fördjupad beskrivning (t ex Dans föredrag om sociala aspekter på bostadsplanering).

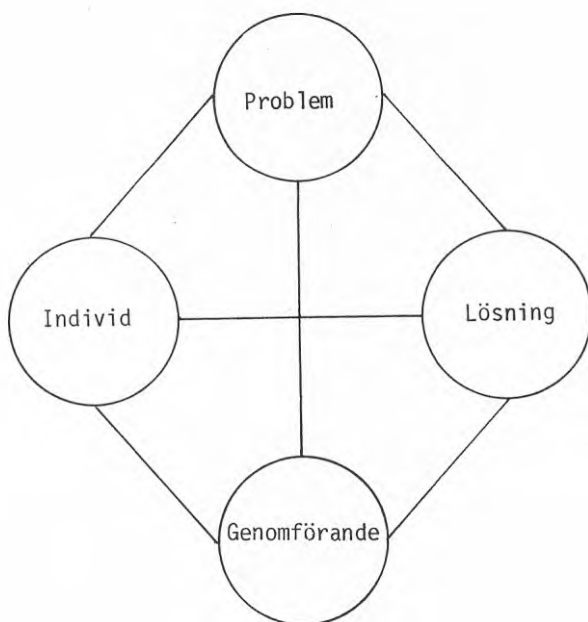
Vi gjorde bland annat en frågelista och en enkät. Syftet var att skapa möjligheter att gå vidare i dialogen.

Vi gjorde även avrapporteringar och sammanställningar från seminarierna (se tumregel 10).

Vi fick kritik av några i referensgruppen, som menade att vi inte fick skämta om planeringen. "Pedagogik är allvarligt". Nu var vi mycket allvarliga - förhållandevis - under seminarierna. Vi skulle vågat mer och satsat mer på humor.

Principen

Alla individer ser sin helhet. Ändå talar vi om att ge helheter. Vad vi menar med helhet är att sammanjämka deltagarnas utgångspunkter, deras uppfattningar av problem och lösningar till en helhet. I helhetssynen ligger också hur lösningen skall genomföras. En idealiserad helhetssyn skulle omfatta



Alla dessa delar påverkar varandra. Problem innebär att vi kopplar nu-problemet till tidigare erfarenheter och till vad vi skall nå i framtiden. Det innebär också att vi försöker se problemet som en helhet i t ex betydelsen att fysiska, sociala och ekonomiska aspekter kopplas ihop.

Lösning innebär att åtgärder anges och kopplas till (o)önskade effekter.

Genomförande innebär att vi ser hur lösningen kopplas till problemet och att individerna anger hur en praktisk lösning skall nås, t ex vilka beslut skall fattas och hur skall detta samordnas.

Individer, innebär att vi erkänner att det finns olika individer med bland annat olika personligheter. De fyra planerarterna (se kapitel 4) är ett utslag av detta.

Hur vi gjorde

Vi försökte bygga upp båda seminarierna som en helhet. Vi skulle gå från en probleminventering till en slutlig lösning.

Vart och ett av seminariernas grupparbete utgick brett för att sedan knytas ihop. Varje grupparbete såg vi också som en helhet.

I avrapporteringen av seminarierna försökte vi i den andra och fjärde rapporten ge en helhetsbeskrivning av det första respektive det andra seminariet från vad deltagarna kommit fram till. Det första seminariet var koncentrerat på att se helheten av olika problem och vilka lösningar som kunde kopplas till problemen. Detta gav en bank av problem och lösningar.

I det andra seminariet försökte vi utveckla förslag som omfattade helheten utifrån

- problem
- vägledning
- samordning.

Det slutliga förslag som vi sammanfattade (i delrapport 4) ger helheten av seminariernas resultat både på bredden och på djupet.

Problemen med våra sammanställningar bestod främst i att beskriva helheterna på ett sätt som inte kändes som klichéer eller allmänna satser. Framför allt rapport 2 fick nog ett alltför teoretiskt skimmer över sig.

Vi lyckades inte så bra med att ge den tidsmässiga dimensionen i helheterna - de beskrevs ganska statiskt. Detta beror på att vi har betydligt bättre språkliga verktyg för att beskriva tillstånd än för att beskriva processer!

10

ÅTERFÖR RESULTATEN

Principen

Att återföra resultaten kan ses ur tre syften.

- 1 Återföring av resultaten ger en uppfattning om vad som har inhämtats och vad den nya plattformen är. Detta ger utgångspunkten för att gå vidare.
- 2 Återföring av resultaten ger en spridning av olika gruppers idéer och förslag som inte kommit fram i de gemensamma diskussionerna.
- 3 Återföring av resultaten bidrar till att hålla dialogen i gång i organisationen.

Hur vi gjorde

Genom intervjuer försökte vi ta fram vad deltagare tyckte. Detta gav oss en erfarenhet om vad de ansåg vara bra och dåligt, men också om vad som inhämtats.

Resultaten av dessa interjvuer, resultaten i grupparbetena och föredragen rapporterades i fyra delrapporter. Detta syftade även till att starta en intern dialog i kommunen mellan de som deltog och de som inte var med.

Vi hade inga större problem med själva återföringen - det var en del där vi själva lärde oss mycket om planeringssituationen i kommunen och där vi kunde se kopplingarna mellan resultaten i grupparbetena och våra forskningsresultat.

De fyra delrapporterna uppfattades positivt i kommunen och spreds även till personer som ej deltagit. Vi genomförde även ett antal uppföljningsseminarier med grupper av deltagare där de fick fråga oss om oklara saker beträffande dialogen i stort. (Dessa möten behandlas ej i denna rapport).

I rapporten har vi återgett hur vi uppfattat deltagarnas upplevelser under dialogen och hur de mottagit våra forskningsresultat. Vi har allmänt uppfattat att det varit svårt för deltagarna att ta ställning till våra forskningsresultat, speciellt till hur dessa skall appliceras i den praktiska planeringen.

Vi har även redogjort för formen på dialogen och vilka principer vi använt. Grundtanken har varit att deltagarna skulle tänka, handla och lösa problem själva. Insikt når vi först när vi själva, som individer, tar ställning. Det räcker inte med att någon talar om vad vi skall tänka eller göra.

Utifrån våra forskningsresultat startade vi en process. Om processen kommer att fortsätta i riktning mot vad som togs fram under seminarierna kan vi inte uttala oss om. Det skulle vara intressant att om t ex ett å två år göra en uppföljning.

Vi anser att förändringar i vårt sätt att hantera problem och acceptera nya lösningar är resultat av processer. Därmed blir det viktigare att lägga tonvikten vid vad som händer under dialogens genomförande och redogöra för detta i rapporten i stället för att allmänt söka besvara olika slags teoretiska och metodologiska frågor. Vår ståndpunkt är att en viktig del i utvärderingen av dialogen utspelar sig under själva genomförandet. På detta sätt utgjorde utvärderingen ett medel för att successivt utveckla dialogen. Detta är den grundläggande orsaken till att vi valt det presentationssätt, som vi valt i denna rapport.

Vi har försökt göra framställningen personlig. Vi har inte med några teoretiska referenser. Det blir inte "sannare" för det. Det innebär inte att vi inte influerats av vissa teoretiska verk. För det har vi.

Innan vi går in på några av dessa inspirationskällor vill vi nämna något om de resurser som lagts ned. Vi har själva arbetat cirka 10 månader med utveckling, genomförande och uppföljning av dialogen. De kommunala resurser som satsats är cirka 100 arbetsdagar. Dess-

utom tillkommer tryckningskostnader, utskrift, traktamenten, lokalkostnader m m.

Slutligen några inspirationskällor, som har påverkat oss och som ligger till grund för dialogens uppbyggnad.

Churchman, C W. The design of inquiring systems. Basic Books Inc. New York. 1971.

Det är en bok som vi rekommenderar för den som sysslar med utformning av informationssystem. Fem undersökningssystem behandlas. Vart och ett lämpligt att använda under olika förutsättningar. Förutsättningar som t ex beror på vilket problem som skall lösas - ett väldefinierat eller ett ostrukturerat problem. Enligt Churchman uppstår problem när ett undersökningssystem inte är anpassat till problemet. I denna bok ges tips om hur vi kan undvika att göra sådana misstag, som att använda fel undersökningssystem i en problemsituation.

Vi har influerats av denna bok främst genom att den pekar på hur olika synsätt (filosofier) påverkar de sätt på vilket problem uppfattas och hur information samlas in och bearbetas i organisationer.

Mitroff, I I & Mason, R O. A program for research on management information systems. Management Science, vol 19, nr 5. January 1973, pp 475 - 487.

Mitroff, I I, Nelson, J & Mason, R O. On management myth-information systems. Management Science, vol 21, nr 4. December 1974, pp 371 - 382.

Mitroff, I I & Sagasti, F. Epistemology as general systems theory: An approach to the design of complex decision-making experiments. Philosophical Sociological Science, nr 3, 1973, pp 117,-134.

Dessa är några exempel på artiklar som producerats av några forskare som har utgått från Churchmans teorier och utarbetat förslag till hur informationssystem i en organisation skall utformas så att

det passar olika personer, problem och organisationsnivåer. Från dessa artiklar har vi fått idén till vår renodling av fyra planeringstyper.

Normann, R. Skapande företagsledning. Aldus. Lund. 1975.

Normann behandlar kunskapsutvecklingsprocesser i organisationer och diskuterar bland annat förhållandet mellan den s k mål - medelmodellen och en processinriktad inlärningsmodell. Denna diskussion kan spåras i vår diskussion om principer för hur organisationer förändras i kapitel 5. Uppläggningsen av dialogen och vårt aktörssynsätt vad forskningsprocessen beträffar har klara paralleller till vad Normann behandlar i sitt appendix. Det var också denna bok som fördes oss i kontakt med Apels modell för kunskapsutvecklingsprocesser.

Apel, K-O. The a priori of communication and the foundation of the humanities, Man and world, nr 1 1972.

Artikeln har bland annat influerat uppläggningsen av dialogens yttre form som

- samtal - seminarier/intervjuer.
- sammanställningar av helheter - de fyra delrapporterna.

I detta sammanhang kan också en annan inspirationskälla nämnas, nämligen,

Lindström, J. Dialog och förståelse. Pedagogiska institutionen vid Göteborgs Universitet 1973. PUMP-projektet 2.

Det finns både hos Normann och Lindström en diskussion kring forskarens möjliga kunskapsintressen. Vi har influerats av denna diskussion och har för vår del lagt tonvikten vid att "avslöja och kanske undanröja de faktorer som binder fast aktören i en viss verklighetsuppfattning och en viss roll". (Normann, ibid sid 246). Vi uppfattar att alla nämnda källor handlar om "lärande system".

APPENDIX 1

EXEMPEL PÅ VAD DELTAGARNA TOG FRAM

1 Inledning

I samband med genomförandet av dialogen sammanställde vi fyra delrapporter. I dessa beskrev vi vad som hände under seminarierna t ex vilka föredrag som hölls och vilka problem och lösningar som togs fram. Vi redogjorde även för vad ett antal deltagare tyckte om seminarierna.

Dessa delrapporter finns i begränsad upplaga och kan beställas från drätselkontoret i Västerås kommun.

Syftet med detta appendix är att ge exempel på dialogens innehåll, d v s förslag som togs fram i dialogen. Vi har begränsat oss till en sammanfattning av några planeringsprinciper som formulerades i delrapport 4. Dessa återges här ordagrannat som de formulerades då.

Principerna gäller allmänna tumregler för planeringsarbetet vid osäkerhet samt organisationsregler vid planering under osäkerhet. Vi återger också exempel på några förslag till hur organisationsreglerna skulle kunna tillämpas.

2 TIO TUMREGLER FÖR PLANERING UNDER OSÄKERHET

Det ligger säkert mycket i att arbetssättet, d v s hur arbetet går till, styr målen. I ett av föredragen under det andra seminariet sas att målen tas fram i en målformuleringsprocess, d v s de är bland annat ett resultat av vårt arbetssätt. Det blir därför viktigt att arbeta på ett "riktigt" sätt. Ett led i detta är att söka tumregler för hur arbetet skall bedrivas vid "PLANERING UNDER OSÄKERHET".

1 SKAPA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR TIDIG KOMMUNIKATION MED GRUPPER UTANFÖR DEN KOMMUNALA ORGANISATIONEN

Det gäller att få med personer och grupper, som vi vet kommer in, och som kan komma in senare, i processen. Det tar lång tid att bli insatt i ett specifikt fall. Synpunkter från dessa grupper kan lättare tillgodoses i början av processen.

Ta därför tidigt kontakt med:

- brukare (allmänheten)
- serviceintressenter.

2 SKAPA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR TIDIG KOMMUNIKATION MELLAN POLITIKER OCH TJÄNSTEMÄN

Politiker får inte bli överkörda. Tjänstemännen måste ha en plattform att utgå ifrån. Därför:

- Diskutera erfarenheter om gamla områden tillsammans. Erfarenheter från dessa kan ge oss vad vi skall utgå ifrån och vad vi skall undvika (jämför tumregel 7).
- Politiker och tjänstemän diskuterar informellt tidigt i processen.

3 POLITIKERNA SKALL FATTA BESLUT I ETAPPER

Vi vet från början inte vad ett område skall innehålla. Processen är tidsmässigt lång, vilket medför att i dagsläget okända faktorer kan påverka den slutliga planen. Vi måste då söka oss fram. Därför:

- Särskilj planprocessen i beslutssteg. Ange när vi måste fatta beslut i dessa frågor, d v s vilka beslut skall komma först och vilka kan skjutas på. Besluta om de för dagsläget nödvändiga besluten.

4 SE HELHETEN

Vid komplexa problem är det svårt att se helheten. Att "se helheten" innebär att uppmärksamma samband mellan fysiska, ekonomiska och sociala faktorer. Sambanden gäller mellan mängd, typ och lokalisering av bebyggelse, ytor för rekreation och gemenskap, utbyggnadstakt, trafikstruktur etc och vilka konsekvenser beslut om dessa faktorer ger upphov till över tiden. Därför:

- måste tjänstemän och politiker hjälpas åt att ge olika aspekter på planeringsuppgiften, att tillföra kunskap från olika håll och med olika utgångspunkter.

5 ERKÄNN OSÄKERHETEN I BESLUTSUNDERLAGEN

Ofta är vi inte säkra. Ett exakt tal kan försvåra planeringen på så sätt att den läser planeringen felaktigt. Därför:

- Erkänn osäkerheten och belys effekterna av denna osäkerhet.

6 SKAPA HANTERBARA DELOMRADEN

Vid planering under osäkerhet kan effekterna av osäkerheten kontrolleras bättre om planeringsuppgiften ej är för omfattande. Detta kan bland annat uppnås genom att fatta beslut i etapper (jämför tumregel 3) men även genom att på lämpligt sätt dela upp planområdet i hanterbara delområden som sammellan kan få olika innehåll och utformning.

7 TITTA I BACKSPEGELN

Vi behöver veta vilka konsekvenser de bostadsområden vi producerar ger upphov till. Kartläggningar av områden kan medföra att vi ser sambandet mellan den fysiska strukturen och den sociala miljön.

Därför:

- Utvärdera tidigare planeringsprocesser (jämför tumregel 2).

8 GÖR VERBALA BESKRIVNINGAR

Det är svårt för den som saknar fackkunskap att förstå och bedöma t ex vissa tekniska och ekonomiska underlag. Genom att den som föredrar underlaget ger liknelser och analogier till en verklighet som alla känner till ("8 000 m² = en fotbollsplan") kan dessa svårigheter minskas. Därför:

- Komplettera beskrivningarna av svårtilgängliga underlag med verbala och lättförståeliga förklaringar i ord och bild.

9 SATT NYTT BLOD TILL "BLODOMLOPPET"

Vi blir ofta "blinda" av det vi är sysselsatta med. Det gäller att ta in, och kunna ta in, nya synpunkter för att få idéer. På det viset kan vi bredda kunnandet hos andra förvaltningar och få in andra dimensioner i planeringen. Därför:

- Bredda samarbetet.

10 KARTLAGG HANDLINGSBEREDSKAPEN

Vi måste ständigt göra förändringar och anpassningar i utbyggnaden och saneringen av bostadsområden. De planer som tas fram ger uttryck för de åtgärder som kommunen avser att genomföra. Vid osäkerhet bör ej dessa planer vara mer detaljerade än vad som krävs vid en viss tidpunkt.

För att kunna planera under osäkerhet krävs aktuell kunskap om kommunens handlingsmöjligheter, t ex var det finns möjligheter att bygga, vilka åtgärder som redan är vidtagna etc. Genom att bearbeta flera geografiska områden samtidigt uppnås också en högre handlingsberedskap. Därför:

- Håll ständigt aktuell kunskapsbas i beredskap.

Tumreglerna ger en utgångspunkt för arbetets inriktning vid planering av bostadsområden både för politiker och tjänstemän. Många av tumreglerna är svävande, d v s vi kan tolka dem på olika sätt. Detta kan ses som en styrka, vi är inte bundna till ett handlande. Ett givet handlande i alla situationer skulle vara ett hinder när vi planerar under osäkerhet. Metoden vid planering under osäkerhet blir i stället att ständigt arbeta med medvetenheten om planeringssituationen.

De (tio) nämnda tumreglerna är inte något revolutionerande. De flesta har tidigare använts i planeringen i kommunen.

3 ORGANISATION

För det kommande arbetet med områdesplanen måste en formell organisation fastställas. En organisationsidé vid planering under osäkerhet är flexibilitet, t ex att förvaltningarna inte slaviskt är bundna till sitt respektive specialismråde.

Vi skall komma ihåg att en formell organisationsmodell som sådan, varken förhindrar eller möjliggör flexibilitet. Hur det faktiskt kommer att bete sig i praktiken beror på hur de enskilda individerna kommer att bete sig. Om alla håller på fasta regler så kommer en fast och stabil organisation att utvecklas - en organisation som förhindrar flexibilitet.

Om ingen håller på fasta regler kommer organisationen att hamna i kaos. Individerna kan fånga upp förändringar i omgivningen, men organisationen blir handlingsförlamad.

Idealet ligger någonstans mellan dessa extremfall. Det skall vara litet fasthet och litet kaos. Vi fastslog tidigare att kommunens främsta resurser är de som deltar i planeringen. När man planerar hur en organisation skall se ut bortses ofta från individerna. En del individer trivs bättre i en "lös" organisation, andra trivs i en "fast".

Den första organisationsprincipen

Varje individ representerar i sig litet av fasthet (regler) och kaos (flexibilitet). För att organisationen skall kunna utnyttja detta måste olika typer av individer vara med i organisationen, d v s vi har med personer där fasthet dominerar, personer där kaos dominerar, och personer som ligger mitt emellan. Skulle alla personer i organisationen vara av den senare typen är risken att vi går mot enighet, d v s alla är överens. Det betyder till slut en rörelse mot fasthet och små avsteg gentemot tidigare beteende.

Personer med varierande "regelbeteende" bör således ingå i organisationen.

Den andra organisationsprincipen

En områdesplan skall tas fram. I början vet vi litet om hur planen skall se ut. På slutet vet vi mer.

För att undvika att uppta det förgångna i början, som leder till att producera som vi gjorde sist, är det viktigt att individer med ett flexibelt "regelbeteende" kommer in tidigt i arbetet. Mot slutet av arbetet är det viktigt att individer med ett fast "regelbeteende" är med. Då gäller det att sy ihop. I början gäller det att ta in nyheter. Det är dock viktigt att båda typerna av individer är med under hela arbetets gång, men dominansen bör ändras över tiden, enligt ovan.

Den tredje organisationsprincipen

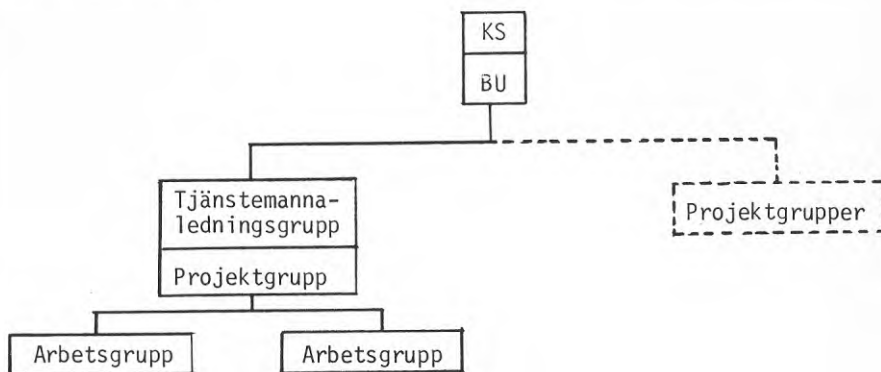
Områdesplanearbetet skall bedrivas i en projektgrupp. Detta är inte någon följd av ovanstående, utan en praktisk följd av kommunens tidigare arbete. Projektgruppen för Önsta-Gryta fungerade i stort sett bra.

Vi skall alltså ha en projektorganisation. En skräddarsydd projektgrupp för det just aktuella projektarbetet. Projektgruppen får inte permanentas. Projektgruppen skall ha en ledningsgrupp, bestående av tjänstemän.

Denna ledningsgrupp skall i sin tur vara underordnad en politisk ledningsgrupp, BU.

Projektgruppen skall samordna olika arbetsgruppers arbete.

Principen för projektorganisationen för områdesplanearbetet kan således illustreras:



Den fjärde organisationsprincipen

Individer från olika förvaltningar skall ges möjlighet att delta i områdesplanearbetet över tiden. Detta gäller såväl hårda förvaltningar som mjuka förvaltningar. Möjligheter att detta skall finnas redan i processens början.

I det kommande områdesplanearbetet skall socialförvaltningen få spela en större roll än tidigare.

De fyra principerna innebär till exempel att man inför nästa stora områdesplanearbete

- tar in "nya ansikten" i projektgruppen.
- arbetar med idégenerering i början av processen.
- låter deltagarna växla över tiden.
- tar upp sociala aspekter i planeringsarbetet.

I samband med igångsättandet av planeringsprocessen görs ett arbetsprogram upp - d v s ett förslag till hur man praktiskt skall förfara, ansvarsfördelning, tidplan och dylikt.

4 KONKRETA FÖRSLAG

De tio tumreglerna sammanfattar på ett bra sätt planeringsprinciper som seminariedeltagarna kom fram till. Principerna gäller vad planeringsprocessen bör utmärkas av vid planering under osäkerhet.

Tolkningen av vad dessa principer innebär konkret kommer att vara olika för olika personer.

De tio tumreglerna bör ses som en av många lämpliga utgångspunkter för en livlig diskussion om hur planering under osäkerhet bör gå till. Det är viktigt att olika meningar kommer fram, att personer tycker olika ger möjligheter att se nya handlingsvägar.

Seminarierna pekade på ett önskemål om en öppnare, bredare och kunskapsutvecklande planeringsprocess som ett sätt att handskas med osäkerheten. Många av de lösningar som togs fram, t ex att fatta beslut i etapper, att ha politiker med i diskussioner utan att dessa behöver låsa sig för något alternativ etc, syftar till att uppnå en sådan process. Vi skall här peka på några nya infallsvinklar som kom fram under seminarierna och som gäller hur planeringsorganisationen kan utformas och arbeta, infallsvinklar att diskutera vidare kring i kommunen.

4.1 Projektorganisationen

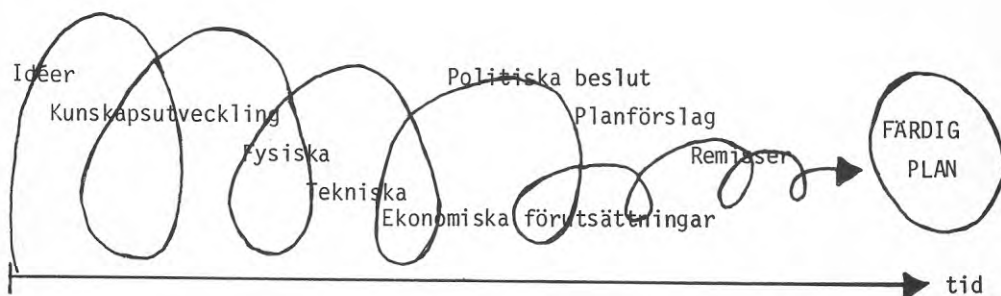
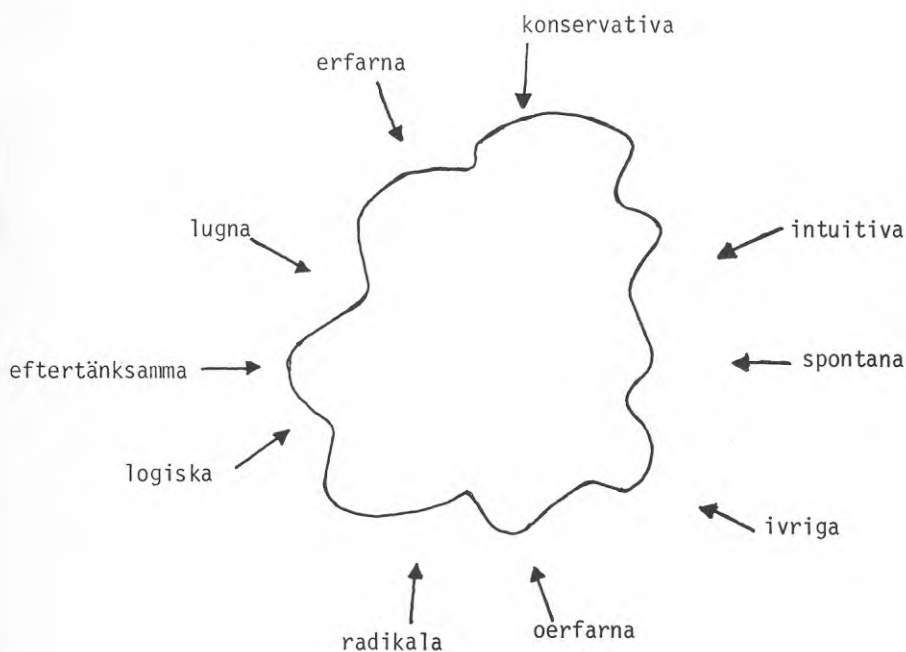
Det "gäng" som nu arbetar med planeringsfrågor i Västerås kommun består i stort sett av samma personer som ingick i det "gamla" beredningsutskottet och i projektorganisationen kring Önsta-Gryta planen.

För att sätta "nytt blod i blodomloppet" och för att tillämpa organisationsprinciperna 1 - 3 måste nya individer tas med i projektarbetet.

Tanken är att det inte bara gäller att bryta fackmässiga, nivåmässiga och politiska åsikter mot varandra utan att även tänka på att få med olika personlighetstyper i planeringsprocessen. Se figur nedan.

Tanken är också att processen i början syftar till att bearbeta och utveckla den kunskap som finns både i och utanför den kommunala organisationen och därför är det viktigt att låta personer som utmärks av ett mer obundet tänkande delta i processens inledande skede.

Mot slutet gäller det att få beslut fattade och åtgärder genomförda och detta nås genom att ge ansvaret till mer handlingsinriktade personer.



Ett annat sätt att markera att tyngdpunkten i planeringsprocessen flyttas mellan olika ansvarsområden i organisationen över tiden är att växla projektledarskapet mellan olika förvaltningschefer över tiden.

4.2 Organisation för kartläggning av sociala aspekter på planläggning

Områdesbeskrivningar skall göras för bostadsområden i Västerås. Områdesbeskrivningarna bör gälla inte bara sociala förhållanden utan även tekniska, fysiska och statistiska förhållanden. Områdesbeskrivningarna kan ses som en viktig del i den kunskapsbank som politiker och tjänstemän efterfrågar - en kunskapsbank som ständigt hålls aktuell.

Uppbyggnaden av denna kunskapsbank måste planeras tidsmässigt. Viss information tar lång tid att ta fram och sammanställa (grundundersökningar, provborrningar etc) medan annan information relativt snabbt kan tas fram vid behov (skolutnyttjandegrad etc).

Under seminariet betonades vikten av att inte bara tjänstemän från socialförvaltningen får ansvaret för dessa områdesbeskrivningar. Helst skall arbetet samordnas via en projektgrupp där även tjänstemän från de tekniska förvaltningarna ingår.

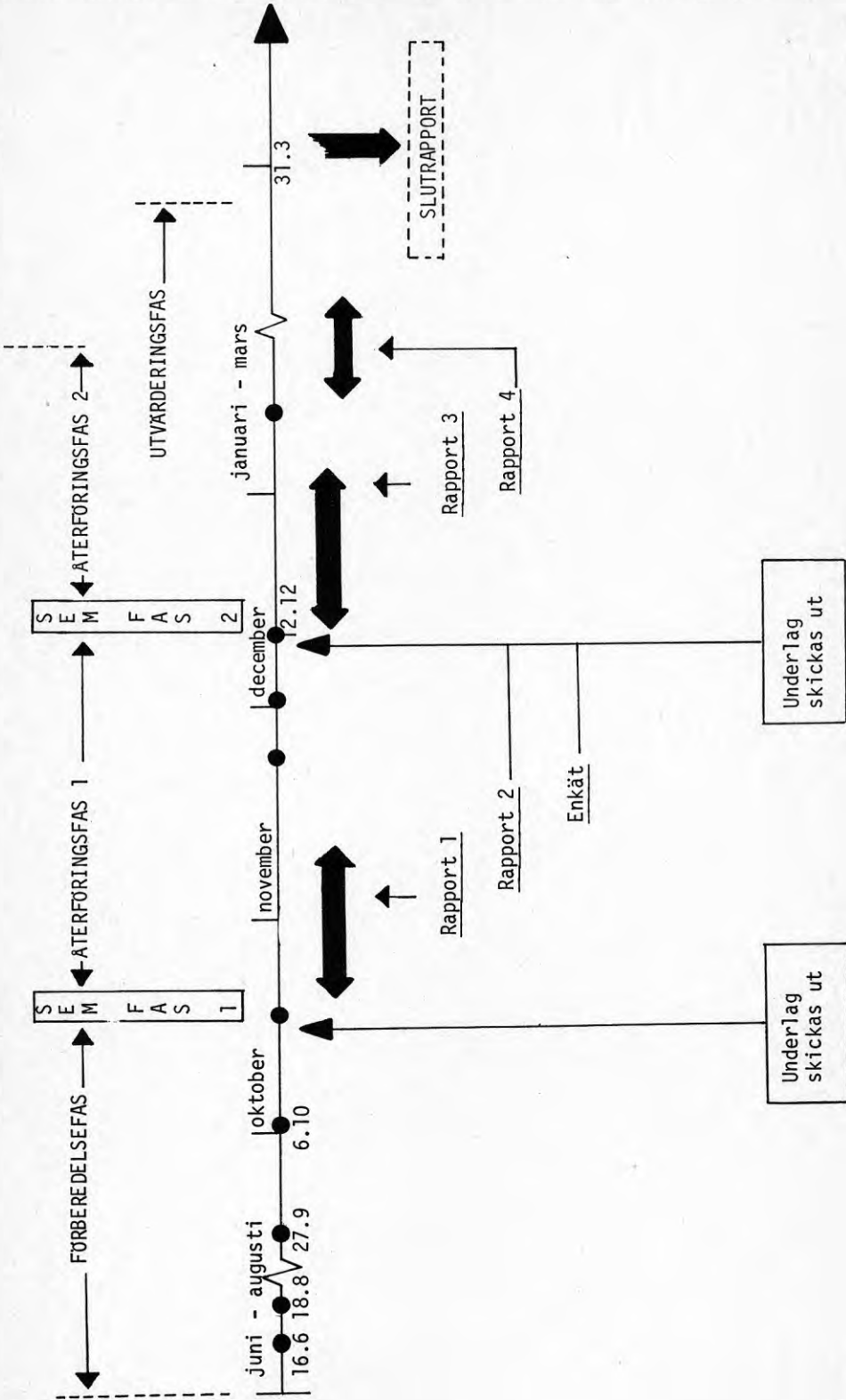
Ett sätt att minska risken att information om sociala aspekter på planläggning av bostadsområden försvinner i pappershögar är personlig kontakt mellan plantekniker och socialarbetare kring frågan om kopplingar mellan social och fysisk miljö. En form av samarbete är att plantekniker tillsammans med socialarbetare promenerar runt i både nya och gamla bostadsområden och utbyter tankar och reflexioner om hur den sociala miljön kan påverkas genom planläggningsåtgärder.

4.3 Organisationen får inte bli handlingsförlamad

Många av de tankar som formulerades under seminariet och som gäller hur man skall kunna skapa en planeringsprocess som klarar planering under osäkerhet betonar sådana begrepp som öppenhet, flexibilitet, tältilosofin etc. En tillämpning av dessa principer till fullo skulle leda till stora svårigheter att fatta beslut och gå framåt.

För att minska denna risk vill vi framhålla vikten av att deltagarna i processen gör klart för sig i vilka frågor som beslut måste fattas för att processen skall kunna leda framåt. Detta innebär t ex att tjänstemännen endast fordrar politiska beslut i de frågor som de måste ha beslut i för att kunna arbeta vidare och att politikerna är villiga att ta detta ansvar.

APPENDIX 2.1



APPENDIX 2.2

PROGRAM FÖR DET FÖRSTA SEMINARIET

Tisdagen den 18 oktober 1977 i Klackbergsgården, Norberg

- 08.30 - 09.15 Alla Samling. Kaffe serveras och seminariet presenteras.
- 09.15 - 09.45 Alla Utmärkande drag i Önsta-Gryta processen.
Christer Lindgren.
- 09.45 - 10.15 Alla Olika synsätt på planering under osäkerhet utifrån
Önsta-Gryta planeringen.
Olle Högberg.
- 10.15 - 11.00 Alla Osäkerhet i bostadsplanering och sätt att handskas
med den.
Tord Hultman och Anders Olsson.
- 11.00 - 12.00 Grupp Vi arbetar med "brainstorming" i mindre arbetsgrup-
per. Syftet är att identifiera problem.
- 12.00 - 13.30 Lunch och promenad i naturen.
- 13.30 - 14.00 Alla Presentation av de problemställningar som tagits
fram.
- 14.00 - 14.30 Grupp Vi prioriterar problem och väljer ut de problem som
vi vill fortsätta att arbeta med.
- 14.30 - 15.30 Grupp Vi fortsätter att i arbetsgrupperna diskutera de
utvalda problemen karaktär och orsaker.
- 15.00 - 15.30 Kaffe serveras.
- 15.30 - 16.30 Grupp Vi fortsätter diskussionen i arbetsgrupperna och
försöker nu också att ange förslag till hur minst
ett av problemen kan lösas.
- 16.30 - 17.00 Alla Presentation av vad arbetsgrupperna kommit fram till.
- 17.00 - 18.00 Middag
- 18.00 - 20.00 Alla Diskussion av föreslagna lösningar.
- Diskussion om hur fortsättningen skall se ut. Hur
skall nästa seminarium läggas upp? Kan vi t ex
sätta i gång med planeringen av Nyängen - Jädra?

A P P E N D I X 2.3

PROGRAM FÖR DET ANDRA SEMINARIET

Måndagen den 12 december 1977 i Klackbergsgården, Norberg

- 08.30 - 09.00 Samling, kaffe.
- 09.00 - 10.00 Två förslag till hur kommunen skall planera ett bostadsområde under osäkerhet.
Olle & Christer.
- 10.00 - 10.30 Sociala aspekter på bostadsplanering.
Dan Carleberg.
- 10.30 - 10.45 Paus och förflyttning.
- 10.45 - 12.00 Grupparbete 1.
Vi gör problemet klart för oss. Varför är just detta ett problem? Vad är det vi vill uppnå genom att lösa just detta problem?
- 12.00 - 13.30 Lunch och avkoppling.
- 13.30 - 15.00 Grupparbete 2.
Vi arbetar utifrån medlet "vägledning". Hur skall politikerna kunna ange riktlinjer och fatta beslut som rör just detta problem?
- 15.00 - 17.00 Grupparbete 3 och kaffe.
Vi arbetar utifrån medlet "samordning". Hur skall de förslag till lösningar som tagits fram samordnas med andra aktiviteter i en planeringsprocess? Vem skall göra vad och när? Under den sista halvtimmen dokumenteras en helhetslösning.
- 17.00 - 18.00 Middag.
- 18.00 - 20.00 Presentation och diskussion.
De sex grupperna presenterar sina förslag till lösningar på problemen. Detta tar cirka 1 timme. Resten av tiden ägnas åt en allmän diskussion utifrån de presenterade lösningarna.

SAMMANFATTNING

HUR DET BÖRjade

Planläggning av markområden för bostadsbebyggelse är ett exempel på planering som bedrivs under osäkerhet. Förändringar i planeringsförutsättningar är vanliga och ger upphov till problem, t ex hur planeringsprocessen skall organiseras på bästa sätt över tiden.

Ett vanligt sätt hos kommunerna att möta den rådande osäkerheten är att skjuta besluten på framtiden, planera mindre områden än tidigare eller tillämpa etappvis utbyggnad av bostadsområden.

Ett annat sätt som i dag inte är särskilt utvecklat hos kommunerna är att möta osäkerheten genom att skapa lärande system inom den kommunala organisationen så att bland annat använda tumregler och rutiner kan ifrågasättas och nya kan sökas. I ett lärande system är inlärningsprocessen hos berörda parter aktiv. Det möjliggör att de inblandade själva bättre kan handskas med planeringsproblemen.

Under cirka två års tid, från sommaren 1975, har vi följt planeringsprocessen kring områdesplanen för bostadsområdet Önsta-Gryta, i Västerås kommun. Syftet med detta var att förstå och beskriva planeringsprocessen och att utveckla förslag till hur kommunala planlägningsprocesser kan förbättras.

Det har visat sig att vetenskapliga rapporter ofta är en olämplig form för att föra ut forskningsresultat till praktisk användning. Detta föranledde att vi, på initiativ av Västerås kommun, prövade en form av dialog mellan oss och berörda politiker och tjänstemän. Dialogen fördes kring planeringsproblem i planlägningsprocessen och koncentrerades till två seminarier. Tyngdpunkten i seminarierna låg på diskussioner och utbyte av erfarenheter mellan politiker, tjänstemännen och oss.

VAD VI VILLE

Syftet med projektet var att, tillsammans med berörda politiker och tjänstemän i Västerås kommun, utveckla en dialog. I dialogen skulle vi föra ut, tillämpa och inte minst utveckla våra uppnådda forskningsresultat rörande organisation, arbetssätt och planeringsmetodik.

HUR VI GJORDE

Med de två seminarierna som tyngdpunkt arbetade vi fram formen för och innehållet i dialogen tillsammans med en referensgrupp i kommunen. Form och innehåll utvecklades successivt med hjälp av de erfarenheter som kom fram under arbetets gång.

Dialogen kan ses i tre samvarierande delar:

- dialogens form (struktur)
- dialogens innehåll (konkreta förslag)
- processer i individen.

Dialogens form gav hållpunkterna i dialogen och kan grovt beskrivas i följande steg:

- 1 Förberedelsefas 1 (bland annat samtal vi - referensgrupp).
- 2 Seminariefas 1 (ett heldagsseminarium).
- 3 Återföringsfas 1 och förberedelsefas 2 (bland annat delrapporter).
- 4 Seminariefas 2 (ett andra heldagsseminarium).
- 5 Återföringsfas 2 (bland annat delrapporter).
- 6 Slutrapportering.

Dialogen utvärderades kontinuerligt. Förutom kontakten med referensgruppen intervjuade vi bland annat några av deltagarna vid två tillfällen. Utvärderingen hjälpte oss att successivt utveckla dialogens form och innehåll.

VAD VI KOM FRAM TILL

I slutrapporten har vi redovisat dialogens form, dialogens innehåll samt processer i individen.

Under dialogen gav erfarenheterna oss möjlighet att utveckla dialogens form. Erfarenheterna kan sammanfattas i tio tumregler. I rapporten beskriver vi principerna bakom tumreglerna samt hur de kan användas. Denna beskrivning kan utgöra utgångspunkt för och hjälpa andra forskare/utbildningsorganisationer/kommuner som vill arbeta med planeringsproblem i en inlärningsprocess.

De förslag som togs fram i dialogen gav dialogens innehåll. Förslagen gällde problem och lösningar för

- arbetsfördelningen mellan politiker och tjänstemän
- flexibilitet i organisationen av planeringsprocessen
- beslutsordning
- principer för planering av bostadsområden.

Dialogens innehåll redovisas i fyra delrapporter som tagits fram. En sammanfattning av den fjärde delrapporten redovisas i denna rapport som bilaga.

Under dialogen studerade vi hur deltagarna själva uppfattade och ville angripa planeringsproblemen i kommunen samt hur de själva upplevde dialogen. Dessa uppfattningar och upplevelser utgör den tredje delen i dialogen, processer i individen.

Processerna har lagt grunden till att vi kunnat renodla olika planerarter. Typerna betecknas fackplaneraren, den analytiske planeraren, den mänskliga planeraren och den adaptive planeraren.

Vi har genom en berättande form sökt fånga och beskriva hur deltagarna upplevt dialogen. Genom detta framställningssätt har vi visat vilken betydelse deltagarnas föreställningar om planering har för deras sätt att uppfatta och föreslå lösningar till de praktiska planeringsproblemen.

Dialogen har lett till att problem uppdagats och lösningsförslag angetts. Förutom ovan nämnda områden har bland annat följande behandlats:

- aktivering av socialförvaltningens medverkan i planeringsarbetet
- planeringsmetodik vid planering under osäkerhet
- fördelning av resurser i planeringsprocessen
- presentation av planförslag
- olika synsätt på planeringsarbetet
- olika typer av beslutsunderlag
- koppling mellan fysisk och social miljö
- former för samarbete mellan politiker och tjänstemän.

ATT BYGGA BROAR MELLAN TEORI OCH PRAKTIK

Vi anser att många av de problem som politiker och tjänstemän upplever vid planering under osäkerhet kan lösas genom en öppnare kommunikation som mer gäller förståelse och medvetenhet om sin egen och andras roll i planeringsprocessen och mindre försök att utveckla en allmän modell för planeringen som ger "optimala resultat".

Vi har i dialogen försökt bygga broar mellan teori och praktik, där praktiken har fått sätta gränserna.

**Denna rapport hänför sig till forskningsanslag 771228-6 från
Statens råd för byggnadsforskning till Västerås kommun,
Västerås**

R101:1978

ISBN 91-540-2935-X

Statens råd för byggnadsforskning, Stockholm

Art.nr: 6600801

**Abonnemangsgrupp:
X. Samhällsplanering**

**Distribution:
Svensk Byggtjänst, Box 1403
111 84 Stockholm**

Cirka pris: 35 kr exkl moms