

Innehåll

Förord	3
1. Inledning	4
Organisering	6
Om visionen – en kort sammanfattning	7
Syfte och rapportens upplägg	8
2. Metodologi och data	9
Fas 1. Initiering och lärande	10
Fas 2. Kommunikation och deltagande	10
Fas 3. Avslut och uppsamlande	11
Mer om observationer och intervjuer	11
3. Referensram – styrning av städer	12
Städer, visioner och strategier	12
Från planer till strategier	13
Otydlighet eller övertydlighet?	14
Att förutse framtid.....	16
Att organisera som projekt	17
Hållbarhet i tre dimensioner	19
Social hållbarhet	20
En stad, många intressen	22
Offentligt deltagande.....	22
4. Empiri – Älvstaden tar form	23
Varför en vision och strategier i Göteborg?	24
Kunskapsinsamling	26
Expertworkshops.....	26
Kunskapsinsamling – internationella workshopen.....	27
Kunskapsinsamling – medborgare.....	29
Avslut och att skriva klart	31
Organiseringen av projektet	33
Den politiska styrningen – om styrgruppen.....	33
Arbetet inom ledningsgruppen.....	36
Det fortsatta arbetet	38
Om tolkningen av dokumentet – de tre dimensionerna återvänder	40
5. Diskussion – Ett dokument tar form	42
Bilden av Göteborg	42
En start, inte ett mål – betydelsen av processen	44
Tillfälliga projekt – långsiktiga lösningar	45
De tre dimensionerna av hållbarhet	46
6. Lärdomar inför framtiden	48
En gemensam bild av problemen – men inte av lösningarna	48
Fokusering av processen – inte slutresultatet	49
Politisk tystnad – för- och nackdelar	49
Politiken återupptas?	49
Det tillfälliga projektet – en särkoppling som måste sättas samman igen	50
En spännande tid väntar	50
Läs mer	51
Referenser	52

Älvstaden

–

Lärdomar från visions- och strategiprocessen

Förord

Under två år har processen att formulera visioner och strategier för Älvstaden i Göteborgs stad följts på nära håll genom ett följeforskningsprojekt. Det innebär att forskare har varit närvarande under tiden och därigenom också kunnat ge rekommendationer till projektledningen. Detta upplägg har forskningsmässigt varit en stor fördel och en möjlighet att komma riktigt nära processen. Projektet har finansierats av Mistra Urban Futures och Göteborgs stad och jag vill passa på att ge ett stort tack för denna möjlighet. Forskningsprojektet har varit förlagt till Kommunforskning i Västsverige. Jag vill också tacka alla de aktörer som har ställt upp på intervjuer och öppnat dörrarna och låtit sig observeras.

Göteborg, 2012-11-19

Sara Brorström, PhD, Kommunforskning i Västsverige

1. Inledning

"The best way to understand a system is to try to change it"

Citatet är från Edgar Schein (1985), guru inom organisationskulturområdet. Schein har en poäng, försök förändra och du inser hur det fungerar inom sociala grupper och strukturella system, vad som utgör problem och hinder för förändring och vad det är som får människor att agera och reagera. Ofta är det inte det vi tror, ibland är det detaljer som gör det problematiskt att förändra och många gånger sitter det i huvudet och i väggarna. Vi gör som vi alltid har gjort och att vi människor inte gärna förändrar är välkänt och beskrevs redan av Niccoló Machiavelli i hans berömda bok Fursten (Machiavelli, 1532/1998). Hans lösningsmetoder var annorlunda men problemen desamma. När vi initierar förändringar mobiliseras makt och intressen för och emot. Det finns de som förlorar på en förändring och det finns de som vinner på den.

I Göteborgs stad har ett förändringsprojekt genomförts och projektet har följts från början till slut. Projektet gick inledningsvis under namnet Centrala Älvstaden och uppdraget var att formulera vision och strategier för de centrala delarna av Göteborg, på båda sidor av Göta Älv. Området beskrevs som möjligt för staden att utveckla eftersom det här finns mycket yta som är obebyggd eller som ska byggas om. Efter mer än halva tiden av arbetet med Centrala Älvstaden togs namnet Centrala bort, vilket betonade att det inte endast var för de centrala delarna av staden utan för hela staden – Älvstaden, Göteborg.



Bild 1. Flygfoto över det aktuella området. Foto Göteborgs stad.

Arbetet inom Älvstaden har varit och är ambitiöst. Förändringarna och effekterna härav ska kunna iakttas under många år framöver och vikten av projektet kan därmed inte underskattas. Några av de involverade aktörerna beskrev det som att Göteborgs stad styrs på ett nytt sätt och att projektet innebär och kommer att innebära en omställning för hela staden. För om stadens interna styrning förändras måste andra följa efter, de som bor, verkar och intresserar sig för staden i största allmänhet. Arbetet med Älvstaden beskrevs inledningsvis på projektets webportal på följande vis;

”Centrala Älvstaden är det centrala Göteborg på bägge sidor älven. Under många år har staden utvecklat södra och norra älvstranden. Nu tar staden ett helhetsgrepp och ett av målen är att det mentala avståndet mellan fastlands Göteborg och Hisingen skall minska.”

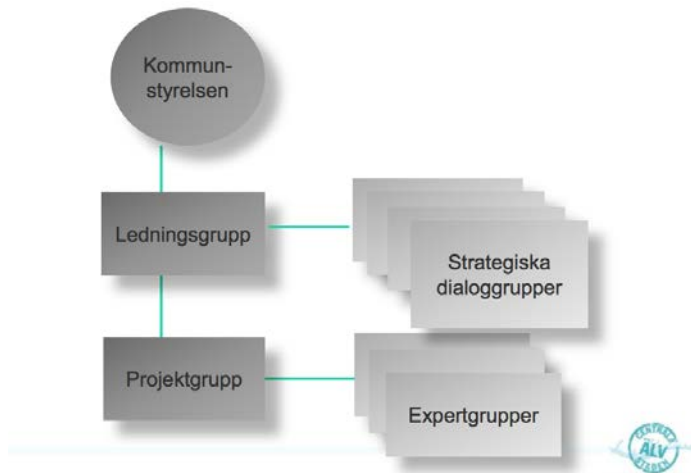
Uppdraget formulerades av Kommunstyrelsen i ett beslut från den 3 mars 2010;

- Utarbeta en vision och strategi från hela stadens perspektiv
- Med utgångspunkt i den sociala, ekologiska och ekonomiska dimensionen
- Aktivt medverka till nationellt och internationellt erfarenhetsbyte
- Etablera ett Centrala Älvstaden-centra med kompetenser från de kommunala förvaltningarna och bolagen
- En symbol för gränsöverskridande samverkan och samarbete

Uppdraget var således ambitiöst och det fanns inledningsvis flera frågetecken. Uppdraget ska ses som att också innebära att bringa klarhet i vad staden Göteborg menar med de tre dimensionerna av hållbarhet samt begrepp som öppenhet, visioner och strategier. Det ger upphov till att aktörer inom staden kommer att tycka olika vilket leder till den ännu svårare frågan angående hur olika intressen översätts och smalnas av till en vision och strategier som sedan ska vara styrande under en lång period. Alla involverade i projektet kan inte få som de vill men de ska ändå acceptera att detta är det bästa beslutet fattat utifrån de förutsättningar som förelåg.

Organisering av projektet

Uppdraget att formulera vision och strategier för Älvstaden gavs till en projektorganisation bestående av en projektgrupp med en ledningsgrupp som placerades direkt under kommunstyrelsen. Organisatoriskt såg det ut på följande sätt;



Figur 1- Organisation av Älvstadsprojektet.

Bild: Göteborgs stad, Älvstaden.

Kommunstyrelsen var alltså projektets styrgrupp och under den fanns ledningsgruppen som företrädesvis bestod av ledamöter från stadens olika förvaltningar samt bolag, de som senare också kommer att hantera visionen när den ska implementeras. Dessutom fanns ledamöter från Västsvenska Handelskammaren samt från Chalmers Tekniska Högskola med för att representera den ekonomiska samt den ekologiska dimensionen av hållbarhet. Den sociala dimensionen representerades av ledamöter från Lundby respektive Östra Göteborgs stadsdelar. Övriga ledamöter i gruppen fanns med för att de besatt en viss kompetens men företrädde inte en viss dimension. Anledningen till att gruppen organiserades på detta vis var att kompetenser skulle blandas för att komma fram till det alternativ som är mest fördelaktigt för hela staden. Även projektgruppen var organiserad genom att olika kompetenser blandades och här arbetade individer mellan 30 procent upp till heltid under den tvååriga processen. Ledningsgruppen sammanträdde en gång i månaden och diskuterade på dessa möten aktuella frågor. Till sitt förfogande hade de som var med i gruppen som dimensionsansvariga också vad som kallades för strategiska dialoggrupper. De utgjorde expertgrupper inom en av de tre dimensionerna som ledamöterna kunde bolla olika frågor med utanför mötena. Projektgruppen hade på samma sätt expertgrupper till sitt förfogande.

På ledningsgruppsmötena presenterades projektgruppens arbete för att ledamöterna i ledningsgruppen skulle vara informerade om aktiviteterna i projektet. Och det var mycket. Projektet inleddes med workshops med de tre dimensionerna i fokus med inbjudna experter samt ett nordiskt erfarenhetsutbyte. Under våren 2011 genomfördes en internationell workshop med team från hela världen som under fem dagar brainstormade om hur Göteborg kan utvecklas i framtiden och vilka problem och möjligheter som föreligger. Under hösten 2011 genomfördes också omfattande medborgardialoger med stadens tio stadsdelar. Utöver detta genomfördes soppluncher, informationsmöten samt resor till andra städer i Europa för att inhämta kunskap samt inspiration. Projektet leddes av en projektledare som deltog på ledningsgruppens möten samt ledde arbetet inom projektgruppen.

De som deltog i projektet hade alltså dryga två år till sitt förfogade att först skapa organisationen som skulle hantera projektet och sedan genomföra uppdraget. En kort tid med avseende på projektets komplexitet och omfattning. Att det inledningsvis skulle ta tid att diskutera uppdraget som sådant är i efterhand inte svårt att se och medförde ett betydelsefullt lärande inom organisationen. Projektet arbetade mot en deadline, ett datum då visions- och strategidokumentet skulle vara klart att presenteras för politikerna i kommunstyrelsen samt kommunfullmäktige. En deadline är viktig för att sätta punkt men innebär också att vissa processer får fortsätta på andra arenor.

Om visionen – en kort sammanfattning

Dokumentet Vision Älvstaden antogs av Kommunfullmäktige den 11 oktober 2012 efter att först ha godkänts av Kommunstyrelsen den 5 september. Visionen för Älvstaden lyder; *”Älvstaden – Öppen för världen”*. Att vara öppen för världen innefattar att vara en attraktiv stad som är välkomnande för alla, med naturliga mötesplatser. Området, som är beläget nära Älven, ska vara grönt och rustat för att hantera kommande klimatomställningar. Till visionen formulerades tre strategier; *”hela staden, möta vattnet”* och *”stärka kärnan”*. Med *hela staden* avses att skapa en stad för alla, bygga samman staden och att få fler delaktiga. *Möta vattnet* kan sammanfattas i att skapa ett levande älvrums, göra det lätt att leva hållbart samt att se klimatanpassningen som en drivkraft. Att *stärka kärnan* innebär att frigöra drivkrafterna, låta kärnan komma närmare och att skapa en attraktiv stadsmiljö. I dokumentet finns också en modell för stadsutveckling som betonar att visionen är navet och att arbetet med stadsutveckling

kretsar kring; ledarskap, samarbete, delaktighet, lärande och helhetssyn (Vision Älvstaden, 2012). Efter att dokumentet antagits fortsätter arbetet med att förverkliga det som står formulerat och det har av den anledningen tagits fram en etappindelning för de olika områdena inom Älvstaden. Vid tiden för de sista intervjuerna som genomfördes inom ramen för forskningsprojektet var det inte beslutat angående hur detta skulle ske och organiseras och utgjorde en fråga som diskuterades intensivt. Vad som händer i projektet går att följa på webportalen; <http://alvstaden.goteborg.se/>



Bild 2. Dokumentet i sin färdiga form.

Syfte och rapportens upplägg

Formulerandet av vision och strategier i Älvstaden har pågått under drygt två år. Under denna period har processen följts nära genom ett följeforskningsprojekt finansierat av Mistra Urban Futures samt Göteborgs stad. Nu har tiden kommit till att slutrapportera forskningen för att dra lärdomar inför framtiden¹.

Syftet med denna rapport är att beskriva och analysera processen att formulera vision och strategier för Älvstaden och därigenom förtydliga vilka lärdomar som kan göras efter avslutat projekt.

Det innebär att lärdomar kan göras inför framtiden, både vad gäller Älvstaden men också i andra liknande projekt. Älvstaden utgör det empiriska fallet men det finns

¹ Projektet har tidigare rapporterats i Brorström (2011) samt Åström och Brorström (2012).

anledning att tro att många av de frågeställningar som finns och har funnits i Göteborg också återfinns i andra städer och inom andra organisationer.

Rapportens disposition innebär att visions- och strategiprocessen först diskuteras kronologiskt. Rapporten är empiriskt indelad i tre faser där den första fasen behandlar den inledande processen, uppstart och intentioner med visions- och strategiarbetet. Den andra fasen benämns kunskapsinsamlingsprocessen med den internationella workshopen samt medborgardialogen i fokus. Den sista fasen är avslutningen, här ska lärdomar dras och beslut fattas. Att dela in processen på detta vis går bland annat i linje med Hendry och Seidl (2003) som delar in strategiprocessen i tre strategiska episoder; inledning, genomförande och avslutande. Den inledande episoden är den då strategiarbetet blir frånkopplat hemorganisationen, genomförandepisoden då strategiska överväganden görs och den avslutande episoden innebär att det strategiska arbetet avslutas och är avgörande eftersom det här blir tydligt om arbetet får avsedd effekt inom organisationen. Den empiriska delen avslutas med att diskutera frågeställningar som har med fortsättningen att göra, var dokumentet tar vägen nu samt vilka åsikter som finns efter avslutat projekt. Efter empirin görs en analys och därefter formuleras lärdomar inför framtiden.

2. Metodologi och data

Strategier och visioner betraktas ofta i efterhand, och utgör då efterhandskonstruktioner av redan förvärvade kunskaper. Vaara och Durand (2012) argumenterar för att ett processinriktat perspektiv ger en bättre förståelse för hur specifika strategier och visioner har utvecklats och blir legitima inom en organisation. I detta forskningsprojekt är detta en ingång och ett processinriktat sätt att studera visionen och strategin förelåg. Datainsamlingen har pågått under de två år som det har tagit att formulera visionen och strategierna för Älvstaden. Ansatsen i forskningen har varit kvalitativ. Kvalitativ data kan användas på olika sätt, bland annat för att generera ny teori, för att fånga erfarenheter, för att återge komplexa processer eller för att illustrera en abstrakt idé (Graebner med flera, 2012). I detta forskningsprojekt har alla dessa användningsområden varit aktuella men framförallt för att fånga erfarenheter av processen samt för att förstå komplexa processer som inte låter sig fångas i efterhand, utan där en ständig närvaro är vad som krävs. Metoden som har använts är etnografiskt

inspirerad och influerad av Czarniawskas (2007) koncept med "skuggning". Projektet och de involverade aktörerna har skuggats i en mängd sammanhang under processens gång, bland annat ledningsgruppens månatliga möten, workshops med olika intressenter, möten med politikerna i styrgruppen, på resor med ledningsgruppen och projektgruppen till Oslo och Amsterdam samt en rad andra aktiviteter. Närheten till projektet innebär en möjlighet att lära känna aktörerna vilket bland annat har inneburit att initierade frågor har kunnat ställas.

Precis som visions- och strategiprocessen kan beskrivas i olika faser kan forskningen som har genomförts göra det. Här har datainsamlingen delats upp i tre olika faser, med något olika fokus.

Fas 1. Initiering och lärande

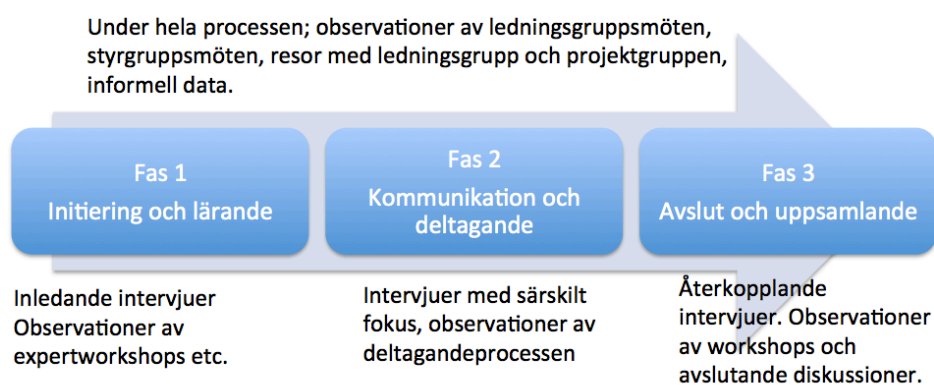
I den första fasen inriktades forskningen på att förstå bakgrunden till varför en vision och strategier är viktigt för Göteborg och vilka förväntningar och föreställningar som fanns på processen och utfallet. Här genomfördes intervjuer med alla aktörer i ledningsgruppen samt med politiker i styrgruppen. Här gjordes också observationer av workshops med experter på de olika hållbarhetsdimensionerna samt av soppluncher och den internationella workshopen. Utöver det observerades ledningsgruppsmötena samt styrgruppsmötena (vilket gjordes under hela perioden).

Fas 2. Kommunikation och deltagande

I den andra fasen gjordes ett försök att närmare förstå vissa aspekter av det som kom fram i den första fasen. Bland annat gjordes intervjuer med avsikt att komma närmare trafikdiskussionen som vid denna tidpunkt var intensiv. Därutöver genomfördes intervjuer med aktörer i processens periferi, exempelvis de som medverkat till att den regionala strategin blev verklighet och de som arbetar med social hållbarhet inom staden. I denna fas gjordes också en närmare belysning av medborgardialogen. Intervjuer genomfördes dels med de som arrangerat dialogen från projektets håll samt de som var ansvariga i stadsdelarna. Ett antal workshops med Göteborgarna observerades också.

Fas 3. Avslut och uppsamlande

I den sista fasen gick projektet såväl som forskningen in i en avslutande del, nu skulle all insamlad kunskap samsas i ett visions- och strategidokument. Ledningsgruppsmötena handlade mer och mer om formuleringen i text och om att få politikerna att godkänna resultatet. Detta arbete observerades och dessutom genomfördes på nytt intervjuer med politiker samt tjänstemän i ledningsgruppen. Fokus nu var att ställa utfallet mot de förväntningar som presenterades i början av projektet. Här fokuserades vad aktörerna ansåg om processen med facit i hand, vad som kunde ha gjorts annorlunda, den egna rollen i processen, vilka huvudfrågor som behandlats samt vad som kommer att ske nu och framöver. Ingångsvärden har jämförts med slutgiltiga uppfattningar om processen. Nedan tydliggörs forskningsprocessen i en figur;



Figur 2. Forskningsprocessen.

Mer om observationer och intervjuer

Totalt har 39 intervjuer genomförts inom ramen för forskningsprojektet samt cirka 200 timmars observerande. En stor andel informell data skulle kunna räknas hit, men svårigheten ligger i beskriva hur den har använts. I genomsnitt har intervjuerna tagit 1,5 timme, spelats in och sedan transkriberats ordagrant. Intervjuerna har tagit formen av samtal och även om frågor har förberetts har de snarare använts för att inte glömma några viktiga teman än som direkta frågemallar. Vid observationerna har fältanteckningar förts vid varje tillfälle och här har diskussioner fångats, vem som säger vad och i vilket sammanhang samt detaljer som exempelvis om hur aktörer placerar sig kring mötesbordet. Anteckningarna har sedan skrivits ned och utvecklats hemma vid

skrivbordet. Här har vissa detaljer kunnat förtydligas och funderingar utvecklats. Observationerna har också utgjort underlag för att kunna ställa initierade frågor vid intervjutillfällena, som varför en viss ståndpunkt intogs vid ett möte eller mer allmänt vad individen ansåg om diskussionerna. Att genomföra intervjuer och observationer parallellt har medfört förståelse för att det sker en diskussion på mötena men en annan vid sidan av och att det finns ett intresse av att vid möten hålla sams, som någon sa så "ska man ju bli klar någon gång också". Observationsanteckningarna har också medfört möjlighet att kunna beskriva processen och diskussionerna kronologiskt och hur dessa skiftade över tid. Närheten till processen har inneburit många fördelar, men också en svårighet att ställa sig utanför projektet. Forskningen skall därför betraktas som reflexiv, det vill säga att det är författarens berättelse av andras berättelser och författarens tolkning av skeenden, skapad tillsammans med andra aktörer (se Mahadevan, 2012).

3. Referensram – styrning av städer

Referensramen bygger på olika block av litteratur som har ansetts relevant under processens gång. Det som tidigare skrivits om just städer och deras koppling till visioner och strategier samt hållbarhetsbegreppet ingår här. Dessutom används litteratur som behandlar deltagandeprocesser och om hur projekt av det här slaget organiseras och styrs. Referensramen ska ses som ett sätt att placera skeendena i Göteborg i ett sammanhang men också utgöra ett verktyg för att analysera processen och utfallet i Göteborg.

Städer, visioner och strategier

En stad består av politiker, invånare, journalister, författare, tjänstemän och företagare och de är inte alltid överens om vad som ska göras och hur staden ska beskrivas (Czarniawska-Jorges, 2002). Städer är också vad Jarzabkowski och Fenton (2006) skulle definiera som pluralistiska, skapade av olika mål och intressen av varierande grupper i samhället, som alla har en legitim anledning för sitt intresse och ståndpunkt. Detta gör det komplext att styra en stad. Hur vi ser på våra städer har också förändrats – från en entydig bild av vad en stad är till teorier som ser städer som komplexa och ständigt föränderliga (Phelps och Wood, 2012). Utvecklingen innebär att fokus i städer idag inte endast är på att tillhandahålla service utan också att attrahera investeringar, besökare

och nya invånare. Detta medför att offentliga organisationer, mer än förut, engageras i risktagande samt kommersiella aktiviteter, en slags uppluckring sker av offentliga och privata aktiviteter (Harvey, 1989; Hubbard, 1996). En konsekvens av förändrade förutsättningar i städerna innebär att de också styrs på nya sätt (MacLeod, 2011) och härtill hör att städer har blivit ett föremål för strategier (Burdett och Sudjic, 2010) samt visioner över vad staden ska representera i framtiden (Kornberger, 2012). Men att besluta över vad en stad är och inte är, är svårt eftersom en stad kan beskrivas på många sätt. Problemet som beskrivs i samband med det är att det blir en skapad bild av staden som presenteras utåt och som innebär att andra, minst lika "sanna" bilder av staden lämnas därhän. Dessutom argumenterar Vigar med flera (2005) att begreppet "allmänintresse", som ofta används i dessa sammanhang, skapar en felaktig bild av att allmänheten är singular.

Städer och andra offentliga organisationer sägs styras mer på sätt som liknar privata organisationer med det finns det karaktäristiska som skiljer dem åt. Offentliga organisationer är baserade på demokrati och på politik. Lapsley och Giordano (2010:673) menar att politik omger städer och dess aktörer vart de än vänder sig;

"The election of lay members to the city administration; the relationship of local and central government; the contested nature of political administration in cities; the scope for pressure groups, and the overlay of media scrutiny and interest".

Problemet med politikbegreppet är att det är svårdefinierat (Skærbæk och Melander, 2004). Vad är egentligen politik? Vad är det baserat på? Och hur påverkar det organisationen och staden? Pfeffer (1981) argumenterar för att politik involverar organisatoriska aktiviteter att förvärva, utveckla och använda makt och andra resurser för att nå önskvärda utfall i osäkra situationer. Men frågan kvarstår, vad är att föredra som utfall i en visions- och strategiprocess och är det något som aktörerna kommer att vara överens om?

Från planer till strategier

Städer är traditionellt något som planeras. Var en ny väg ska dras eller en ny byggnad anläggas behandlas inom den kommunala planeringsorganisationen. Planering är således en mycket viktig aktivitet men är också något som är nära sammankopplat med

politik, mer än vad som kanske märks i vardagen (Kornberger, 2012). Aaron Wildavsky skrev 1973 en artikel med den provocerande titeln; "If planning is everything, maybe it is nothing" där han kritiserade den existerande planeringen inom offentliga organisationer. En anledning till komplexiteten att planera en stad är att det i en stad uppstår så kallade "wicked problems". Ett "wicked problem" innebär att det inte finns någon enkel definition av vad problemet är och att det alltid kan finnas andra lösningar, kanske till och med bättre lösningar på problemet än det som diskuteras eftersom lösningar på wicked problems inte är sanna eller falska utan bättre eller sämre. Ett wicked problem är också alltid unikt och kan vara ett symptom av ett annat problem (Rittel och Webber, 1973; Conklin, 2006). I en stad innebär detta att det aldrig finns en lösning som är svaret på alla och allas problem, för all framtid. Istället eftersöks lösningar som olika intressenter kan komma överens om nu. Detta skapar emellertid en annan utmaning, den om vem som beslutar om vem som är en intressent och vilka det är som ska komma överens.

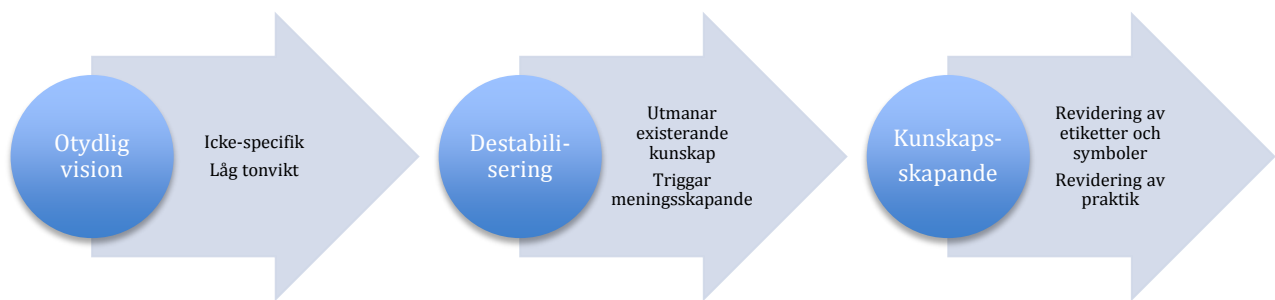
Inom organisationsforskningen har forskare riktat alltmer intresse åt vad en strategi egentligen är för något och hur överenskommelser angående den skapas (Golsorkhi, 2010). Whittington (1996) delar in komponenterna i forskningsfältet som har kommit att kallas "strategy-as-practice" i praxis, praktiker (människor) och praktik (handlingar). Fenton och Langely (2011) argumenterar för att också texter adderas till de tidigare tre eftersom strategier ofta materialiseras i just texter. Forskningsfältet har emellertid blivit kritiserat eftersom det saknar koppling till makt och politik (Carter med flera, 2008). I en stad är detta givetvis ett misstag, maktkamper och politiska förhandlingar kan utgöra anledningar till att vissa beslut räknas som strategiska och andra inte (Vollmer, 2007). Vaara och Durand (2012) argumenterar också för att forskning om strategier borde inrikta sig på hur organisationer fattar beslut som har betydelse för samhället i stort eller som de benämner det "issues that matters". En visions- och strategiprocess i en stad är uppenbarligen ett sådant område (MacLaren, 1996).

Otydlighet eller övertydlighet?

Traditionellt har strategiforskare argumenterat att det bästa sättet att initiera förändring är genom att formulera klara mål och tydligt kommunicera vad organisationsledningen vill uppnå med förändringen (Ansoff, 1965; Drucker,

1954/2007). Inställningen var att om organisationens medlemmar förstår varför förändringen är nödvändig kan de också enklare acceptera den och göra vad som krävs för att uppnå ledningens mål. Detta synsätt speglar också de som menar att organisationens mål ska vara specifika, mätbara och uppnåbara (se till exempel Meyer, 2003). Om det finns en tydlighet i vad som ska uppnås och varför är detta sätt att föredra. Om det inte är så argumenterar Gioia med flera (2012) för att istället låta visioner och strategier vara mångtydiga. Anledningen är att det innebär att visioner därigenom har större möjlighet att uppfattas som lyckade. Det innebär i sin tur att organisationens medlemmar måste skapa ny mening och omvärdera organisationens syfte och handlande i grunden – och att det är det som skapar lyckade organisationsförändringar. Extra viktigt är det i inledningsfasen av en förändring. Otydliga mål är då inte att betrakta som ett slutmål utan en startpunkt för förändring och inte som något som ständigt ska mätas och följas upp. Att arbeta på detta sätt innebär att konflikter undviks, eftersom individer kan tolka visionerna och strategierna som de vill och därför skapa sin egen anledning till att den är lyckad och få den att passa in i det dagliga arbetet. Däremot kan alltför tydliga visioner och strategier skapa motstånd, då det utesluter vissa tolkningar och därmed individer (Corley och Gioia, 2004). Page (1978) delar upp otydlighet i icke-specifikt och låg-tonvikt. Icke-specifikt innebär en vaghet i beskrivningar av aktuell positionering och kan i sin tur innebära en vaghet genom oprecisa beskrivningar av resultat och av de medel som ska ta organisationen dit. I moderna organisationer är detta ofta fallet, det är ingen som med säkerhet vet vart organisationen är på väg eller hur den ska ta sig dit. Detta sätt att formulera visioner innebär istället att de som är experter i vissa frågor skapar handlingsutrymmen för att agera som de tror ska ta dem till förväntat resultat. Låg-tonvikt innebär att organisationsledarna inte fördjupar sig i frågor där organisationens medlemmar kan ha konflikterande sätt att se på frågan, vilket gör att konflikter undviks. Istället kan organisationen arbeta vidare med andra frågor.

Vad som däremot är av högsta vikt är nästa steg, att denna otydlighet blir definierad och konkretiserad. Forskare har också upptäckt att förändring enklare genomförs om den också är kopplad till en symbolik (se också Collins och Porras, 1994/2011) och om denna symbolik är otydlig kan organisationens medlemmar tolka den på det vis som bäst passar dem. Gioia med flera (2012) sammanfattar processen i tre steg;



Figur 3. Strategiprocessen i tre steg. Från Gioia med flera (2012), fri översättning från engelska.

Figuren går att översätta till Göteborg och Älvstaden. Det första steget är taget, här finns visionen och strategierna. Det är de två andra stegen som är mest intressanta i detta läge. Visionen och strategierna utmanar den existerande kunskapen angående hur staden ska vara organiserad samt vilka frågor som ska behandlas, vilket får individer att omvärdera sitt arbete och sitt agerande. Men vad sker i nästa steg? Gioia med flera (2012) menar att otydlighet är att föredra när en förändring initieras men sedan bör handlingar tydliggöras; *"trying to maintain an ongoing state of ambiguity is a dangerous game"* (Gioia med flera, 2012: 8). Jarzabkowski och Fenton (2006) argumenterar för att det kan uppstå en obalans mellan strategier och organiseringen, det vill säga den praktik som antas förändras. I värsta fall menar de att detta till och med kan vara destruktivt för organisationen. Störst risk för detta är det om organisationen är mycket komplex och pluralistisk – som en stad.

Även om förändringar i form av visioner och strategier ofta formuleras som om de förändrar hur andra ser på organisationen och dess kontext är förändringen lika stor internt som externt eftersom organisationsmedlemmarna förändrar förhållningssätt och sina handlingar. Problemet som forskarna identifierar är att otydliga visioner och strategier kan ge upphov till lokala entreprenörer som tolkar strategierna på sitt eget vis och går sin egen väg. Det kan i förlängningen leda till att det inom organisationen uppstår suboptimeringar, att beslut fattas på olika sätt inom olika avdelningar men baserat på samma vision och strategier (Gioia med flera, 2012).

Att förutse framtid

En vision ska beskriva ett framtida idealt tillstånd och strategierna hur detta ska uppnås (se exempelvis Maylor, 2010; Carter med flera, 2009). Framtid som begrepp har

intresserat filosofer länge men har getts ett förnyat intresse i våra moderna organisationer. Giddens (1990) menar att framtiden förr var något som bara skedde medan det i dag är något som det ska tänkas på mest hela tiden. Samtidigt finns det ingenting som är lika svårt som att förutse framtiden. I fallet med Sydneys 'Sustainable Sydney' vision har kritik uppstått för att det som beskrivs egentligen är ett Sydney som det såg ut för 100 år sedan – mindre trafik och mer grönt (Kornberger och Clegg, 2011). Forskarna menar att det inte är speciellt förvånande eftersom vi som människor har svårt att ta till oss framtid men kan föreställa oss sådant vi har sett tidigare. Att "tänka utanför boxen" är således en mycket svår aktivitet. Ett sätt att använda det faktum att vi människor fungerar på detta vis är genom "future perfect thinking" eller "future perfect strategy". Med det menas att framtiden kan beskrivas endast genom att berätta den som om den redan har inträffat, vilket är vad som görs i en vision, en stad beskrivs ur ett framtida tillstånd. "Future perfect" är ett begrepp hämtat från sociologen Alfred Schütz (1967) och har använts av flertalet forskare men introducerades av Weick (1979; 1995) inom organisationsforskningen. Bland annat användes strategin inom planeringen av de olympiska spelen i Sydney (Pitsis med flera, 2003). Forskning har visat att när individer ombeds att beskriva en fiktiv händelse ges en mycket mer detaljrik beskrivning av de som ombeds beskriva händelsen "som om det redan hade hänt" i jämförelse med de som ombeds beskriva den "som om den kommer att hända". Att visioner därför tjänar på att vara beskrivna på detta sätt är en rimlig tolkning. Men en strategi och en vision ska också leda till handling. Kornberger och Clegg (2011:138) menar att; *"Strategizing means developing a (usually big) picture of the future that will frame immediate courses of action"*. Något som sätter press på organisationen.

Att organisera som projekt

Utvecklingen av vision och strategier i Göteborgs stad är organiserad som ett projekt, en temporär organisation. Med det avses en avgränsning i tid, rum och angående vilka individer som ska ingå i projektet. Att organisera förändringar i projektform är vanligt i moderna organisationer, privata såväl som offentliga, och har en del karaktäristiska egenskaper. Projekt beskrivs som om de har en tydligt avgränsad livstid med en början och ett slut (Maylor, 2010) som formas kring gemensamma och klara målsättningar (Meyerson med flera, 1996). Projekt styrs genom tillfälliga organisationer som existerar till dess att uppgiften är genomförd. Projektmedlemmarna antas sedan återgå till sina

vardagliga uppgifter inom huvudorganisationen. Även finansieringen är tillfällig och när medlen är slut upphör organisationen (Maylor, 2010). Enligt Lundin och Söderholm (1995) existerar en temporär organisation kring tid, uppgift, team och förändring och kärnan inom den temporära organisationen är handling. Detta ska läsas som en kritik mot de som hävdar att handling är ett resultat av ett beslut, vilket inte nödvändigtvis är fallet. Ett projekt anses också ofta vara unikt på så vis att det inte har inträffat förut. De flesta projekt lever emellertid inte upp till de olika kännetecknen och en anledning är att projekten existerar i kontexter som kännetecknas av osäkerhet samt att projektteamerna är socialt konstruerade, bestående av individer med varierande viljor och intentioner (Pitsis med flera, 2003). Dessutom finns ett flertal andra intressenter som befinner sig utanför projektet. Att hantera olika intressen blir därför ofta en viktig uppgift för projektledningen (Ackermann och Eden, 2011). Att därför organisera en visions- och strategiprocess inom ett projekt kan anses paradoxalt eftersom det inledningsvis är otydligt vad en vision samt en strategi är medan för projekt gäller så tydliga mål och uppdrag som möjligt för de som ingår i projektet. Detta har emellertid diskuterats och Kreiner (1995) menar att otydliga målformuleringar inom projekt är vanliga och att det kan vara en fördel eftersom fler kan ansluta sig till de övergripande idéerna, precis som vid strategier (se också Sahlin-Andersson, 1989). Kreiner (1995) argumenterar också för att det är viktigt att ta hänsyn till kontexten och att den skiljer sig under projektets livstid, vilket gör att projektmålen borde omformuleras och såldes också utfallet omvärderas.

Lindgren och Packendorff (2007) poängterar vikten av att någon tar på sig ledarrollen i ett projekt. De menar också att det konstrueras en bild av ledarskapsrollen även om gruppen utåt sett agerar som en grupp. Att hålla ihop som grupp är viktigt men svårt; redan i början av 1900-talet menade Fredrick Taylor att det var betydelsefullt för organisationen om dess medlemmar identifierade sig med den och delade dess mål (Kreiner och Ashfort, 2004). En vision kan vara just ett sådant verktyg men det förekommer också individuella motiv till att identifieras med en organisations mål, exempelvis att det skapar en känsla av samhörighet (Pratt, 1998). Att individer engagerar sig i organisationens utveckling är positivt men kan utgöra ett problem om detta innebär att gruppen samtidigt blir oemottaglig för kritik. Detta fenomen har identifierats inom grupper och brukar benämnas grupptänkande (Janis 1972; 1982). I Janis studier av beslutsfattande kring amerikanska presidenter fick detta förödande

konsekvenser då beslutsfattarna ignorerade negativ information. Kreiner och Ashforth (2004) för ett liknande resonemang då de menar att individer kan överidentifiera sig med organisationen och därmed ha alltför stor tillit till att organisationen kan lösa problem som uppkommer. Konsekvenserna av det kan bli minskad kreativitet och oförmåga att ifrågasätta organisationens handlingar. En liten dos av grupptänkande kan emellertid vara positivt eftersom det skapar en positiv bild av vad gruppen kan åstadkomma, något som leder till handling. Weick (2006:1730) beskriver det som att; *"enthusiasm is the friend of action but the enemy of wisdom"*. Enligt Staw (1976; 1981) ökar risken för grupptänkande med tiden eftersom engagemang tenderar att eskalera. Anledningen är att när ett projekt inleds känner individerna inte varandra men när de skapar sociala band till varandra ökar engagemanget för projektet de deltar i (Van Marrewijk med flera, 2008).

Hållbarhet i tre dimensioner

Nijkamp and Pepping (1998) noterar att hållbarhet som begrepp används allt mer inom stadsutveckling som ett sätt att lösa problem generellt (se också Selman, 1996). Lombardi med flera (2011) argumenterar emellertid för att begreppet som sådant är underteoretiserat och det råder en osäkerhet och tvetydighet angående vad som avses. Å andra sidan menar andra att det är just detta som har gjort att begreppet har kunnat spridas och få vid acceptans (Giddings med flera, 2002). Den vanligaste definitionen av hållbarhetsbegreppet utgår från Brundtlandskommissionen som innebar att det har något med sociala förhållanden att göra såväl som ekonomisk utveckling och miljömässigt bevarande; de tre pelarna eller dimensionerna av hållbarheten (Lombardi med flera, 2011; Rydin med flera, 2003; Cook och Swyngedouw, 2012). Hur de tre hör samman är däremot omdebatterat. Det vanligaste är att betrakta dem som att de hör samman men att de också delvis är självständiga. Det synsättet förutsätter att det går att sära på människan och människans omgivning, vilket har kritiserats. Fokus numer ligger på att hitta balans mellan de tre dimensionerna (Girardet, 1999). På samma gång har hållbarhet också blivit en viktig image för en framgångsrik stad, där ett exempel är Sydney och deras 'Sustainable Sydney 2030' strategi (Kornberger och Clegg, 2011), som har inspirerat Göteborg.

De tre dimensionerna kan hamna i konflikt med varandra, exempelvis när det fattas beslut om ett geografiskt område ska utgöras av en park eller upplåtas till företag. Rees

(2002), skriver om konflikten mellan hållbarhet och globalisering och svårigheten att få dem att ske på samma gång. Rees (2002) menar att "hållbarhet genom tillväxt" är en myt eftersom tillväxt tros innebära mer resurser att hantera de problemen som det samtidigt skapar. Att en stad har en vision och strategier för hur dessa frågor ska hanteras innebär att prioritera och förstå på en abstrakt nivå varför ett visst beslut fattas. Problemet är att det mesta som sker inom en stad kan vara inom ramen för hållbarhet, till och med ett anläggande av en motorväg eftersom det kan ses som något som skapar arbeten och stimulerar ekonomin, vilket gör prioriteringar svårt (Couch och Denneman, 2000).

Social hållbarhet

Den dimension som brukar betraktas som mest problematisk att definiera och beskriva är den sociala dimensionen. Ett problem inom den sociala dimensionen är vad Van den Berg med flera (2003) benämner social polarisation, som innebär att både botten och toppen växer när det gäller socioekonomisk distribution; med andra ord ökar både låg- och höginkomstgrupper vilket hotar attraktiviteten i städer generellt. Författarna menar att städer för att hantera de sociala problemen skiftar uppmärksamhet från "hardware" som infrastruktur och arbetskraft till "software" som exempelvis säkerhet, stämningen i staden och livskvalitet och till vad de kallar "org-ware" som är den organisatoriska kapaciteten att hantera både hardware och software. Ett svenskt exempel är Malmö stad som skiftat fokus från infrastrukturella förändringar till att hantera de sociala problemen, något som blev nödvändigt i och med stadens utveckling (Dannestam, 2009). I praktiken är städer över lag inte kända för att hantera sociala problem effektivt. En förklaring är att det är svårt att mäta när en lösning är effektiv, vilket i sin tur innebär att politiker kan vara ointresserade av frågorna eftersom det är svårt att i efterhand avgöra om deras beslut och handlingar har haft effekt, och därför också svårt att vinna politiska poänger. Detta förstärks av att frågorna ofta ses på lång sikt medan politiker har en fyraårig mandatperiod i åtanke i första hand.

De sociala skillnaderna stiger dock i många europeiska städer (Gerometta med flera, 2005; Cassiers och Kesteloot, 2012). Gerometta med flera (2005) menar att social exkludering är att föredra som begrepp när det talas om social hållbarhet eftersom det är ett bredare begrepp än fattigdom, som endast innebär att människor saknar ekonomiska tillgångar. Social exkludering innebär däremot att det förekommer ett ojämnt socialt deltagande, en avsaknad av makt och ett begränsat deltagande i det

sociala livet. Forskarna argumenterar att den starkaste segregationen är den som sker bland de rika och inflytelserika, vad de benämner frivillig segregation. Ett annat problem de beskriver är att sjunkande inkomster direkt påverkar möjligheten på bostadsmarknaden vilket separerar sociala grupper både rumsligt och vad gäller levnadsstandarder, erfarenheter av staden man bor i och förväntningar. Det förekommer också en avsaknad av delade värderingar, symboler och referensramar som innebär att det är problematiskt att skapa social inkludering (Gerometta med flera, 2005). Visioner och strategier som skapar gemensamma bilder av staden kan vara ett sätt att få olika grupper att inkluderas, men det sätter också press på aktörerna i staden att kommunicera och uppmuntra ett brett deltagande. Van den Berg med flera (2003) menar att det för att skapa en långsiktig hållbarhet krävs tydligt ledarskap i staden, strategiska nätverk av relevanta partners och generering av politisk och samhälllig support som betonar kommunikation mellan stadens organisation, dess invånare och andra intressenter. Dessutom betonar de att en stad behöver en sund vision som är realistisk och som är inriktad på att lösa sociala problem. Visionen måste sedan accepteras och vara den gemensamma tolkningsramen inom staden. Politisk support är avgörande om en vision ska få bärkraft.

Ett problem som har beskrivits av olika författare är att det i moderna städer ofta finns en övertro på tillväxt. Lombardi med flera (2011) beskriver fenomenet i UK som "tillväxt först" och "utveckling till varje pris". Tillväxt kan i sig vara en viktig del av en hållbar stad men problemet är att det är svårt att veta hur tillväxt ska ske och varför vissa städer växer medan andra minskar. I ett hållbarhetsperspektiv är detta ännu mer komplext. Städerna ska växa men inte på bekostnad av andra värden i staden som gröna ytor och detta är ibland en ekvation som är svår att få ihop. Dessutom är det inte alltid säkert att de som redan bor i staden anser att tillväxt är något att eftersträva, de är ofta nöjda som det är eller vill ägna uppmärksamhet åt befintliga problem (Orr och West, 2002). Något som de flesta forskare uppmärksammar när det kommer till social hållbarhet är rätten till att delta (se till exempel Ward, 2003), och att flera olika intressenter skall vara välkomna in i processen även om detta tidigare också beskrivs som den stora utmaningen i städer eftersom lösningarna och kanske också problemen ser annorlunda ut. En ingång i denna debatt är att vårt samhälle styrs av experter men som i en stad ska samsas med invånare och andra aktörer med rätt att delta.

En stad, många intressen

På senare tid har det diskuterats angående hur vårt samhälle påverkats av vad som har kommit att kallas för New Public Management (Hood, 1995), ett samlingsnamn för reformer i offentlig sektor som bland annat inneburit ökad valfrihet för medborgarna. Problemet är att alla inte har möjlighet att välja eller har tillräckligt med kunskap för att kunna göra relevanta val. Detta menar Kornberger och Clegg (2011) påverkar demokratin i vårt moderna samhället och de menar att strategier har blivit ett sätt att konstituera verklighet snarare än beskriva den, att definiera vad som är en god handling snarare än att mäta den och att legitimera handlingar snarare än att analysera dem. Att experter får ett stort utrymme i ett sådant samhälle är inte förvånande och forskare har tidigare skrivit om det moderna "expertsamhället" vi lever i. Tsoukas (2005) menar att vårt samhälle baseras på expertsystem, vilket bäst exemplifieras av professionella i deras yrkesroller som doktorer, advokater eller arkitekter. Expertsystem skapar sina egna normer och sitt eget språk som för en utomstående kan vara svåra att förstå, vad filosofen Ludwig Wittgenstein skulle ha kallat sitt eget "language-game". Systemen är uppbyggda av tillit till att experten vet vad som ska göras i en specifik situation. Paradoxen i dagens samhälle är att samtidigt som dessa ideal är starka finns också ett ideal av transparens, att information är lättillgänglig för alla. Tsoukas (2005) beskriver det dock som en illusion eftersom stora mängder information samtidigt skapar möjligheter för olika tolkningar inom expertsystemet. Det förekommer många experter i en stad, experter som vet hur en stad utvecklas bäst och varför. Det finns samtidigt många intressenter av hur en stad utvecklas som inte är experter men som är i lika hög grad involverade i stadens utveckling – de som bor och verkar i staden. För att skapa balans mellan dessa olika grupper blir det allt vanligare att invånare deltar på olika sätt i planeringen av offentlig verksamhet. Det finns både fördelar och problem med detta.

Offentligt deltagande

En enkel uppdelning mellan experter och andra i en stad är den mellan de som professionellt arbetar inom och med staden samt dess invånare. Invånarna är intressenter av vad som sker på sin hemort men det är experterna som man litar på ska veta vad som ska göras och varför. Samtidigt blir offentligt deltagande allt mer vanligt inom stadsplanering och andra frågor. Miller och Rose (2008) menar att detta är ett sätt att styra invånarna genom deras fria vilja att delta och genom sin valfrihet. Det är

således ett sätt att också lägga ett ansvar på dem som deltar i frågor där varken experter eller politiker har ett givet svar. Det är också ett sätt att säga att medborgarna är del av ett sammanhang och om de vill så är de välkomna att delta. Men deltagande är en komplex fråga och många som forskar om moderna städer betonar den kulturella diversiteten med olika etniska grupper, klasser, kön och genus (Vigar med flera, 2005). Detta skapar dynamiska städer men utgör också en utmaning eftersom det kan skapa segregation och avstånd mellan grupper. Utmaningen ligger i att få individer från olika grupper att delta. Att styra intressenter är ofta betonat som något av det viktigaste inom de flesta organisationer, om än svårt (Ackermann och Eden, 2011). I en stad kan detta göras just genom att lyssna och ge utrymme för invånare såväl som experter inom olika stadsutvecklingsfrågor.

Det förekommer också att intressenter som inte på förhand var involverade i processen får utrymme, att intresse skapas och utvecklas utan att huvudorganisationen är medveten om det. Callon med flera (2008) benämner detta för 'emergent concern groups' och delar upp dem i två olika grupper där den ena skapas som en konsekvens av det som sker i staden och kan utgöras av både experter och andra som agerar genom olika nätverk men de behöver inte själva direkt påverkas. Den andra gruppen är de som direkt påverkas av vad som sker i staden, vilket kan vara både på gott och på ont. De två grupperna kopplas samman genom deras gemensamma bekymmer och problem och uttrycker sig genom samma språk (Callon, 2003; Callon och Rabeharisoa, 2008). Det första grupperna gör är att gå igenom en problematiseringsprocess (Foucault 1994; Miller och Rose, 2008) där problem tydliggörs. När individernas engagemang har associerats med organisationens blir de intressenter på riktigt. Callon och Rabeharisoa (2008:243) menar att *"a group is qualified as concerned when its formation is strongly contingent on the existence of matters of concern shared by its members"*. Dessa grupper kan skapas när det ska byggas i en stad, om de inte redan finns. I en visions- och strategiprocess kan det därför finnas anledning att bjuda in till deltagande tidigt för att undvika att grupper formeras i efterhand och för att veta vilka intressen som existerar.

4. Empiri – Älvstaden tar form

I denna del presenteras empirin. Här utgår från de olika faser som presenterades inledningsvis; initiering, kunskapssamlade och avslutning. Därefter handlar det om

implementering och att göra något av det färdigformulerade dokumentet, det är också värt att uppmärksamma. Empirin bygger huvudsakligen på intervjuerna men även delvis på observationer av möten och workshops. Den första delen av empirin följer en kronologisk uppbyggnad. Därefter är empirin tematisk och baseras främst på de intervjuer som genomfördes efter att projektet var genomfört.

Varför en vision och strategier i Göteborg?

Det finns flera anledningar till att processen startade i Göteborg. Det föreföll finnas ett behov av en styrning av staden som av flera intervjupersoner beskrevs som otydlig med många aktörer som fattar beslut utifrån sin roll och position, men inte med hela staden i åtanke. Så här uttryckte en av respondenterna det;

“Vi måste fatta annorlunda beslut. Ingen bygger en segregerad stad med vilje, men när man fattar ett beslut i taget, det kanske är det bästa då men inte på lång sikt. En vision och strategier kan få oss att tänka vad som är bäst för hela staden.”

Det är framförallt de sociala frågorna som behandlas här, att binda ihop staden som är geografiskt splittrad, ett hopbindande som sker i människors medvetande innan dess att det omsätts i handling. Flera av intervjupersonerna pratade om mentala såväl som fysiska barriärer. Trafiken var här återkommande. Det beskrevs att Göteborg består av vägar och trafiklösningar som hade kunnat förse en mycket större stad. Anledningen bakom detta beskrevs vara att staden historiskt sett varit beroende av fordonsindustrin men att det skett en förändring, från femtioalet då bilismen ökade till idag. En av intervjupersonerna berättar;

“Då stod väljarna med körkortet i ena näven och röstsedeln i den andra. Och den politiker som inte främjade utvecklingen av bilismen de blev inte långvariga.”

Att det blev mycket vägar framstår ur det perspektivet inte som särskilt förvånande och det är lätt att vara efterklok. Men detta har förändrats och istället vill Göteborgarna ned till vattnet och skapa gröna ytor, vägar ska ersättas och ge plats för människor. Visionen och strategierna ska möjliggöra den utvecklingen genom att beslut fattas på samma grunder.

Flera av intervjupersonerna drar paralleller till Malmö och Stockholm, anledningen är att Göteborg ibland förefaller ha halkat efter de två andra städerna. Inte egentligen i vad som görs men hur det förpackas och kommuniceras utåt. Det betonas att de andra städerna har personal som endast arbetar med att skapa och kommunicera bilden av respektive stad. I Göteborg beskriver en av intervjupersonerna att *"det goda exemplet antas tala för sig själv, men det är inte så enkelt"*. Det har man nu insett i Göteborg och projektet är således ett sätt att skapa ett gott exempel i Göteborg som kan spridas inom landet och till andra länder. En bakgrund här är att det finns en bild av att det går långsamt i Göteborg och att det hänt en del negativt på senare år.

Det har hela tiden funnits höga förväntningar på visionen och strategierna i Göteborg. Det efterfrågas ett dokument som alla som arbetar inom staden ska ta till sig och ha med sig i alla sina beslut, som en av medlemmarna i ledningsgruppen sa så är det bra om visionen; *"sätter sig i magen, i hjärtat och i hjärnan hos alla som ska arbeta med den"*. En annan av intervjupersonerna betonar långsiktigheten i dokumentet och därav dess enorma betydelse. Långsiktighet i detta fall innebär att på sikt kunna skapa en balans mellan de tre hållbarhetsdimensionerna, det är således inte lite dokumentet ska leda till;

"En strategi som bär långsiktigt, det tror jag är en viktig bit. Hållbarheten utifrån både miljö och arkitektur och sociala delen och människan i fokus. Och med människan i fokus så tänker jag att det är viktigt att vi skapar de förutsättningar som gör det attraktivt att bo och leva i Göteborg för, om det är möjligt, en mångfald av människor."

Uppgiften för gruppen, med tanke på vilka förväntningar som finns på deras arbete, är komplex eftersom det pågår stora förändringar i staden. Några av intervjupersonerna från ledningsgruppen menar att det både var roligt men också lite oroande.

"Det är både svindlande och lockande och också lite oroande på något sätt. Just det vi håller på med nu. För man vill att det ska bli så himla bra och det är en sådan jättestor utmaning. Då är det viktigt att ta bort de egna maktintressena och kollegornas behov av att organisera och strukturera och hitta

förutsättningar för både egna och andras intressen. Det här uppdraget är så mycket större.”

Intervjupersonen poängterar att det handlar om något som är större än den egna personen, rollen och organisationen. Detta beskrivs emellertid som svårt att förmedla då många framförallt tänker på hur det kommer att påverka dem, den egna organisationen och arbetssituationen. För att kunna åstadkomma en god slutprodukt betonar många vikten av processen och en del i det är att fråga dem som kan det här med stadsutveckling – experterna.

Kunskapsinsamlingsprocessen

Expertworkshops

Medlemmarna i ledningsgruppen och politikerna föreföll ha ungefär samma uppfattning om problemen i Göteborg, vad det var som skulle rättas till med det nya dokumentet. De tre dimensionerna av hållbarhet var ett sätt att tydliggöra att det handlade om utveckling på bred front men den vanligaste inställningen var att de tre dimensionerna egentligen inte går att separera. Trots svårigheten att åtskilja dem hölls workshopar där en av de tre stod i fokus där deltagare var inbjudna experter inom en av de tre dimensionerna. I dessa sammanhang fick deltagarna under två dagar medverka i en workshop och i slutet lämna råd till projektgruppen angående vad som var det viktigaste att tänka på inför framtiden. Det arrangerades inledningsvis också ett nordiskt erfarenhetsutbyte där representanter från andra städer fick säga vad de ansåg om Göteborg och stadens möjligheter. De här workshoparna beskrivs i efterhand som tillfällen där det uppstod många goda idéer men också att projektet fick bekräftelse i mycket av vad de redan hade identifierat som möjligheter och utmaningar i staden. Dock skiljer sig råden mellan de tre workshoparna åt. På den sociala workshopen sades det till exempel att åtminstone 50 procent av bostäderna i den nya stadsdelen skulle vara avsatta för låginkomsttagare eftersom den kreativa klassen ”skulle klara sig ändå”. På den ekonomiska workshopen var det emellertid just den kreativa klassen som var i fokus och att det var viktigt att locka entreprenörer och innovatörer till Göteborg genom att ge dem motiv till att starta företag i Göteborg. Något som betonades här var att staden behövde marknadsföras och synas mer för att kunna attrahera människor och investeringar. Den stora skillnaden mellan de två workshoparna var att den sociala

gruppen fokuserade de som redan bor i staden och att lösa existerande problem medan den ekonomiska fokuserade de individer de ville locka till staden. En vanlig förekommande åsikt inom den ekonomiska dimensionen var att om företagandet förbättrades skulle också fler människor få arbete och de sociala problemen minska. Från den sociala gruppen hördes emellertid att det må vara sant ibland men att de jobb som entreprenörerna skapar för det mesta inte är sådana jobb som är avsedda för de som står utanför arbetsmarknaden. De poängterade också att mycket i staden är bra precis som det är under sloganen "If it ain't broke, don't fix it". Med det avsågs att människor i staden måste bli tillfrågade vad de vill ha och behöver och inte endast bygga nytt. Den ekonomiska gruppen fokuserade istället betydelsen av kommunikation och företagande. Den ekologiska gruppens angreppssätt var mer tekniskt och lösningsorienterat än de övriga två, de betonade att Göteborg behöver mer gröna ytor och att bilar skulle köra långsammare i de centrala delarna av staden. De diskuterade fri kollektivtrafik, energieffektiv uppvärmning och att göra det enklare att välja miljömarta alternativ.

De tre workshoparna resulterade i flera intressanta förslag på hur staden kunde göras mer attraktiv, men de var inte överens om var de skulle starta. Deltagarna var emellertid överens om att de tre dimensionerna måste ses tillsammans, att de skulle förstärka varandra och inte hanteras en och en.

Kunskapsinsamling – internationella workshopen

Utöver de workshops som hölls med de tre dimensionerna i fokus var det den internationella workshopen – RiverCity som i efterhand betonades som det viktigaste för att sätta Göteborg på kartan och skapa internationella kontakter. Syftet med workshopen var att vidga perspektiven och få in idéer för hur Göteborg kan utvecklas i framtiden. Tio grupper med vardera 8-10 deltagare från Europa och USA valdes ut i konkurrens för att vara med i workshopen. Deltagarna var arkitekter, stadsplanerade, planarkitekter eller hade liknande bakgrund. Grupperna arbetade under fem dagar i juni 2011 var för sig och genom idéutbyte. Under workshopens sista dag presenterades förslagen från grupperna på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, en tillställning som var öppen för allmänheten och välbesökt. Därefter hade grupperna två månader på sig att bearbeta sitt material och sända in det till projektet (läs mer i RiverCity-

rapporten på projektets hemsida²). Förslagen såg olika ut med varierande uppslag till hur Göteborg kan utvecklas. Ett team betonade att det borde vara fler broar över Älven i sitt "Brostaden"-förslag. Ett annat team tydliggjorde att Göteborg borde växa dynamiskt och en tredje att invånarna måste få komma till tals mer. De tio lagens förslag kommenterades sedan av en rådgivande panel som sa att en mer blandad stad behövs, en stad där det gröna tas om hand, där trafikens roll tonas ned och att Älven används mer. De betonade också att det krävs politiskt ledarskap och tydligare kommunikering av vad det är som händer i staden för att skapa engagemang hos såväl invånare som investerare. Ett budskap var att börja imorgon med tillfälliga lösningar.

Många av intervjupersonerna betonade just betydelsen av denna workshop, såväl tjänstemän som politiker och vikten av att använda sig av dess resultat framöver. En av politikerna menar att;

"Jag tyckte den var helt fantastisk. Jag tror att det är väldigt bra att någon annan kommer och tittar på Göteborg ibland. Vi är väldigt introverta och Göteborgska och det finns ju många som har väldigt bra tankar."

Just att någon ser staden med nya ögon och ställer frågor som inte är de vanliga betonades som nyttigt. En av intervjupersonerna berättar att de bland annat fick frågan angående var China Town i Göteborg ligger. En fråga som intervjupersonen aldrig reflekterat över men som i sin enkelhet är intressant. Vad tas för givet i Göteborg?

Förväntningarna var såldes höga även på den internationella workshopen men det var inte givet hur materialet ska användas i den fortsatta processen. En av politikerna formulerar det på följande sätt;

"Jag ser det mest som en hög med goda idéer som man kan välja och vraka bland men jag är inte säker på att alla ser det så utan man förväntar sig att det ska utkristallisera sig något som är bäst."

Det förekom en viss besvikelse över att politikerna inte var närvarande mer under workshoptidagarna något som förklarades med deras begränsade tidsutrymme, att det var svårt att avsätta flera dagar till en workshop med allt annat på agendan. Ett annat

² www.centralaalvstaden.nu

problem som beskrevs i samband med den internationella workshopen, men också expertworkshoparna, var just att blanda experter och politiker. Några menade att det egentligen inte finns någon anledning, då de har helt olika funktioner och inte diskuterar på lika villkor. En av intervjupersonerna beskriver det;

”Problemet när man blandar fackfolk och förtroendevalda är att man inte är på samma nivå. Stadsplanerare har ett försprång när det gäller facktermer och vissa sätt att tänka på. Innan politiker ska ta ställning till det så ska det igenom en process.”

I efterhand återkommer många till den internationella workshopen och dess betydelse och några av lagen som deltog i Göteborg i juni 2011 har kommit tillbaka och har getts ett uppdrag att utveckla sina förslag. Det finns en idé om att detta är något att bygga vidare på i framtiden.

Kunskapsinsamling – medborgare

I och med att området ska bli en del av hela stadens centrum ansågs det viktigt att ta med hela stadens perspektiv i dialogarbetet och att samtala med medborgare från de tio stadsdelarna. Även om området var avgränsat geografiskt till centrala Göteborg fanns en inställning om att arbetet var för hela staden och att även om alla inte ska bo i området så ska alla kunna vistas där. Därför genomfördes workshops med boende i de tio stadsdelarna under hösten 2011. Deltagarna hade anmält sig själva men ibland med uppmaningar från de som organiserade workshoparna i stadsdelarna. Det beskrevs i vissa stadsdelar som svårt att locka människor, speciellt om stadsdelen låg på avstånd från området det handlade om.

Workshoparna inleddes med en visning av en film om älven och dess utveckling. Den metod som sedan användes utgick från ett flygfoto över centrala Göteborg. På fotot fick deltagarna identifiera en plats de tyckte om, en plats de tyckte kunde förbättras och en plats de ser som problematisk. Deltagarna fick sedan diskutera och motivera hur de hade valt både i mindre grupper och med hela gruppen (läs mer i Dialograpporten på projektets hemsida). Denna metod användes också med vissa intressegrupper och i en något förenklad form på torgmöten i de tio stadsdelarna och på olika evenemang där förbipasserande gavs möjlighet att tycka till. Till dessa räknas framtidsvandringar i

specifika områden som sedan diskuterats utifrån ett framtidsperspektiv, intervjuer med specifika intressegrupper i olika lokalområden, information på hemsida och sociala medier samt projektet Unga Älvstaden. Det senare var ett försök att inkludera barn och ungdomar i visionsarbetet för staden, som innefattade fyra olika moment; kunskap om staden och stadsutveckling, en resa på älven, identifiering av landmärken samt visionsarbete med hjälp av arkitekturpedagoger. Sammanlagt uppges att 2800 göteborgare har nåtts.

I den rapport som togs fram av projektgruppen efter att dialogprocessen avslutats sammanfattas resultatet i; *"vi vill komma nära, längs med och över vattnet, det ska vara grönt i hela staden, en inkluderande trygg stad för alla, satsa på gång, cykel och kollektivtrafik, mänsklig, blandad och vacker stadsmiljö,*

var rädd om

– använd kulturen". I efterhand betonas hur lika dessa förslag är de professionellas, något som har betonats som en styrka för projektet; *"Många har en åsikt som ligger nära de som jobbar professionellt med det och det är både kul och lite konstigt".* Å andra sidan skapar det frågeställningar om i vilken grad deltagarna har fått ta ställning, som en av intervjupersonerna uttryckte det är det "godis till alla". Med det menas att självklart vill alla ha en grön, inkluderande och trygg stad men hur görs det med begränsade resurser? Några av intervjupersonerna menar att deltagarna här kunde låtit prioritera mellan olika alternativ vilket hade gjort metoden mer pedagogisk eftersom dialogen också är ett sätt att informera och utbilda invånarna om vad som sker i staden och vilka dilemman stadsutvecklingen står inför.

Processen tog tid och hade ett ambitiöst upplägg, något som de flesta intervjupersoner betonade. Samtidigt var de flesta inne på svårigheten med att involvera medborgarna i sådana komplexa frågeställningar som stadsplanering. Ett problem som beskrevs var att det skapar förväntningar som kan vara svåra att leva upp till. Medborgardialoger överlag beskrevs också av några som problematiskt i en representativ demokrati på grund av dess otydliga roll;

"Är det en direktdemokrati eller är det en representativ del genom vår politiska ledning? Att på något sätt ändå få klart vilka förväntningar som skapas. Samtidigt tror jag att dialogen har en väldigt stor betydelse."

Bland de intervjuade från stadsdelarna, som genomförde dialogen med hjälp av projektgruppen, berättas att det fanns en oro för att deltagandet inte skulle bli representativt och att det var svårt att locka deltagare. I efterhand är emellertid den problematiken nedtonad;

”Det här är inte det suveräna instrumentet för att avgöra vad människor tycker om Göteborg, det är en del. Det med representativitet är då inte så viktigt, det är en del av många olika och det får man ta med i tolkningen.”

I efterhand, i de intervjuer som genomfördes efter att processen var klar, är de flesta positiva till det arbete som lagts ned och till resultatet. Det som här betonas är att dialogen har varit bred och man har på olika sätt försökt att nå så många som möjligt. Metoderna beskrivs som enkla och varierande vilket är en fördel för att få med många;

”Några kan svara på enkäter och några kan komma på en stadsfestival. Bara en sådan enkel grej som var på torget här senast. Här står någon från Lundby stadsdelsförvaltning och säger, var känner du dig otrygg? Sätt ett X där. Då har jag tyckt till, fem sekunder.”

I efterhand handlar det mest om att många har deltagit och inte lika mycket om vad som sades. Det sker delvis en förskjutning av fokus från metoden och utfallet till processen. Dessutom betonas av flertalet att detta är en början och inte ett slut, att medborgardialog ska genomföras mer i Göteborg framöver och då är processen en startpunkt för att förfina hur staden arbetar med dialog. Uppfattningen är således att det handlar mer om metodutveckling och om deltagandet i sig än själva resultatet.

Avslut och att skriva klart

Efter att kunskapsinsamlingen var genomförd återstod att skriva färdigt dokumentet – att formulera visionen och strategierna i text. Tidsaspekten var här avgörande, intervjupersonerna berättar att de inte ville att det skulle dra ut på tiden utan att det var viktigt att få ett beslut av politikerna så snabbt som möjligt. Processen ändrade karaktär och det handlade nu om att samla ihop alla intryck och kunskaper och formulera det på papper. En inte helt enkel uppgift och intervjupersonerna vittnar om svårigheterna med

att kombinera de tre dimensionerna av hållbarhet till ett visionärt men ändå styrande dokument. Här finns, och har funnits från början, en tudelad inställning om var det visionära arbetet inleds, med det som redan finns eller med det som ska skapas? En fråga där detta blev tydligt var angående trafikproblematiken. Ledamöterna i ledningsgruppen var överens om att trafiksituationen måste ses över. Den ideala bilden ställdes mot en krass verklighet, vad görs med de vägar som finns och hur kan trafiken minskas? Där borde tankearbetet börja menade några. Inställningen beror bland annat på bakgrunden hos intervjupersonen, sitter man dagligen med dessa frågor är det svårt att tänka bortom siffror och konkreta lösningar. Sitter man å andra sidan långt från problematiken är det enklare att tänka att "det är väl bara att flytta, hur svårt kan det vara". De olika sätten att hantera frågan är både en fördel och en nackdel med att inom ledningsgruppen ha olika kompetenser. Så här beskriver en av intervjupersonerna det;

"Jag visade hur många körfält vi behöver på bron och de andra gjorde inte vågen kan man säga. För vi bedömer då att vi behöver tre körfält på den i varje riktning. Och de fnyser och tycker att 'ni räknar!' Ja men vi har räknat på det, de här spårvagnarna har vi idag och den här busstrafiken kommer vi att ha 2020 när bron är färdig. Ohhh säger de."

I slutändan handlade det om att enas om en vision och strategier för Göteborg trots att aktörerna har olika intressen och åsikter om hur Göteborg ska utvecklas framöver. Trots detta beskrivs denna del av arbetet ha gått relativt smärtfritt. Arbetet med att skriva dokumentet låg framförallt på projektgruppen, som sedan presenterade utkast för ledningsgruppen. Arbetssättet beskrivs vara vanligt förekommande men där ett problem kan vara att ledamöterna i ledningsgruppen inte hinner sätta sig in i alla frågor ordentligt;

"Ja, man hinner ju inte läsa allt, så är det ju. Det kommer ju med en dags varsel och då kan man inte läsa sådana dokument och få några ordentliga synpunkter."

Att det ibland var på det viset beskrivs emellertid inte som något problem eftersom gruppen litade på varandra och på arbetet som skedde i projektgruppen. Att arbeta i grupp beskrivs ha den fördelen, att det är ett gemensamt arbete och i slutet är alla

ansvariga och då måste man lita på varandra. Detta innebär inte, som en av intervjupersonerna påpekade att de alltid var överens men att det inte syntes.

"Det är klart att vi slogs för våra hjärtefrågor. Men det syns ju inte hur oeniga vi har varit. Det syns inte."

Gruppen föreföll för det mesta vara eniga men en förklaring kan vara att det som diskuterades i mångt och mycket var frågor där de var ense och att de frågor där de egentligen hade olika åsikter inte behandlades lika mycket. Det gällde i det här läget också att få ett politiskt beslut och som en av intervjupersonerna beskriver det är dokumentet ett resultat av var det gick att få en politisk enighet. Därav åsikterna i efterhand om att dokumentet i delar är väl abstrakt.

Organiseringen av projektet

I denna del av den empiriska berättelsen återges mestadels uppfattningar efter att projektet är avslutat angående hur organiseringen har fungerat och med frågan om vad som nu kommer att ske efter det att dokumentet är antaget, hur förs det vidare och vem gör det?

Den politiska styrningen – om styrgruppen

Inställningen efter att processen är avslutad är att det har varit viktigt att politikerna har funnits med i den styrgruppsroll som de har haft. Det går inte att ha en vision för en stad om inte politiken står bakom. Däremot menar många att rollerna mellan de olika grupperna borde ha förtydligats eftersom det fanns en oklarhet angående vad en styrgrupp har för uppdrag. Anledningen till att detta projekt placerades direkt under kommunstyrelsen beskrevs vara att det fanns en inställning om att Göteborgs stad varit otydligt organiserad tidigare. En anledning var också att projektet uppfattades vara för hela staden och inte för en eller ett par förvaltningar. Att placera projektet här sades vara ett initiativ från kommunstyrelsen. En av intervjupersonerna berättar;

"Att kommunstyrelsen faktiskt har tagit initiativ till att kapa åt sig den här grejen själv beror på att de var lite frustrerade över att de inte hade tillräcklig styrning eller insyn och kontroll över utvecklingen. Dels låg det på Älvstrandsbolaget, dels

låg det på byggnadsnämnden och på fastighetsnämnden och de levde sina egna liv.”

Det bottnar alltså i en mer övergripande politisk kontroll över vad som sker i staden. En annan av intervjupersonerna menar att det har med demokrati att göra;

“Så att möjligheten till en bredare demokratisk insyn är mycket större än att lägga det i ett bolag. Det ju en fördel eftersom kommunstyrelsen har ett helhetsgrepp över staden som ingen annan nämnd har.”

Att politikerna skulle fatta beslut i slutänden var alla medvetna om, men hur skulle de agera under processens gång? Politikernas agerande, eller brist på agerande, diskuterades som ett problem eftersom ledningsgruppens fria roll därmed blev ännu friare. Men samtidigt måste ledamöterna veta hur politikerna tänker eftersom de ska fatta de slutgiltiga besluten och då känna igen sig i dem. Projektet var således fritt inom politikens ramar, men de ramarna var till stor del okända och utgjorde därför ett problem. Det fanns bland ledningsgruppens ledamöter en inställning om att politikerna borde ha varit mer aktiva som bollplank i exempelvis workshops medan politikerna ville ha förslag som de kunde ta ställning till. En av politikerna beskriver det på följande sätt;

“Vi från kommunstyrelsen var ganska tydliga med att vi vill gärna att ni ger förslag på hur man ska döma av dem. Inte bara föra upp att den tycker si och den tycker så.”

En av de intervjuade ledamöterna i ledningsgruppen menar att det förfarandet innebär att politikerna inte får en helhetssyn och förståelse för komplexiteten, och att de borde se vilka konflikter som finns i processen. Intervjupersonen menade att uppgiften inte var att informera om vad som har gjorts utan;

“Vad är det för gnissel som finns? Inte för att vi ska lägga problemen och konflikter i deras knä utan för att vi ska se vilka sakfrågor är det vi diskuterar. Då får de möjlighet att tänka i de banorna och inte bara ställas inför fakta där någon har fått ge vika.”

Politikerna beskrevs som passiva i de forum där de skulle kunna ha varit mer aktiva och fört diskussioner. Anledningen sades vara att de inte internt politiskt hade haft tillfälle att diskutera frågorna tillräckligt.

”Nä de har inte pratat färdigt själva och då vågar de inte syna korten. Så är det alltid med politiken när man överrumplar dem med någonting.”

Politikerna själva ansåg att problemet var att tjänstemännen hade alltför höga förväntningar på deras medverkan medan de hade alltför lite tid över eftersom de har många frågor att hantera på samma gång. I efterhand var det några som pekade på att detta borde ha klargjorts från början, men att det å andra sidan var svårt i ett projekt där uppdraget var så fritt formulerat. En anledning till att det inte har fungerat på det vis som en del av ledamöterna i ledningsgruppen hade hoppas på beskrivs i efterhand helt enkelt ha att göra med att de är politiker och att de har ”konflikter som affärsidé” som en av de intervjuade benämnde det. Det fanns helt enkelt politiska skillnader som gjorde att de inte var villiga att diskutera och gjorde det svårt att enas, även om det politiska spelet kunde vara svårt att urskilja. En av de intervjuade menade att detta förstärktes av att det i Göteborg pågår ett generationsskifte politiskt vilket innebar ett markerande av revir. Å andra sidan vittnar andra intervjupersoner om att just avsaknad av politisk debatt har varit en fördel för projektet eftersom det hade kunnat försvåra och försena processen.

”Vi har enats om att dra igång det här visionsarbetet, skulle man sätta igång en politisk debatt så försvårar man det visionsarbetet.”

De flesta intervjuade pekar dock på att politikerna blev mer aktiva ju närmare deadline arbetet kom. Å andra sidan fanns vid det här laget oftast dokument eller utkast att reagera på som gjorde att det var lättare för dem att kommentera. Det finns emellertid en förväntan på att politikerna nu kommer att ta initiativ och fatta beslut som de inte har gjort hittills i processen.

Arbetet inom ledningsgruppen

Ledningsgruppens fria roll innebar att mötena som hölls en gång i månaden hade olika innehåll och diskussioner med högt i tak fördes. Samtliga ledamöter i ledningsgruppen är i efterhand positiva till hur arbetet har bedrivits i gruppen. Detta även om några inledningsvis tyckte att de inte hade någon överblick av alla aktiviteter som skedde inom projektet. Det ansågs vara ett problem eftersom gruppen samtidigt hade ansvar för att informera vad som skedde i projektet i sina respektive hemorganisationer. I efterhand beskrivs detta emellertid inte som något större problem och inställningen var snarare att man inte kunde vara insatt i allting eftersom det skedde mycket på kort tid och de samtidigt hade andra uppdrag. Ledamöterna är också överens om att det har varit positivt och lärorikt att arbeta över gränserna, något de inte är vana vid men som de tror kommer att bli vanligare framöver. Som en av dem uttryckte det så har det varit "många stuprör runt samma bord".

Gruppen föreföll för det mesta vara överens om hur Göteborg ska utvecklas i framtiden men vid intervjuerna är det några av intervjupersonerna som menar att det inte var hela sanningen men en konsekvens av hur projektet var organiserat och att de alla var lösningsorienterade. En av ledamöterna beskriver det på följande vis;

"Ja det finns ju alltid en form av spelad yta. Vi har ju ett uppdrag att hjälpa till att ta fram visioner och strategier och då går det ju inte att konflikta och sätta sig på tvären."

Ett par intervjupersoner menade att det fanns ett "markerande av revir", något som intensifierades i slutet av projektet när det hela skulle knytas samman. Å andra sidan menar man att det inte var förvånande eftersom det är så stora förändringar som ska till och det är svårt att inte tänka på angående hur det påverkar den egna hemorganisationen.

Inom ledningsgruppen har det funnits olika åsikter om hur en vision och strategier ska skrivas och hur detaljrikt dokumentet ska vara. Ett annat område som kan diskuteras är angående hur vision och strategier förhåller sig till varandra. Det finns olika ingångar för hur styrande ett sådant här dokument ska vara. I gruppen fanns inställningen att det måste göra avtryck men samtidigt inte vara alltför styrande, för då går det visionära förlorat. Dessutom menade man att dokumentet ska gälla i kanske

hundra år, då går det inte att tala om detaljer. Men å andra sidan måste en del detaljer till, annars är det lätt att inget händer alls. En av ledamöterna i ledningsgruppen beskriver problematiken;

”Jag tror det är väldigt lätt att man snubblar ner på strategierna direkt. Och samtidigt så kan det ju bli risk för att en vision upplevs för flummig. Som inte förpliktigar till någonting. Så därför är det viktigt att se att det ska bli en vision och strategier och att vi inte blandar ihop dem. Och utifrån strategierna lämnar man sedan över detta paket till dem som ska genomföra det.”

Citatet sätter fingret på att nästa steg blir viktigt, att det sker en detaljbeskrivning av strategierna först här. Att gruppen i vissa frågor är oeniga under ytan uppges komma fram först i detta skede. En av ledamöterna förklarar;

”Den långsiktiga bilden är vi säkert överens om men den kortsiktiga är vi nog inte överens om. Hur vi ska hantera frågorna, för vi har olika uppdrag. Nå det tycker inte jag syns i dokumentet. Men det kommer ju att synas nu när vi börjar jobba med det.”

I efterhand är det få som är förvånade över vad diskussionerna har handlat om. En förklaring till det är att projektet hade en fri roll och att de därför inte hade några förväntningar innehållsmässigt. Vad som dock har diskuterats mycket är trafiksituationen i Göteborg och då att trafiken måste minska och trafikbarriärer överbryggas. Den nya Göta Älvbron har också diskuterats och gruppen har lobbat för en så låg bro som möjligt. En del beskriver det som att det egentligen inte var deras fråga men att det har varit viktigt att markera när något strider mot de visioner som de ser framför sig. En av intervjupersonerna menar att motståndet mot trafiken är ett trendbrott och paradoxalt eftersom flera av dem tidigare har varit med och genomfört de stora trafiksatsningarna;

”Flera av oss som sitter i den här gruppen har ju varit med och kämpat för att få Götatunneln. Det är ju det som är det intressanta. Nu finns den där och nu ska vi ha bort den.”

Göteborg beskrivs historiskt ha varit en bilbyggarstad och därför är bilarnas och trafikens ställning inte förvånande. Det berättas att förr i tiden ville Göteborgarna ha vägar som de kunde köra på, gärna långa breda vägar och det präglade Göteborg. Men nu är det andra ideal som gäller och bilarna ska ta mindre plats. Några av intervjupersonerna från ledningsgruppen menar att de här diskussionerna har tagit väl mycket utrymme, att det har blivit lite mycket "Göteborgs stad internt", frågor som delvis ligger utanför gruppens uppgift. Andra är beredda att hålla med men menar också att det kanske var tvunget att ta den vägen innan de kunde lyfta frågorna om vision och återigen handlar diskussionen om var en vision startar någonstans.

Det fortsatta arbetet

Redan från allra första början och de inledande intervjuerna har det diskuterats angående hur arbetet kommer att fortsätta efter avslutat projekt. Detta då visionen och strategierna ska ligga till grund för handling och att det kräver att någon sedan omsätter det i just handling. Men vem gör det? Och vad för befogenheter har den personen eller funktionen? Det förefaller inte särskilt märkligt att just dessa frågor diskuteras då visionen och strategiernas betydelse just visas i vad som händer konkret i staden. Om ingenting sker beskrevs arbetet av flera av intervjupersonerna som "helt i onödan". Dokumentet kan vara hur bra som helst men om ingenting sker spelar det ju ingen roll. Diskussionen belyser en intressant aspekt inom strategiarbetet, det handlar egentligen inte speciellt mycket om vad dokumentet säger utan vad som sker baserat på det. En av intervjupersonerna diskuterar just detta som det mest spännande med dokumentet, att det kommer att tolkas och ligga till grund för en utveckling som de inte just nu kan föreställa sig. Det har å andra sidan funnits de som har varit kritiska till att diskussionen har handlat om tiden efter att gruppen är klar med dokumentet eftersom det inte är deras uppgift. Några har under tidens gång velat se att en organisation tar över och driver det vidare medan andra menar att det vore ett misstag att skapa ytterligare en organisation som ligger utanför linjeorganisationen. Detta när ett av problemen i Göteborg uppges vara just att det finns så många bolag och organisationer samt att det nu krävs att fler blir involverade för att visionen ska bli styrande. Så här beskriver en av intervjupersonerna problematiken;

”Det har varit en kritik att det är svårt att orientera sig i Göteborg, med många bolag och många nämnder och annat. Och det som kanske är en risk när vi överlämnar det är kopplingen till våra politiker, våra politiker i facknämnderna och som inte sitter i kommunstyrelsen, att de får en delaktighet i processen. För det är ändå någonstans där det ska ta vid. Om inte vi ska ha en specialorganisation för en central stad. Och en annan specialorganisation för mellan- och ytterområden. Vilket jag skulle fasa för.”

Ett antal av intervjupersonerna pekar på att det varit problematiskt att denna fråga har diskuterats under processens gång eftersom det inte är projektets uppgift;

”Risken är att den här gruppen blir så passionerad av det här att man istället börjar tänka på; hur ska den organisationen se ut som tar över detta? Och så börjar man jobba med det istället för att jobba med själen, visionen och strategierna. Tänkte du på det sista mötet? Kände du liksom att, för det pågår ju någon form av underliggande process som inte är uppe på ytan. Det vore det mest farliga just nu. Låt andra jobba med det, så det inte blir en annan process som smyger sig in.”

Att dessa frågor ens diskuteras menar en av intervjupersonerna tyder på att det finns ett förtroendeproblem och att det inte löses genom att skapa en ny organisation;

”För det är det som har varit ett av problemen i staden. Att om det inte finns förtroende för någonting så skapar man någonting nytt, istället för att ta tag i det som finns och se, vad är det då som vi inte har förtroende för?”

Hur det fortsatta arbetet ska organiseras råder det således delade meningar om. Ett förslag som restes var att det skulle bildas ett råd som skulle ha till uppgift att stämma av vad som skedde i staden mot visionen och strategierna. Det rådde emellertid delade meningar om detta råd. Några av intervjupersonerna uttryckte att de inte förstod varför det skulle finnas ett råd just i dessa frågor och i så fall inte i andra frågor också. Dessutom uttrycktes att det skulle skapa en otydlighet angående vem som hade ansvar för frågan, var det stadsbyggnadskontoret eller rådet? Även i detta fall fanns det de som

menade att viljan att skapa ett råd bottnar i att det finns ett missnöje mot hur den ordinarie organisationen hanterar dessa frågor och då borde de existerande problemen tas tag i först. Andra menar att ett råd är ett sätt att tillgodose att den kunskapen som har byggts upp under projektet inte går förlorat. Oavsett om det blir ett råd eller inte diskuterades hur dokumentet i sig ska användas och tolkas och återigen pratas det om de tre dimensionerna.

Om tolkningen av dokumentet – de tre dimensionerna återvänder

Det färdiga resultatet kan läsas som att det är en strategi per dimension och på så vis är de tre dimensionerna tillbaka igen, trots att de inte har diskuterats speciellt mycket inom ledningsgruppen eller politiskt. I efterhand är det flera av intervjupersonerna som poängterar att den sociala dimensionen är den dimension där projektet har kommit längst. Det beror inte på att det har identifierats några lösningar här utan helt enkelt för att det har diskuterats överhuvudtaget. Det ses som ett stort framsteg och det beskrivs som ovanligt att frågorna får så stor plats. Intervjupersonerna menar att det har skapats en medvetenhet om frågans komplexitet och betydelsen av att fortsätta arbeta med den.

I dokumentet görs emellertid inga prioriteringar mellan de tre dimensionerna och dokumentet är visionärt och delvis abstrakt men intervjupersonerna är inne på att konflikter kommer att bli synliga längre fram och prioriteringar kommer att bli nödvändiga. En av intervjupersonerna exemplifierar;

"Ja, jag vill att det ska vara grönt men hur mycket får det kosta? Eller jag vill att alla ska kunna bo här men hur små bostäder får det då bli? Nu har du ett stort material med åsikter kring den gröna staden och närma dig vattnet och detta som inte är vägt mot någon ekonomisk realitet. Och när den krocken kommer då får man se – det kanske är jättelätt, jag vet inte. Men jag tror inte det utan jag tror tvärtom att man kommer att uppfatta att den exploateringsgrad som krävs inte möjliggör den idealbild man såg framför sig."

Citatet exemplifierar komplexiteten i visionen, att det är helt andra intressen som står på spel och är involverade den dagen visionen och strategierna ska förverkligas. Det kanske visar sig att det är omöjligt ur ett ekonomiskt perspektiv och då måste någon vara beredd på att ta den kostnaden, men är man det? Och vem skulle det vara?

Att visionen är just en vision och inte speciellt detaljerad innebär också att det kan och kommer att göras olika tolkningar av materialet;

*“Om vi säger att ‘en övergripande princip är nära vatten’ vad innebär det då?
Eller är det så att det blir lite upp till betraktaren att tolka?”*

Intervjupersonen betonar att eftersom dokumentet är tolkningsbart innebär det att de som har intresse av en viss tolkning kan utnyttja det med grund i dokumentet. Hur det tar sig uttryck återstår att se och några av intervjupersonerna anser att det ska bli spännande att se vad som kommer att ske, en utveckling som de varken kan eller vill styra över. En av dem poängterar att det är själva poängen med sådana här processer, att det frigör tankar som inte kunde förutses. Samtidigt poängteras återigen betydelsen av ledarskap och att politiker såväl som tjänstemän kliver fram och tar ansvar för utvecklingen. Ett stort misslyckande skulle vara om det nu inte händer någonting samtidigt som tiden går.

“Ja de står ju där nu, politiken, inför eftertankens kranka blekhet. De har ju dragit igång det här och nu gäller det ju att landa det och visa att man tror på Göteborgs tillväxt och utveckling.”

Denna inställning finns samtidigt som det råder olika meningar om var dokumentet hamnar rent organisatoriskt och hur det ska användas. Det finns de som menar att det nu kommer att börja föras politik kring tolkningen av dokumentet. En politik som hittills har varit frånvarande. Men nu ska dokumentet konkretiseras och omsättas i handling och det kommer då bli enklare att se hur de politiska lägren skiljer sig åt. En av intervjupersonerna benämner därför visionsdokumentet för en tolkningsram och menar att den politiska debatten kommer handla om hur visionen ska tolkas.

För de som varit med och tagit fram dokumentet är det viktigt att det nu blir det som styr över andra dokument, något som inte är självklart för andra då det finns en existerande dokumentshierarki. Kanske skulle detta ha varit bestämt redan inledningsvis eftersom det efter avslutad process råder en osäkerhet om vilken ställning dokumentet har. Nedan följer ett citat från en intervju med en person som menar att dokumentet ska placeras inom den rådande hierarkin;

”Alltså vi har ju en struktur och hierarki för måldokumentet. Gud vad detta lät byråkratiskt. Nä, men det finns ett stort antal styrdokument, visioner och handlingsplaner och så vidare. Huvudbudskapet kan man säga är att budgeten är överordnad. Det är det som står i fullmäktiges budget som gäller.”

Intervjupersonen betonar att visionen och strategierna främst kommer att synas genom budgeten som är det överordnade dokumentet i staden. Andra poängterar just att visionen måste vara det överordnade dokumentet, det som är högst upp och som sedan alla andra dokument baseras på. Var i dokumenthierarkin dokumentet placeras var inte bestämt på förhand och här råder en otydlighet. Förväntningarna på dokumentet som har tagits fram är olika. Det finns de som menar att detta är ett nytt sätt att organisera inom staden som kommer att användas mer framöver, men att det då kan göras med tydligare definierade roller och uppgifter. Huvudbudskapet är emellertid att det är viktigt att samverka över gränserna och stuprören och att det i efterhand är processen som har varit det viktiga, inte vad som är formulerat. De flesta betonar att de har lärt sig mycket av hur det fungerar i staden och att de kommer att arbeta vidare med det efter att projektet är avslutat.

5. Diskussion – ett dokument tar form

I denna del av rapporten diskuteras den empiriska berättelsen med hjälp av referensramen. Processen analyseras, från att projektet startade till dess att det färdiga dokumentet finns tillgängligt. Vilka är de centrala frågorna inför framtiden? Vad har fungerat bra och vad har fungerat mindre bra?

Bilden av Göteborg

Sociologen Alfred Schütz (1967) menar att vi gör saker antingen på-grund-av att något har inträffat eller för-att vi vill uppnå något. Denna uppdelning tydliggör, när det handlar om att förstå förändringar, att det sällan finns en enda anledning till att förändringar genomförs. I Göteborg beskriver intervjupersonerna hur de ville uppnå nya kvaliteter i staden, bilden av staden ska förändras men det beror också på-grund av de problem som finns beskrivna. Intervjupersonerna hade en väl överensstämmande bild över vad problemen i Göteborg var till att börja med då många pratade om

segregationen, att hålla ihop staden över de olika stadsdelarna och att visa omvärlden att det händer något i Göteborg. Det handlade också om att den interna styrningen behövde förändras, om att skapa en samordning inom staden, att beslutsfattare fattar beslut på samma grunder och att se till vad som är bäst för hela Göteborg och inte endast den egna förvaltningen, bolaget eller stadsdelen.

Några av intervjupersonerna jämförde Göteborg med Malmö och Stockholm och menade att staden är sämre på att visa upp det som görs trots att det händer mycket bra i Göteborg. Andra menade att det behövs fler goda exempel och att Älvstaden är något som kan visas upp och pratas om framöver. Att jämföra med andra och ta efter andra är vanligt förekommande när organisationer genomför förändringar. Det handlar om organisatoriskt mode och om att relatera till så kallade "significant others" (Czarniawska och Sevón 2005) för att skapa både identitet och alternitet, det vill säga tydliggöra vad staden är men också vad staden inte är. Vision och strategier är ett sätt att i text formulera vad staden är och inte är och utvecklingen, att allt fler städer har visioner och strategier, har sagts utgöra en kritik mot att de traditionella planeringsinstrumenten inte fungerar längre eftersom stadsplanering i mångt och mycket är politik (Kornberger, 2012).

Men trots att det handlar om politik har just den politiska styrningen fått kritik för att ha varit frånvarande i Göteborg. Anledningar som ges är att det är mycket som står på spel och politikerna därför inte diskuterar frågorna utan att först ha tagit ställning internt politiskt. Att det i Göteborg nyligen har varit ett generationsskifte inom politiken anges som en anledning till att detta kan ha förstärkts. I tidigare forskning har det pekats på att just vid framtagandet av visioner och långsiktig planering är det svårt att engagera politiker eftersom de ofta har andra aktuella frågor som får företräde samt att mandatperioderna gör att långsiktiga visioner får stå tillbaka (van den Berg, 2007). För att formulera ett styrdokument för en längre tidsperiod behövs politisk samsyn över partigränser men det kan samtidigt bli problematiskt att få beslut i konkreta frågor. De övergripande värdena för staden är en sak, att staden ska vara grön, inkluderande och dynamiska kan alla vara överens om. Men angående hur staden ska gå tillväga, vem som ska genomföra och hur prioriteringsordningen ser ut, är frågor där det är svårare att komma överens. Att enas om problemen förefaller enklare än att enas om lösningarna.

Inom ledningsgruppen har det funnits olika inställningar till hur en vision skrivs och gruppens fria roll har inneburit att det inte på förhand bestämdes vad som skulle

diskuteras och vad som inte var en fråga för gruppen. Detta har inneburit att det funnits olika inställningar till vilka frågor som gruppen ska hantera och inte. Några har ansett att gruppen ibland har dykt alltför djupt i stadens interna sakfrågor medan andra menade att detta var en förutsättning för att kunna vara visionär i nästa steg. Problematiken känns igen, det finns inga tydliga svar på hur en vision eller strategier skrivs och det ser olika ut inom olika organisationer (Carter med flera, 2009). Visioner och strategier används då mer som en tolkningsram än som ett styrdokument och som Kornberger och Clegg (2011) konstaterade, efter att ha studerat Sydneys visionsarbete, blir vision och strategier snarare ett sätt att konstituera verklighet än att beskriva den. Det innebär att den bild som staden eftersträvar förklarar mer av de handlingar som genomförs än den verklighet som föreligger. De menar vidare att detta leder till ett legitimerande av handlingar snarare än ett analyserande av vad som är rätt eller fel. För Göteborgs vidkommande innebär det att agerande kommer att ske med grund i dokumentet men här finns utrymme för olika tolkningar. Förfarandet medför en risk att det uppstår lokala entreprenörer som anser sig ha tolkningsföreträde (Gioia med flera, 2012). Å andra sidan kan detta innebära att det börjar ske en rad mindre förändringar på olika håll i staden. Det behöver inte vara negativt, snarare kan det vara bra i en stad som innan processen beskrevs som långsam. Det sker en form av decentralisering av dokumentet, det förs vidare till olika förvaltningar och nämnder. Här är det dock viktigt att suboptimeringar undviks.

En start, inte ett mål – betydelsen av processen

Efter att projektet avslutats är det delvis en annan bild än inledningsvis som ges. De allra flesta betonar att det som har gjorts har varit bra även om tydliga resultat låter vänta på sig. I efterhand är det således ett fokus på processen och inte utfallet, eller för den delen projektet. Vad beror detta fokusskifte på? En tolkning är just att även om projektet har levererat vad det skulle återstå mycket av arbetet och flera av intervjupersonerna säger sig också haft förväntningar på att de skulle kunna ha kommit lite längre. I efterhand beskriver intervjupersonerna dock att det visade sig vara omöjligt och att beslut fattades på en nivå där det gick att komma överens. Därför är utfallet ett resultat av processen och skeenden som inte var på förhand givna. Processen är viktig för att skapa legitimitet, det skulle kanske gå att skriva en vision och strategier utan processen, men produkten hade inte varit lika legitim (Miller och Rose, 2008). Processen innebär således ett

lärande samt att aktörer känner ansvar även om de inte håller med om allt som står i dokumentet och som en intervjuperson uttryckte det utgör sådana här dokument alltid kompromisser.

Fokus har också skiftat från att handla om ett projekt med en början och ett slut till att framförallt handla om en början. Projektet ses som startskottet på en ny utveckling i Göteborg där staden ska styras på ett nytt sätt, över gränser och med ett utökat lärande av varandra. Det gäller också medborgardialogen. Här betonar flertalet intervjupersoner, även om de kunde vara kritiska inledningsvis, att processen har varit bra. Inte med avseende på själva resultatet utan för att många har fått komma till tals och även här ses det som en startpunkt snarare än ett avslutat projekt. Processen legitimerar utfallet, allt som har gjorts inom processen är en styrka men också ett sätt att lägga ansvar på processen, att detta var vad man kunde enas om nu. Å andra sidan är en vision just en startpunkt, det är inte ett arbete som blir färdigt utan kommer att arbetas om och förändras många gånger. Det är meningen men det kräver att dokumentet används och att det finns aktörer som kliver fram och tar ansvar för att det blir så.

Tillfälliga projekt, långsiktiga lösningar

Organiseringen av projektet innebar en särkoppling, att en viktig fråga togs bort från den ordinarie verksamheten för att istället hanteras inom ett särskilt projekt (se Weick, 1976). Anledningen som uppgavs var att det berodde på att frågan var för hela staden och därför inte skulle hanteras inom en enda förvaltning och nämnd. Detta var ett politiskt önskemål och därför en viktig markering. Att organisera projektet på så vis innebar att det hade en osäker organisatorisk hemvist men samtidigt möjliggjorde en fri roll där ledningsgruppen kunde utforma uppdraget som de själva ansåg bäst. Ledamöterna i ledningsgruppen ansåg att arbetet inom gruppen var berikande eftersom de lärde känna varandras områden vilket fick dem att tänka nytt. Inledningsvis talades det om att ledamöterna i denna roll inte skulle företräda en viss förvaltning eller organisation utan finnas med för att de besatt en viss kompetens inom området. Det råder delade meningar om hur det fungerade, de flesta menar att alla kom till tals inom gruppen, även i frågor som inte var deras vanliga men i de avslutande intervjuerna finns en inställning om att det ändå förekom ett visst "markerande av revir" och att det blev tydligare ju närmare slutet av projektet som gruppen kom. Detta beror på att frågan ska

tillbaka till huvudorganisationen igen men det har rått en osäkerhet angående hur detta kommer att ske. Problemet är inte unikt för Göteborg, att särkoppla och skapa en tillfällig organisation kan vara ett sätt att få saker gjorda. Problemet är att det sedan ska återföras till huvudorganisationen och det förefaller vara svårare att sätta samman än att koppla isär något. Det är därför som forskare som ägnar sig åt projektstyrning menar att ett projekt bör ha väl avgränsade uppgifter för projekt med tydliga, mätbara mål (Maylor, 2010). Detta är inte fallet i Älvstaden där ledningsgruppens ledamöter varken hade en tydlig eller en gemensam bild av vad de skulle åstadkomma. Men de visste att de hade två år på sig. Det innebär att den första tiden av projektet gick åt till att skapa en gemensam bild av vad uppdraget gick ut på. Å andra sidan beskrevs inte detta som konstigt inom en stad där alla hade en egen uppfattning av problem och möjligheter in i projektet och forskare har tidigare sagt att projekt, speciellt stora och komplexa, sällan är avgränsade med tydliga mål och uppgifter (Sahlin-Andersson, 1989). Snarare kan otydliga mål vara en fördel eftersom det skapar en större acceptans och får fler att ansluta sig till projektet (Kreiner, 1995). Detta kan identifieras i Göteborg då många deltagande aktörer i projektet säkerställer ett intresse och skapar förväntningar. Även att målen förskjuts något över tid går att se i Göteborg om de inledande intervjuerna jämförs med de avslutande och det är just därför som processen betonas.

Vad som sker framöver är att visionen och strategierna ska översättas i konkreta projekt, som byggnader, parker och vägar. I denna fas finns mängder med intressen och intressenter. Vem som gör denna konkretisering är dock otydligt och har ställt till problem för projektet under processens gång. Men nu förväntas politikerna ta ett ansvar och visa ledarskapskvaliteter. Det kan diskuteras om politik är något som kräver konkretisering? Det finns och har under hela processen funnits en oro för att dokumentet inte blir mer än just ett dokument, att det även fortsättningsvis blir särkopplat.

De tre dimensionerna av hållbarhet

En annan form av särkoppling som gjordes var att de tre dimensionerna av hållbarhet delades upp genom att det anordnades workshops och att personer med särskild kompetens inom ett av de tre områdena satt med i såväl projekt- som ledningsgruppen. Detta beskrevs som något nytt inom stadsplanering och ett sätt att betona att alla delar är lika viktiga. Hållbarhetsbegreppet har länge diskuterats och ofta handlar det om hur

svårdefinierat det är och att olika tolkningar är möjliga (Lombardi, 2009). Precis som när det gäller strategier och visioner i allmänhet kan otydligheten dock beskrivas som en fördel eftersom det åtminstone innebär att man är överens (Kreiner, 1995; Gioia med flera, 2012). I Göteborg var ingången dock att det skulle utkristallisera sig hur prioriteringar mellan de tre dimensionerna kan te sig.

Intervjupersonerna hade företrädesvis en gemensam bild av vad problemen i staden var och hur den framtida ideala staden såg ut. Vad som var framträdande vid de inledande intervjuerna var att problemen som beskrevs handlade om sociala frågor, att skapa en stad för alla. Däremot förefaller meningarna gå isär angående hur det skulle kunna ske. Istället argumenterades för att hållbarhetsdimensionerna inte bör säras, att det som skapar social integration samtidigt är det som skapar arbeten i staden och att ekonomisk och social hållbarhet därför i mångt och mycket är samma sak. Andra håller med om att skapas arbeten är det positivt inom den sociala dimensionen också men å andra sidan menar man att just nu är det viktigt att lyfta upp de sociala aspekterna av hållbarhet för att diskutera frågor som inte tidigare fått utrymme i staden. Lösningarna skiljer sig således åt och frågan är egentligen vad som kommer först? Vilken är den första åtgärden? Forskare har tidigare betonat att problemet med hållbarhetsbegreppet är just att allt som görs inom staden kan sägas vara en hållbarhetsåtgärd (Couch och Denneman, 2000) vilket i sig skapar en otydlighet angående vad som ska ske i linje med hållbarhetsvisioner.

Noterbart i Göteborg är att det i efterhand är inom den sociala dimensionen som flera intervjupersoner säger att projektet har kommit längst. Detta kan tolkas som att det i Göteborg, som i andra städer, har skett en omprioritering mellan hardware till software och orgware (Van den Berg med flera, 2003). Det innebär att det nu alltmer talas om de sociala frågorna men att det måste skapas organisationer som har förutsättningar att hantera dem. Att det tidigare har varit ett fokus på de hårda frågorna, som infrastruktur och byggande kan ha gjort att de sociala fått stå tillbaka men där utvecklingen har visat att det slår tillbaka, något som bland annat har identifierats i Malmö (Dannestam, 2009).

Inledningsvis pratade intervjupersonerna om att det viktigaste att komma tillrätta med i Göteborg var segregationsproblematiken. Att det i efterhand pratas om de sociala frågorna är därför inte särskilt förvånande. Å andra sidan finns det ingen lösning på problemet och att tydliggöra problematiken är också ett sätt att skapa förväntningar på

agerande i nästa steg. Eftersom projektet inte har någon tydlig hemvist är det oklart hur anpassad organisationen är för att hantera frågorna efter avslutat projekt men det finns en inställning om att nu kommer det föras politik och prioriteringar kommer att göras. Förväntningarna på fortsättningen är således höga.

6. Lärdomar inför framtiden

Slutet inleds med att återgå till citatet från organisationskulturgurun Edgar Schein;

"The best way to understand a system is to try to change it" (Schein, 1985).

Vad som betonas av intervjupersonerna efter att projektet är avslutat är just att de har lärt sig om hur det fungerar i staden och vad som nu måste till. Men vad är det då för lärdomar som har gjorts? Frågan är givetvis personlig, olika personer drar olika slutsatser och beroende på vilken roll personen har i organisationen är det olika saker som ses som hinder och möjligheter för den fortsatta utvecklingen. Nedan följer några lärdomar eller slutsatser som kan ses som gemensamma.

En gemensam bild av problemen – men inte av lösningarna

I Göteborg fanns en gemensam bild av vad visionen syftade till att lösa och vilka problem som förelåg i staden. Det handlade här om att både förändra den faktiska styrningen av staden samt att förändra bilden av staden som ansågs vara felaktig och negativ. Dessutom återkom de sociala problemen, att minska segregationen och att minska barriärerna som trafiken skapar. Att ha en gemensam uppfattning av vad som ska åstadkommas är en god inledning men svårigheten i projektet visade sig snarare handla om hur detta skulle göras. Något som tydliggjorde det var inledningen i de tre dimensionerna. Workshoparna med dimensionerna i fokus visade att åtgärderna skilde sig åt. Och det går inte att göra allt, i alla fall inte samtidigt, här måste prioriteringar till – om inte nu så i nästa steg.

Fokusering av processen – inte slutresultatet

I efterhand är det varken problemen eller lösningarna som diskuteras utan processen i sig, allt som har skett och det ambitiösa upplägget. Det beror på att utfallet är en produkt av processen, resultatet ser ut som det gör eftersom det var här politiska beslut kunde nås, inte för att det är det optimala visionsdokumentet. Om det nu finns ett sådant. Ett resultat är just att detta är vad staden kunde enas om, en startpunkt att arbeta vidare från i fortsättningen, och en vision kan aldrig vara avslutad utan är alltid en inledning. Men detta innebär också att dokumentet nu ges ett eget liv, vad som görs baserat på vad som står där återstår att se och här uppstår risk för suboptimeringar eftersom mycket kan hävdas göras med argumentet att det står i visionen. Å andra sidan är det just handling som staden nu vill ha och därför kan denna tolkningsfrihet vara en fördel.

Politisk tystnad – för- och nackdelar

I inledningen av projektet beskrevs det som ett problem att politikerna inte var mer engagerade i arbetet med att formulera visioner och strategier. Det gjorde att det spred sig en osäkerhet i projektet eftersom de trots allt skulle fatta de slutgiltiga besluten. Det fanns därför ett intresse av att få politikerna att ta ställning, för att undvika att de på slutet inte kände igen sig i dokumentet som presenterades för dem. Det sades också vara nyttigt att politikerna fick vara med och väga intressen mot varandra, att det inte skulle vara klart när det presenterades för dem. För om allt redan är färdigbehandlat, vem är det då som egentligen har beslutat? Å andra sidan fanns det de som menade att den politiska frånan var av godo eftersom processen hade kunnat bli mer mödosam om det dessutom fanns en politisk debatt i frågan. Att det är en "politisk tystnad" behöver inte tolkas som att de anser att frågan är oviktig snarare att den är mycket viktig men att det är svårt att göra politik av det. Lärdomen som kan dras är att ett tydliggörande av politikens roll kan vara på sin plats i sådana här projekt för att det inte ska uppstå osäkerhet angående hur frågorna ska behandlas.

Politiken återupptas?

I de slutgiltiga intervjuerna är det flera som påpekar att politiken nu kommer att återupptas, att det är ett måste för att dokumentet ska få bärkraft. Att det kommer bli så tror de flesta eftersom visionen och strategierna nu kommer att brytas ned i projekt och

här kommer politikerna att ha åsikter. Det kommer att bli politik angående hur visionen ska tolkas, men samtidigt är det många som har påpekat att politiken nu måste markera att de anser att dokumentet är viktigt, det krävs ledarskap och att någon tar ansvar. Hur bra ett visionsdokument än är finns det inget som säger att det kommer att bli styrande om ingen använder det. Det ställs höga krav på politikerna nu och en förväntan på att de nu ska ta ansvar. Det ställs emellertid samma höga krav på tjänstemännen, att de som har varit med och tagit fram dokumentet nu ser till att det sprids i den egna organisationen.

Det tillfälliga projektet – en särkoppling som måste sättas samman igen

Att formulera vision och strategier har organiserats som ett projekt. Det har lyfts ur den ordinarie verksamheten och placerats som en tillfällig organisation under två års tid. Anledningen var att tydliggöra att projektet är för hela staden och poängtera vikten av det. Problemet är i nästa steg, att föra tillbaka resultatet och få det att gälla för hela staden. Häri ligger den stora utmaningen framöver, den tillfälliga organisationen måste sammanföras med den ordinarie igen, något som ställer krav på ledarskap och att enskilda individer tar ansvar.

Att sära de tre hållbarhetsdimensionerna och organisera projektet med tydliga ansvariga för de tre dimensionerna var också ett sätt att koppla isär för att tydliggöra var konflikter kan uppstå och i så fall hur de kan överbryggas. Med facit i hand är det tydligt att konflikter finns, det finns olika lösningar på problemen men trots det har konflikterna inte varit närvarande utan istället har det betonats hur lika dimensionerna är och hur lika olika grupper tycker. En kritik som uppstod var att det borde ha funnits mer prioriteringar, för nu återstår de i nästa steg. På ett sätt har konflikterna skjutits på framtiden, men å andra sidan är det kanske den enda vägen att gå då visionen och strategierna nu är en kompromiss där alla måste ta ansvar för den fortsatta utvecklingen.

En spännande tid väntar

Ingången i Älvstadsprojektet var att det är mycket som ska ske i Göteborg framöver – och det är det fortfarande. Det återstår mycket arbete för att leva upp till de vackra orden i visionen, ett arbete som inte blir klart utan som är ständigt pågående. Detta förstärks av att många intervjupersoner, om inte alla, poängterade att detta projekt har

utgjort en start och inte är att betrakta som ett mål, det här är endast slutet på början. Utvecklingen de kommande åren är spännande och omfattande förändringar ska ske i staden. Om det kommer att vara möjligt att utläsa visionen och strategierna i det som sker och hur de tre hållbarhetsdimensionerna materialiseras i konkreta projekt återstår att se.

Läs mer

Den som är intresserad av att läsa mera om projektet och att följa det pågående arbetet kan det göras på någon av projektets webportaler; www.centraalvstaden.nu samt <http://alvstaden.goteborg.se/> Läs också mer på Mistra Urban Futrures hemsida; www.mistraurbanfutures.se

Referenser

- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179-196.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*: McGraw-Hill.
- Brorström, S. (2011). Centrala Älvstaden - höga förväntningar och stora utmaningar *KFI-rapport*. KFI: Rapport 115.
- Burdett, R., & Sudjic, D. (2010). *The Endless City: The Urban Age Project by the London School of Economics and Deutsche Bank's Alfred Herrhausen Society*: Phaidon Press.
- Callon, M. (2003). The increasing involvement of concerned groups in R&D policies: What lessons for public powers? In A. S. A. Geuna, W.E. Steinmueller (Ed.), *Science and Innovation. Rethinking the rationales for funding and governance*, . Cheltenham: Edward Elgar.
- Callon, M., & Rabeharisoa, V. (2008). The Growing Engagement of Emergent Concerned Groups in Political and Economic Life: Lessons from the French Association of Neuromuscular Disease Patients. *Science, Technology & Human Values*, 33(2), 230-261.
- Carter, C., Clegg, S., & Kornberger, M. (2008). S-a-P Zapping the Field. *Strategic Organization*, 6(1), 107-112.
- Carter, C., Clegg, S., & Kornberger, M. (2009). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying strategy*: SAGE.
- Cassiers, T., & Kesteloot, C. (2012). Socio-spatial Inequalities and Social Cohesion in European Cities. *Urban Studies*, 49(9), 1909-1924.
- Collins, J., & Porras, J. I. (2011). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*: HarperCollins.
- Conklin, E. J. (2006). *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems*: Wiley.
- Cook, I. R., & Swyngedouw, E. (2012). Cities, Social Cohesion and the Environment: Towards a Future Research Agenda. *Urban Studies*, 49(9), 1959-1979.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Couch, C., & Dennemann, A. (2000). Urban regeneration and sustainable development in Britain: The example of the Liverpool Ropewalks Partnership. *Cities*, 17(2), 137-147.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*: Liber.
- Czarniawska-Joerges, B. (2002). *A tale of three cities: or the glocalization of city management*: Oxford University Press.
- Czarniawska-Joerges, B., & Sevón, G. (2005). *Global ideas: how ideas, objects and practices travel in a global economy*: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Dannestam, T. (2009). *Stadspolitik i Malmö: Politikens meningsskapande och materialitet*. Lund: Lund Political Studies.
- Drucker, P. F. (1954/2007). *The Practice of Management*: Butterworth-Heinemann.
- Fenton, C., & Langely, A. (2011). Strategy as Practice and the narrative turn. *Organization Studies*, 1(26).
- Foucault, M. (1994). *The Order of Things: An Archaeology of the Human Sciences*: Routledge.

- Gerometta, J., Haussermann, H., & Longo, G. (2005). Social Innovation and Civil Society in Urban Governance: Strategies for an Inclusive City. *Urban Studies*, 42(11), 2007-2021.
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*: Stanford University Press.
- Giddings, B., Hopwood, B., & O'Brien, G. (2002). Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10(4), 187-196.
- Gioia, D. A., Nag, R., & Corley, K. G. (2012). Visionary Ambiguity and Strategic Change: The Virtue of Vagueness in Launching Major Organizational Change. *Journal of Management Inquiry*.
- Girardet, H. (1999). *Creating sustainable cities*: Green Books.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2010). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*: Cambridge University Press.
- Graebner, M. E., Martin, J. A., & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10(3), 276-284.
- Harvey, D. (1989). From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism. *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, 71(1), 3-17.
- Hendry, J., & Seidl, D. (2003). The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 175-196.
- Hood, C. (1995). The New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme". *Accounting, Organization and Society*, 20(2), 93-109.
- Hubbard, P. (1996). Urban Design and City Regeneration: Social Representations of Entrepreneurial Landscapes. *Urban Studies*, 33(8), 1441-1461.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink : a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink : psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2. ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Jarzabkowski, P., & Fenton, E. (2006). Strategizing and Organizing in Pluralistic Contexts. *Long Range Planning*, 39(6), 631-648.
- Kornberger, M. (2012). Governing the City. *Theory, Culture & Society*, 29(2), 84-106.
- Kornberger, M., & Clegg, S. (2011). Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030. *Strategic Organization*, 9(2), 136-162.
- Kreiner, G., & Ashforth, B. (2004). "Evidence toward an Expanded Model of Organizational Identification". *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Kreiner, K. (1995). In search of relevance: Project management in drifting environments. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 335-346.
- Lapsley, I., & Giordano, F. (2010). Congestion charging: a tale of two cities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(5), 671-698.
- Lindgren, M., & Packendorff, J. (2007). Konstruktion av entre- prenörskap: Teori, praktik och interaktion". Örebro: Forum för småföretagsforskning.
- Lombardi, D. R., Porter, L., Barber, A., & Rogers, C. D. F. (2011). Conceptualising Sustainability in UK Urban Regeneration: a Discursive Formation. *Urban Studies*, 48(2), 273-296.
- Lundin, R., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455.
- Machiavelli, N. (1998). *The Prince: Second Edition*: University of Chicago Press.

- Maclaren, V. W. (1996). Urban Sustainability Reporting. *Journal of the American Planning Association*, 62(2), 184-202.
- MacLeod, G. (2011). Urban Politics Reconsidered. *Urban Studies*, 48(12), 2629-2660.
- Mahadevan, J. (2012). "Translating nodes of power through reflexive ethnographic writing. *Journal of Organizational Ethnography*, , 1(1), 119-131.
- Maylor, H. (2010). *Project management*: FT Prentice Hall.
- Meyer, P. J. (2003). *Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond*: Meyer Resource Group, Incorporated, The.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyle (Eds.), *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks California: Sage Publications
- Miller, P., & Rose, N. S. (2008). *Governing the present: administering economic, social and personal life*: Polity.
- Nijkamp, P., & Pepping, G. (1998). A Meta-analytical Evaluation of Sustainable City Initiatives. *Urban Studies*, 35(9), 1481-1500.
- Orr, M., & West, D. M. (2002). Citizens' Views on Urban Revitalization. *Urban Affairs Review*, 37(3), 397-419.
- Page, B. I. (1978). *Choices and Echoes in Presidential Elections: Rational Man and Electoral Democracy*: University of Chicago Press.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*: Pitman Pub.
- Phelps, N. A., & Wood, A. M. (2011). The New Post-suburban Politics? *Urban Studies*, 48(12), 2591-2610.
- Pitsis, T. S., Clegg, S. R., Marosszeky, M., & Rura-Polley, T. (2003). Constructing the Olympic Dream: A Future Perfect Strategy of Project Management. *Organization Science*, 14(5), 574-590.
- Pratt, M. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. California: Thousand Oaks.
- Rees, W. E. (2002). Globalization and Sustainability: Conflict or Convergence? *Bulletin of Science, Technology & Society*, 22(4), 249-268.
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.
- Rydin, Y., Holman, N., Hands, V., & Sommer, F. (2003). Incorporating sustainable development concerns into an urban regeneration project: how politics can defeat procedures. *Journal of Environmental Planning and Management*, 46(4), 545-561.
- Sahlin-Andersson, K. (1989). *Oklarhetens strategi: organiserings av projektsamarbete*: Studentlitteratur.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*: Jossey-Bass Publishers.
- Schütz, A. (1967). *The Phenomenology of the Social World*: Northwestern University Press.
- Selman, P. H. (1996). *Local Sustainability: Managing and Planning Ecologically Sound Places*: P. Chapman.
- Skærbæk, P., & Melander, P. (2004). The politics of the changing forms of accounting – A field study of strategy translation in a Danish government-owned company under privatization. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(1), 17-40.
- Staw, B. (1976). Knee-deep in big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16(1), 27-44.

- Staw, B. M. (1981). The Escalation of Commitment to a Course of Action. *The Academy of Management Review*, 6(4), 577-587.
- Tsoukas, H. (2005). *Complex knowledge: studies in organizational epistemology*: Oxford University Press.
- Vaara, E., & Durand, R. (2012). How to connect strategy research with broader issues that matter? *Strategic Organization*, 10(3), 248-255.
- van den Berg, L., van der Meer, J., & Pol, P. M. J. (2003). Organising Capacity and Social Policies in European Cities. *Urban Studies*, 40(10), 1959-1978.
- van Marrewijk, A., Clegg, S. R., Pitsis, T. S., & Veenswijk, M. (2008). Managing public-private megaprojects: Paradoxes, complexity, and project design. *International Journal of Project Management*, 26(6), 591-600. doi: 10.1016/j.ijproman.2007.09.007
- Vigar, G., Graham, S., & Healey, P. (2005). In Search of the City in Spatial Strategies: Past Legacies, Future Imaginings. *Urban Studies*, 42(8), 1391-1410.
- Vollmer, H. (2007). How to do more with numbers: Elementary stakes, framing, keying, and the three-dimensional character of numerical signs. *Accounting, Organizations and Society*, 32(6), 577-600.
- Ward, K. (2003). The limits to contemporary urban development. *City*, 7(2), 199-211.
- Weick, K. (2006). Faith, Evidence and Action: Better guesses in an unknowable world. *Organization Studies*, 27(11), 1723-1736.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*: Addison-Wesley Pub. Co.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*: Sage Publications.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Wildavsky, A. (1973). If planning is everything, maybe it's nothing. *Policy Sciences*, 4(2), 127-153.
- Wittgenstein, L. (1972). *On certainty*: Harper.
- Åström, J., & Brorström, S. (2012). Medborgardialog Centrala Älvstaden. <http://www.mistraurbanfutures.se>.
- Älvstaden, V. (2012). *Vision Älvstaden*.