

# LANDSKAPSARKITEKTEN OCH KOMMUNIKATIONEN

**Teori, tillämpningsstruktur och guide till landskapskommunikatören**

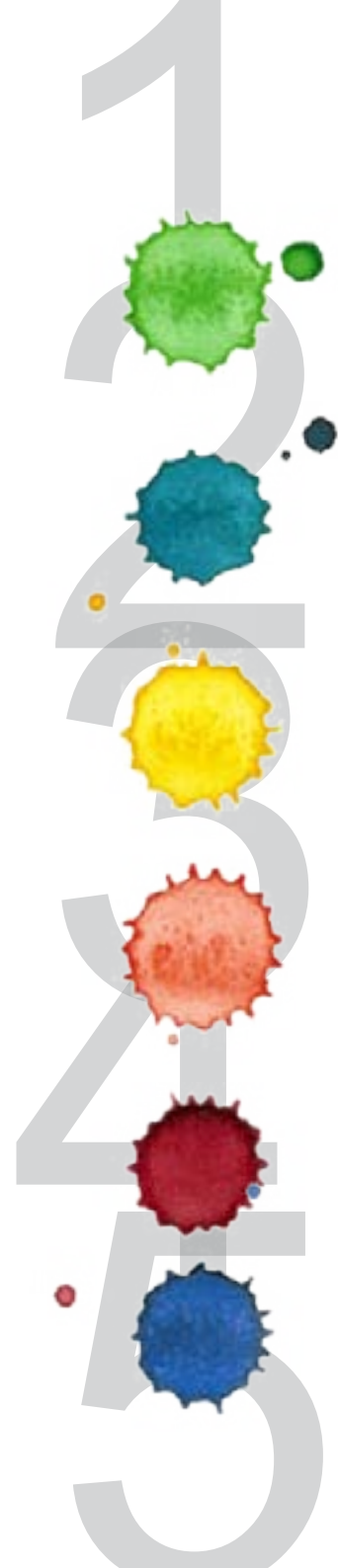
Med utgångspunkt i Uppsala kommuns process kring omvandlingen av Dragarbrunnsgatan i Uppsala.

*The Art of Communicating Landscape Architecture - Theory, application structure and guidelines*



CECILIA ÖSTERHOLM

Examensarbete i landskapsplanering vid institutionen för stad och land  
Sveriges lantbruksuniversitet  
Uppsala 2011



Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap, institutionen för stad och land

Examensarbete för yrkesexamen på landskapsarkitekturprogrammet 2011

EX0534 Självständigt arbete i landskapsplanering, 30 hp

Nivå: Avancerad E

© Författare Cecilia Österholm, e-post: [cecilia\\_osterholm@hotmail.com](mailto:cecilia_osterholm@hotmail.com)

Titel på svenska: Landskapsarkitekten och kommunikationen - teori, tillämpningsstruktur och guide till landskapskommunikatören

Title in English: The Art of Communicating Landscape Architecture - theory, application structure and guidelines

Handledare: Petter Åkerblom, institutionen för stad och land

och Hanna Ljunggren Bergeå, institutionen för stad och land

Examinator: Susan Paget, institutionen för stad och land

Foto: Cecilia Österholm, om inget annat anges.

Utgivningsort: Uppsala

Nyckelord: landskapsarkitektur, kommunikation, designstrategi, stadsutveckling, designteori, process- och projektledning.

Online publication of this work: <http://epsilon.slu.se>

# FÖRORD

Dragarbrunnsgatan, vilken är detta arbetes fallstudieobjekt, har ”shared space” som sin devis, något som känns mycket relevant när hela den idén bygger på att de som rör sig på gatan måste samsas och kommunicera med varandra för att rörelserna på gatan ska fungera. Att samsas och kommunicera är precis vad det här arbetet handlar om, fast detta arbete fokuserar inte på mötet mellan brukarna på gatan, utan på mötet mellan de olika aktörer som samverkar för att förverkliga denna idé om ”shared space”.

Jag vill tacka Uppsala kommun och de övriga som jag varit i kontakt med inom Dragarbrunnsgatanprocessen, för att jag fått ta del av projektet och era tankar kring det. Speciellt tack till Michael Eriksson och Anna Varenhorst, samt till Karin Åkerblom som lät mig använda Dragarbrunnsgatan som exempel i mitt arbete. Jag beundrar ert stora engagemang och önskar er lycka till med det fortsatta arbetet i processen.

Jag vill tacka WSP Samhällsbyggnad i Norrköping som lät mig sitta på kontoret och arbeta med mitt examensarbete, samtidigt som jag har fått kombinera mitt examensarbete med halvtidsarbete på kontoret.

Jag vill tacka mina handledare Hanna Ljunggren Bergeå och Petter Åkerblom för goda råd och hjälp på vägen. Samt för att ha visat ytterligare exempel på vilken fin samverkan som uppstår när landskapsarkitektur och, i det här fallet, miljökommunikation möts.

Tack till Frida, Rickard, mamma och pappa, Hanna, Jenny, Ann-Mari och Ella Klara för att ni läst och kommit med synpunkter under olika delar av arbetets gång. Samt tack till Per och Mattias i Uppsala som upplåtit sitt hem för mina tillfälliga visiter under hösten.

Slutligen ett stort tack till min familj som stöttat och hjälpt mig på vägen.

Cecilia Österholm  
Norrköping, januari 2011

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Innehållsförteckning	4	Bakgrund till projektet	32	<b>5. GUIDE TILL LANDSKAPSKOMMUNIKATÖREN</b>	<b>62</b>
Sammanfattning	5	Intentioner och mål för stadsutvecklingsprojektet	34	Verktyg	64
Abstract	6	Dragarbrunnsgatan	35	Mål eller medel	65
<b>1. INLEDNING</b>	<b>7</b>	Händelser i Dragarbrunnprojektet	38	Medvetenhet	66
Bakgrund	8	Exempel och reflektioner från observationer och intervjuer	41	Inställning	67
Mål och syfte	9	Sammanfattning av kapitel 3	42	Uppfattning	68
Material och metod	10	<b>4. TILLÄMPNING – STRUKTUR FÖR EN KOMMUNIKATIV SAMVERKANSPROCESS</b>	43	Helheten	69
Avgränsningar	14	En processtruktur i sex delar	44	Den fysiska platsen	70
<b>2. TEORI – LANDSKAPSARKITEKTEN OCH KOMMUNIKATIONEN</b>	<b>15</b>	<i>1. Organisera</i>	44	Konflikter	71
<i>Landskapsarkitekten</i>	16	Reflektion kring processens ramar, kompetenser och nätverk	44	Problemlösning	72
Vad gör en landskapsarkitekt?	16	Planering och faser	44	Analys	73
Problemlösning och design	17	Aktörssamverkan i processorganisationen	45	Engagemang	74
Vad gör en landskapsarkitekt som innehar en kommunikativ roll?	18	Process- och projektledning	47	Entusiasm	75
Styrkor och svagheter i landskapsarkitektrollen	19	<i>2. Relatera</i>	49	Glädje	76
Mötet mellan landskapsarkitektens teori och praktik	19	Gemensamhet & samverkan	49	Räckvidd	77
<i>Kommunikationen</i>	20	Mötessituationer	50	Anpassning	78
Vad innebär kommunikation?	20	<i>3. Utveckla</i>	51	Strategi	79
När det inte fungerar – konflikt eller oenighet	21	Gemensam kunskap	51	Designstrategi	80
Kommunikation – del av lärande, förståelse och kunskapsutveckling	22	Gemensam problemformulering	51	<b>6. DISKUSSION &amp; SLUTORD</b>	<b>82</b>
Vad innebär kommunikation för landskapsarkitekten?	23	Gemensamma digitala verktyg	52	Diskussion	83
Vad är process och vad är projekt?	24	Gemensamt språk & vokabulär	52	Slutord	87
Reflektioner kring kapitel 2	26	<i>4. Etablera</i>	54	<b>7. KÄLLOR OCH LITTERATUR</b>	<b>88</b>
<b>3. FALLSTUDIE - OMVANDLINGEN AV DRAGARBRUNNSGATAN I UPPSALA</b>	<b>28</b>	Gemensam vision, mål och tidplan	54		
Vad är Dragarbrunnsgatan?	29	Gemensamt grafiskt material	55		
Varför Dragarbrunnsgatans process?	31	Förankring & förmedling	55		
		<i>5. Agera</i>	56		
		Fokus & tydlighet	56		
		Mötet	57		
		Presentation och diskussion kring bild- och planmaterial	59		
		Konflikthantering & kompromisser	59		
		<i>6. Utvärdera och bygga vidare</i>	60		
		Reflektioner kring kapitel 4	61		

# SAMMANFATTNING

Att arbeta som landskapsarkitekt innebär att möta många olika människor med olika önskemål och krav. Det innebär att arbeta problemlösningsbaserat, platsorienterat, och som detta arbete vill belysa, med en medveten kommunikativ inställning gentemot alla de olika aktörer som man samverkar med. Jag menar att det goda resultatet i stadsutvecklings- och stadsbyggnadsprocesser ligger i den dialog och det gemensamma lärande som uppstår vid en positiv samverkan mellan alla involverade aktörer. Fokus ligger på det gemensamma arbetet och en god samverkansprocess på väg fram till målet, snarare än på själva målet.

Syftet med detta examensarbete är att belysa, undersöka, samt främja ett fortsatt arbete med och en ökad medvetenhet om, kommunikationens betydelse, tillämpning och resultatpåverkan inom landskapsarkitekturen.

Den typ av kommunikation som främst behandlas i detta arbete är den som kan kategoriseras kring det fysiska mötet. Det vill säga den kommunikation som uppstår i mötet mellan människor och det växelspel som äger rum när de olika parterna delger och tar del av varandras perspektiv för att tillsammans vinna gemensam kunskap. Den ensidiga överföring av information som ibland felaktigt benämns som kommunikation tas här endast upp som förmedling eller information.

I examensarbetet fungerar stadsutvecklingsprocessen för Dragarbrunnsgatan i Uppsala som fallstudie och inom detta projekt har mötesobservationer och intervjuer med involverade landskapsarkitekter utförts. Projektet har följts under perioden som sträcker sig från april 2010 till och med december 2010. Tre landskapsarkitekter har intervjuats för arbetet; en processledare, en projektledare och en ansvarig projekterande landskapsarkitekt. Dessa har fått dela med sig av sin syn på processen, kommunikation, helhet, gemensamhet och landskapsarkitektens roll.

Arbetets undersökning i form av intervjuer och observationer kopplat till frågorna om betydelse, tillämpning och resultatpåverkan visar att kommunikation och samverkan är viktigt för landskapsarkitekten. Det finns en önskan om att lära sig mer och att bli bättre på att kommunicera, men en svårighet i att veta hur detta ska gå till. Den visar att landskapsarkitektens arbetsmetoder i form av exempelvis skisser och bilder kan vara till hjälp i arbetet med att både förmedla information och att kommunicera tillsammans med andra aktörer. I frågan om förmedling av information eller kommunikation framkommer en svårighet i att skilja mellan dessa två företeelser och en tendens att felaktigt benämna viss förmedling som kommunikation.

Fallstudien och litteraturstudier visar på vikten av en anpassad struktur som kan främja en kommunikativ process. Som följd av detta presenteras en *struktur för samverkansprocesser* med en kommunikativ infallsvinkel. För att samverkan och dialog ska främjas bör en så pass väl anpassad processtruktur som möjligt ligga till grund för ett projekt. Denna processtruktur består av sex olika delar, som därefter kan modifieras och anpassas till det specifika projektet. Delarna är; organisera, relatera, utveckla, etablera, agera, samt utvärdera och bygga vidare.

Slutligen vill detta arbete försöka att bidra till den i fallstudien framkomna önskan hos landskapsarkitekten att lära sig mer om kommunikation. Detta görs genom att presentera en *guide till landskapskommunikatören* där olika kommunikativa aspekter som kan påverka utfallet i ett projekt tas upp tillsammans med korta tips på hur man kan tänka kring dessa aspekter.

Nyckelord: *landskapsarkitektur, kommunikation, designstrategi, stadsutveckling, designteori, process- och projektledning.*

# ABSTRACT

To practise landscape architecture is to meet many different people with different needs and requirements. This means working on a problem solving basis, to be place-oriented, and as this thesis wants to highlight, to have a conscious communicative attitude towards all the different actors that the landscape architect interact with. I believe that a good result of urban development and city planning processes lies in the dialogue and joint learning that occurs at a positive interaction between all actors involved. Focusing on the joint work and a good collaboration process during the project, rather than the project result itself.

The purpose of this paper is to illuminate, explore, and encourage further use of, and a greater awareness of, the importance of communication, its application and impact on earnings in landscape architecture.

The communication, which is primarily dealt with in this paper is the one which can be categorized within the physical meeting. The communication that occurs in encounters between people and the interaction that takes place when the various parties communicates and partake of each other's perspectives to reach joint knowledge. The unilateral transfer of information that is sometimes erroneously referred to as communication is in this paper only referred to as mediation or information.

This thesis uses the city development project of Dragarbrunnsgatan in Uppsala as a case study and within this project meeting observations and interviews with involved landscape architects has been performed. The study of the project has been carried out during a period from April 2010 to December 2010. Three landscape architects have been interviewed for the case study, a process manager, a project manager and an accountable design manager. These three have been sharing their views on the process, communication, entirety, community and the role of the landscape architect.

The case study of interviews and observations related to the issues of meaning, application and results of impact shows that communication and interaction is important for the landscape architect. There is a desire to learn more and become better at communicating, but a difficulty in knowing how this is to be done. It shows that the landscape architects working tools such as drawings and pictures can be helpful in efforts to both disseminate information and to communicate with other actors. The issue of mediating information or to communicate reveals a difficulty in distinguishing between these two phenomena and the tendency to incorrectly designate certain mediation as communication.

The case study and literature studies show the importance of a customized structure that can promote a communicative process. As a result, this thesis presents *an application structure for collaboration processes* with a communicative approach. To promote cooperation and dialogue a process structure as well-adapted as possible should form the basis for a project. This presented process structure consists of six parts, which can be modified and adapted to the specific project in mind. The six parts are; organize, relate, develop, establish, operate, and evaluate and reshape.

Finally, these efforts attempt to contribute to the presented desire of the landscape architect to deepen his or hers knowledge of communication. This is done by presenting a *guide to the landscape communicator* where different communicative aspects that may affect the outcome of a project are issued along with brief tips on how reason concerning these aspects.

*Keywords: landscape architecture, communication, design strategy, city development, design theory, process and project management.*

# INLEDNING

*Här får du veta mer om min bakgrund och orsakerna till valet av detta ämne. Vidare presenteras arbetets mål och syfte med de tre forskningsfrågor som jag valt att utgå ifrån i mitt arbete. Här finns metoden som jag använt i arbetet med insamling, bearbetning och slutsatser. Slutligen presenteras de avgränsningar som jag har gjort.*



# BAKGRUND

Jag har skrivit detta examensarbete om kommunikation och hur vi landskapsarkitekter kommunicerar. Ett ämne som inom landskapsarkitekturen ofta ses som självklart, utan att ens bli omnämnt, trots dess ständiga närvaro i vårt arbete. Jag ville skriva detta arbete för att öka min och läsarens förståelse för på vilket sätt kommunikationen inverkar på projekt och planeringsprocesser. Samt för att undersöka om hur landskapsarkitekter kan bli mer medvetna om och utveckla sitt förhållningssätt till den kommunikation som landskapsarkitekten deltar i ständigt i sin yrkesvardag.

Under mitt fjärde år som landskapsarkitektstudent vann jag en tävling gällande gestaltningen av en idéträdgård som Malmö kommunala bostadsbolag ville bygga i ett av sina bostadsområden i Malmö. Det stora glappet som infann sig mellan det faktum att jag var en student som ritat ett idéförslag, till att jag i stort sett blev ansvarig projektledare för detaljutformning och anläggning av trädgården påverkade mig mycket. Det fanns så mycket jag upplevde mig sakna och som jag kände att någon aldrig ens hade talat om under min utbildning. Dessa erfarenheter från praktik och arbete blev upprinnelsen till de frågor om vikten av kommunikation som började gro inom mig och som jag tyckte se ett behov av att belysa i allt fler situationer inom mitt yrke och i min utbildning. Detta examensarbete har varit mitt sätt att fördjupa kunskaperna inom kommunikation kopplat till mitt yrke som landskapsarkitekt.

Problemrymden i detta arbete innefattar landskapsarkitektens roll som aktiv deltagare och i flera fall även ledare i processer och den helhetssyn som ofta anses bli landskapsarkitektens styrka i ett projekt, till skillnad mot den mer tidigare förekommande rollen som expert inom ett visst område. Problemrymden innefattar stadsutvecklingsprojekt vilka involverar flera olika aktörer med olika ingångar och den process som dessa gemensamma projekt utgör.

*Vi står inför aktiva förändringar i vår miljö och staden är en av de platser som berörs och som antagligen kommer att förändras mest. Stadens offentliga rum brukas av en stor mängd människor och involverar många olika aktörer. För att skapa goda stadsrum med både skönhet och funktion krävs en gemensam ansats vid utvecklingen av dessa. Att kunna planera långsiktigt och förbereda för förändring är nödvändigt. För att utfallet därefter ska bli det bästa möjliga spelar kommunikationen en mycket viktig roll.*



# MÅL OCH SYFTE

Syftet med detta examensarbete är att belysa, undersöka, samt främja ett fortsatt arbete och en ökad medvetenhet om kommunikationens betydelse, tillämpning och resultatpåverkan inom landskapsarkitekturen och i de processer där landskapsarkitekter verkar tillsammans med andra aktörer. Med utgångspunkt i ett pågående stadsutvecklingsprojekt vill jag i faktiska situationer försöka förstå och lära mig hur kommunikationen ser ut i konkret stadsplanering, vad som händer i mötet mellan plats och aktörer såväl som aktörer emellan, samt försöka ta reda på varför och vilka konsekvenser kommunicerandet i dessa situationer ger

Detta vill jag uppnå genom att svara på de följande tre frågorna.

## TEORI

- *Vad kan kommunikation innebära, och hur definierar jag och andra landskapsarkitekter kommunikation?*

Jag vill fördjupa min egen kunskap gällande kommunikation i mitt yrke och veta mer om hur andra landskapsarkitekter ser på det, samt ställa detta emot hur kommunikation definieras i litteraturen. Jag vill belysa dialogen och växel-spelet som en viktig del i mitt yrke och undersöka landskapsarkitektens roll som kommunikatör.

Denna frågeställning kommer att belysas främst i *kapitel 2; Teori - landskapsarkitekten och kommunikationen* samt till viss del i *kapitel 3; Fallstudie - omvandlingen av Dragarbrunnsgatan i Uppsala*.

## TILLÄMPNING

- *Hur kan landskapsarkitekten öka sin medvetenhet om och förståelse för, det kommunicerande som ständigt äger rum i dess yrke, samt bättre förstå processer genom att se dem som kommunikation?*

Jag vill ta reda på vilka verktyg som finns till landskapsarkitektens förfogande, vilka situationer som är av stor betydelse för landskapsarkitektens kommunicerande och hur vi bättre kan förstå landskapsarkitekturprocesser som en form av kommunikation. I dessa frågeställningar fungerar ett exempelprojekt mycket bra som utgångspunkt för att förstå hur kommunikativa processer kan se ut och fungera.

Denna frågeställning kommer att behandlas mestadels i *kapitel 3; Fallstudie - omvandlingen av Dragarbrunnsgatan i Uppsala* och i *kapitel 4; Tillämpning - struktur för en kommunikativ samverkansprocess*.

## RESULTATPÅVERKAN

- *På vilket sätt kan en förbättrad kommunikation påverka resultatet i en stadsutvecklingsprocess där landskapsarkitekten deltar, och hur gör man för att förbättra kommunikationen och, i sin tur, utfallet i ett projekt?*

Jag vill undersöka hur kommunikationen kan påverka resultatet i landskapsarkitekturprojekt och -processer, samt främja en fortsatt diskussion kring huruvida kommunikationens effekter skulle kunna användas mer aktivt som en designstrategi och som ett sätt att driva landskapsarkitekturprocesser. Jag vill undersöka hur kommunikation skulle kunna öppna upp för nya former av projekt och samarbeten. Samt fundera över huruvida kommunikationen kan fungera som ett mål och resultat i sig.

Denna frågeställning tas upp delvis i *kapitel 4; Tillämpning - struktur för en kommunikativ samverkansprocess* och behandlas främst i *kapitel 5; Guide till landskapskommunikatören*.

# MATERIAL OCH METOD

Detta arbete har sträckt sig över en tidsperiod med början i april 2010 och slut i januari 2011. Under denna tid har 15hp skrivits på heltid och 15hp på halvtid. Arbetet har sett ut på följande sätt med litteraturstudier, en projektstudie med intervjuer och mötesobservationer, samt avslutande reflektioner.

*Litteraturstudie* – hur ser olika människor på kommunikation, hur talar man om den i design- och arkitektursammanhang? Vilken typ av litteratur har jag kunnat koppla till landskapsarkitektens sätt att kommunicera? Jag har utgått från vissa litteraturtips från mina handledare och litteratur jag funnit genom att söka i biblioteksdatabaser, funnit nya källor genom att titta på andra examensarbeten som tangerar samma ämne och genom att prata med människor jag mött under processens gång.

*Projektstudie - mötestillfällen* – här har stadsutvecklingsprocessen Dragarbrunnsgatan i Uppsala fått agera exempel när jag ställt mig frågor så som vad händer i ett verkligt projekt, hur fungerar kommunikationen mellan aktörer, vad blir resultatet och hur påverkas det av kommunikation? Min främsta metod för att undersöka kommunikationen i detta projekt har varit att delta som observatör vid flertalet mötestillfällen. Jag valde att studera processen för Dragarbrunnsgatan eftersom det är ett projekt som mycket lämpligt involverar flera landskapsarkitekter med olika typer av roller, samt är ett stort stadsutvecklingsprojekt som spänner över lång tid och involverar många olika aktörer.

*Projektstudie - intervjuer* – hur såg yrkesverksamma landskapsarkitekter i projektstudien på kommunikation och på hur de kommunicerar i sitt yrke? Intervjuerna hjälpte mig att ytterligare undersöka frågeställningar som jag funnit under mina mötesobservationer, samt att få ta del av landskapsarkitekternas egna syn på kommunikation och sitt yrke.

*Syntes och reflektioner* – hur ser jag på kommunikation och hur har min syn förändrats under arbetet? Vad ville jag med detta arbete och vad har detta arbete visat på?

# MATERIAL OCH METOD

## Projektstudie - mötestillfällen

Jag har i detta arbete använt mig av metoden deltagande observation enligt Kvale (1997) när jag har studerat olika mötestillfällen i Dragarbrunnsgatan-processen. På samma sätt menar Geelmuyden att deltagande observation är ett sätt att arbeta som landskapsarkitekt och att all landskapsarkitektur börjar med observation (Eggen, Geelmuyden & Jørgensen 2008). På så sätt började även jag min process i detta arbete med att observera deltagarna i Dragarbrunnsgatanprojektet under olika mötestillfällen. Totalt deltog jag i fyra mötestillfällen av olika karaktär under vilka jag tyst observerade de övriga deltagarna. För att dokumentera vad som hände och vad jag observerade så fördes anteckningar under alla möten. Jag valde att inte spela in dessa tillfällen då jag trodde att det skulle kunna göra många mötesdeltagare lite oroliga och dessutom skulle en bandspelare ändå inte kunna fånga upp många av de olika tecken och gester som försiggår samtidigt under mötet.

Dessa mötestillfällen har hjälpt mig att finna material och underlag till mitt arbete, de har hjälpt mig att träffa och finna viktiga personer som är involverade i processen, samt gett mig underlag till fakta och uppslag kring kommunikation. Under tiden då jag har följt processen med Dragarbrunnsgatan har jag deltagit som observatör i ett antal mötestillfällen och dessa är som följer:

- *Möte med ledningsägare inför etapp 4 - Vretgränd, Tema landskapsarkitekters kontor, Uppsala, 2010-05-05.*
- Ett möte där mötesdeltagarna bestod av projektledare och ansvarig från gatukontoret, två landskapsarkitekter från Tema landskapsarkitekter, samt representanter för de olika företagen som ansvarade för ledningarna i marken under Dragarbrunnsgatan. Mötet var till för att man skulle försöka samordna ledningarna och se vilka som berördes av ombyggnaden av gatan. Jag fick tips om mötet genom projektledaren för Dragarbrunnsgatan som också var den som tog med mig på mötet.
- *Möte med fastighetsägargruppen, Uppsala kommunhus, Uppsala, 2010-05-10.*
- Detta var ett av de möten som man från processledningshåll har hållit kontinuerligt under processens gång tillsammans med fastighetsägarna på Dragarbrunnsgatan. Dessa möten syftar till att koordinera fastighetsägarnas förändringar i fastigheterna med förändringarna på gatan. På mötet fanns även natur- och fritidskontoret, gatukontoret, samt process- och projektledaren representerade.
- *Möte med närboende och hyresgäster inför byggstarten på etapp 4 - Vretgränd, Uppsala kommuns kulturkontor, 2010-05-11.*
- Detta möte var ett informationsmöte från Uppsala kommuns sida för att göra alla boende och hyresgäster medvetna om förändringarna på den del av gatan som skulle byggas om härnäst, det vill säga etapp 4 - Vretgränd. Det var ett första möte för att informera, visa förslaget för hur gatan ska komma att se ut och även för att informera om de kommande informationsmöten som skulle löpa under ombyggnaden av gatan.
- *Startmöte med utvald entreprenör inför anläggandet av etapp 4 - Vretgränd, Gatu- och trafikkontoret, Uppsala kommun, 2010-09-21.*
- Detta möte hölls på Uppsala kommuns gatukontor och deltagarna var projekterande landskapsarkitekt, projektledaren, beställaren från gatukontoret, samt fyra representanter från entreprenörens sida. Det var det första mötet där de involverade från både projektledning- och projekteringshåll mötte entreprenören och viktigt på så sätt att det ligger till grund för det fortsatta samarbetet mellan dem under anläggandet av etapp 4.

# MATERIAL OCH METOD

## Projektstudie - intervjuer

För att försöka hitta essensen i landskapsarkitektens kommunicerande och möjligheterna som detta erbjuder har jag under denna tidsperiod speciellt valt att samtala med tre olika landskapsarkitekter som är involverade i just Dragarbrunnsgatanprocessen. Dessa tre landskapsarkitekter har valts ut med tanke på de skillnader i funktioner som de innehar i processen. Intervjuerna utfördes i maj 2010 och hade utgångspunkt i den halvstrukturerade intervjun efter Kvale (1997).

Intervjuerna utfördes efter att jag deltagit och observerat vid några utav mötestillfällena och dessa mötestillfällen gav mig således uppslag till flera teman att diskutera vidare kring på intervjuerna. Temana var sådana som jag uppfattade som intressanta, som jag upplevde skapade en del komplikationer och som inte alltid var så lätta att förstå. Samtalen figurerade kring följande fem teman:

- Helheten, landskapsarkitektens ansvar för och syn på helheten, samt dess betydelse i stadsutvecklingsprocesser och för landskapsarkitekten själv.
- Gemensamhet, i processer, med andra aktörer samt dess betydelse för ett projekt och deltagarna i det.
- Landskapsarkitektens roll som kommunikatör i olika processer, den intervjuades egen syn på hur den och andra runt omkring den kommunicerar.
- Processen, landskapsarkitektens arbetsprocess, stadutvecklingsprocessen och kopplingen till kommunikation.
- Kommunikationens funktion generellt i yrket som landskapsarkitekt och specifikt i Dragarbrunnsgatanprocessen.

Trots de fem temana att diskutera kring var jag intresserad av att hålla igång en så pass god dialog som möjligt och att få ta del av de intervjuades tankar om kommunikation och sitt yrke i stort. Därför tilläts samtalen att vara så avslappnade som möjligt, med friheten att hoppa mellan ämnen och att prata

obehindrat. Allt för att få en så nyanserad och öppen bild av den intervjuades tankar och idéer om sitt kommunicerande som möjligt. Intervjuerna tog mellan en och två timmar att genomföra vardera.

De som intervjuades var:

### Michael Eriksson, Ramböll

Michael Eriksson är landskapsarkitekt och arbetar sen ungefär ett år tillbaka på Ramböll i Uppsala där han är ansvarig chef för plan och landskap, samt arbetar som projektledare. Hans bakgrund ligger i Sigtuna kommun där han arbetat både som parkchef och gatu- och parkchef. I Dragarbrunnsgatan är Michael inkopplad som projektledare på uppdrag av Uppsala kommuns gatukontor, då Ramböll har ett ramavtal tillsammans med Uppsala kommun. Michael intervjuades den 25 maj 2010 och intervjun dokumenterades med hjälp av en bandspelare.

### Anna Varenhorst, Temagruppen landskapsarkitekter

Anna Varenhorst är landskapsarkitekt och verksam på Temagruppens kontor i Uppsala. Hon är ansvarig arkitekt från Tema när det gäller utformningen och projekteringen av Dragarbrunnsgatans Etapp 4 – Bangårdsgatan/Bäverns gränd och Vretgränd, vilken är den etapp som fokus legat på under den tid som jag har följt processen. Anna intervjuades den 25 maj 2010 och intervjun dokumenterades med hjälp av en bandspelare.

### Karin Åkerblom, kommunledningskontoret Uppsala kommun

Karin Åkerblom är landskapsarkitekt och är anställd i Uppsala kommun som processledare på kommunledningskontoret. Hon har tidigare även arbetat som stadsträdgårdsmästare och biträdande gatuchef i Uppsala kommun under flera år och har däremellan arbetat som konsult en kortare tid. Som processledare är Karin ansvarig för Dragarbrunnsgatanprocessen, vilken är en process som hon har fått ta över från en tidigare processansvarig. Hon driver samtidigt flertalet andra processer inom ramarna för kommunens stadsutveckling. Karin intervjuades den 24 maj 2010 och intervjun dokumenterades med hjälp av en bandspelare.

# MATERIAL OCH METOD

## **Syntes och reflektioner**

### *Struktur baserad på modell för samverkansprocesser*

Genom att titta närmare på uppbyggnaden av en process eller ett projekt, samt med exemplen ur de observationer och intervjuer som utförts inom projektet för Dragarbrunnsgatan så vill jag presentera en processtruktur som jag funnit vara någorlunda generell för processer av de typer som en landskapsarkitekt verkar i. Detta för att kunna förstå och på så sätt bättre kunna kommunicera i arbetet för en landskapsarkitekt som innehar en kommunikativ roll och som leder eller deltar i en process eller ett projekt likt Dragarbrunnsgatan.

Till min hjälp med att konstruera en schablonisk kommunikativ processtruktur har jag funnit Ranger och Westerbergs (2004) processmodell, vilken de konstruerat efter de faser som de upplever att de flesta lyckade processer går igenom. Modellen de presenterar är baserad på samverkansprocesser och passar väl in i mina egna tankar om processer där landskapsarkitekten verkar.

Ranger och Westerbergs (2004) modell innehåller sex olika faser och ser ut som följer:

1. Reflektion kring samverkan
2. Se och synas
3. Skapa kunskap tillsammans
4. Skapa samsynt strategi
5. Från strategi till handling
6. Fortsatt samförstånd

Med hjälp av mina egna observationer och med material från intervjuer och annan litteratur så vill jag, med utgångspunkt i Ranger och Westerbergs (2004) modell, försöka att bättre förstå hur en kommunikativ process ser ut och fungerar i sina olika faser.

### *Avslutande guide till landskapsarkitekten*

Genom att reflektera och ta tillvara de slutsatser som jag funnit under arbetets gång vill jag slutligen presentera några tips och tänkvärda idéer om hur man som landskapsarkitekt kan tänka och agera. Denna guide kan förhoppningsvis ge landskapsarkitekten goda förutsättningar för att bättre fungera i en samverkande process eller för att främja en ökad dialog i de projekt där den deltar.

# AVGRÄNSNINGAR

Denna uppsats fokuserar på kommunikationen i processer inom stadsutveckling med fokus på stadsbyggnad och offentliga miljöer. Uppsatsens fokus ligger medvetet på de involverade aktörerna och inkluderar inte brukarna på det sättet att deras medverkan och kommunikationen mellan dem och projektet i processen tas upp. Anledningen till att jag valt att inte titta närmare på kommunikationen med brukare och offentlighet är att detta är ett ämne som skulle kunna ta upp ytterligare ett examensarbete i omfattning.

Den kommunikation som främst behandlas i detta arbete är den som uppstår i mötet mellan människor. Det vill säga den kommunikation som uppstår i det fysiska mötet då olika aktörer tar del av och delar med sig av sina olika kunskaper och åsikter för att tillsammans vinna gemensam ökad kunskap. Det handlar således inte till någon större del om den förmedling av idéer genom bild och skisser, eller information, som landskapsarkitekten ofta benämner som kommunikation. Denna typ av förmedling finns endast omnämnd i liten skala i detta arbete.

I denna uppsats fungerar Uppsala kommuns stadsutvecklingsprojekt på Dragarbrunnsgatan som praktiskt exempel och fallstudie. Genom att ta del av detta projekt befästes fakta om kommunikation i dessa typer av projekt och processer och genom intervjuer av inblandade får jag en bredare bild av processen och arbets sättet i detta projekt. Studien innefattar intervjuer med tre involverade landskapsarkitekter, deltagande observationer från fyra olika mötestillfällen, samt studier av framtagna program och vision för projektet. För att på bästa sätt förstå hur landskapsarkitekten kommunicerar och vad man bör tänka på kommer jag att försöka utforma mina slutsatser som en guide till andra landskapsarkitekter som vill arbeta aktivt med kommunikation i sitt yrke.

Jag identifierar sex olika kunskapsområden som mitt arbete berör, dessa är; landskapsarkitektur, kommunikation, designstrategi, stadsutveckling, designteori samt process- och projektledning. Tonvikten kommer att ligga på landskapsarkitektur och kommunikation.

# TEORI - LANDSKAPSARKITEKTEN OCH KOMMUNIKATIONEN

*Att kommunicera är något som vi alla gör dagligen i interaktionen med andra människor. Trots självklarheten i detta moment har vi ofta många olika uppfattningar om hur kommunikation påverkar till exempel planeringsprocesser, samarbetsvilja och beslut. Att öka medvetenheten hos landskapsarkitekterna om kommunikationens betydelse är en viktig del av detta arbete. För att detta ska bli tydligt finns här förklaringar till vad som menas i just detta i arbete och vad jag som författare syftar på när jag diskuterar dessa begrepp.*



# LANDSKAPSARKITEKTEN

## Vad gör en landskapsarkitekt?

En landskapsarkitekt kan arbeta på många olika sätt och inneha många olika roller inom sitt yrke. Jag menar att landskapsarkitekten är den som med en helhetssyn på och med utgångspunkt i landskapet, omformar eller utvecklar landskapet med dess dynamiska förutsättningar i åtanke, planerar för användandet av landskapet och dess platser, samt även gestaltar dessa. Den gemensamma basen är landskapet och metoderna kring problemlösning vilket symboliserar kärnan i landskapsarkitektens arbete. För detta arbete är det särskilt viktigt att betona problemlösningen som ett av landskapsarkitektens mest grundläggande arbetssätt. Att förena olika funktioner och skönhet därpå, men samtidigt utmana dagens syn på landskapet och platserna, samt mana till nya funktioner och synsätt i dessa.

Om basen är landskapet och metoden problemlösningbaserad, så finns det ytterligare en viktig del i arbetet. För att alla dessa olika typer av arbetsuppgifter ska kunna fungera så måste landskapsarkitekten kommunicera med andra berörda och involverade, och för att utfallet i dess arbete ska bli gott hävdar jag att den helst ska göra det med god framgång. God framgång kan här innebära god förståelse för varandra, det behöver inte nödvändigtvis betyda att man är överens. Ju bättre förståelsen är desto större är chansen att samverkansarbetet kommer att fungera med god framgång. Susan Paget (2009, s.143) nämner problematiken med huruvida landskapsarkitekturen själv ska ses som mål eller medel, vilket komplicerar yrkesrollen ytterligare.

Att vara landskapsarkitekt handlar lika mycket om landskapet i sig, som människorna däri. Med detta i utgångspunkt förefaller det mig mer och mer essentiellt huruvida de människor som berörs och påverkas av en landskapsarkitekturprocess, ser processen som lyckad och platserna som processen berör som deras att vara delaktiga i. Detta gäller såväl brukare som involverade aktörer, då vi alla är en del av landskapet.



# LANDSKAPSARKITEKTEN

## Problemlösning och design

En stor del av landskapsarkitektens yrkesvardag figurerar kring design och problemlösning som är en stor och viktig aspekt av yrket. Som Jerker Lundequist (1995, s.47) uttrycker det tar projektarbete alltid sin utgångspunkt i ett eller flera problem, och detta gäller således även landskapsarkitektens projektutformade arbete. Lundequist (1995) hänvisar till Cross (1984) samt Rittel och Webber (1973) när han menar att eftersom förståelsen av problemet växer ur försöken att lösa det, så bör man se på design som en förhandlingsprocess. Att byta och väga argument mot varandra så att en gemensam uppfattning om problemets natur och dess lösning successivt växer fram bland de som deltar i processen (Lundequist 1995, s.71).

Lundequist (1995) hänvisar till Cross (1984) och en metod som för att inleda arbetet med ett nytt projekt går ut på att göra en första approximation av en tänkbar lösning för att på så sätt försöka reducera omfånget av problemlösningensarbete. På så vis menar Lundequist (1995) att en designprocess bör inledas med att projektgruppen formulerar ett antal designhypoteser som sedan kan ligga till grund för ett samspel mellan kontinuerligt framtagna lösningsförslag och parallellt framtagna specifikationer. Detta sätt att se på processen blir således dialektiskt, genom att designhypotesen spelas ut mot ett antal uppställda kriterier, samtidigt som både hypotesen och kriterierna gradvis förändras och preciseras i växelverkan med varandra (Lundequist 1995, s.73). På samma sätt menar han att design i sig blir en fråga om att hantera värdekonflikter och påstår att värderingar då spelar en viktig roll i designprocessen. Därför förespråkar han det rationella samtalet efter Vedung (1977) där de berörda aktörerna möts för att väga för- och emotskäl inför beslut om utformning och genomförande av ett projekt (Lundequist 1995, s. 84). En vanlig åsikt är att tycke och smak inte kan diskuteras men Lundequist (1995)

menar att estetiska och etiska ståndpunkter inte kan testas annat än genom just diskussion, i en kommunikation om värdefrågor mellan de olika parterna. Han påstår att det konstnärliga momentet förutsätter en medveten obestämthet (Lundequist 1995, s.63). På så sätt menar jag att även dialogen i en stadsutvecklingsprocess, där landskapsarkitekten deltar, kan ses som essentiell då det är där som värdefrågorna kan vägas mellan de olika deltagarna.

När det handlar om design så definierar Lundequist (1995, s.59) det som att hantera problem gällande artefaktens utformning, tillverkning och användning. Viktigt att tänka på kan även vara de påståenden gällande designlösningar som Bryan Lawson (2006) listar i *How designers think – the design process demystified*, där han menar att:

- *det finns ett outtömligt antal lösningar*
- *det finns inte några optimala lösningar på designproblem*
- *designlösningar är ofta integrerade lösningar*
- *designlösningar är ett bidrag till vetenskapen*
- *designlösningar har delar i andra designproblem*

Lundequist (1995, s.115) menar att i design och produktutveckling bör man se mer till den sociala processen och mindre till produkten. De sociala processerna är även en viktig och stor del av landskapsarkitekturen och hör också ihop med den samverkan som jag anser bör främjas i stadsutvecklingsprocesser likt Dragarbrunnsgatan.

# LANDSKAPSARKITEKTEN

## Vad gör en landskapsarkitekt som innehar en kommunikativ roll?

Kommunikation är en grundläggande och ständigt förekommande aktivitet i landskapsarkitektens yrkesliv såväl som i alla människors liv. Genom att säga att alla människor i varje möte med någon annan i stort sett alltid kommunicerar, eftersom kommunikation är det växelspel som uppstår i mötet dem emellan, kan man påstå att landskapsarkitekten ständigt kommunicerar i sitt yrke. Skillnaden ligger mer i hur pass medveten landskapsarkitekten är om, att och hur man använder kommunikation, än huruvida den använder det eller inte. Önskan om medvetenhet hos landskapsarkitekten syns hos Paget (2009) där hon beskriver hur hennes fokusgrupper påtalar behovet av att kunna mer om kommunikation för att klara av de komplexa processer med många olika grupper och intressen inblandade. Hon menar också att det finns ett behov av att utveckla det egna, såsom begrepp och språk (Paget 2009, s.155).

I *Working Through Environmental Conflict* tar Daniels och Walker (2001) upp något som de kallar för *communication compentece*, kommunikativ kompetens. Inom denna menar de att det finns tre dimensioner, vilka är; *adaptability*, *appropriateness* och *effectiveness*, det vill säga anpassning, lämplighet och effektivitet. Detta betyder att kommunikativ kompetens innebär att kunna bedöma situationer och anpassa sina förväntningar och sitt beteende därefter, att kunna använda kommunikation på det sätt som du och andra anser lämpligt för situationen, samt att vara effektiv i att uppnå sina kommunikativa mål (Daniels & Walker 2001, s.137).

### *Kommunikatören*

En medveten landskapsarkitekt, som jobbar i en sådan typ av yrkesroll där kommunikationen blir en stor del av yrket skulle kunna ses som en kommunikatör. Rollen som kommunikatör är en av de aspekter på yrkesrollen hos landskapsarkitekten som Susan Paget (2009, s.121) identifierar. Att inneha rollen som kommunikatör kan innebära olika saker och ibland kan

rollen vara mer uttalad medan det i andra fall kanske mer handlar om en personlig inställning. I intervju berättar projektören, Anna Varenhorst, om hur landskapsarkitektens roll i en process vissa gånger mestadels blir betraktad som den som ska göra ”*lite grönt runt omkring*” av andra aktörer, medan landskapsarkitekten ibland får en större roll. Hon menar att de faktiskt har resurserna och möjligheterna att fungera som samordnare mellan olika discipliner. Denna avsaknad av en mer samordnande roll hänger ihop med det Paget (2009, s.167) skriver om hur hennes fokusgrupp av landskapsarkitekter ser gestaltarollen som en mer självklar landskapsarkitekt-typ än kommunikatören. På så sätt finns därmed ett behov av att uppmärksamma och klargöra rollen, vilket även Paget (2009) pekar på då hon i fallstudier och fokusgrupper finner tydliga motsättningar inom och mellan temana för yrkesrollerna. Dessa motsättningar gör att landskapsarkitekten framstår som splittrad i sin självbild och även i den bild som ges till andra (Paget 2009 s. 168). Samtidigt menar Karin Åkerblom i intervju att en stor del av hennes kommunikativa roll handlar om att vara generalist.

Landskapsarkitektens mångsidiga roll kan alltså både vara en styrka såväl som en svaghet i vissa sammanhang. I de samtal med yrkesverksamma som Paget (2009) presenterar framgår ett genomgående behov av att kunna mer om olika kommunikationsprocesser hos landskapsarkitekterna när det gäller kommunikatörsrollerna. Där menar man att rollen som informationsförmedlare var mest välkänd men ändå inte tillräckligt väl förankrad och att det fortfarande handlade om en kunskap som behöver utvecklas hos landskapsarkitekterna (Paget 2009, s.173). Ett steg i riktningen mot en mer kommunikativt medveten yrkeskår kan vara, som Eggen, Geelmuyden och Jørgensen (2008, s.275) skriver, att i undervisningen flytta fokus från konst- och vetenskapsaspekten till kommunikationsaspekten inom landskapsarkitekturen. I intervju berättar Anna Varenhorst om hur hon upplever att man som konsult slussas in i kommunikatörsrollen vartefter ansvaret i projekten ökar. När man går från medverkande till handläggande och till ansvarig arkitekt så kommer man mer och mer in i dialogen med kunden eller beställaren menar hon.

# LANDSKAPSARKITEKTEN

## **Styrkor och svagheter i landskapsarkitektrollen**

På det personliga planet kan kommunikätorsrollen innebära att, som Hallgren och Ljung beskriver, ta ansvar för sin del i processen och att i samverkansorienterade processer sätta sin roll i relation till helheten (Hallgren & Ljung 2005 s.83). Här skulle en samverkansorienterad process mycket väl kunna liknas vid en stadsutvecklingsprocess. Karin Åkerblom menar att en bra kommunikatör är den som kan identifiera risker och problem i en process och därefter förmedla dem till andra. När det gäller styrkor och svagheter hos landskapsarkitekten som kommunikatör talar hon om det faktum att professionen befinner sig någonstans mitt emellan konstnärer och teknister och på så sätt har lättare att kommunicera mellan olika andra professioner. Således kan landskapsarkitekten ha fördelar i kommunikätorsrollen, samtidigt som det första som Pagets (2009) försöksgrupp tog upp var önskan om att bli bättre på att kommunicera som landskapsarkitekt. Gruppen såg en tydlig identitet som en förutsättning för att kunna skapa en god kommunikation med andra, vilket betyder att landskapsarkitektens förhållningssätt gentemot andra avgör dess yrkesroll (Paget 2009, s.150).

Paget (2009, s.140) skriver hur hennes fokusgrupper beskrev landskapsarkitektrollen som en länk mellan olika intressen, med uppgift att komma fram till något som man kan enas kring men samtidigt som ett hinder för att spetsa till saken och kunna sticka ut med mer originella lösningar. Swaffield (red. 2002, s.129) förklarar att de som en gång skapade landskap var generalister och hade helhetsbilden. Helhetsbilden är starkt sammankopplad med kommunikation på så sätt att det handlar om att tillsammans, genom en dialog i växelspel (Hallgren & Ljung 2005), vinna gemensam kunskap (Kvale 1997) om helhetsbilden.

## **Mötet mellan landskapsarkitektens teori och praktik**

Landskapsarkitektens teori och praktik möts i den delen av disciplinen som handlar om kommunikation, i dialogen eller helt enkelt där landskapsarkitektens erfarenheter görs om till språk. Vilket likväl kan innebära dialogen med sig själv eller dialogen mellan landskapsarkitekten och andra (Eggen, Geelmuyden & Jørgensen 2008, s.274). Således är språket en viktig del av landskapsarkitektens kommunikationstillämpning och detta märks inte minst när landskapsarkitekten samverkar med andra aktörer. Även Paget (2009) finner i sina fokusgrupper med landskapsarkitekter, behovet av att ha ett gemensamt språk med dem man arbetar med. Swaffield (2002) skriver även om betydelsen av att ge landskapsarkitekten en bättre grund i form av teori och här kan kommunikationen hjälpa till att påverka utvecklingen. Paget (2009, s.136) beskriver i sin avhandling hur hennes fokusgrupper i samtal nästan inte alls nämner teoriers betydelse för att förstå landskapsarkitektrollen.

# KOMMUNIKATIONEN

## Vad innebär kommunikation?

Att definiera kommunikation är en svår uppgift då det kan uppfattas mycket olika av olika människor i fråga om dess betydelse och innebörd. Kommunikationens olika innebörder beror även på i vilket sammanhang den tas upp i. En bred definition ger Per Linell (1982, s. 14) när han skriver om kommunikation i *Människans språk* och ger den preliminära definitionen av kommunikation som:

*”överförande av information från en individ(organism, system) (= sändaren) till en annan (= mottagaren)”*

Men Linell (1982) påpekar även att en definition som denna, vilken uteslutande talar om information, är ganska ensidig och menar att det är viktigt att ta fasta på kommunikationens sociala aspekter, det samspel mellan människor som syftar till att öka eller minska gemenskapen och leda till mer delade kunskaper och känslor. Detta liknar mer den typ av kommunikation vilken jag som författare är intresserad av att fokusera på och utforska i koppling till landskapsarkitekten och dess yrke. I Jerker Lundequists (1995, s.117) *Design och produktutveckling*, skriver han att kommunikation kan definieras som:

*”all dialog mellan människor, vilken har syftet att skapa en gemensam referensram för dem som deltar i den kommunikativa situationen”*

Denna gemensamma referensram är en intressant aspekt i landskapsarkitektens kommunicerande och fungerar som en förutsättning för att ett projekt likt det på Dragarbrunnsgatan ska fungera mellan de olika aktörerna.

I *Miljökommunikation* av Lars Hallgren och Magnus Ljung (2005, s.48) förklaras kommunikation som ett växelspel. De är noga med att påpeka att det handlar om just växelspelen, dialektiken, som sådant och inte den ensidiga strategin där någon försöker göra sig förstådd inför eller övertala andra. Steinar Kvale (1997, s.40) betonar i *Den kvalitativa forskningsintervjun* vikten av samtal som ett sätt att vinna kunskap och detta ligger nära kommunikationens dialog och det växelspel, som Lundequist (1995) respektive Hallgren och Ljung (2005) pratar om. Att kommunicera med varandra genom samtal skapar en gemensamt vunnen kunskap som kan stå till grund för det fortsatta arbetet. Detta samtal som ett sätt att vinna kunskap visar även på skillnaden mellan kunskap och det fakta eller den information som blir resultatet av de tillfällen som Hallgren och Ljung (2005) omnämner som ensidiga strategier där någon försöker göra sig förstådd inför eller övertala andra.

Det är i dessa skillnader, mellan den ensidiga förmedlingen och det gemensamma växelspels kommunikation, som missförstånd kan uppstå och det blir viktigt att vara medveten om att det handlar om två olika saker. Det är samtidigt viktigt att som landskapsarkitekt vara medveten om att båda två användningssätten förekommer vid olika situationer inom yrket.

# KOMMUNIKATIONEN

## När det inte fungerar - konflikt eller oenighet

En annan form av kommunikation är den där viljan att kommunicera minskar eller misslyckas, där det kan uppstå konflikter i processen eller dialogen. Konflikt är ett starkt ord och Hallgren och Ljung (2005) vill skilja på konflikt och oenighet, då de menar att det kan förekomma en intresse-motsättning utan att det behöver vara en konflikt. Konflikten kännetecknas av bland annat rädsla, otrygghet och vilseledning men detta behöver inte alltid förekomma för att två eller flera parter tycker olika (Hallgren & Ljung 2005, s.134). En koncis definition av konflikt ger Hallgren (2003) när han beskriver det som:

*”Interaktion mellan människor under vilken aktörernas tillit till interaktionen minskar.”.*

## Landskapsarkitektens kommunikationsförmåga i konflikt eller oenighet

Både konflikter och oenigheter kan naturligtvis förekomma i landskapsarkitekturprocesser såväl som i alla andra processer där aktörer med olika intressen måste mötas för att lösa problem. På så vis är Hallgren och Ljung (2005, s.115) på rätt spår när de menar att förmåga till konfliktanalys är en central kompetens i all processledning. Även i intervjuerna påpekar processledaren Karin Åkerblom hur hon upplever det som en viktig del i processledningen att kunna fungera som medlare. Projektören Anna Varenhorst menar även hon att det sociala är en stor del av yrket, med vikt vid att kunna just medla och kompromissa. Projektledaren Michael Eriksson berättar också om hur det kan bli problem när man presenterar ett projekt för sent. Då kan folk sätta sig på bakhasorna och motsättningar uppstå. Det är en reaktion mot att de inte fått veta något tidigare och något som hade kunnat undvikas om kommunikationen hade fungerat bättre menar han. I en av Pagets (2009) studie-grupper berättar en landskapsarkitekt om sin roll och beskriver den som en mer överbyggande roll. Personen menar att det är en förklarande och magisk roll på det sättet att den jämkar ihop alla människor och får dem att förstå att de behöver landskapsarkitekten (Paget 2009, s.132). Detta visar på just den roll som under mina intervjuer flera gånger dyker upp, den roll som har förmågan att se flera sidor i en process och därför kunna föra de discipliner som är långt ifrån varandra, närmre varandra.

## Härskartekniker

När det kommer till konflikter och oenigheter finns det ett antal härskartekniker som kan vara bra att känna igen för att bättre kunna undvika och motarbeta dem. Ranger och Westerberg (2004) listar fem härskartekniker som identifierats av Berit Ås. Dessa fem är; osynliggörande, förlöjligande, undanhållande av information, dubbelbestraffning, samt påförande av skuld och skam (Ranger & Westerberg 2004).

## Reflektion kring deltagarnas skillnader

I en samverkansprocess såsom en stadsutvecklingsprocess möts aktörer som är olika både vad gäller storlek och komplexitet. De skiljer sig också åt i sina rutiner för arbete, hierarkiska aspekter, och så vidare. Alla dessa grundläggande egenskaper skiljer på så sätt aktörerna åt och varje skillnad kan bli upphov till en konflikt, menar Ranger och Westerberg (2004). Därför är reflekterandet kring dessa skillnader en viktig förutsättning för att förhindra konflikter från att uppstå (Ranger & Westerberg 2004).

## Att vända på problemet

Lawson (2006, s.246) menar att när man talar om samverkan och samarbete i grupper, så tar det både tid och konflikter innan gruppen får en bra dynamik och egna normer. I sin avhandling använder Susan Paget (2009) metoden kallad kunskapsverkstäder, vilken fokuserar på just intresse- och värderingskonflikter och som samtidigt har till syfte att skapa en trygg atmosfär för kommunikation. Detta fokus på intresse- och värderingskonflikter är ännu ett exempel på hur konflikter eller oenigheter även kan bidra till kommunikation och i förlängningen till designen. Lawson (2006) menar även att den sociala delen som måste ingå i en designprocess innebär att spänningar eller konflikter oundvikligt uppstår, och att det inte går att förneka dessa mellanmänniska rollbaserade konflikters effekter i designverksamheten.

# KOMMUNIKATIONEN

## **Kommunikation - del av lärande, förståelse och kunskapsutveckling**

Hallgren och Ljung (2005) beskriver det som att förändring av en situation kan ske genom att människor kommunicerar. Det vill säga att den ene gör något som får betydelse hos den andre, som i sin tur svarar. I denna process utvecklas ny kunskap hos deltagarna och det sker ett lärande (Hallgren & Ljung 2005, s. 19). På samma sätt menar Lundequist (1995) att ett projekt bör organiseras som en lärande organisation. Detta ger en dynamisk organisation med ett distribuerat beslutsfattande, direkt feedback på resultat och en möjlighet för alla deltagande aktörer att snabbt få överblick över helheten (Lundequist 1995, s.47). Hallgren och Ljung (2005) beskriver lärandet som att de deltagande aktörerna relaterar till varandra genom att interagera och kommunicera. Förändringen sker då genom kommunikation och växelspelet mellan deltagarna. I denna process utvecklas ny kunskap hos deltagarna och det är detta som gör att det sker ett lärande (Hallgren & Ljung 2005).

Widegren (2002) menar att i ett gemensamt arbete sker det ett samtidigt och ömsesidigt lärande för alla de aktörer som deltar, såväl praktiker som teoretiker. Tillsammans lär de och utvecklas. Här finns en stor likhet med den samverkan som en landskapsarkitekt har med både teoretiker och praktiker i ett stadsbyggnadsprojekt. Inte minst därför att dessa projekt i stort är beroende av att både teoretiker och praktiker tillsammans löser problem. Widegren (2002) kallar det för att skapa subjektsrelationer, vilket betyder jämlika och ömsesidiga relationer där båda parter medverkar i kunskapsbildningen. Med syftet att samtidigt ge deltagarna såväl teoretiskt insiktsfull som praktiskt användbar kunskap (Widegren 2002). Hallgren och Ljung (2005, s.19) beskriver hur förutsättningen för en positiv förändring i en miljöfråga ofta handlar om att ett lärande har uppstått mellan aktörerna. De menar att det ofta är avsaknad av lärande som orsakar problem eller förhindrar en konstruktiv hantering av situationen. När kommunikationen fungerar ger den alltså upphov till lärande som möjliggör konstruktiva eller innovativa handlingar (Hallgren & Ljung 2005), vilket är eftersträvänsvärt att uppnå som landskapsarkitekt vid deltagande i någon form av stadsbyggnads- eller utvecklingsprocess. Konstruktiva eller innovativa handlingar kan i allra högsta grad känneteckna en god landskapsarkitekturprocess.

Alla möten leder dock inte till att man kommer närmare ett beslut. För att uppnå ett gemensamt lärande krävs det att de möten som sker mellan aktörerna utvecklas på ett visst sätt. Det är kommunikationens kvalitet som är viktig, samt graden av delaktighet och demokrati (Hallgren & Ljung 2005). Hallgren och Ljung (2005) menar även att det finns flera dimensioner i gemensamma lärandeprocesser som man bör vara medveten om. Dessa är; de kritiska aspekterna i problemsituationen (tekniskt, legalt, finansiellt socialt, osv.), proceduren för och betydelsen av processdesign och arbetsformer, olika perspektiv och vilken betydelse det har för förståelse och handling, samt systemgränser och betydelsen av att medvetandegöra kommunikationens betydelse för att förstå varandra (Hallgren & Ljung 2005, s.87).

### *Hjälpmedel för kommunikation*

Annika Söderberg (2009) beskriver behovet av hjälpmedel för kommunikation på ett bra sätt när hon skriver;

*”För att alla inblandade, vi själva i högsta grad inkluderade, skulle förstå projektet så att det skulle kunna realiseras, var vi tvungna att utveckla en mängd kommunikativa verktyg.”*

Nödvärdigt att understryka i diskussionen kring verktygen är huruvida de verkligen ska kallas för just verktyg. Söderberg (2009) refererar i sitt arbete till Gunilla Lindholm och Maria Hellström vilka istället föreslår ordet rekvisita. Med rekvisita menar de ”föremål som i sig inte är värdefulla utan får sitt värde när de används till sitt syfte, för att föra intrig och handling framåt.” (Söderberg 2009). Kopplat till detta skriver Paget (2009) om landskapsarkitektens roll och om hur hon antar att landskapsarkitekten i pressade situationer, medvetet eller omedvetet, har lättare att luta sig mot redan kända förebilder, vilka ofta är fysiska exempel och typer, i sin repertoar. I följd till detta undrar hon hur en repertoar som är öppen för ett processtänkande skulle kunna se ut (Paget 2009, s.190).

# VAD INNEBÄR KOMMUNIKATION FÖR LANDSKAPSARKITEKTEN?

## **Att medvetandegöra kommunikationsspelet**

Vad som utmärker kommunikation, när det gäller stadsutvecklingsprocesser och landskapsarkitektens användande av den, handlar om en kombination av att gemensamt komma fram till lösningar och idéer, samt att kunna förmedla dem till utomstående. Det förekommer alltså både kommunikation, samt information och förmedling. Dessa två aspekter flyter ofta samman och som landskapsarkitekt är det essentiellt att kunna använda sig av dem båda. Dock blir det viktigt att samtidigt kunna skilja dem åt och veta vad man använder sig utav. Vilken form man använder sig av handlar ofta om var i processen man befinner sig, samt vem man arbetar med. Att kommunicera internt och externt i en projektorganisation kräver också olika typer av bemötande. Det viktiga blir många gånger att medvetandegöra kommunikationsspelet – samspelen, då det idag ofta förbises eller tas som en osynlig självklarhet.

## **Växelspelet**

Den del av kommunikation som detta arbete fokuserar på handlar mycket om det växelspel som ständigt sker mellan människor. När vi sedan talar om landskapsarkitekten specifikt finns det flera växelspel som förefaller intressanta att undersöka närmre. Det växelspel som tidigare nämnts handlar om det mellanmännliga som i detta arbete då berör landskapsarkitekten och övriga involverade aktörer. Men kommunikation är rörligt och dynamiskt, precis som de platser och material som landskapsarkitekten arbetar med i sitt yrke och således blir även växelspelen mellan landskapsarkitekten och den fysiska platsen intressant, även om det är av en helt annan typ. Även Lundequist (1995, s.7) tankar om växelverkan mellan teori och praktik som en förutsättning för kunskapsbildning inom design och produktutveckling kan nämnas. Detta kan appliceras på landskapsarkitektens kunskapsbildning genom att som tidigare konstatera att kunskap vinnas ur dialog, samtidigt som kombinationen av teori och praktik är nödvändig för att landskapsarkitektens arbete ska fungera.

Hallgren och Ljung (2005, s.49) skriver i *Miljökommunikation* att samtal bygger på att de samtalande tar varandras perspektiv, vilket gör samtalet till en situation då man får uppleva världen på ett annat, eller nytt, sätt och även att någon annan för en stund ser på världen som jag själv gör. En egenskap som kan vara mycket värdefull att inneha som landskapsarkitekt, när man skapar miljöer för många olika människor. De påpekar även vikten av att förstå varandra, inte att bli överens (Hallgren & Ljung 2005, s.51). Linell (1982) beskriver hur viktigt språket blir för kommunikationen, men även andra typer av tecken och bilder. Detta betyder att en stor del av landskapsarkitektens arbete påverkas och berör kommunicerande, kanske ännu mer än många andra yrken då inte bara språket utan även bilder och tecken, såsom till exempel planer och skisser är en stor del av yrket. Användandet av tecken och bilder kan sedan kopplas till Lundequists (1995) definition där dialogen och den gemensamma referensramen, vilka båda kan appliceras som viktiga aspekter inom landskapsarkitekturen, beskrivs som kommunikationens kännetecken. Att använda kommunikation för att skapa gemensamma referensramar och dialog är två viktiga komponenter i landskapsarkitekturprocesser och åstadkoms ofta just genom att ta hjälp av tecken och bilder.

I övrigt finns det förstås många aspekter på kommunikation som är allmänna för de flesta typer av projekt- eller processituationer och som då likväl kan appliceras på landskapsarkitekturprocesser. Många av dessa aspekter kommer att presenteras i delar längre fram i detta arbete som mer specifikt berör tillämpningen av kommunikation i stadsutvecklingsprocesser.

# VAD ÄR PROCESS OCH VAD ÄR PROJEKT?

Det förekommer att begreppen projekt och process är svåra att skilja åt. När ska process respektive projekt användas för att fungera rätt? Både process och projekt är vanligt förekommande begrepp inom landskapsarkitekturen och landskapsarkitektens arbete är ofta just process- eller projektorienterat. Inom landskapsarkitekturen finns även många begrepp som innefattar dessa två ord, såsom till exempel planprocess, sociala processer, projektansvarig, samverkansprocess, projektering, kommunikationsprocess och designprocess. Dessa begrepp figurerar även i detta arbete, då de är viktiga beståndsdelar i den plan- och stadsutvecklingsprocess som Dragarbrunnsgatans utveckling är del av.

## Projekt

I *Design och produktutveckling* av Jerker Lundequist (1995) förklaras projekt som:

*”en organisation med i förväg bestämd livslängd som upprättats för att genomföra en uppgift enligt en projektplan”*

Lundequist (1995) menar också att ett projekt är en målstyrd verksamhet. Liknande beskriver Wikipedia (2010) projekt som ett uppdrag vilket utförs av en tillfällig arbetsorganisation för att åstadkomma ett förutbestämt resultat. Där framställs projektet som:

*”en temporär satsning för att framställa en unik vara eller tjänst”*

Ordet projekt kommer från det latinska projicere som betyder utkast och ordet innebar länge en plan. Från 1900-talets mitt har betydelsen förskjutits att förutom planeringen innefatta utförandet av planen (Wikipedia 2010). Lundequist (1995, s.48) menar även att projekt kan ses ur tre aspekter; som kunskapsform, som metod för problemlösning och som organisationsform.

## Process

I motsats till projekt står sedan process, som till exempel Karin Åkerblom menar är något som inte tar slut. Enligt Wikipedia (2010) betyder ordet utvecklingsgång eller förlopp och betecknar i sin vidaste betydelse ett i tiden utdraget förlopp där något förändras. Ranger och Westerberg (2004) beskriver process som samverkan och menar att oavsett hur arbetet utvecklas så innebär det ett arbete som löper över tid och går in i olika faser.

Lundequist (1995 s.60) nämner processen när han skriver om designtänkandet och hur det bör innefatta både själva objektet och processen. I detta fall menar han produkten och produktionsprocessen men det är intressant att applicera även på landskapsarkitektens designtänkande där objektet blir en gestaltad plats och produktionsprocessen blir den process som föregår och involverar en gestaltning. Susan Paget (2009) beskriver hur det kan finnas stora skillnader i olika processer. I hennes fall med skolgårdsutveckling gäller det skolverksamhetens och byggets process, i vilka hon menar det kan ses som en konflikt mellan processtid och projekttid (Paget 2009, sid. 104). Detta visar på de intressanta aspekter som uppkommer då flera processer löper samtidigt och i vissa fall beroende av varandra. Paget (2009, s.142) nämner även hur hon upplever att processens föga synlighet gör den svårbedömd för landskapsarkitekten. Det visar sig även då hennes fokusgrupp i samtal snabbt förflyttar sig till att tala om det fysiska resultatet istället för själva processen (Paget 2009, s.141). Då detta arbete handlar mycket om kommunikationsprocessen som sådan, snarare än just det fysiska resultatet, är detta mycket intressant att ta med i beräkning och även som orsak till att jag som författare vill uppmärksamma denna process med hjälp av detta arbete.



# VAD ÄR PROCESS OCH VAD ÄR PROJEKT?

Ranger och Westerberg (2004) skriver om hur planering, utveckling och förändring innebär ett processinriktat arbete som många gånger ställer andra krav än den traditionella projektformen som många är vana vid. De menar att samverkan både är processens mål och dess arbetsmetod (Ranger & Westerberg 2004, s.10). Lawson (2006) talar om designprocessen och listar ett antal påståenden som kan appliceras även på landskapsarkitekturprocesser i vissa fall. Där menar han bland annat att processen inte har något slut, att det inte finns någon ofelbart korrekt process och att processen handlar såväl om att hitta, som att lösa problem (Lawson 2006).

## **Projekt och process i kombination**

Lundequist (1995) erkänner projektet som den dominerande organisationsformen och tar stöd i Schön (1983) och Simon (1969) när han menar att inom dessa design- och produktutvecklingsprojekt görs problemen hanterbara, snarare än att de får en lösning. Något han grundar på Schöns (1983) påstående om att design och produktutveckling är sociala processer med inslag av kreativt arbete, informationshantering, förhandling och beslut, för hantering av problem. Lawson (2006) menar att inom designverksamheten är det inte produkten som är viktig utan snarare just processen. När det gäller just design, som kan kopplas till landskapsarkitekturen, kan ordet design fungera både som verb och substantiv och på så sätt kan det syfta till både slutprodukten eller till processen (Lawson 2006).

## REFLEKTIONER KRING KAPITEL 2

Som tidigare sagt, ligger fokus i detta arbete på den kommunikation som kan kategoriseras kring det fysiska mötet. Det vill säga den kommunikation som uppstår i mötet mellan människor och det växelspel i dialog som kännetecknar den.

Jag tolkar det som att man för en bättre förståelse och tydligare särskiljning, skulle kunna kategorisera kommunikation som antingen dialektisk kommunikation eller delgivande kommunikation. Men genom att namnge dem på detta sätt så innebär det att den delgivande kommunikationen som egentligen inte är kommunikation, utan endast information eller fakta, får ett kommunikativt epitet. För att något ska kunna benämnas som kommunikation behöver en mellanmänsklig akt, ett växelspel mellan människor, äga rum. Förekommer inte detta mellanmänskliga växelspel så är det inte kommunikation utan endast informationsöverföring eller förmedling. Därför vill jag påstå att kommunikation alltid är dialektisk, det vill säga sprungen ur ett växelspel och således finns ingen delgivande kommunikation utan endast delgivande i form av information eller förmedling.

För att på bästa sätt kunna ta del av detta arbete och för att landskapsarkitekten på bästa sätt ska kunna fundera över och förbättra sin kommunikation i mötet med andra aktörer såväl som andra landskapsarkitekter är det av stor vikt att kommunikationen kan definieras inom en bestämd ram. Det är viktigt att skillnaderna blir tydliga mellan de olika sätten att agera i mötet med andra människor. Det ska tilläggas att detta arbete i mångt och mycket varit ett sätt för mig själv att försöka definiera kommunikation och lära mig mer om växelspelen och dialogen.

När jag skriver om kommunikation menar jag således endast den kommunikation som innebär ett växelspel mellan människor, där ett utbyte av åsikter och perspektiv på saker sker. Att delge andra människor eller förmedla information eller fakta är något som många gånger felaktigt benämns som kommunikation. Dessa fenomen kommer jag hädanefter endast att benämna som förmedling eller delgivning av information.

### **KOMMUNIKATION**

Växelspel och dialog mellan människor, där resultatet kan leda till gemensamt vunnen kunskap.

### **FÖRMEDLING**

Information eller fakta, delgiven andra människor för att göra sig förstådd eller övertala.

### **PROJEKT**

En organisation med tydlig början och slut, med förutbestämda mål och ramar att agera inom.

### **PROCESS**

Ett pågående förlopp, i rörelse. Det som rörligt pågår inom ramarna för ett projekt, eller utanför.

## REFLEKTIONER KRING KAPITEL 2

Det komplicerade ligger att de två delarna, kommunikation och förmedling, är sammanlänkade. För att kunna kommunicera i ett mellanmänniskt växelspel så behöver varje part i situationen bland annat kunna förmedla sin åsikt eller syn på saken för att sedan skapa utbytet. För att göra detta utbyte från varje deltagare som sedan genom dialog växer till gemensam kunskap, så måste varje deltagares inspel i situationen bestå av just information, fakta eller åsikter. Så genom att förmedla information och dela den med andra så kan situationen bli till ett växelspel där man tillsammans vinner kunskap tack vare de olika deltagarnas bidrag till situationen.

I diskussionen kring landskapsarkitektens yrkesidentitet så skulle samtidigt denna mindre tydliga identitet vara det som gör att landskapsarkitekten lättare kan kommunicera med många olika professioner, vilket också en av de intervjuade beskriver. Samtidigt som Paget (2009) understryker vikten av en tydlig yrkesidentitet för att kunna skapa en god kommunikation med andra. Övergripande för det hela, oavsett om landskapsarkitektens generalistiska yrkesroll står den till last eller fördel, är att landskapsarkitekten behöver lära sig mer om de kommunikativa processerna och hur de fungerar inom professionen.

I frågan om huruvida man ska kalla kommunikativa hjälpmedel för verktyg, rekvisita, repertoar eller liknande, så väljer jag att i detta arbete kalla dem för verktyg. Mycket för att definitionen på rekvisita beskrivs som ”*föremål som i sig inte är värdefulla*” (Söderberg 2009), vilket gör att rekvisitan i sig inte är värdefull. Jag ser verktygen som en del av den dialog och det växelspel som definierar kommunikation och vill därför också påstå att de i sig är värdefulla för situationen. När Paget (2009) lyfter frågan om hur en repertoar som är öppen för ett processtänkande skulle kunna se ut finns även en öppning för denna benämning. Repertoaren skulle också kunna tolkas mer som referensprojekt och blir intressant i den frågeställning som Paget (2009) nämner om vad det då finns för processer som kan fungera som referensprocesser. Fortsatt för detta arbete kommer jag dock att använda mig av verktyg som benämning för de kommunikativa hjälpmedlen.

Samspelet är en stor del av kommunicerandet och något som jag vill påstå är eftersträvansvärt i alla typer av samverkansprojekt. När man talar om samspel och landskapsarkitektur tycker jag att det blir intressant eftersom landskapsarkitekten inte bara samspekar med övriga aktörer inom ett projekt utan även med platsen och landskapet. För att en landskapsarkitekt ska kunna arbeta på en framgångsrikt sätt anser jag även att samspelet mellan teori och praktik är mycket viktigt för professionen. Således listar jag tre olika typer av samspel som berör landskapsarkitekten och landskapsarkitekturen, dessa är som följer.

- *Samspelet mellan landskapsarkitekten och övriga aktörer*
- *Samspelet mellan landskapsarkitekten och platsen*
- *Samspelet mellan landskapsarkitekturens teori och praktik*

Med anledning av Lundequists (1995) och Schöns (1983) påstående om att design och produktutveckling är sociala processer skulle slutsatsen kunna dras att projektet som organisationsform innehåller sociala processer. Det ger att både projekt kan innehålla processer och, som tidigare nämnt, kan även processer innehålla projekt. Processen kan man säga, är det som pågår inom ramarna för ett projekt.

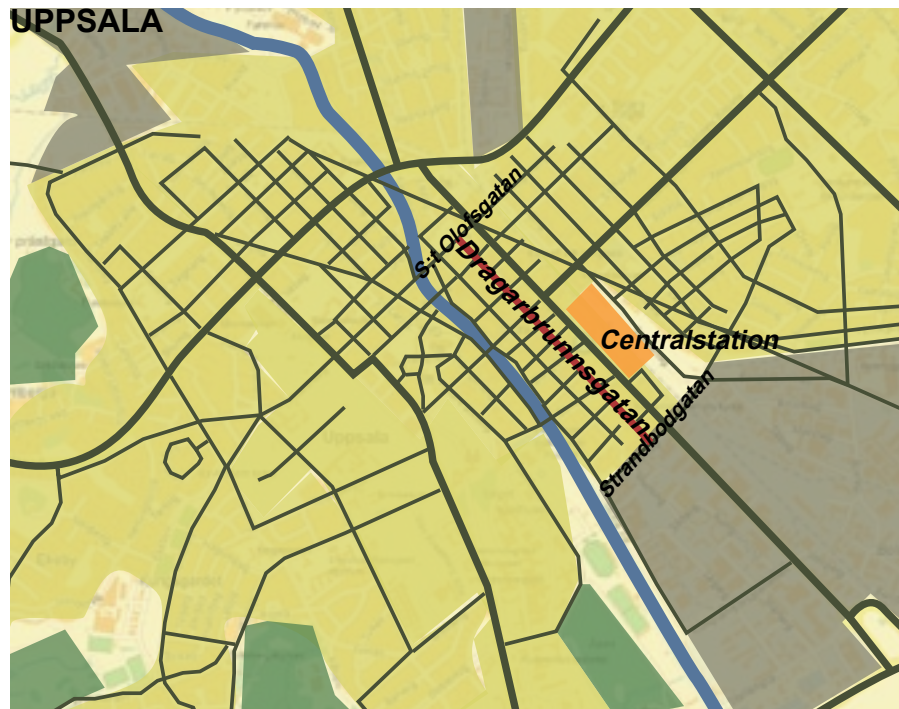
# FALLSTUDIE - OMVANDLINGEN AV DRAGARBRUNNSGATAN I UPPSALA

*För att undersöka och få reda på mer om kommunikationens betydelse, tillämpning, resultat och möjligheter har ett stadsutvecklingsprojekt i Uppsala fått agera exempel. Här beskrivs projektet i sin helhet, dess bakgrund, vad som har hänt under tiden jag följt det och även dess framtida mål och intentioner, samt projektets organisation och aktörer. Mitt tillvägagångssätt för att ta del i processen presenterades under kapitel 1 - inledning.*



# VAD ÄR DRAGARBRUNNSGATAN?

Dragarbrunnsgatan är en gata i centrala Uppsala som ligger placerad parallellt mellan Uppsalas centrumgågata Svartbäcksgatan-Kungsängsgatan och den längs stationen löpande Kungsgatan. Gatan har alltså en mycket viktig roll i den naturliga rörelsen mellan centrum och stationen, men också som en del av stadskärnan i sig. Den sträcka av Dragarbrunnsgatan som behandlas i kommunens omvandlingsprocess sträcker sig från S:t Olofsgatan i norr till Strandbodgatan i söder. Totalt är sträckan runt en kilometer lång. Längs med Dragarbrunnsgatan ligger fastigheter med handel och service, gallerior, kyrkoverksamhet, bostäder och kontor, med mera. Det är en stadsgata med liv och rörelse men upplevs ändå som något av en baksida med det befintliga uttryck den har innan omvandlingen.



## VAD ÄR DRAGARBRUNNSGATAN?



*Vy från södra delen av Dragarbrunnsgatan, bild tagen i maj 2010.*



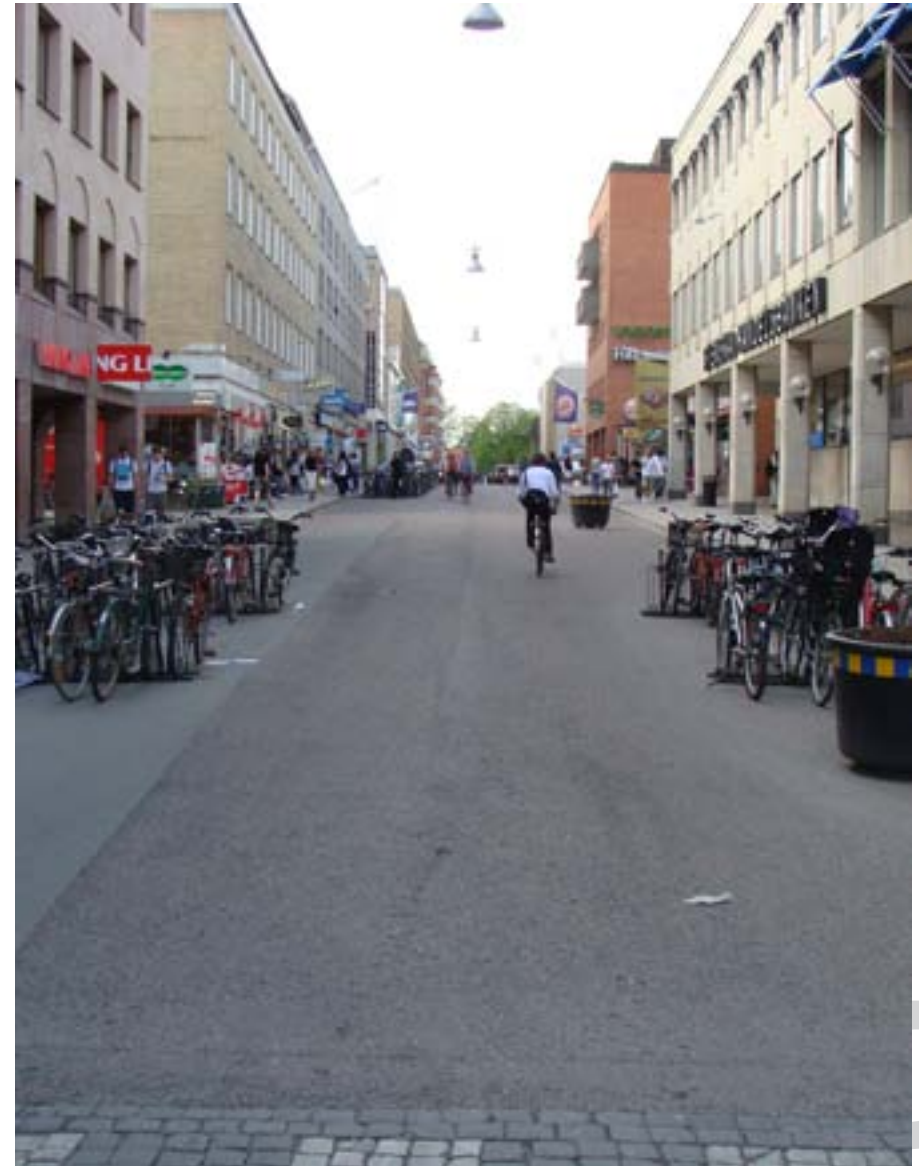
*Vy från norra delen av Dragarbrunnsgatan, det så kallade Dragarbrunnstorg, där omvandlingen färdigställts. Bild tagen i maj 2010.*

# VARFÖR DRAGARBRUNNSGATANS PROCESS?

Att följa Uppsala kommuns process kring utvecklingen av Dragarbrunnsgatan är intressant ur många olika perspektiv. Dels är projektet omfattande på det sätt att det involverar många olika aktörer, både från offentlig och privat sektor. En sådan omfattande organisation betyder att vikten av kommunikation blir än större. Organisatoriskt visar projektet upp en omfattande involvering även från kommunens sida, då projektet engagerar flera utav kommunens olika kontor.

Rent fysiskt är Dragarbrunnsgatan som plats, eller snarare flera platser i staden, spännande tack vare den stora potential som gatan innehar, dess centrala placering i staden, de olika funktioner som den fyller idag och kommer att kunna fylla i framtiden. Det är ett stadsutvecklingsprojekt som visar på ett försök att se på staden, samt de som använder, bor och arbetar i den, på ett nytt sätt. Tidsaspekten i det här projektet är också mycket lämplig att studera. Processen spänner över en mycket lång tid och har redan pågått i flera år när detta examensarbete kommer in i bilden och kommer även att fortsätta när detta arbete är avslutat. Då tiden är en intressant och viktig aspekt för landskapsarkitekten att kunna kommunicera kring lämpar sig detta projekt mycket bra.

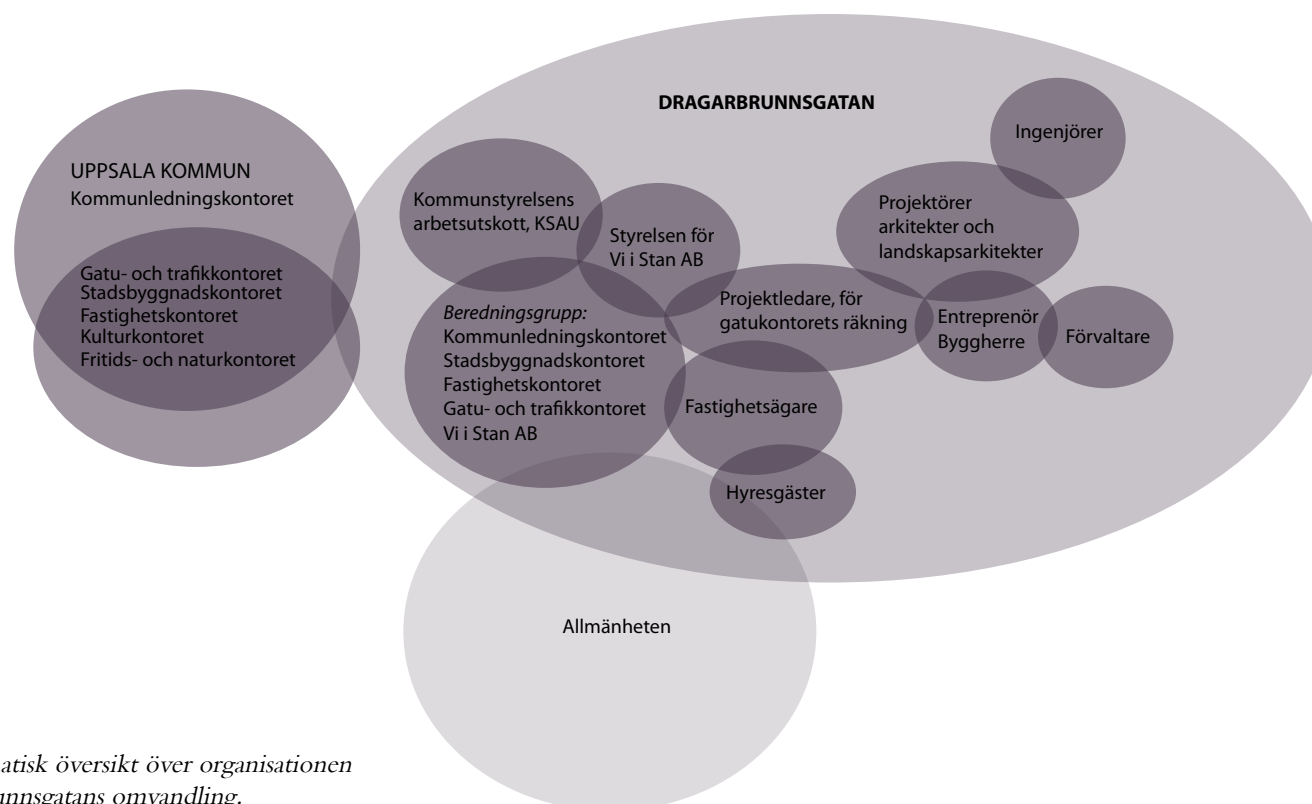
*Bilden visar en del av Dragarbrunnsgatan, där tillfälliga cykelställ står utställda på prov inför en senare permanent förändring vid ombyggnation av just denna etapp. Bilden är tagen i maj 2010.*



# BAKGRUND TILL PROJEKTET

Processen kring Dragarbrunnsgatans omvandling samordnas från kommunledningskontoret i Uppsala kommun, via en samarbetsgrupp bestående av gatu- och trafikkontoret, stadsbyggnadskontoret, kulturkontoret, fastighetskontoret, VA- och avfallskontoret, samt Vi i Stan AB. Vi i Stan AB är Fastighetsägarna i city och Uppsala Handelsförenings gemensamma organisation för att främja stadslivet och utveckla stadskärnan ([www.uppsala.se](http://www.uppsala.se)). År 2004 upprättades ett program av Uppsala kommun och Vi i Stan AB vilket gällde gatu-

och bebyggelsemiljöer runt Dragarbrunnsgatan. Programmet omfattade hela gatans längd från S:t Olofsgatan till Strandbodgatan och fick namnet "Vision Dragarbrunn". I mars och augusti 2006 tog Kommunstyrelsen beslut i att gå vidare med att utveckla det gemensamma projektet. År 2007 beslutade kommunstyrelsen att i processen ta hänsyn till det egna förslag kring utveckling av gatan som fastighetsägarna inom Vi i Stan AB tagit fram med sina visioner för gatan. Tillsammans arbetar man nu för att den gemensamma visionen om Dragarbrunnsgatan ska bli verklighet.



*Illustrationen visar en schematisk översikt över organisationen som ligger bakom Dragarbrunnsgatans omvandling.*



# BAKGRUND TILL PROJEKTET

De delar som ingår i Dragarbrunnsgatans utveckling är indelade i 5 etapper men även mindre delar såsom anslutande gränder och gaturum ingår i processen. Under processens gång har även intilliggande platser blivit involverade och det mest aktuella i arbetet just nu är att man lagt till Forumtorgets förnyelse i processen. Den första etappen, som behandlade Dragarbrunnstorg färdigställdes i slutet av 2008.

Etappindelningen ser ut som följer:

*Etapp 1* – Dragarbrunnstorg

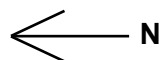
*Etapp 2* – Påvel Snickares gränd

*Etapp 3* – Smedsgränd och Dragarbrunnsgatan

*Etapp 4* – Bangårdsgatan/Bäverns gränd och Vretgränd

*Etapp 5* – Södra Dragarbrunnsgatan

*Denna plan med de fem etappindelningarna är lånad från Vision Dragarbrunn och visar hela gatans längd och de olika etapperna.*



# INTENTIONER OCH MÅL FÖR STADSUTVECKLINGSPROJEKTET DRAGARBRUNSSGATAN

Dragarbrunnsgatan är en naturlig del i den utveckling och utvidgning av stadskärnan som är önskvärd i Uppsala centrum. En större stadskärna är grundläggande om Uppsala ska kunna fortsätta att vara en attraktiv vardagsrum (Vision Dragarbrunn, programsamrådshandling 2004-12-16). Utvecklingen av centrum gäller både handel, fastigheter, gallerior, gatumiljö och trafik.

Devisen för Dragarbrunnsgatan kallas för "shared space" och bygger på idéer om att en stadsgata ska kunna fungera bättre på alla villkor till skillnad från tidigare då många gator varit väldigt anpassade efter fordonstrafik.

Ett nummer fyra som främst har varit aktuell under den tid jag följt denna process, har som mål att stå färdig i maj 2011.



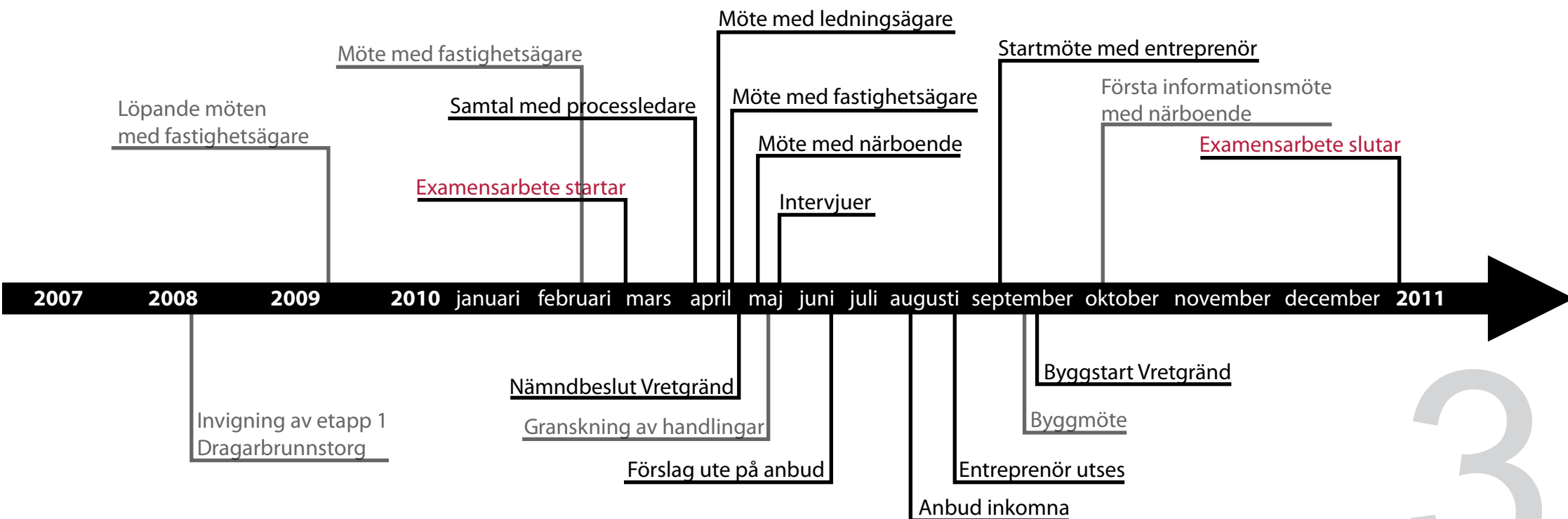
Här syns den visuella tidplan som projekt- och processledarna tagit fram inom projektet för Dragarbrunnsgatans förvandling, allt för att underlätta förståelsen för alla inblandade och för att lättare kunna kommunicera kring tidsaspekterna och sambanden. Detta dokument uppdateras kontinuerligt och förändras vartefter processen fortgår.

# HÄNDELSE I DRAGARBRUNNSPROJEKTET

Jag kom in i Dragarbrunnsgatans process i början av april 2010, då jag träffade ansvarig processledare, Karin Åkerblom, för första gången. Under den tid jag kunnat observera och delta i processen har fokus främst legat på Dragarbrunnsgatans del kring Bangårdsgatan/Bäverns gränd och Vretgränd, det som enligt etappindelningen är etapp nummer 4.

I början av maj 2010 deltar jag i mitt första möte som observatör. Mötet är med berörda ledningsägare och äger rum på Tema landskapsarkitekters kontor. I mitten av maj 2010 granskas handlingarna för etapp 4, Bangårdsgatan/Bäverns gränd och Vretgränd, för att så snart nämnden tagit beslut kunna upphandlas. Den 27 maj 2010 tas beslutet i nämnden att gå vidare

med anläggningen av etapp 4 och under sommaren går sedan förslaget för denna etapp ut på anbud. I augusti har man fått in totalt tre anbud och den 3 september tar gatu- och trafiknämnden, efter anbudsutvärdering, beslut om att beställa entreprenaden från ett av de inkomna anbuden. Ett startmöte med projektörer, entreprenör och projektledare sker den 21 september 2010 och den 30 september 2010 gör man syn på platsen inför byggstarten. Därefter sätter man igång med att först riva den befintliga gatumiljön och det första byggmötet sker den 5 oktober. Sedan startar man upp de informationsmöten som ska följa var 3:e vecka med fastighetsägare och närboende, för att kontinuerligt informera om vad som händer i projektet. Det första informationsmötet äger rum den 8 oktober 2010.



# HÄNDELSE I DRAGARBRUNNSPROJEKTET

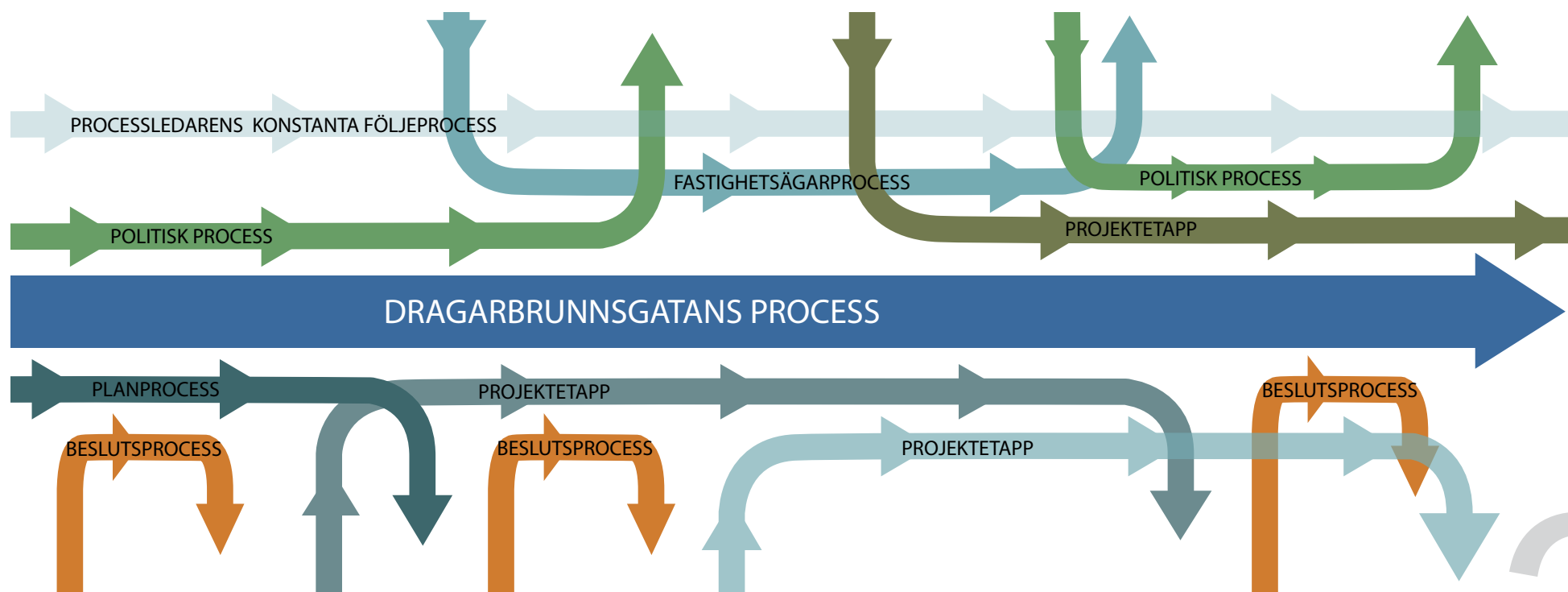
Under tiden som etapp 4 närmar sig anläggning pågår parallellt det fortsatta arbetet med hela Dragarbrunnsgatan. Bland annat fortsätter de löpande mötena med fastighetsägare varannan månad. Jag medverkar i ett fastighetsägarmöte i maj 2010 som handlar mycket om att koordinera de olika fastighetsägarnas verksamheter eftersom de samtidigt förändrar sina lokaler. Från processledningshåll är det viktigt att få ta del av de olika fastighetsägarnas planer för att kunna skapa en god gatumiljö runt fastigheterna. En idé man talar om är en visuell tidplan (se s.34) som man från process- och projektledningshåll vill skapa. Ett dokument som ska hjälpa till att tydliggöra de olika etapperna och tidsaspekterna, till nytta för såväl entreprenörer som fastighetsägare som kan behöva koordinera vissa aktiviteter och vara medvetna om förändringarnas tidsperspektiv. Även mötena fungerar som en plattform där de olika fastighetsägarna kan mötas och stämma av olika projekt. Allt för att gatumiljön på Dragarbrunnsgatan som ansluter till fastigheterna ska kunna fungera så bra som möjligt med hänsyn till exempelvis varudistribution och entréer.

I augusti 2010 har man börjat fundera närmre på Forumtorget, vars förnyelse har legat i luften ett tag, och huruvida även Forumtorget ska bli en del av den stadsförnyelseprocess som Dragarbrunnsgatan innebär. Detta torg ligger centralt placerat och ansluter till centrumgåatan och Dragarbrunnsgatan och spelar på så vis en viktig roll i stadslivet. I oktober har man gått vidare med planerna och diskuterar bland annat med Sveriges Arkitekter om hur man kan lägga upp projektet med just Forumtorget som en tävling. Man planerar att starta upp projektet med workshopen ”Open Space” och har varit i kontakt med Sveriges lantbruksuniversitet för att få hjälp med utformningen av workshopen.

## Processerna i Dragarbrunnsgatanorganisationen

Process för mig handlar om rörlighet och dynamik. När jag tänker på Dragarbrunnsgatan som process föreställer jag mig en organisationsapparat som likt en tidsaxel löper framåt i tiden. Den behöver inte ha någon specifik början eller slut, men den rör sig framåt, den pågår. Denna process innehåller sedan flera olika projekt som i detta fall skulle kunna liknas vid de olika etappindelningarna som man har gjort. Dessa etapper blir till projekt som under en bestämd tid löper parallellt med den stora övergripande processen som är omvandlingen av hela Dragarbrunnsgatan.

Längs Dragarbrunnsgatans process löper under viss tid även andra processer som i vissa perioder har samröre med Dragarbrunnsgatan. Det kan vara processen som rör kommunens ännu mer övergripande översiktsplanering, vilken Dragarbrunnsgatan är en del av, eller den politiska processen som påverkar Dragarbrunnsgatan med sina beslut. Det kan också vara de processer som till exempel pågår från fastighetsägarnas sida, vilka också påverkar Dragarbrunnsgatan i perioder.



En schematisk bild över hur jag tänker mig de olika processerna som pågår parallellt och som gör inspel i den process som är just Dragarbrunnsgatans.

# EXEMPEL FRÅN OCH REFLEKTIONER KRING OBSERVATIONER OCH INTERVJUER

En av de första sakerna som blir tydliga för mig under mina observationer är hur viktiga mötena i en process är. Att börja ett möte på rätt sätt skapar goda förutsättningar för det fortsatta mötet. Det första mötet som jag deltar i visar tydligt exempel på detta då projektören hälsar alla välkomna men glömmer bort att mötet har nya deltagare och hoppar snabbt in i en diskussion kring ritningarna. En annan deltagare avbryter och föreslår att man ska hålla en presentationsrunda, vilket man då gör. Efter denna runda passar man även på att sammanfatta projektet lite mer överskådligt och berättar vad som har hänt och vad man nu ska göra för de nya deltagarna. Genom att göra denna presentationsrunda och sammanfattning upplever jag att mötet får en mycket bättre inramning och det visar också att man vill ta vara på sina mötesdeltagare. Det blir lättare att sedan lägga fokus på det som ska utföras på just det mötet.

Att hålla i ett möte handlar mycket om att ha fokus på helheten och att veta vart man är på väg. Att gå igenom mötets upplägg och även låta deltagarna fylla på med punkter om de vill ta upp något gör att mötet får en tydlig ram att hålla sig inom, samtidigt som det gör det lättare att undvika att komma in på sidospår. Under mina observationer finner jag hur det är mötena som driver en process framåt i och med att det är där som beslut fattas. När jag intervjuar Karin Åkerblom berättar hon om hur hennes roll som processledare handlar mycket om att just driva processen framåt. Många gånger kan den rollen innebära att göra sig något besvärlig, men hon menar på att någon måste ta den rollen också, det underlättar dock att vara medveten om detta i sin roll.

Vid dessa mötestillfällen som jag har observerat har deltagarnas bakgrund och antal varierat och detta har också många gånger påverkat hur redovisningarna och diskussionerna kring de ämnen som tas upp på mötet har sett ut. Anna Varenhorst berättar om hur hon upplever bilderna som viktiga för förståelsen hos andra och menar att de är ett hjälpmedel för att få alla att veta vad de pratar om. Det blir därför extra intressant hur man uttrycker sig för att på bästa sätt visa sina intentioner, hur en positiv dialog främjas och hur ett

resultat uppnås. En del av detta är språkbruket hos deltagarna i kommunikationssituationen och under mötesobservationerna fångar genast aktörernas vokabulärer mitt intresse då det mellan olika professioner kan vara stora skillnader i hur man uttrycker sig. För landskapsarkitektens del blir detta intressant då jag observerar samma presentation av gestaltungsförslaget för Vretgränd flera gånger inför olika åhörare. Det som främst sticker ut i dessa presentationer är alla de ord som vi som landskapsarkitekter använder oss av och som jag finner väldigt typiska för just landskapsarkitekten. Det är i stort sett inga andra professioner i de möten som jag medverkar i som använder samma ord. Typiska ord som jag uppfattar och dessutom känner igen eftersom jag själv använder dem i min yrkesvokabulär är exempelvis;

*”karaktersskapande”*

*”identitet”*

*”förtätning”*

*”stråk”*

*”element”*

*”rum”*

*”platsbildning”*

*”zoner”*

Tydlighet och klara avsikter i mötessammanhang är en aspekt som verkligen framträder som viktig i mina observationer. När jag intervjuar Michael Eriksson talar han om det gemensamma målet och vikten av att hålla fokus på det. Speciellt när man arbetar med det offentliga rummet som innefattar så många aktörer. Han menar att det är viktigt att hitta något gemensamt att sträva mot och att också fråga sig vad målet är. Karin Åkerblom menar att en viktig roll som processledare ofta blir att kunna fungera som medlare och även att den sociala delen är en stor del av yrket, med vikt vid att just kunna medla och kompromissa.

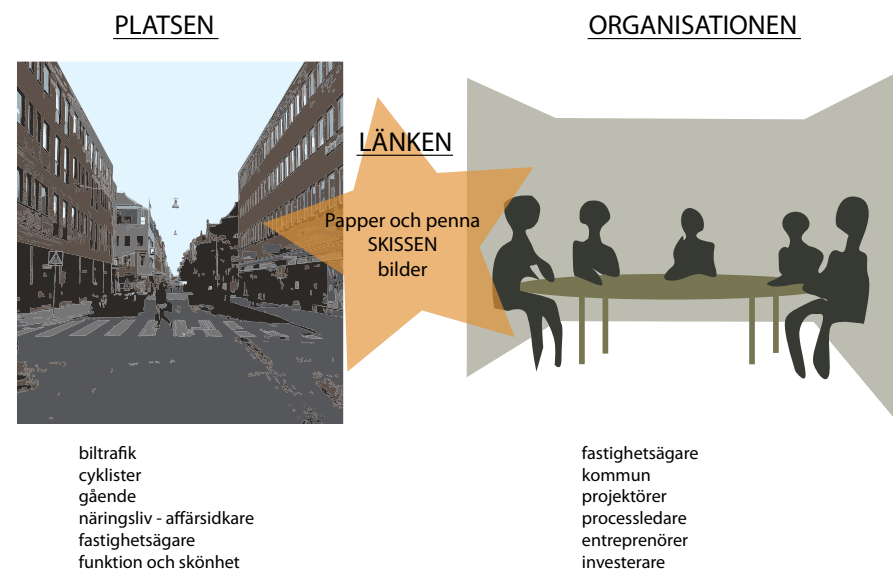
# EXEMPEL FRÅN OCH REFLEKTIONER KRING OBSERVATIONER OCH INTERVJUER

Precis som jag upplever hur mötet blir bättre strukturerat med en tydlig början, fungerar korta sammanfattningar under mötets gång som ett sätt att befästa beslut och föra dialogen framåt. Det blir ett sätt att avklara punkterna på dagordningen. Under mötenas gång går energin i mötesrummet upp och ner. I början av ett möte är oftast energin hög, man sitter framåtlutad och lyssnar eller talar aktivt. Mot slutet av ett möte, speciellt om det drar ut på tiden, märks en tydlig energiförändring. Det blir även synligt i deltagarnas kroppsspråk hur deras inställning och engagemang i olika frågor är. Att sitta bakåtlutad med armarna i kors ger en tydlig signal om att energin är låg, att man inte vill vara delaktig eller inte godkänner något som kommer upp. Samma sak händer när någon systematiskt förhindrar dialog från att uppstå genom att tillföra negativ kritik, inte är beredd att se på saken ur ett annat perspektiv eller att kompromissa. Det saknas helt enkelt tillit till situationen eller till de övriga deltagarna och man märker hur svårt det blir för de övriga att få igång dialogen igen när detta beteende upprepas. Ett exempel uppkommer under mötet med ledningsägare då en av ledningsägarna absolut inte tycker att man ska samordna ledningsdragningar eftersom det kan innebära krångel för hans del. Personen ifråga påstår att det blir för dyrt och är inte intresserad. Till slut klipper han av diskussionen när han efter påståendet om att det blir för dyrt säger att:

*”Men det är ju ändå kommunen som...”*

Utan att uttala det sista ordet förstår alla att han menar att det är kommunen som ska betala. Det sänker verkligen stämningen i hela rummet när han klipper av diskussionen på detta sätt. Hela mötet måste liksom ta ett nytt andetag och börja om.

När det gäller Dragarbrunnsgatan så är frågan om ”shared space” något som kommer upp flera gånger under mötena. Detta är ett nytt sätt att tänka kring gatumiljön och det märks tydligt att många har svårt att förstå hur det ska fungera. Generellt dyker frågor av olika slag ständigt upp under mötena vilka måste lösas och hela processen har en tydlig betoning av problemlösning. Det



*En bild som speglar ett av mina intryck från intervjuer och observationer. Jag ser hur viktigt det blir att ha platsen för ögonen när man sitter inne i mötesrummet och hur skissen och bilder kan hjälpa till med detta.*

# EXEMPEL FRÅN OCH REFLEKTIONER KRING OBSERVATIONER OCH INTERVJUER

handlar om allt från koordinering av ledningar, till leveranstider på sten och sådana saker som att hitta en gemensam tid för nästa möte. Att vara en bra kommunikatör innebär också att kunna identifiera risker och problem i en process och att därefter kunna förmedla dem, menar Karin Åkerblom. Kommunikationen gör också alla delaktiga, menar Michael Eriksson, den höjer statusen på deltagarna i processen och får på så vis med alla åt samma håll.

Processen för Dragarbrunnsgatan visar på vissa luckor i kommunens organisation. Gatukontoret har ingen landskapsarkitekt och köper mycket sällan in konsulttjänster, även om det är det som man nu slutligen gjort i och med projektledaren som är inhyrd från Ramböll. Stadsbyggnadskontoret fungerar mest som ett bygglov- och plankontor och saknar en stadsarkitekt samt andra som arbetar med stadsplanering och blickar framåt. Det uppfattas finnas problem med att se varandra som resurser, trots att man ska samsas med alla olika funktioner på en och samma gata.

Processledaren berättar att man i Dragarbrunnsgatans process sett positiva effekter när man exempelvis fått fastighetsägare som vanligtvis inte samarbetar att sitta ner tillsammans och dela med sig av sina planer och projekt. Som ett resultat vill fastighetsägarna nu gärna träffas på möten samman kallade av kommunen och har upptäckt stora vinster med att veta vad övriga fastighetsägare på samma gata gör. Detta leder till att kommunen lättare kan utveckla gatan i samspel med de fastigheter som omger och påverkar gaturummet i allra högsta grad.

I intervju berättar projektören Anna om hur hon ibland upplever problem med att som landskapsarkitekt få igenom förutfattade ”flummiga” idéer. I kontrast till andra frågor i ett projekt kan landskapsarkitektens idéer ibland tolkas som för ”mjuka” för att verkligen tas på allvar.

Uppföljning och effekten av att följa upp påståenden under möten blir också tydligt. När är en fråga dyker upp eller när någon får en förfrågan från

projektledaren och den tillfrågade påstår att det blir svårt, så frågar genast Michael Eriksson varför det är svårt och på vilket sätt. På så sätt lämnas inga frågor hängande i luften och det går heller inte att slippa genom att säga att något blir svårt.

Att ha helhetsbilden för ögonen är något som Karin Åkerblom nämner som en bra egenskap hos en landskapsarkitekt. Anna Varenhorst menar även att helheten är ett resonemang hos landskapsarkitekten där det handlar om att höja blicken. Det är något som landskapsarkitekterna skolas in i och något man inte upplever vara på samma sätt för andra professioner. Men på så sätt, menar hon, är det också mer landskapsarkitektens uppgift att se till helheten, än andra professioners. Michael Eriksson menar att för att respekteras som en landskapsarkitekt, vilken påstår sig ha en helhetssyn, så bör man kunna lite om markuppbyggnad, ledningsstråk och liknande. Vikten av den marktekniska biten påtalas och den praktiska kunskapen överlag upplevs som viktig i detta enligt Michael. Anna Varenhorst menar även att hur väl man lyckas förmedla helhetsbilden till andra beror på hur duktig man är på att entusiasmera andra. Här tycker hon att bilder och speciellt perspektiv kan vara till stor hjälp. Anna upplever även att en del människor kan vara ganska så ointresserade när man presenterar ett förslag men tror att detta kan bero på att man inte lyckats nå ut med vad man håller på med. Michael menar också att för att kunna prata helhet är det viktigt att kunna visualisera och att papper och penna alltid är bra att ha med sig i kommunikativa situationer. Skissen kan ses som en möjlighet att närma sig helheten, där kan man hitta innehållet och skapa ett resonemang kring det. Personligen menar flera av de intervjuade att man gärna vill ha koll på helheten och helhetsbilden.

Alla tre landskapsarkitekter som jag intervjuat anser att kommunikation är mycket viktigt och att de upplever att det fungerar som ett slags kitt i yrkesutövandet.



# EXEMPEL FRÅN OCH REFLEKTIONER KRING OBSERVATIONER OCH INTERVJUER

## Sammanfattning av kapitel 3

Arbetets undersökning i form av intervjuer och observationer kopplat till frågorna om betydelse, tillämpning och resultatpåverkan visar att kommunikation och samverkan är viktigt och i många fall avgörande för landskapsarkitekten. *Det finns en önskan om att lära sig mer och att bli bättre på att kommunicera, men en svårighet i att veta hur detta ska gå till.* Jag anar att detta även skulle kräva tid, vilket hos en yrkesverksam landskapsarkitekt kan vara svårt att avsätta. Tack vare det ständigt pågående växelspelet mellan människor som möts, borde dock en ökad medvetenhet successivt kunna förbättras.

I arbetet med en ökad medvetenhet och mot en mer kommunikativt inriktad yrkesroll är landskapsarkitektens hjälpmedel, såsom skissen, papper och penna, bilder, färg och form, alla *viktiga medel som kan hjälpa till i mötet och i samverkan med andra aktörer.* Dessa hjälpmedel bidrar i allra högsta grad både till landskapsarkitektens styrka som till dennes yrkesidentitet.

Helheten och möjligheten att hålla fokus på denna under processens gång är betydande för landskapsarkitekterna och något som kan hjälpa hela projektorganisationen att tydligare arbeta mot sina mål, samt hålla samman projektet och alla dess deltagare. I intervjuerna framkommer det hur förmedlandet av helhetsbilden kan hänga ihop med hur pass mycket man lyckas entusiasmera de övriga deltagarna. *För att alla deltagare ska ha en gemensam helhetssyn på projektets mål och organisationens sammansättning är kommunicerandet kring just helheten en mycket viktig faktor.*

En fråga som dyker upp under intervjuerna och även skulle kunna ses som *ett hinder för arbetet med att förbättra kommunicerandet i vissa sammanhang är risken att som landskapsarkitekt ses som "flummig"*. Detta problem tas även upp av Paget (2009) när hon beskriver rollen som den nyskapande och experimentella landskapsarkitekten, vilken löper risk för att kallas just "flummig".

Undersökningen visar också hur svårt det i dagligt tal kan vara *att skilja mellan det mellanmännsliga växelspelet, det vill säga kommunikationen, och den förmedling* som är ett viktigt redskap i landskapsarkitektens yrke när det gäller att sälja idéer och informera om förslag till utformning. Båda dessa två typer av agerande är essentiella för landskapsarkitekten, men att tydligare kunna skilja dem åt skulle antagligen kunna hjälpa landskapsarkitekten i arbetet med att lära sig mer om och öka sin medvetenhet om kommunikation.

Mötesobservationerna visar också tydligt på *den diversitet i engagemang och intresse som finns hos de olika deltagarna* inom ett projekt. För att på bästa sätt försöka möta dessa olika typer av aktörer får processledaren en viktig roll med att försöka motivera de långsamma och försiktigt bromsa de snabba, vilket också framkommer i en av intervjuerna. Viktigt i koppling till deltagarnas engagemang är också att nämna *den aspekt på kommunikation som i intervjuerna beskrivs som statushöjande.* Att låta alla vara en del i dialog och samverkan gör att alla deltagare i processen känner sig delaktiga och betydelsefulla, vilket därmed ökar engagemanget.

Den stora organisationen i fallstudien och de många involverade från olika sektorer och professioner visar också på *behovet av en processtruktur som är anpassad för samverkansarbete* och som kan främja kommunicerandet på alla plan. Många olika beståndsdelar och aspekter på samverkansarbetet som jag i fallstudien uppfattar som viktiga skapar tillsammans en struktur vilken kommer att presenteras i *kapitel 4 – Struktur för en kommunikativ samverkansprocess.*

# TILLÄMPNING – STRUKTUR FÖR EN KOMMUNIKATIV SAMVERKANSPROCESS

*Här följer en fördjupning av det som jag funnit under arbetet med exempelprojektet Dragarbrunnsgatan kombinerat med litteraturstudier. Jag försöker skapa en schablonisk struktur för hur en kommunikativ process kan se ut, i stil med de processer där landskapsarkitekten verkar och beskriver mer ingående hur dessa olika delar fungerar.*



# EN PROCESSTRUKTUR I SEX DELAR

Genom att titta närmre på uppbyggnaden av en process eller ett projekt, samt med exemplen ur de observationer och intervjuer som utförts inom projektet för Dragarbrunnsgatan så försöker jag här presentera en processtruktur som jag funnit vara någorlunda generell för processer av de typer som en landskapsarkitekt verkar i. Detta för att kunna förstå och på så sätt bättre kunna kommunicera i arbetet för en landskapsarkitekt som innehar en kommunikativ roll och som leder eller deltar i en process eller ett projekt likt Dragarbrunnsgatan. Denna processtruktur kommer här att diskuteras och djupare undersökas. I varje del kommer ett antal nya referenser att presenteras för att tillföra mer specifik fakta till de olika stegen.

## En struktur baserad på en modell för samverkansprocesser

I detta kapitel presenterar jag en processtruktur för kommunikativa samverkansprocesser. Strukturen jag valt att arbeta med är en modifierad variant av de 6 stegen som Ranger och Westerberg (2004) presenterat och som jag tidigare har tagit upp under metodavsnittet.

Ranger och Westerbergs (2004) modell ser ut som följer.

1. *Reflektion kring samverkan*
2. *Se och synas*
3. *Skapa kunskap tillsammans*
4. *Skapa samsynt strategi*
5. *Från strategi till handling*
6. *Fortsatt samförstånd*

Med hjälp av mina egna observationer och med material från intervjuer och annan litteratur så vill jag med utgångspunkt i Ranger och Westerbergs (2004) modell använda mig av den liknande struktur som presenteras här bredvid.

### 1. **Organisera**

– Reflektera kring processens ramar, kompetenser och nätverk.

### 2. **Relatera**

– Hitta och etablera relationer med andra, samt göra det möjligt för andra att hitta och etablera relationer med dig.

### 3. **Utveckla**

– Utveckla gemensam kunskap genom att dela kunskaper, erfarenheter, möjligheter, problem och olika synvinklar. Utveckla mål och medel likt arenor för möten.

### 4. **Etablera**

– Etablera gemensam strategi för förmedling och förankring. Väg samman och prioritera, samt konkretisera strategierna.

### 5. **Agera**

– Processens förlopp, förankra utom gruppen, driv och utveckla projektet. Förverkliga de utvecklade målen med hjälp av strategierna.

### 6. **Utvärdera och bygg vidare**

– Följ upp och vidareutveckla för fortsatt samförstånd, vunna kunskaper och nya samarbeten.

# 1. ORGANISERA

## Reflektion kring processens ramar, kompetenser och nätverk

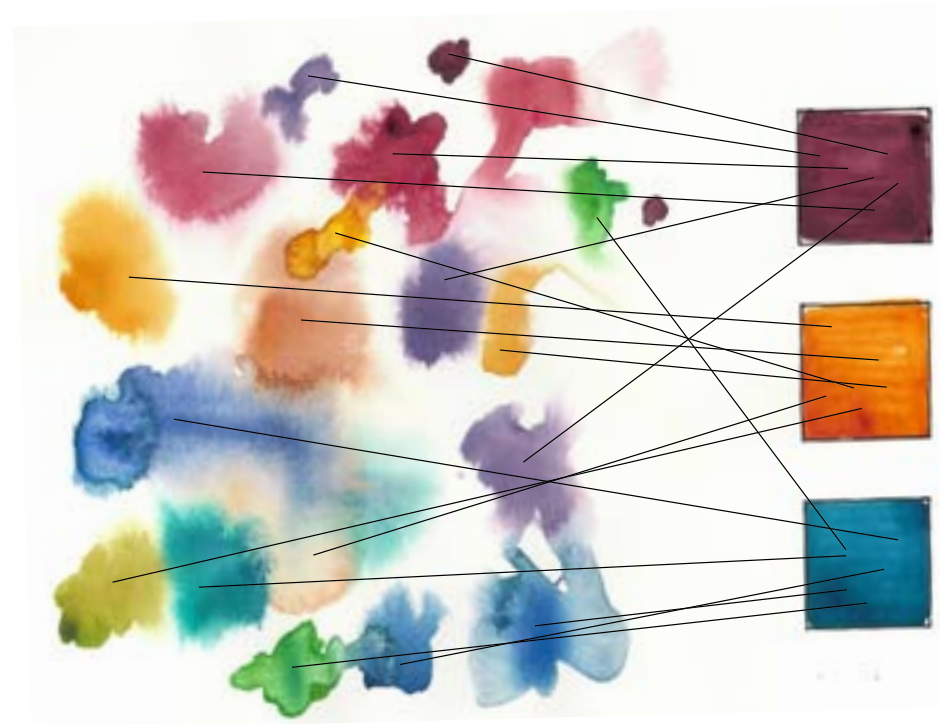
En stadsutvecklingsprocess kan ha en ganska så komplicerad organisation, då många olika aktörer är inblandade och processen ofta spänner över flera år. Tidigare har detta arbete redogjort för vilka aktörer som är involverade i just Dragarbrunnsgatanprocessen och här kommer vi även att titta närmre på vilka som landskapsarkitekten generellt kommunicerar med i sitt yrke.

Att organisera är den första fasen i processtrukturen och syftar till att utforska och reflektera kring dina egna, organisationen du representerar samt andras värderingar och förhållningssätt. Jag tycker det kan beskrivas som att identifiera de olika parallella processerna som pågår och som kan påverka och stödja den process som nu skall starta. Ranger och Westerberg (2004) beskriver denna fas som den vilken fokuserar på det interna förberedelsearbetet och hjälper till att skapa ramar för samverkansarbetet.

## Planering och faser

Att planera för en process eller ett projekt före uppstart är av största vikt för att kunna börja med bästa möjliga förutsättningar. Hallgren och Ljung (2005) menar att det finns ett antal frågor som är viktiga att ställa sig i planeringsfasen för en samverkansprocess, detta för att kunna bedöma samverkanspotentialen och strukturen för goda förutsättningar i processen. Dessa frågor handlar om situationens historia, syfte, aspekter att ta hänsyn till, betydelsefulla aktörer, stöd för processen, handlingsutrymme, resurser, roller och slutligen samverkanspotentialen. Först när dessa frågor är ställda anser de att man ska utforma processen och dess olika delsteg (Hallgren & Ljung 2005).

De olika faserna i en process kan jämföras lite med modellen jag tidigare visade för mina tankar om långsgående processer på sidan 37. Olika faser i processen innehåller medverkan från olika professioner och olika instanser, samtidigt som de fungerar på olika sätt kommunikativt, vilket är viktigt att vara medveten om. Faserna kan jämföras med de klassiska projektfaserna och de faser som följer i en nygestaltning av en plats eller i en planprocess. Hall-



# 1. ORGANISERA

gren och Ljung (2005, s.115) beskriver tre steg som de anser vara generella för de flesta gemensamma lärande- och beslutsprocesser och nämner dem som nulägesbeskrivning av problemsituationen, framtidsbilder eller vision samt handlingsalternativ och handlingsplaner.

Även Ranger och Westerberg (2004, s.127) talar om planering och faser, och identifierar då tre olika fokus för samverkansprocesser; att höja kvaliteten, att uppnå effektivitet eller för att öka den demokratiska genomskinligheten. Widegren (2002) menar att varje projekt kräver sin egen lösning, när det handlar om initiering, planering, genomförande och spridning. Detta kan man bättre uppnå genom att i dialog med olika involverade aktörer understödja en gemensam reflektion som gör att olika alternativ blir synliga och att beslut om arbetets innehåll och metoder bygger på ett bättre underlag (Widegren 2002). Sättet att som Widegren beskriver understödja gemensam reflektion för bättre underlag blir av största vikt i processer där landskapsarkitekten verkar.

## **Aktörssamverkan i processorganisationen**

Precis som alla andra människor ständigt kommunicerar medvetet eller omedvetet med andra människor gör således landskapsarkitekten detsamma. Men i yrkeslivet finns vissa grupper av andra professioner och berörda som landskapsarkitekten ofta kommer i kontakt med och således kommunicerar med. I Dragarbrunnsgatanprocessen finns många av dessa representerade och genom att titta på den tidigare presenterade figuren, på sidan 33, som visar involverade aktörer i just Dragarbrunnsgatanprocessen så får man en relativt bra uppfattning om vilka en landskapsarkitekt ofta har samröre med.

### *Olika aktörer, intressen och kunskaper*

Aktörerna som figurerar i en landskapsarkitekts yrkesliv skulle kunna delas in i tre kategorier vilka representerar olika intressen i samhällsutvecklingen; privata och offentliga aktörer, samt brukare. Inte sällan skiljer sig intressena mellan dessa tre kategorier. Intresseskillnaden ligger generellt i att brukarna ser till sina privata fördelar, medan de privata aktörerna ser till de finansiella

fördelarna och de offentliga aktörerna i stort till samhällets och politikens fördelar. Dessa olika ingångar behöver inte nödvändigtvis krocka med varandra, men visar ändå på att det ofta kan uppkomma oenigheter i intressen. Oenigheterna visar på behovet av att som involverad landskapsarkitekt kunna kommunicera med alla dessa aktörer och förena deras intressen i en god stadsutvecklingsprocess. I intervjuerna framkommer hur man anser det vara av största vikt att få aktörerna som är involverade att lära känna processen. Vilket skulle kunna påstås nödvändigt för att kunna skapa en samverkande dialog där aktörerna genom växelverkan delar med sig av och tar varandras perspektiv. Detta kan härledas vidare till exempelvis Hallgren och Ljung (2005, s.85) vilka säger att allt fler röster menar att det expertorienterade synsättet måste ersättas med ett mer processororienterat, då det är brister i handlande som är problem snarare än avsaknad av den ämnesmässiga fackkunskapen. Detta handlar i Hallgren och Ljungs (2005) fall till stor del om frågor gällande miljöproblem, men torde även kunna appliceras i mångt och mycket på landskapsarkitekturen. Det processororienterade synsättet tas även upp av Paget (2009) som refererar till Schön (1991) då han menar att det traditionella kontraktet som funnits mellan klient och professionell bör bytas ut mot ett mer reflekterande sådant där båda på jämbördig grund tar ansvar för att ett projekt genomförs. Ett sådant reflekterande kontrakt skulle innebära att den professionelle måste ge upp sina auktoritetsanspråk på kunskapsinnehav och dela kontrollen och, alternativt eller, öppna upp för interaktion med sin klient (Paget 2009, s.49).

Även Lundequist (1995, s.47) refererar till Schön (1983) och hur det behövs stora insatser för att åstadkomma koordination inom en projektgrupp då medlemmarna, det vill säga aktörerna, ofta tillhör olika professioner och har olika erfarenhet. Widegren (2002) menar även på att det är viktigt att vara medveten om att samspelet och rollerna med detta, kan variera med de olika faserna i processen. Något som i allra största grad även gäller de processer där landskapsarkitekten verkar, även om vissa roller kanske fortfarande består. Lawson (2006) påpekar även att många av dagens designuppdrag initieras utav kunder som inte själva är brukarna. Han refererar till Page (1972), som

# 1. ORGANISERA

menar att kommunikationen mellan designers och brukare ofta filtreras genom organisatorisk politik (Lawson 2006). I detta arbete ligger fokus just på den organisatoriska kommunikationen och vad som händer där.

## *Dialog mellan offentlig och privat sektor*

En intressant aspekt på en process som Dragarbrunnsgatan är såklart finansiering. Dessa stora stadsutvecklingsprocesser är viktiga för många och påverkar också många. Idag finns en trend i världen som visar att medfinansierare blir allt viktigare när man ska försöka rusta upp offentliga miljöer. Begreppet ”PPP”, vilket står för ”Public Private Partnership”, har dykt upp i liknande sammanhang. I Sverige benämns det även som ”OPS”, vilket betyder ”Offentlig Privat Samverkan” (Wikipedia 2010). Den offentliga sektorn kan behöva rusta sig för förhandlingar med dessa privata aktörer och man bör närmare undersöka vilka faror och fördelar som detta kan innebära. Om detta är något som blir mer aktuellt i Sverige tror jag att det är av största vikt att dialogen som förs mellan den offentliga och privata sektorn är god. Kommunikationen mellan dessa olika aktörer blir således ännu viktigare och en förutsättning för att vi alla ska kunna bo och leva i sköna och väl fungerande miljöer.

## *Former för samarbete*

Lundequist (1995) menar att villkoren för design och produktutveckling är ett projektförmat arbete, i grupper av aktörer med olika men kompletterande kompetenser. Därför har frågorna om koordination, samordning och kommunikation har fått en central roll inom dessa projekt (Lundequist 1995, s.7). Att använda sig av dessa frågor om koordination, samordning och kommunikation som landskapsarkitekt med en kommunikativ roll, blir således stora delar av landskapsarkitektens arbete. Användningen av dessa frågor blir även tydligt i Dragarbrunnsgatanprocessen där man exempelvis arbetat, och fortfarande arbetar, aktivt med att koordinera arbetet med gatans omvandling tillsammans med fastighetsägarna på gatan. Allt för att det slutgiltiga, fysiska resultatet på platsen ska kunna fungera i ett sammanhang i hela stadsdelen och i staden i stort.

Lundequist (1995, s.68) beskriver, när han talar om designteoriens framväxt, hur man som den första generationens designteoretiker ville rationalisera och skapa en logisk struktur just på grund av behovet av att hitta former för samarbete mellan de många olika professioner som är delaktiga i ett designprojekt. Vilket visar på ett tidigt behov av att kunna samverka och hitta dessa former för samverkan, något som kommunikationen har en stor del i. Lawson (2006) beskriver förutsättningarna för design och kommunikation som något vilket inte kan ske i ett socialt vakuum. Det är närvaron av andra aktörer som gör situationen utmanande och lärorik. Att arbeta ensam kan ses som självuttryckt konst, men design eller arkitektur måste ses inkludera hela spektrumet av sociala förmågor som gör att vi kan förhandla fram till konsensus eller ta ledningen (Lawson 2006). Lawson (2006) menar att i projekt när designer, eller landskapsarkitekt, arbetar som konsult så beror den konstnärliga friheten i ett projekt på förhållandet mellan kund och designer och problemet man arbetar med. På så sätt innebär det att det finns en viss spänning i förhållandet mellan designer och kund eftersom båda är beroende av varandra för att nå ett resultat (Lawson 2006).



# 1. ORGANISERA

## Process- och projektledning

### *Landskapsarkitekten i ledarrollen*

I mina intervjuer framkommer vid flera tillfällen avsaknaden av landskapsarkitekter vilka innehar rollen som byggleddare eller projektledare. Även rollen som processledare, vilken är en relativt ny tjänst inom Uppsala kommun, anser man tidigare ha saknats då det inte funnits någon på kommunledningskontoret som kunnat driva de frågor om stadsutveckling och offentlig miljö som idag innefattar tjänsten.

Rollen som process- och projektledare för landskapsarkitekten innefattar många kommunikativa situationer men att inneha en kommunikativ roll som landskapsarkitekt behöver absolut inte innebära att vara process- eller projektledare. Att kommunicera gör alla deltagare i processen oavsett hur organisationen ser ut.

Hallgren och Ljung (2005) beskriver målet i processer som att kunna balansera struktur (som ger trygghet) och flexibilitet (som ger kreativitet). För att lyckas med detta menar de att det krävs en god förmåga att förstå problemsituationen, att kunna lägga upp en bra design, att välja lämpliga metoder och verktyg, samt att klara av genomförandet. För att uppnå dessa mål med hjälp av de uppräknade förmågorna så läggs stor vikt på processledarens roll (Hallgren & Ljung 2005, s.89). De processer som Hallgren och Ljung (2005) beskriver handlar i första hand om miljökommunikativa processer men kan likväl till stora delar appliceras på en stadsutvecklingsprocess. I Dragarbrunnprocessen innehar en landskapsarkitekt rollen som processledare, en yrkesroll och ett begrepp som man menar kommer mer och mer. Processen är en ständigt pågående aktivitet och processledaren ser det som dennes roll att försöka föra saker framåt och åt ungefär samma håll. Det kan innebära att lugna de som är snabba och pusha de som är långsamma.

Paget (2009) beskriver hur hon i sina fallstudier bedrivit en form av både aktionsforskning och brukarmedverkan. Hon ledde och dokumenterade de så kallade kunskapsverkstäder som var formen för dessa fallstudier, men deltog inte i projekterandet och gestaltningen av platserna som dessa berörde. På så sätt menar hon att hon var en del av kontexten och en del av den gemensamma platsen för alla (Paget 2009, s.64). Här medverkar alltså en landskapsarkitekt som ledare och del av kontexten men inte som projektör och det anser jag vara en aspekt på landskapsarkitektens kommunikativa roll som är mycket intressant. Denna roll fokuserar på processen och att leda den i rätt riktning i ljuset av kontexten. Något som jag hävdar kan vara viktigare än just gestaltningens uttryck, då delaktigheten i en process gör att berörda aktörer upplever att deras chans att påverka har skapat något som de vill ta fortsatt ansvar för. Detta kan jämföras med Hallgren och Ljungs (2005) beskrivning där de menar att det är viktigt att en processledare preciserar syftet med processen, både utifrån ett resultat- och processperspektiv. Resultatet handlar då generellt om någon form av beslut eller en produkt, medan processen till största del är kopplad till det lärande som ägt rum. Formuleras syftet på detta sätt behålls en öppenhet för vad aktörerna bestämmer att arbetet ska leda fram till. Denna typ av processledare blir då neutral i frågan och förutsätter i stort sett endast att man fattar ett gemensamt beslut i frågan och att det sker ett lärande i processen (Hallgren & Ljung 2005, s.99). Lite på samma sätt som en landskapsarkitekt kan leda en process utan att vara delaktig i projekteringen vilket Paget (2009) beskriver.



# 1. ORGANISERA

## *Ledarens forum och egenskaper*

Som kommer att beskrivas närmre i avsnittet om mötessituationer, så är möten en essentiell del i att driva en process framåt och för att skapa goda tillfällen för samtal och dialog. Men de är också enligt Lena Börjeson (2002) ett av de viktigaste arbetsinstrumenten för en ledare. Hon menar på att för varje möte som leds väl utvecklas både ledaren och de övriga deltagarna i gruppen (Börjeson 2002, s.132). Även Ranger och Westerberg (2004) menar att en av processledarens viktigaste arbetsuppgifter och kompetenser är just att kunna skapa kreativa och effektiva möten.

I intervju berättar Karin Åkerblom om hur hon upplever det viktigt att inte bli osynlig som processledare. Det är grundläggande att folk vet att man finns, så att saker kan gå genom den ansvariga. Att ställa rätt frågor blir också viktigt och i ett projekt som Dragarbrunnsgatan märker jag tydligt att de med erfarenhet vet hur det fungerar. De har möjligheten att ställa de frågor som är nödvändiga till allt från ledningsägare till entreprenörer för att på så sätt få ut vad som är viktigt och lättare kunna undvika problem och förvirring senare. Det visar på behovet av en mycket bred kompetens hos projektledaren.

Att vara kreativ som projekt- eller processledare är minst lika viktigt som att vara kreativ som gestaltare. Paget (2009, s.160) erfar i sina fokusgrupper att den kreativa typen mer ofta nämns i samband med gestaltning än vid de tillfällen då process eller dialog diskuteras. Hallgren och Ljung (2005) pratar även de om processledaren, med fokus på miljökommunikativa situationer. I dessa fall påpekar de vikten av att lära sig att kunna hantera det oväntade och att inte förlora handlingskraft på grund av komplexitet och osäkerhet. Rollen i dessa situationer menar de främst innebär att vara en organisatör och en samtalsledare, snarare än att agera själv (Hallgren & Ljung 2005, s.73). Detta stämmer väl in med den processledarroll som landskapsarkitekten i vissa situationer kan behöva ta.



## 2. RELATERA

### Gemensamhet & samverkan

I *How designers think* skriver Bryan Lawson (2006) om hur design mycket ofta är en kollektiv process och att i denna process kan förbindelsen mellan gruppmedlemmarna vara minst lika viktig som deras idéer. Som tidigare framkommit i intervjuerna anser man att kommunikation gör alla delaktiga och på så sätt höjer deltagarnas status i projektet. Hanson (2007, s.39) menar i *12 principer för kommunikation* att:

*”Den som blir delaktig i ett nyskapande blir också villig att ta ansvar. Den som får vara med om att styra en förändring vill bevara dess resultat.”*

Gemensamhet i både lärande och mål är något som medverkar till en god kommunikativ process och ett projekt med nöjda deltagare. Hallgren och Ljung (2005) skriver att samverkan mellan aktörer är ett begrepp som får allt större gehör i samhället och inte minst när man talar om en hållbar utveckling. De menar att aktörssamverkan handlar om att gemensamt lära, fatta beslut och handla. Detta genom att delta i en process av ömsesidigt och gemensamt lärande (Hallgren & Ljung 2005). Även det faktum som tagits upp tidigare, under landskapsarkitektens kommunikativa roll, understryker vikten av gemensamhet och samverkan i dessa frågor. Att flytta fokus från en expertroll till en mer processorienterad roll främjar gemensamheten i frågorna.

#### *Att sträva mot samma mål*

Att hitta det gemensamma målet och hålla fokus på det blir, som även framkommer i intervjuerna, extra viktigt i det offentliga rummet, där så många olika aktörer är involverade. Det blir centralt att hitta något gemensamt att sträva mot och att fråga sig vad det målet är. Till detta kan även det som Linell (1982) säger kopplas gällande språket och hur det fungerar som en gruppssammanhållande faktor. Han menar att de som talar samma språk eller variant av ett språk också känner sig som en grupp. Språket är i allmänhet den faktor som håller samman eller nästan definierar en viss social grupp och att det är naturligt för varje social grupp oavsett storlek att markera sin samhörighet med hjälp av språket. Detta sker genom att utveckla språkliga uttryck som bara kan förstås av gruppmedlemmarna (Linell 1982, s.22).



## 2. RELATERA

### *Tillit och respekt*

I intervjuerna framkommer även hur viktigt det är med tillit i alla sammanhang där man arbetar i grupp. Alla ska kunna säga vad de känner och att det tas emot av övriga gruppen. Arbetar man tillsammans med öppna kort och respekterar varandra så kommer också engagemanget. Det handlar, som Michael Eriksson uttrycker det, om att få ut det bästa möjliga av varje människa.

### *Olika fokus i samverkansprocessen*

Hallgren och Ljung (2005) tar upp hur fokus på olika saker i en samverkansprocess påverkar hur vi tolkar den. Beroende på om fokus ligger på process och procedur, på aktörerna och deras relationer eller på innehållet i problematiken så hamnar olika aspekter i förgrunden av tolkningen. I en samverkansprocess kommer olika aktörer att fokusera på olika aspekter, ofta utan att vara medvetna om det, och därför är det viktigt att i den gemensamma lärandeprocessen reflektera över var fokus ligger när en problemsituation beskrivs. Att på detta sätt karaktärisera situationen kallar de för ett systemiskt tänkande. Metoden används för att på ett så förståeligt sätt som möjligt kunna beskriva ett system med hög grad av dynamisk komplexitet (Hallgren & Ljung 2005, s.122).

### **Mötessituationer**

Som tidigare nämnt, upplever jag under mina observationer hur viktiga mötena i en process är. Mötena fungerar lite som kommunikativa brännpunkter då människor möts i samma rum för att samtala. Processledaren för Dragarbrunnsgatan, Karin Åkerblom, talar om hur det är viktigt att vara tydlig med sina intentioner på ett möte och hur man måste tala om vad man förväntar sig av deltagarna. Det blir tydligt för mig att mötena är de tillfällen som faktiskt skapar processen, då kommunikationen bygger upp och skapar projek-

tet. Mötena är kommunikationens största spelplan och här finns mycket att utforska. Michael Eriksson menar i intervju att det uppstår något kreativt i möten och menar att det gäller såväl möten mellan individer som mellan till exempel kulturer. Anna Varenhorst framhåller i sin intervju vikten av att skapa en trivsamt atmosfär vid möten, att bjuda på något och skapa en någorlunda avslappnad stämning innan man börjar avhandla punkt efter punkt. Vissa möten har en tendens att bli orimligt långa och då är det viktigt med en dagordning som kan hjälpa till att inte dra ut på onödiga diskussioner, samtidigt kan de långa mötena med alltför många punkter som behöver tas upp vara en signal på att man ses för sällan. Att anpassa mötesfrekvensen i en process beroende på var man befinner sig processen är också viktigt, i processen för den under detta arbete aktuella etappen har projektören i skisstadiet haft en tätare kontakt med beställare för att sedan trappa ner frekvensen i vissa stadier. I Dragarbrunnsgatans process har man valt att använda sig av informationsmöten under anläggningstiderna för de olika etapperna. Allt för att hålla de närboende och berörda informerade om vad som händer och även för att hjälpa dem att se positivt på den förändring som sker med fokus på det goda resultatet istället för till exempel det tillfälliga störande bullret eller problemet med framkomligheten.

Att relatera, som detta steg belyser, handlar mycket om att just möta andra människor och skapa relationer till dem för ett fortsatt arbete. Dessa relationer byggs upp genom mötessituationerna då man kan få ett ansikte på övriga involverade personer och på så sätt börja bygga relationerna. Att mötas ansikte mot ansikte upplever jag också underlättar för fortsatt kontakt via telefon eller e-mail.

### 3. UTVECKLA

#### Gemensam kunskap

En gemensam kunskapsbildning, som jag vill påstå är förutsättningen för en god kommunikativ samverkansprocess, bygger på ett samarbete mellan deltagare med olika kompetenser. Dialogen och resonemanget mellan deltagarna gör att ett gemensamt lärande sker (Widegren 2002). Genom att kommunicera och byta perspektiv med varandra kan man gemensamt utveckla kunskap för situationen eller projektet. På så vis kan kommunikation hjälpa oss att gemensamt förstå landskapsarkitekturprocesser. Lawson (2006) menar att en grupp, som inte bara är ett antal individer, tillsammans kan gå längre än förutsättningarna för de individuella förmågorna. Det hör ihop med den klassiska synen på att ”summan av det hela blir större än delarna”, även om det i detta fall handlar mer om relationerna mellan dessa delar som påverkar (Lawson 2006).

Att samverka och utveckla gemensam kunskap är en viktig del av landskapsarkitektens yrke och Lawson (2006) understryker detta när han påstår att om man skulle undersöka hur yrkesverksamma designers spenderar sin arbetstid, skulle det visa att de spenderar betydligt mer tid på att interagera med andra yrkeskategorier och kollegor, än vad de spenderar på att arbeta ensamma. Trots detta är det sällan något som uppmärksammas i arkitektutbildningar (Lawson 2006).

Centrala begrepp i gruppbetenden handlar om uppfattningen av målet, utvecklandet av normer och karaktären på de mellanmännsliga relationerna (Lawson 2006). Alla dessa delar blir viktiga i fasen för utvecklandet av en gemensamhet i projektet. De tre delarna är i verkligheten så sammanflätade att de är svåra att hålla isär annat i en analys som denna. Att forma gruppens egna normer är en av de mest signifikanta faktorerna för arbetet och kan innebära gemensamhet i klädsel, språk och allmänt beteende. Dessa normer hjälper till att minska individualiteten hos gruppmedlemmarna och öka tillhörigheten till gruppen. Lawson (2006) menar att dessa typer av normer sällan utvecklas helt smärtfritt och att grupper ofta sägs gå igenom faser av ”*forming, storming and norming*”, innan ”*performing*”. Detta på grund av



## 3. UTVECKLA

att normerna till viss del måste växa fram ur samlingen av individer (Lawson 2006). Detta kan vara positivt för en grupp som arbetar tätt tillsammans men i en stadsutvecklingsprocess finns troligen risken att man aldrig når riktigt hela vägen fram till en fullt utvecklad gemensamhet i gruppen. En alltför stor organisation, med en process som löper över väldigt lång tid och där aktörerna byts ut och förändras, har förmodligen svårt att lyckas utveckla fullständig gemensamhet och egna normer.

### Gemensam problemformulering

I den gemensamma basen är det av stor vikt att tillsammans kunna formulera problemet eller problemen som man ger sig ut för att försöka lösa och förstå. Genom att tillsammans skapa förståelse och utveckla kunskap om problemet formas en stabil grund för fortsatt arbete och för en eventuell lösning av problemet. Lena Börjeson (2002) hänvisar till gruppdynamisk forskning, då hon säger att det är lönsamt att i samband med varje problemlösning eller arbete i grupp, sätta av tid för att diskutera just mål, metod och hur man vill ta sig an problemet, i fritt samspråk. Detta för att undvika att några alltför snabbt hittar en metod som inte alla är ense om, vilket resulterar i att arbetet med att lösa problemet kan upplevas som oinspirerande och sakna utmaningen att mötas mellan olika kompetenser (Börjeson 2002, s.107).

### Gemensamma digitala verktyg

Digitala verktyg är en del i kommunikationen i ett projekt eller en process, men inte den typ av kommunikation som detta arbete har fokus på. Det mellanmänniska mötet som ligger till grund för en kommunikation med gemensamma vinster sker oftast ansikte mot ansikte. När väl en relation är etablerad och man har ansikte på personen i fråga kan digitala verktyg fungera mycket bra. Craig och Muller (2007) listar den så kallade ”*cybernetic tradition*” som en av de sju traditioner inom vilken kommunikation rör sig. De digitala verktygen spelar också en stor roll i landskapsarkitektens arbete med att visualisera och visa sina tankar genom till exempel bilder och fotomontage. De hjälper även stora organisationer att dela med sig av dokument och information som kan ligga till grund för en bättre kommunikation när man väl möts.

I Dragarbrunnsgatans fall fungerar till exempel kommunens hemsida som en viktig del i att informera allmänhet och närboende om vad som händer i processen. Aktörer emellan använder man sig av de vanligaste hjälpmedlen så som telefon, e-mail och post. Man försöker även arbeta med exempelvis en digitalt visualiserad tidsplan som uppdateras kontinuerligt.

### Gemensamt språk & vokabulär

Spirn (Swaffield red. 2002, s.125) säger att:

*”the language of landscape is our native language”*

Ett uttalande vilket på ett väldigt fint sätt kan tolkas som att språkbruket hos landskapsarkitekten handlar om mer än bara vokabulär i tal och skrift. Det skulle även kunna innebära att kunna tala landskapets språk och att även kunna läsa landskapet. En egenskap som kan vara eftersträvarvärd och som insinueras finnas hos alla landskapsarkitekter. Språket är en viktig och stor del i dialogen mellan landskapsarkitekten och övriga aktörer som denne möter i sitt yrke och på så sätt får språket en framträdande roll i vårt arbete. En av Linells (1982, s.13) definitioner av språk beskriver det som:

*”det mångsidiga och ofta mycket effektiva teckensystem som vi använder i tal och (i vissa kulturer) skrift, dvs i vår verbala kommunikation (kommunikation med ord och kombinationer av ord)”*

Språket är något essentiellt hos människan och så även hos landskapsarkitekten. I mina mötesobservationer fångar genast vokabulären som landskapsarkitekten använder sig av mitt intresse. I fallet med Vretgränds utformning dyker ordet ”band” upp för att förklara en del av gestaltningen. I början har jag svårt att förstå vad detta ord innebär, men efter att ha deltagit i flera möten där förslaget presenteras börjar jag själv att använda ordet och se det som självklart. Samma sak verkar ha hänt de övriga deltagarna som efter att ha

### 3. UTVECKLA

deltagit i några kommunikativa situationer där ordet nämns, nu förstår dess mening. ”Band” eller ”banden” används för att beskriva de långa fasaderna avlänga delar av marken där utformningen är koncentrerad och har extra tonvikt. Troligen har gestaltarna under idéfasen satt ord på sina tankar genom att döpa dessa till band och på så sätt gett dem en identitet. Något som jag som landskapsarkitekt själv kan känna igen mig i. Det farliga i sammanhanget ligger i om man som landskapsarkitekt inte är medveten om dessa för projektet specifika ord och att alla kanske inte förstår dem.

#### *Att kommunicera en gestaltning med ord*

Ett ord som har en mycket positiv effekt under de möten jag observerar är det ord som man från projektörens sida använder sig av för att beskriva det tema som gestaltningen har. För denna etapp är temat ”vardagsrum”. Ett ord som man tydligt märker hur lätt det är att ta till sig för alla som är en del i processen. Under startmötet med entreprenören utbrister en av de ansvariga från entreprenörens sida så fort ordet kommit upp;

*”Så vi ska bygga ett vardagsrum utomhus alltså!”*

Vilket visar på hur snabbt och enkelt detta ord är att ta till sig. Anna Varenhorst, som ansvarat för gestaltningen av etappen, upplever också att beställaren har lyssnat på deras idéer och att de har lyckats framföra idén och förmedla den så att beställaren har tagit den till sig. Som gestaltare menar de att tydliga ledord är viktiga då folk kan ta dem till sig och lyckas man förmedla dem riktigt bra så kan de till och med dyka upp i andra sammanhang när andra människor pratar om det. Här menar de att ordet fungerar precis som bilden, eftersom det enkla ordet också ger en inre bild. Denna typ av hjälpmedel eller komplement till gestaltningen i form av ord är bra om man som gestaltare kan hitta och använda sig av.

#### *Olika aktörer, olika vokabulär*

Inte bara landskapsarkitekten har sin vokabulär utan även de övriga andra iblandade aktörerna i processen har sitt sätt att tala och använda ord. Processledaren berättar hur hon upplever det helt annorlunda att prata med fastighetsägare i dessa frågor, där hon menar att språket är pengar. Samtidigt påtalar även Karin Åkerblom behovet av att i vissa frågor ibland få tala med och finna stöd hos gemener, som använder samma språk som hon själv. Att tala med någon inom samma yrke som kan se på saker och ting med samma ögon som hon. Detta kan kopplas till det Lundequist (1995) säger om att varje praxis, det vill säga någorlunda stabil kollektiv mänsklig verksamhet, utvecklar en egen uppsättning begrepp, vilka de sedan använder vid samtal dem emellan. De bildar ett gemensamt fackspråk som står för en gemensam begreppsapparat. Vilken syftar till att upprätthålla en kompetens inom en viss verksamhet (Lundequist 1995, s.26). En sådan verksamhet skulle kunna liknas vid landskapsarkitekturen och den vokabulär som yrkeskåren utvecklat, vilken jag flera gånger även uppfattar under mina observationer.

#### *Att våga fråga och att läsa situationer*

När det gäller språk innefattar det även de tillfällen då någon inte förstår vad någon annan säger eller menar. I mina intervjuer framkommer hur viktigt man anser det vara att våga fråga och säga att man inte förstår. Gör man inte detta leder det endast till problem längre fram, och därför är det viktigt att försöka skapa en sådan arbets- och mötesmiljö där folk känner att de kan fråga. Att läsa situationer är också en viktig del. Processledaren för Dragarbrunnsgatan berättar hur hon försöker plocka upp tecken från politiken och översätta dem till ett projekt eller önskemål som de själva kanske inte riktigt är medvetna om.

## 4. ETABLERA

### Gemensam vision, mål och tidplan

I den gemensamma basen ingår enligt min mening att forma en vision med hjälp av övriga gemensamma aspekter såsom ordförråd, grafiskt material, problemformulering och digitala verktyg. Därefter kan denna vision arbetas ned till mer konkreta mål och delmål som man vill uppnå i processen och slutligen följer på detta en tidplan för genomförandet. Lundequist (1995) menar att grundläggande för etiska och estetiska bedömningar är främst att kunna se produkten och dess kontext ut den långa tidens perspektiv. I förlängningen menar han att man i design- och produktutveckling bör se mer till den sociala processen och mindre till själva produkten (Lundequist 1995, 114).

I exemplet Dragarbrunnsgatan använder man en visualiserad tidplan för att lättare få översikt. Ett exempel på hur denna tidplan ser ut finns på sidan 34. Tiden är ett väsentligt begrepp inom landskapsarkitekturen och kanske en av de viktigaste aspekterna att kunna kommunicera kring. En stor process med många olika aktörer och olika projekt pågående samtidigt är beroende av att alla de inblandade kan samverka kring och dela processens tidsperspektiv.

Hanson (2007) talar om visionens värde och menar att det i processens första del finns plats för en vision, speciellt när det handlar om en större förändring. Dock menar han att det då är essentiellt att skilja på en genomreflekterad vision och de mer precist formulerade och ofta mätbara målen. Målen, menar Hanson, har sin plats först i förändringsfasen. En vision ska ge näring åt fantasin och olika typer av människor ska kunna lägga förväntningar i den, därför får den gärna vara lite mera vagt uttryckt (Hanson 2007, s.38). När det gäller visionen refererar Lundequist (1995) till Normann som föreslår att man formulerar en vision av ett framtida tillstånd, som bygger på de insikter man vid tillfället har. Från denna vision formuleras sedan några första steg i processen för att sedan efter att ha tagit dessa steg, utvärdera och omforma visionen efter det aktuella läget samt planera nya steg (Lundequist 1995). Detta kan kopplas till det vanligt förekommande problemet med att landskapsarkitekten ofta anser sig bli inkopplad i ett projekt för sent i processen. Lawson (2006) refererar till en undersökning hos arkitekter av Lawson och Pilling (1996)



## 4. ETABLERA

där de flesta tillfrågade menade att de föredrog att bli involverade i projektet från allra första början. Lawson (2006) tror att detta kan bero på att beställaren vill ha ett tydligt formulerat problem innan man presenterar det för en konsult och menar att det inte alls behöver vara färdigformulerat. Detta menar jag kan bero på det faktum att ett problem sällan blir färdigformulerat utan att själva identifieringen av problemet och är en del av designerns eller landskapsarkitektens arbete. Något som bör få större kännedom hos beställare för att kunna skapa en förändring i initieringen av landskapsarkitekten. Man bör således inte vänta för länge med att etablera den gemensamma strategin hos alla berörda, det kan till och med vara så att de ska vara en del av utvecklingen av den, vilket är starkt sammankopplat med fas 3 i denna struktur, att utveckla gemensam kunskap.

### Gemensamt grafiskt material

I intervju berättar Anna Varenhorst om hur hon upplever bilderna som viktiga för förståelsen. Hon menar att de är ett sätt att få alla att veta vad de pratar om. Presentationsmaterialet är viktigt och hon påpekar hur illustrationerna hjälper till att nå ut och väcker intresset för innehåll och form. Även Karin Åkerblom trycker på vikten av att som landskapsarkitekt ha bilden som sitt språk. En bild säger mycket mer än ord och är dessutom lättare att som mottagare reagera på. För landskapsarkitekten kan det också vara tacksamt menar man, att till exempel gå från en teknisk diskussion till att tala om exempelvis parkmiljö. Då man kan använda färg och form på ett annat sätt för att främja diskussionen. Skissen är också viktig anser man i intervjuerna och menar att då kan folk måla upp sin egen bild. Det är ett sätt att åskådliggöra vad man vill berätta.

Anna nämner även hur hon i diskussion med visualiserare fått en inblick i branschen där man på arkitektkontoren mer och mer jobbar med digitala bilder tidigt i processen för att snabbt skapa sig en uppfattning om hur det kommer att bli och hur det kommer att fungera. Lawson (2006, s.233) skriver även han om hur man i designprocessen tillsammans med andra använder skissen som ett dialogverktyg.

### Förankring & förmedling

Designers och således även landskapsarkitekter är till viss del alla futurister. De har ett föreskrivande arbete, som handlar om hur något bör vara, snarare än ett beskrivande, som beskriver hur något är. Till skillnad från en forskare som beskriver hur världen är, så visar designern eller landskapsarkitekten på hur det skulle kunna vara (Lawson 2006). För att göra detta måste landskapsarkitekten kunna förmedla och förankra sin syn på hur det skulle kunna vara genom att informera om sina idéer.

Något som återkommer under mötestillfällena är idén som visionen om Dragarbrunnsgatan bygger på, principen om det så kallade "shared space". Idén går ut på att de som använder gatan ska vistas där på lika villkor och att ytan inte ska vara uppdelad i olika funktioner, utan istället vara en enda yta där alla samsas. Trots att denna idé varit med i visionen som togs fram flera år tidigare dyker det fortfarande upp frågor om detta under mötena. Tveksamheter till om och hur det ska fungera hos de inblandade gör att process- och projektledarna flera gånger får förklara på nytt hur det är tänkt och försöka övertyga de tveksamma. Här kan man tydligt märka att denna idé inte är särskilt tydligt förankrad hos deltagarna och uppenbarligen svår att förstå och ta till sig. Man kan också ana att beslutet om detta inte är taget på en gemensam bas, eller att så lång tid förlöpt att de som var delaktiga i beslutet inte längre deltar i processen. Detta är ett typiskt exempel på hur viktigt det är att efter att ha utvecklat en gemensam kunskapsbas föra kunskaperna vidare och gemensamt etablera de strategier som ska ligga till grund för processens utförande.

I en diskussion om landskapsarkitektens förhållande till beställaren, talar Pagets (2009) fokusgrupper om vikten av att både fungera som pedagog och marknadsförare. För att kunna visa att en tidig medverkan i ett projekt medför ett bättre resultat och för att få en bättre förståelse för de egna förslagen menade man att det var viktigt att berätta om, eller visa på, landskapsarkitektens arbetsätt (Paget 2009, s.131). Detta visar på vikten av att som landskapsarkitekt kunna förankra och förmedla sin roll och sina idéer.

## 5. AGERA

### Fokus & tydlighet

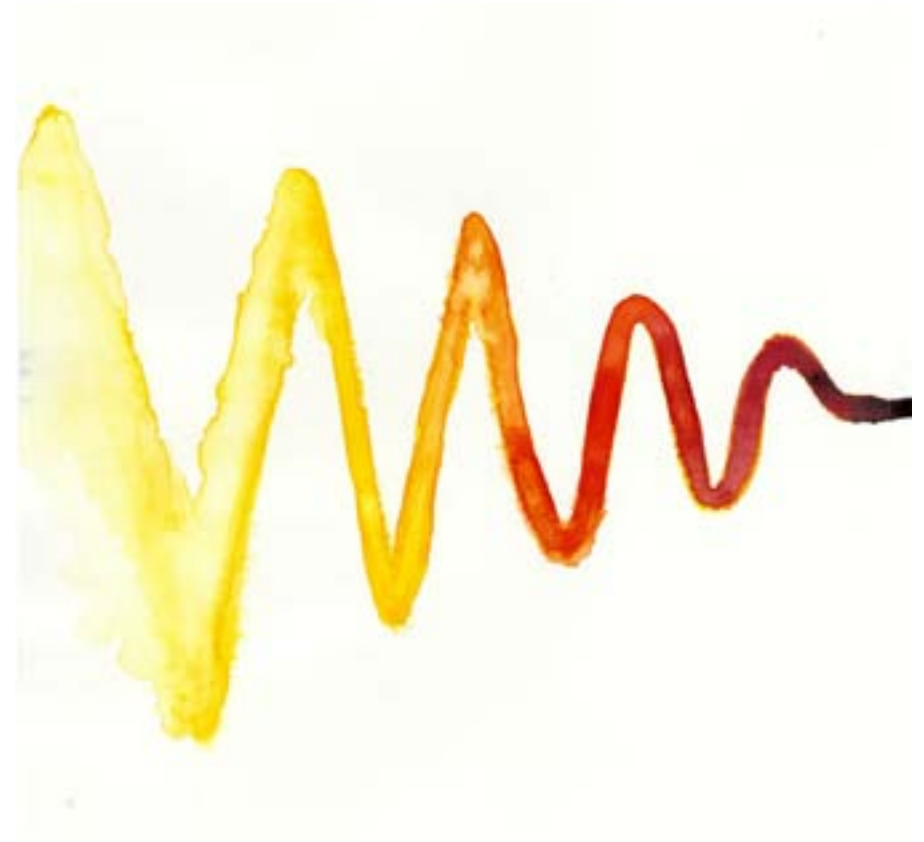
Processförloppet som följer en stadsutvecklingsprocess liknar andra processer på det sättet att det är en strävan efter att röra sig framåt och att utveckla. För att uppnå detta upplever jag det krävas att man bör hålla fokus och vara tydlig i alla situationer.

### Att driva en process framåt

Processen ”rör sig framåt, den pågår”, konstaterade jag i min definition av processen tidigare i detta arbete. Men samtidigt måste man konstatera att en process kan stanna upp om man inte leder den framåt. Förhandlingar och diskussioner kan avstanna och projekt kan bli liggande. Under mina observationer blir det påtagligt att processen inte rör sig automatiskt framåt utan för att nå ett önskat resultat måste en eller flera ansvariga tillsammans med deltagarna i processen driva den framåt. Flera olika påverkansfaktorer kan hjälpa en process framåt rent kommunikativt och det jag finner i mina observationer handlar mycket om fokus och tydlighet, att visualisera, driva och underhålla rörelsen.

### Tydliga intentioner

Redan under det första mötet jag deltar i skriver jag i mina observationer att ”tydlighet och klara avsikter är en aspekt som tidigt framträder i mötes-sammanhang”. Under mötet uppkommer en diskussion i tydlighet där man samtidigt inte är helt eniga om hur man ska göra. Det handlar om projekteringshandlingarnas utseende och hur man ska uttrycka sig för att på bästa sätt visa sina intentioner med gestaltningen och uppnå önskat resultat. I det här fallet skulle man kunna säga att projektören försöker få igenom en envägs-kommunikation för att uppnå den gestaltning man tänker sig. Faran menar projektören ligger i att utelämna saker, samtidigt som det är omöjligt att göra projekteringsdetaljer på allt. Det finns även en oenighet i hur noggrann en projektör skall vara och hur mycket det går att lita till entreprenörens yrkeskunnighet, vilken den ansvarige från gatukontoret hellre vill framhäva. Frågan dyker upp igen när det väl blir dags att diskutera handlingarna med den utvalda entreprenören på startmötet och då kan man ana en viss ursäk-





## 5. AGERA

tande ton från projektörens håll, i rädsla för att ha skrivit entreprenören på näsan, samtidigt som tidigare erfarenheter hos projektören säger att man inte alltid kan lita till yrkeskunnigheten. Påtagligt blir att den envägskommunikation som man först försöker åstadkomma kan skada relationen mellan de två aktörerna medan en växelvis dialog under mötet kan hjälpa de båda att förklara sina intentioner och skapa en gemensam förståelse för gestaltningen och anläggandet.

### *Att driva processen framåt*

En aspekt som man ska kunna påverka i det demokratiska samtalet är när det är dags att gå vidare och lämna ett ämnesområde som man anser vara uttömt (Hallgren & Ljung 2005 s.51). Under mina observationer förekommer förslag i stil med:

*”Då tycker jag att vi gör så här...”*

*”Har jag förstått det rätt om vi gör så här...?”*

*”Har jag förstått det rätt nu, att ni ska...?”*

Dessa förslag kan sedan skapa en ansats till att hitta en gemensam ambition som gruppen är nöjd med för att kunna gå vidare i dagordningen. Att på detta sätt driva ett möte framåt gör att man når till beslutsfattande delar och på så vis rör sig framåt i processen. Även Hallgren och Ljung (2005 s. 171) talar om detta då de sammanfattar kommunikation som ett fenomen vilket gör att aktörerna lär sig mer om situationen, att kunskapsunderlag skapas för beslutsfattande, att beslut fattas och att beslut genomförs. Kommunikation blir på så sätt till en grund för hela processen, från att lära om situationen till att fatta beslut i frågan. Samtidigt som den utgör grunden för processen så fungerar den även som drivmedel i processen och detta anser jag viktigt att ta fasta på.

### *Gemensamt fokus*

När jag ställer frågor om fokus i processen under intervjuerna framkommer liknelser med ledarskap och strävan mot ett gemensamt mål. Flera nämner bildernas styrka såväl som skissen och referensbilder. Det handlar om att tyd-

liggöra målet för alla deltagare i processen och att skapa en gemensam bild. Tydligheten förefaller viktig och det kan handla om så pass små saker som att göra så att alla kan orientera sig när man visar en plan, att peka ut norr och tydliggöra var och vad diskussionen berör.

### **Mötet**

Mötet blir också forumet för beslutsfattande i många fall och Lundequist (1995) beskriver på samma sätt design och produktutveckling som innehåller moment av förhandlingar och beslut, där man möts för att formulera och väga skäl och motskäl inför beslut om projektet. Han hänvisar till Raz när han förklarar att olika aktörer deltar i designprocessen genom att åberopa skäl för eller emot vissa beslut, innan de fattas (Lundequist 1995, s. 64).

### *Första mötet*

Ett möte som är speciellt viktigt är det möte som föregår ett projekt och som fungerar som startmöte. Ett sådant typ av möte kräver extra förberedelser och är också viktigt för att komma igång på rätt sätt. Här kan man staka ut riktlinjer och det är under dessa startmöten som alla ska hjälpas åt att se åt samma håll för att hitta projektets målpunkter. Redan när jag träffar projektets processledare Karin Åkerblom första gången pratar vi om detta. Dragarbrunnsgatan är en process som hon har fått ta över först efter dess uppstart och hon upplever stora skillnader mot andra processer där hon själv har ansvarat för uppstarten, för att tillsammans skapa en vision och en gemensam bas för alla aktörer att stå på. Att starta ett projekt kan handla om så mycket mer än ett traditionellt möte. Allt vanligare blir att starten föregås av en workshop, besök på platsen eller annan form av aktivitet. Jag får tips av Karin om metoden Open Space som väckt intresse och som man tidigare provat bland annat i Lund. Denna metod ger ett snabbt resultat som man kan ta vidare till politiken och det är positivt då utfallet måste behandlas fort, då denna typ av vunnit kunskap är en färskvara. Open space är också den metod som man senare under processen bestämmer sig för att använda som uppstartsmetod när man ska arbeta med förnyelsen av Forumtorget i Uppsala inom ramarna för Dragarbrunnsgatanprocessen.

## 5. AGERA

### *Möteteknik*

Hur ett möte läggs upp, genomförs och avslutas påverkar både deltagarna, engagemanget och besluten. Tiden, målsättningar, tydlighet och öppenhet är faktorer som alla påverkar utfallet av ett möte.

Att börja mötet på rätt sätt skapar goda förutsättningar för det fortsatta mötet. Vid flera observerade tillfällen hjälper någon annan till genom att avbryta en alltför ivrig mötesdeltagare som direkt hamnar i detaljer genom att backa ett steg tillbaka och kanske föreslå en presentationsrunda när några nya har tillkommit till gruppen. Att gå igenom mötets upplägg och även låta deltagarna fylla på med punkter om de vill ta upp något gör att mötet får en tydlig ram att hålla sig inom. Samtidigt gör en dagordning det lättare att undvika att komma in på sidospår under mötet, något som man gärna vill undvika även i mina intervjusamtal.

På samma sätt som en tydlig inledning av mötet verkar fungera som en stor hjälp i mötessituationen upplever jag att avslutandet av mötet är viktigt. Flexibilitet är såklart nödvändigt men när mötena saknar tydliga avslut och deltagare droppar av en efter en får mötet en konstig känsla. Mötesdeltagare börjar skruva på sig och det faktum att den som hållit i mötet inte får chansen att inför alla deltagare sammanfatta vad man kommit fram till upplever jag som en förlust i effektivitet. Att även skriva ned och föra minnesanteckningar över vad som sades och bestämdes på mötet påtalas från flera håll som en viktig teknik. Det visar sig ofta vara viktigt sen, menar flera av de intervjuade. Minnesanteckningarna blir även ett lagligt dokument som kan vara mycket värdefullt om något skulle hända.

Återkommande i mötessituationerna är att en formell eller mer informell ledare sammanfattar vad man kommit fram till eller beslutat efter att en punkt känns någorlunda avklarad. Dessa sammanfattningar ger en tydlighet

och visar även att man vill ha något gjort, då sammanfattningen ofta innebär att någon fått ansvar för att utföra eller undersöka något. På så sätt fungerar sammanfattningarna som ett underlag för beslutsfattning.

### *Landskapet som mötesplats*

Som en viktig del i kommunikationen kan landskapet eller platsen fungera som utgångspunkt i kommunikativa situationer. I sitt examensarbete skriver Barrdahl och Wahlqvist (2009) om en metod, ett dialogverktyg, som kallas gåturer. Denna metod handlar om att låta olika aktörer från skilda kommunala sektorer mötas på plats, ute i landskapet, för att tillsammans skapa gemensamma kunskaper och erfarenheter om det (Barrdahl & Wahlqvist 2009). Att använda landskapet eller platsen som mötesplats är att skapa ett neutralt rum där de olika aktörerna lättare kan avsäga sig sina roller och mötas på mer lika villkor.

## 5. AGERA

### **Presentation och diskussion kring bild- och planmaterial**

Vid de olika studerade mötestillfällena har både deltagarnas grupptillhörighet och antal varierat och beroende på antalet mötesdeltagare har sätten att redovisa och diskutera kring planer och bilder varierat. Generellt för alla de tillfällen då jag medverkat är att ju fler deltagare mötet haft desto mer använder man en projektor och digitala PowerPoint-presentationer för att visa och diskutera kring projektet. Detta sätt att presentera ger en mer statisk känsla av förmedling, där övriga deltagare endast kan se, begrunda och ställa enstaka frågor. När en fråga väl dyker upp kan det uppstå problem med att få fram rätt bild i presentationen och på ett bra sätt förklara hur man tänkt eller menar. När antalet deltagare krymper har däremot pappersark och planer fått ta plats på borden och diskussionen ofta tagit en lite annan väg. Med papper på bordet verkar deltagarna känna en större delaktighet och möjlighet att kunna påverka och medverka. Att deltagarantalet minskar gör också mötet mer intimt och jag upplever diskussionen som mer fokuserad. Under startmötet med den utvalda entreprenören framkom att man enligt konstens alla regler hade gett denne alla projekteringshandlingar som krävdes, men när man under mötet visade visionen med illustrationsplaner och perspektiv ville entreprenören gärna ha även dessa dokument. Kanske var detta medvetet för att man från projekteringshåll istället ville både berätta och visa på intentionerna under själva mötet, men det intressanta var ändå att entreprenören efter mötet specifikt frågade efter dessa dokument som:

*”gör det lättare att se”*

I *How designers think* skriver Bryan Lawson (2006, s.48) om hur det är lättare att reagera på ett förslag än att veta vad man vill innan, när pappret är blankt. Anna Varenhorst berättar i intervju hur hon anpassar sig till den hon pratar med när det gäller att presentera ett förslag. Något som antagligen de flesta gör, omedvetet eller medvetet. Att veta vem man talar med eller inför underlättar genom att man då kan anpassa sitt sätt att delge sitt eget perspektiv för att motparten så lätt som möjligt ska förstå och kunna se det ut din synvinkel, samt gör det lättare för dig att sätta dig in i motpartens perspektiv och på så sätt vinna kunskap om situationen.

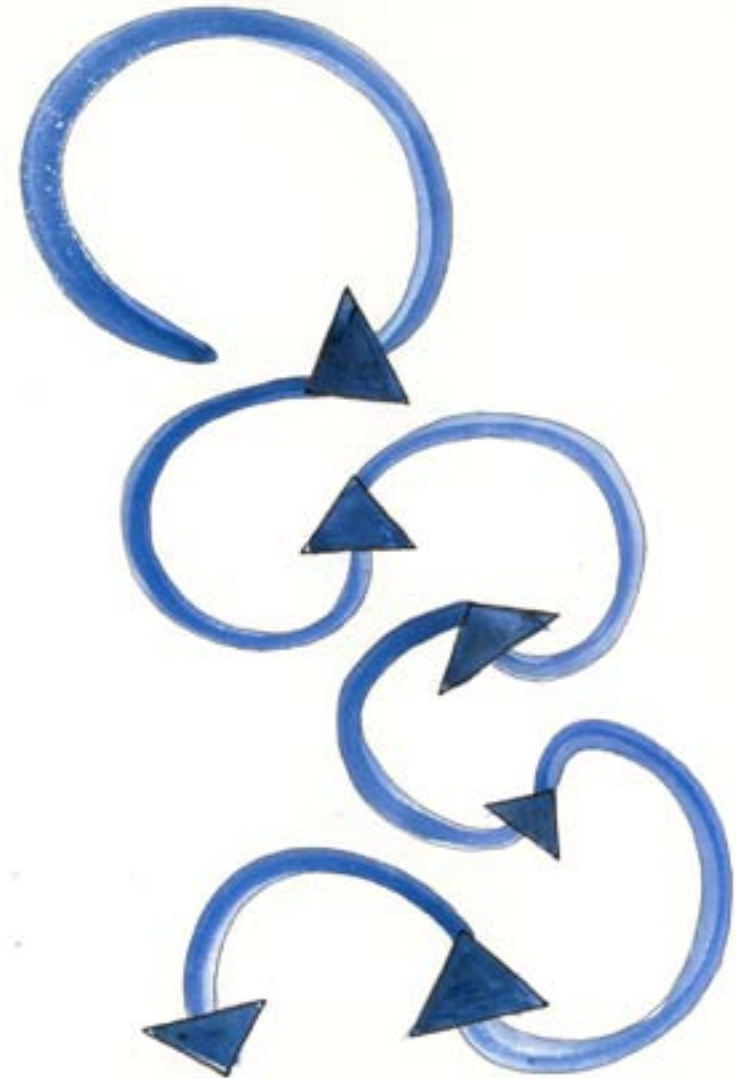
### **Konflikthantering & kompromisser**

Lawson (2006) menar att designern måste arbeta för att försöka förhandla fram en lösning som möter de relativa och olika kriterier som de olika aktörerna, kunderna och även kollegorna, ofta underförstått, har. Detta kan väl implementeras även i landskapsarkitektens processer, där förhandlandet och medlingen har stor betydelse, vilket framkommit i både intervjuer och observationer i Dragarbrunnsgatans process.

## 6. UTVÄRDERA OCH BYGGA VIDARE

Ranger och Westerberg (2004) beskriver tydligt hur återkoppling är viktigt både löpande och när en process närmar sig sitt slut. Att utvärdera och lära av arbetet man gjort skapar möjligheter att förändra eller omforma till nästa gång (Ranger & Westerberg 2004). Hallgren och Ljung (2005, s.105) refererar till Daniels och Walker (2001) vilka i de processer de leder beskriver nödvändigheten av att skifta fokus från processens resultat till att etablera nya arbetsformer mellan aktörer, allianser, samverkan, partnerskap och att stärka och fördjupa relationerna. För landskapsarkitekten är detta lika viktigt och kan dessutom delas upp väldigt tydligt i utvärdering och omformulering av processen samt utvärdering av det fysiska resultatet på platsen.

När man talar om den växelvisa kommunikationen som leder till delad och nyvunnen kunskap kan man också se det som att man genom att kommunicera jämnar ut kunskapen i gruppen och ger alla en mer liknande grund. Precis som jag talat om i del 3 av processtrukturen som handlar om att just utveckla gemensam kunskap. Detta kan även appliceras på strukturens sjätte och sista del, den som knyter ihop och bygger vidare. Att i slutfasen utvärdera handlar även det om ett gemensamt lärande kan man säga, att dela med sig av de olika erfarenheter och upplevelser som man erfarit under arbetets gång, för att tillsammans lära av varandra för att ha bästa grund att stå på när man fortsätter, eller när nästa projekt ska startas. Att utvärdera och ta del av deltagarnas olika syn på processen är viktigt i början och slutet, men minst lika viktigt att kontinuerligt arbeta med under processens gång, för att tillsammans ta stegen framåt.



# REFLEKTIONER KRING KAPITEL 4

Kombinerar man de sex faser som presenterats i detta kapitel i par om två ser man hur strukturen i stort egentligen består av tre övergripande delar.

## *Del 1+2*

När det handlar om organisationen så är det av största vikt för en stadsutvecklingsprocess och för kommunikationen däri att man hittar och bildar en eller flera grupper av människor som kan bidra till processen. Det är av stor vikt att hitta rätt personer och att identifiera alla berörda aktörer. Därefter blir relationerna till dessa aktörer viktiga. För att processen ska fungera upplever jag att det är essentiellt att etablera relationer både inom gruppen och utanför. Här blir samverkan, tillit och de situationer då man möts viktiga aspekter för att relationerna ska fungera.

## *Del 3+4*

Vidare för att organisationen med alla dessa relationer ska kunna arbeta tillsammans på en god grund så krävs en gemensam bas. En slags kunskapsvinst, där man tillsammans skapar en bas med gemensamma mål, ett gemensamt ordförråd och språk, ett eller flera gemensamt formulerade problem som man vill lösa, en gemensam vision och en tidplan, samt gemensamt grafiskt material som man kan använda för att illustrera idéer och för att kunna dela med sig av sin gemensamma bas till andra. Detta förutsätter också att man använder sig av gemensamma digitala verktyg för att kommunicera och formulera sig.

## *Del 5+6*

Därefter blir förankring och förmedling viktiga faktorer för att kunna sprida den gemensamma ansatsen inom gruppen och till andra. Processförloppet som följer en stadsutvecklingsprocess liknar andra processer på det sättet att det är en strävan efter att röra sig framåt och att utveckla. För att uppnå detta upplever jag det krävas fokus och en tydlighet i allt man gör och kommunicerar kring. Slutligen skall detta landa i ett resultat, vilket kan innebära dels att man fått en lösning på problemet men även att processen i sig kan ha varit god och ha lett till exempelvis nya relationer.

# GUIDE TILL LANDSKAPSKOMMUNIKATÖREN

*I detta sista kapitel vill jag peka på några påverkande faktorer i landskapsarkitektens kommunikationsprocesser, vilka jag funnit essentiella under arbetets gång och som är värda att fundera vidare på i fortsättningen. Jag försöker även fundera över hur man kan göra för att använda dessa påverkansfaktorer på bästa sätt, samt främja en fortsatt diskussion kring arbetet med kommunikationen. Jag som författare anser att kommunikationen förtjänar en större uppmärksamhet inom landskapsarkitekturen än vad den har idag. Om vi kan se möjligheterna och utforska dem ytterligare finns stora förtjänster att vinna för framtidens landskap, din och min gemensamma omvärld och närmiljö.*



# Vad påverkar processen och resultatet? *Och hur gör man?*

Jag har valt att kalla de tips och råd i följande kapitel för ”*Guide till landskapskommunikatören*”, och materialet är behandlat på så sätt att det ska vara lätt att ta till sig för landskapsarkitekten i dennes arbete. Titeln *landskapskommunikatör* syftar till den landskapsarkitekt som arbetar i en kommunikativ yrkesroll med det gemensamma lärandet och den problemlösande dialogen i största fokus.

Hur kan man förhålla sig till och utnyttja kunskaper om hur kommunikation kan bidra till att främja framgångsrika processer? Men också för att främja att landskapsarkitektens egen kompetens ska tas emot så bra som möjligt? Hur tänker man för att arbeta med det här och hur ger man handgripliga råd? Hur kan man stadigt förändra inställningar och arbetssätt, för att kunna dra nytta av kommunikationens vinster?

De olika påverkansfaktorer som jag tar upp i denna guide är som följer:

- Verktyg
- Mål eller medel
- Medvetenhet
- Inställning
- Uppfattning
- Helheten
- Den fysiska platsen
- Konflikter
- Problemlösning
- Analys
- Engagemang
- Entusiasm
- Glädje
- Räckvidd
- Anpassning
- Strategi
- Designstrategi

# VERKTYG

*Genom att fundera över och konstruera specifika verktyg för kommunikationen i situationen eller projektet kan du påverka utfallet.*

Att främja och aktivt använda kommunikation skulle kunna ses som ett verktyg i sig självt när det kommer till dess användning inom landskapsarkitekturen. Men bryter man ner det verktyg som kommunikation skulle kunna anses vara, så framträder ytterligare verktyg som står till hjälp för att skapa goda kommunikativa situationer. Dessa verktyg kan då även bli mer specifika för just landskapsarkitekten och dess användning av dem i yrket.

*Hur ser dina verktyg ut som landskapsarkitekt och vilken repertoar använder du dig av när du arbetar i samverkansprocesser?*

Fundera över vilken situation du befinner dig i, vilka du kommunicerar med och vad du och övriga deltagare vill uppnå med situationen. Försök att bedöma situationen och anpassa dina förväntningar och ditt beteende därefter. Med lite övning kan man på det personliga planet finna de verktyg för samverkan som man själv tycker fungerar bäst och som man känner

sig mest bekväm med. Till exempel kan ditt språk, specifika ord, bilder och frågor som hjälper dig att bättre förstå andras synvinklar vara verktyg som hjälper dig på vägen.

Som tidigare konstaterat i detta arbete kan det växelspel som äger rum i mötet mellan människor ofta vara svårt att skilja ut som en specifik händelse. Eftersom kommunikation generellt kan vara lätt att ta för givet kan verktyg som hjälper dig att bli mer medveten om hur du och andra fungerar i dessa situationer vara viktiga hjälpmedel för att kunna jobba mer aktivt för att främja en god dialog.



# MÅL ELLER MEDEL

*Genom att identifiera och utarbeta vilka målen och medlen är för projektet i fråga kan du påverka utfallet.*

En viktig aspekt att vara medveten om när man talar om kommunikativa verktyg är att kommunikationen kan ses både som ett medel eller som ett mål i sig. Beroende på vad man vill uppnå med den samverkande situationen kan den alltså fungera på olika sätt. Att se kommunikationen som mål i sig, skulle kunna innebära att skapa den tvärdisciplinära förståelsen som ofta anses avgörande för ett ”gott” resultat. Ligger fokus istället på resultatet blir kommunikationen och processen på vägen dit mer av ett medel för att uppnå de uppställda målen i ett projekt.

Fundera på vilken typ av process du deltar i och vad de samverkande faktorerna betyder för just den processen.

*Är ni en nybildad grupp som behöver lära känna varandra eller flyter samarbetet på bra? Vilka krav ställs från projekt- och processledningshåll?*

Fundera även på hur du som landskapsarkitekt ser på gruppens samverkan.

*Hur pass mycket låter du andra delta i till exempel utformning av projekt, idégenerering eller i gestaltningsprocessen? Hur väljer du att lägga fokus i gestaltningsprocessen, på en god samverkansprocess eller ett för dig personligen snyggt resultat? Hur ser du på kommunicerandet i gruppen som mål eller medel?*

Oavsett process blir det viktigt att tänka över huruvida fokus ligger på det gemensamma arbetet eller på målet.

# MEDVETENHET

*Genom att öka din medvetenhet, fundera över din roll och öva på kommunikativa situationer kan du påverka utfallet.*

Min önskan med detta examensarbete har varit att ge kommunikationen större fokus inom vårt yrke och i diskussioner med kollegor och andra studenter har jag upplevt att många fler än jag är intresserade av detta ämne. Ett grundläggande problem när det kommer till att kommunicera som landskapsarkitekt kan bero på den oklara yrkesroll som många gånger speglar professionen. Men samtidigt anser inte jag att detta ska få hindra landskapsarkitekten. Kommunikation berör så många olika områden och används av alla människor, att detta inte borde vara ett problem för landskapsarkitekten. Kommunikationen har en stor potential inom professionen och den bör ses som en möjlighet till att utveckla yrket och yrkesrollen ytterligare.

Att kunna mer om kommunikation blir också mer och mer viktigt för att klara av de komplexa processerna med många olika grupper och intressen inblandade. Grundstenen i det

hela ligger i medvetenheten hos landskapsarkitekten. För att kunna börja arbeta mer aktivt med kommunikation måste landskapsarkitekten bli medveten om att, och därefter hur, denne kommunicerar. Det är första steget i en mer kommunikativ landskapsarkitekts arbete.

Fundera över hur landskapsarkitekten uppfattas idag.

*Vad är utopi och vad är verklighet? Är landskapsarkitekten flummig, helhetsseende, lyhörd eller interdisciplinärt kompetent? Eller kanske allt detta på en gång? Hur ser andra på landskapsarkitekterna och hur ser de på sig själva?*

Genom att använda kommunikationens grundläggande tankar om växelspel i vår egen reflektion kan vi lära oss nya saker om oss själva och andra.

# INSTÄLLNING

*Genom att själv och tillsammans med andra reflektera över hur man agerar i olika situationer, kan du förändra inställningen och tilliten till situationen och på så vis påverka utfallet.*

Det kan vara lätt att glömma den kommunikativa inställningen när det påverkar allt vi gör på ett så självklart sätt. När vi alltid har gjort det utan att tänka efter, och fortsätter att göra så av bara farten, därför att situationer ständigt dyker upp. Men det ger också möjligheten att ständigt få nya chanser att tänka om och öka vår medvetenhet. Yrket som landskapsarkitekt bygger på en förmåga att kunna observera och analysera, för att sedan kunna använda den information och kunskap man vinner från detta i sitt arbete. Denna förmåga att observera kan även vara mycket användbar och till stor hjälp i arbetet med att bli mer kommunikativt inställd och medveten.

*Fundera över din egen inställning, och andras, är ni öppna för varandras åsikter och synsätt? Kan ni ta varandras perspektiv?*

Kanske kan du öva tillsammans med kollegor vid skissbordet. Att se världen med andras ögon är ett starkt verktyg för landskapsarkitekten att behärska och inget ger färdighet såsom övning. Att förstå hur brukare och aktörer resonerar ger stora fördelar i projekt och processer där landskapsarkitekten är delaktig. På lång sikt kanske detta till och med kan ge landskapsarkitekten en annan typ av roll i dessa tvärdisciplinära projekt och processer.

# UPPFATTNING

*Genom att arbeta aktivt med uppfattningen om dig och vad du kan tillföra i olika projekt kan du förändra synen på din roll och således påverka utfallet i projekten.*

Det finns redan en tendens i samhället som tyder på att landskapsarkitektens roll och även andra professioners roller i samverkansprocesser håller på att förändras, eller åtminstone behöver ändras (Paget 2009, Hallgren & Ljung 2005, Healey 1995). Förflyttningen från en expertroll till en mer gemensamt samverkande roll med processororienterad syn i en grupp, blir allt tydligare i olika typer av processer. Något som även blir naturligt om de kommunikativa aspekterna får ta större plats i en process då samverkan och gemensamt lärande förutsätter att man mer släpper sina expertroller för att gemensamt vinna ny kunskap om projektet tillsammans. I dessa rollskiftningar påverkar det tydligt hur du uppfattar dig själv och hur andra uppfattar dig.

I intervjuerna framkom problem med att som landskapsarkitekt få igenom förutfattade ”flummiga” idéer. I kontrast till andra frågor i ett projekt kan landskapsarkitektens idéer ibland tolkas som för ”mjuka” för att verkligens tas på allvar. Dessa problem visar på vikten av att vara medveten om hur andra och även landskapsarkitekterna själva uppfattar dig som landskapsarkitekt. För att du ska få en kommunikativ, väl

fungerande samverkansroll som landskapskommunikatör vore det optimala att uppfattas som kreativ i process och dialog, utan att behöva anses som ”flummig”.

Fundera över hur andra ser på dig och hur du ser på din egen roll. *Finns det utrymme att diskutera aktörernas roller i början av processen?* Försök att vara tydlig med dina intentioner om någon tilldelar dig en roll som du inte kan fylla eller inte vill ta. Att själv fundera över vad man vill uppnå i processen kan ge en direction om hur du ska agera för att fungera i den roll som du anser lämplig och som du vill uppfattas att ha.

Fundera över din kommunikativa inställning.

*Tror du att andra uppfattar dig som lätt att kommunicera med? Är du bra på att visa din egen syn på saken och dessutom bra på att förstå andras syn på den?*

Pröva att diskutera med dina arbets-kamrater och fråga hur de uppfattar dig. Hjälp åt att öva och förbättra er i olika process-situationer.

# HELHETEN

*Genom att använda kommunikationens växelspel, i samverkan med andra aktörer, kan du lättare se helheten och på så vis påverka utfallet.*

Helheten är ett återkommande tema inom landskapsarkitekturen och något som landskapsarkitekten ständigt bör och får förhålla sig till. I mina observationer ser jag tydligt ett behov av att inte tappa den övergripande synen i diskussioner och när olika frågor dyker upp. Likaså i intervjuerna framkommer detta flertalet gånger då man menar att det är viktigt att hålla kvar helhetsbilden även om man går upp och ner i skala.

Trots påståendet om att det är landskapsarkitektens uppgift att se till helheten, är det inte alls säkert att en landskapsarkitekt har en sådan roll där detta är möjligt. Jag upplever att många landskapsarkitekter ändå ser helheten som betydelsefull och gärna vill ha åtminstone viss översikt för att kunna utföra ett bra jobb. En vilja som skulle kunna leda till oenighet i de situationer då landskapsarkitekten inte innehar en yrkesroll med möjlighet till detta. I Dragarbrunnsgatanprocessen finns en

person som tydligt har i uppgift att se till helheten och hålla ihop processen, det är processledaren. Att se till helheten innebär att många delar ska räknas in i bilden och för att kunna göra detta blir samverkan ett essentiellt hjälpmedel. Lika centralt blir det att kunna förmedla och dela denna helhetsbild med andra.

Fundera över vad helheten innebär för dig.

*Hur tar sig din syn på helheten uttryck i ett projekt? Vad gör du för att påminna dig själv och andra om att ta ett steg tillbaka för att se vad ni gör då och då?*

Genom att vinna gemensam kunskap om helheten, så skapar man en gemensam bas att utgå ifrån. Den gemensamma basen blir således den helhet som figurerar i just det projektet.

# DEN FYSISKA PLATSEN

*Genom att aktivt ta in och använda den fysiska platsen som en resurs i kommunikationsarbetet kan du påverka utfallet i projektet.*

Den fysiska plats som processen cirkulerar kring är även den rymd där processens alla delar möts. Det är där som projektet blir verklighet och teori blir praktik. Tack vare den fysiska platsens unika egenskaper som förenar alla aspekter och aktörer, har den en mycket viktig roll i processen och även när det kommer till helheten som tidigare tagits upp. Helheten och den fysiska platsen är tätt sammanlänkade. Samtidigt som kommunikation kan hjälpa oss att förstå stadsutvecklingsprocesser kan också den fysiska platsen hjälpa oss att bättre använda kommunikationen i denna förståelse. Den fysiska platsen hjälper oss att befästa helheten och alla de delar som figurerar däri.

Genom att använda uttryck från den fysiska platsen i processarbetet så kan landskapsarkitekten bättre förmedla både idéer, förslag, problem, förutsättningar, analyser och så vidare. Här blir visuella bilder och skisser, som tagits upp tidigare, viktiga verktyg, såväl som de värdefulla mötena på plats kan vara till stor hjälp. Den fysiska platsen i sig kan också hjälpa till att bättre förmedla dynamiken i det fysiska uttrycket och skapa förståelse för detta hos de involverade i projektet.

## ***Förvaltning***

När man talar om den fysiska platsen och helheten blir även förvaltningen av platsen mer närvarande och detta är något som kan ha stora fördelar i en stadsbyggnadsprocess. Att ta hänsyn till förvaltningen och låta förvaltaren delta i samverkansprocessen borgar för en mer väl fungerande fysisk lösning över tid.

## ***Landskapet eller platsen som bas för kommunikation***

Att använda landskapet som mötesplats eller utgångspunkt i en kommunikativ situation skapar en god förståelse och kan ge nya insikter om projektet. Att utföra en workshop eller liknande mötessituation ute på platsen är ett bra sätt att påbörja ett projekt eller för att komma vidare i vissa faser. Viktigt vid dessa tillfällen, som intervjuad påpekar, är att vara medveten om att resultatet är en färskvara och att det bör tas till vara snabbt.

*Hur använder du dig av den fysiska platsen i arbetet? Kan den hjälpa dig i dialogen om landskapet med andra?*

# KONFLIKTER

*Genom att arbeta aktivt med kommunikation och öppenhet för att motverka konflikter kan du påverka processens utfall.*

Konflikter är en tråkig företeelse och något som tyvärr dyker upp då och då i olika organisationer och situationer. Öppenhet och tydlighet är några av de faktorer som jag uppfattar som viktiga för att försöka undvika dessa konflikter eller till en början oenigheter.

Fundera över vad som skulle kunna orsaka problem i den organisation eller situation du befinner dig i. Försök att se människors olika syn på saken och resonera kring era oenigheter när de uppstår.

*På vilka punkter tycker ni olika? Hur skulle ni kunna komma fram till en lösning som fungerar för båda parter?*

Trots de ofta negativa följderna av en konflikt kan det vara värt att tänka på att konflikter eller oenigheter på lång sikt även kan bidra till att stärka en organisation och skapa mer sammansvetsade grupper. De kan också ses som en del i att lösa de problem som kanske oundvikligen uppstår i vissa situationer.

# PROBLEMLÖSNING

*Genom att tillsammans med övriga aktörer i dialog försöka utveckla, definiera och lösa problem, kan du påverka utfallet i processen.*

Att lösa problem är en stor del av landskapsarkitektens och tillika landskapsarkitektens uppgifter. Problemen handlar om att i gestaltning, utveckling och processer kombinera olika funktioner och aspekter för att skapa en så bra fungerande och trivsamt plats som möjligt. För att lösa problem anser jag att landskapsarkitekten kan använda sig av kommunikation. Dialog kan fungera som en problemlösande metod inom landskapsarkitekturen. Tack vare det växelspel som uppstår när en idé delas och diskuteras med andra kan ny kunskap vinnas, vilket ger en bättre och mer välförankrad lösning eller syn på problemet.

Detta lärande kan liknas vid en problemlösande situation då ny kunskap kan leda till nya lösningar på problemet. Det här blir tydligt även i de möttesituationer som jag medverkat i, då man när ett problem dyker upp, som ingen riktigt vet hur det ska lösas, försöker komma vidare genom att som projektledare ställa frågor om problemets natur. Med förhoppning om att

bättre förstå och tillsammans kunna diskutera fram en lösning. Problembilden kan vara av olika karaktär och under mina mötesobservationer ser jag oftast praktiska mindre problem, men även som det påpekas i intervjuerna är dessa sällan tekniska problem, utan mer missförstånd som uppstår vid avsaknad av kommunikation.

Som tidigare nämnt framkommer i intervjuerna att en bra kommunikatör är den som kan identifiera risker och problem i en process och därefter kommunicera dem. Att lösa problem ligger således i kommunikationens grundförutsättningar.

Fundera över hur ni gemensamt delar med er av och resonerar kring problemets natur och förutsättningar för lösning.

*Hur tar ni er an ett problem? Hur ser ni på problemets förutsättningar och möjligheter för projektet i fråga?*



# ANALYS

*Genom att använda kommunikation för att bättre förstå och dela andras förståelse för platsen och situationen så kan du påverka utfallet.*

Analys handlar om förståelse för och lärande om för landskapsarkitekten en plats eller en situation. Analysen är en viktig del i landskapsarkitektens arbete och något som inte fått något större utrymme i detta arbete. Därför vill jag här uppmärksamma analysen som ett viktigt redskap och något som också i allra största grad innefattar kommunikation. Det blir viktigt både när det gäller för en landskapsarkitekt att analysera den fysiska platsen, såväl som för att analysera en stadsutvecklingsprocess samverkanspotential, organisation och relationer.

Att observera är en viktig första del i att analysera en plats eller en situation för att kunna skapa sin egen bild av dessa. I enlighet med kommunikationens växelspel blir sedan denna syn på

plats eller situation ett viktigt redskap i analysens nästa steg då detta perspektiv skall delas och bytas med andras perspektiv, för att ytterligare öka förståelsen och bredda synen på landskapet i processen.

Fundera därför över hur du skapar ditt perspektiv i processen och hur du tar till dig andras perspektiv för att på bästa sätt kunna förstå situationen och landskapet.

*Hur observerar du en plats? Hur observerar du andra i landskapet? Hur använder och ser andra på platsen? Hur kan du på bästa sätt förmedla ditt perspektiv, samt ta till dig andras?*

# ENGAGEMANG

*Genom att använda kommunikation på så sätt att delaktigheten och det gemensamma ansvaret för processen ökar kan du påverka utfallet.*

Hur pass engagerade deltagarna är i en process har stor betydelse för det slutliga resultatet såväl som för arbetet under processens gång. Känner aktörerna delaktighet och ansvar i projektet så ökar också engagemanget och det varaktiga intresset för ett gott resultat.

Fundera över hur du och övriga aktörer har möjlighet att påverka processen och situationen ni befinner er i. Titta på vad som får de mer engagerade i ett projekt att vara så intresserade och varför de mer ointresserade saknar samma engagemang. Fundera över vad som skulle kunna öka det gemensamma engagemanget och hur ni smittar av er med intresset för projektet.

*Vad gör dig engagerad i ett projekt? Vad upplever du att andra brukar vara intresserade av?*

Deltagarnas engagemang kan bland annat bero på vilka övriga projekt som de deltar i och hur arbetsbelastningen ser ut. Därför kan det vara viktigt att diskutera frågor om till exempel deltagarnas arbetsbelastning och möjlighet till engagemang under processens gång.

Viktigt att tänka på är också att projektets status kan påverka engagemanget och att som projekt- eller processledare har man en viktig roll i att skapa ett intressant projekt och visa på projektets möjligheter.

# ENTUSIASM

*Genom att inspirera och entusiasmera övriga deltagare i processen kan du påverka utfallet.*

Upprepade gånger under detta arbete har jag fascinerats över det engagemang som de landskapsarkitekter jag mött i Dragarbrunnsprocessen har. Vikten av att kunna inspirera och entusiasmera andra runt omkring och skapa ett intresse och ett engagemang hos andra betyder mycket och är en ädel konst att behärska. Denna typ av inspiration fokuserar mer på ett enkelriktat förmedlings- och informationsflöde än en växelvis kommunikation, men kan i sin tur leda till att så ett frö av engagemang som skapar gemensamma ansatser i ett projekt.

Som landskapsarkitekt har man förmånen att använda verktyg som verkligen kan inspirera och väcka intresse. Färg, form och dynamik kännetecknar arbetet och är ypperliga sätt att sprida sitt eget engagemang och sin entusiasm till andra. Vilket också blir tydligt i den process som detta arbete tittat närmre på. De flesta möten som jag observerat har handlat om Vretgränds etapp och där har bilderna och föreställningen om vardagsrummet gång på gång fungerat som inspiration för de

inblandade. Under ett av mötena saknades en liknande källa till inspiration och där upplevde jag även att entusiasmen för projektet var lägre.

Fundera över hur du kan kittla dina egna och andras sinnen genom att ta tillvara era gemensamma tankar och idéer. Använd färg, form och lockande visioner för att inspirera och entusiasmera. Testa att utmana och vända uppochner på projektet på ett lockande sätt.

*Kan du till exempel hitta punkter som du har intresse för och koppla dessa till kundens önskemål?*

Genom att använda kommunikationens sätt att växelvis dela perspektiv kan ni tillsammans skapa en gemensam entusiasm för projektet.

# GLÄDJE

*Genom att ha roligt, att försöka behålla glädjen i projektet och arbeta för att främja en god stämning kan du påverka utfallet i projektet.*

Flera av de intervjuade understryker vikten av att värna om de bra människorna som man möter i arbetet. De är nyckeln till framgång och när man har glädjen att möta dessa bör man ta till vara på dem. Det är viktigt för arbetet är att ha roligt tillsammans och att trivas ihop, vilket inte får glömmas bort. Jag blir själv väldigt glad när jag hör detta och fastän det har sagts förut så finns det en anledning till att alla tre intervjuade landskapsarkitekter på ett eller annat sätt säger samma sak, det tål att upprepas och att tänkas på.

Genom att främja en god stämning och en glad atmosfär i en samverkansprocess så underlättar man för att även kommunikationen fungerar. Att ha roligt tillsammans ökar tilliten till situationen och gör på så sätt att interaktionen mellan deltagarna ökar. Glädjen i ett projekt ska inte underskattas, då den kan vara mer betydelsefull för processen och utfallet än vad man anar.

Fundera över vad ni gör i processen för att främja glädjen i arbetet.

*Skapar ni små inspirerande avbrott? Vad gör ni för att påminna om det som ska bli, för att er grupp ska fungera och så vidare?*

# RÄCKVIDD

*Genom att försöka nå ut till så många som möjligt och försöka sprida ditt projekts ansatser så långt som möjligt kan du påverka utfallet i projektet.*

Att ansvara för en process, eller att vara delaktig i den, kan göra viss skillnad på vilket ansvar du som landskapsarkitekt har för att alla involveras och informeras. Detta examensarbete har fokuserat på den kommunikation som försiggår mellan de inblandade aktörerna i en process, men lika viktigt är det att vara medveten om brukarna som jag valt att lämna utanför i just denna undersökning. Det som jag främst blivit varse handlar om att det inte är önskvärt att fokusera kommunikationen specifikt på en grupp. När människor möts skapas naturligt ett mellanmänniskt fenomen som är kommunikation. En god kommunikationsprocess sprider sig lite som ringar på vatten, och då finns det ingen anledning att försöka stoppa den. Ju fler som är medvetna om vad som pågår i deras stad, kommun, bostadsområde eller region för den delen, desto större är chansen att utfallet blir lyckat. Det ger mer input tillbaka till processen och ju fler medvetna desto färre riskerar att reagera

på fel sätt för att de inte blivit informerade i tid. I intervjuerna framkommer hur viktigt man anser det vara med att delge information till övriga aktörer, för att ingen ska uppfatta det som att den blivit utanför eller överkörd i processen. Känner sig alla delaktiga ökar också deras tillit till processen vilket gör att man kan nå ett bättre och mer genomarbetat resultat.

Visst kan människor i princip vara emot en förändring eller drabbas på ett sådant sätt som är olyckligt för just dem, men desto viktigare är det att de få veta vad som sker och att ansvariga för en dialog med de berörda. Var inte rädd för att sprida dina idéer och processens mål.

*Hur kan du och andra arbeta med så öppna kort som möjligt och främja att övriga i processen gör detsamma?*

# ANPASSNING

*Genom att anpassa dig efter varje projekts specifika ramar och se varje process som unik kan du påverka utfallet.*

Varje process är unik och ingen behöver egentligen vara den andra lik. Många gånger upplever jag landskapsarkitektens uppgifter som diffusa och att tolkningen blir en del av arbetet. Att vara landskapsarkitekt är att lösa problem och att lösa problem av landskapsarkitektoniska slag är inget spikrakt händelseförlopp. Många gånger behöver jag personligen intala mig att jag kommer att nå ett resultat i slutändan, trots att jag i arbetets första skeden inte riktigt kan se vad detta resultat är. Att jobba i en process, eller med processer, är lite som någon i intervjuerna beskriver yrkesrollen som processledare; att vara hunden som vallar fåren. Att sakta men säkert bolla fram och tillbaka, bromsa några, skynda på andra och sakta men säkert komma närmare och närmare målet.

Att kunna kommunicera är att känna processen. Att förutse processen, problemen som dyker upp, att vant röra sig i de nycker och steg som processen innebär. Detta handlar om att kunna anpassa sig.

Fundera över hur du anpassar dig till den specifika situationen och vad som krävs av dig och andra i just denna process.

*Vad gör denna situation annorlunda och hur kommer det att kunna påverka processen?*

# STRATEGI

*Genom att börja arbeta mer strategiskt med kommunikation och att systematiskt ta in moment och användbara verktyg i processens olika delar kan du påverka utfallet.*

Efter att ha definierat några av de strukturella förutsättningarna för en kommunikationsprocess och några utav deras påverkansfaktorer så skulle man kunna använda dessa mer aktivt för att skapa kommunikationsstrategier för landskapsarkitekten.

*Man kan till exempel fråga sig hur man anpassar påverkansfaktorerna beroende på vilken situation och var i strukturen man befinner sig?*

En kommunikationsstrategi kan se helt annorlunda ut beroende på om man försöker lösa ett tekniskt problem eller om man tillsammans försöker komma på idéer för en gestaltning.

## **Projektstart och problemlösning**

Att växelvis spela ut och omformulera problem för att lösa problem ligger mycket nära det växelspel som utspelar sig i en kommunikativ situation. Det är ett mycket bra sätt att som landskapsarkitekt utveckla och strategiskt använda kommunikationen i sitt yrke. Landskapsarkitektur skulle kunna beskrivas som en profession där modellering och förmedling av alternativa utvecklingsmöjligheter är centrala i problemlösningen. Något som jag också upplever kan appliceras på en kommunikationsstrategi för landskapsarkitekten. Att modellera och undersöka alternativa lösningar på problem ligger nära kopplat till kommunikation.

## **Att sälja en idé**

I landskapsarkitektens yrkesroll finns en aspekt på kommunikation som mer syftar till att informera och delge för att sälja en idé. Denna faktor påverkar inställningen och tar frågan om kommunikation i stadsutveckling och stadsbyggnad till nivån om vinstintresse och ekonomi. Här har det betydelse i vilken roll som landskapsarkitekten befinner sig, som beställare eller utförare. I Dragarbrunnsgatans process kan det till exempel handla om att som konsult eller utförare sälja in sin idé eller organisation till kommunens önskemål. Från kommunens och beställarens sida handlar det sedan om att kunna sälja idéer till politiken och till exempelvis fastighetsägare som berörs av projektet.

Nycklarna i att sälja en idé ligger hos förankring och förmedling genom ett samspel mellan kund och säljare. Att genom en god förståelse för kunden skapa ett förslag som du kombinerar med dina egna idéer och den kunskap ni gemensamt vunnit borgar för ett väl mottaget förslag. Att på samma sätt som förslaget för etapp Vretgränd visar i Dragarbrunnprojektet, använda sig av språkliga effekter och effektivt söka ord som kan representera och bidra till att skapa en visuellt imaginär bild hos kunden, ger ytterligare en dimension i målet att förmedla sina idéer.

# DESIGNSTRATEGI

*Genom att utveckla och identifiera strategier för hur kommunikation och samverkan ska vara en del av gestaltningen eller stadsutvecklingsprojektet kan du påverka utfallet.*

Jag tycker att kommunikationen är en intressant aspekt att fundera kring när man utvecklar metoder och organisationsformer inom landskapsarkitekturen. Att strategiskt arbeta med och främja samverkan i designarbetet för att skapa goda resultat och relationer är att i förlängningen kunna använda kommunikation som en designstrategi.

Frågan handlar om hur den goda kommunikationens gemensamma lärande kan kopplas till en designstrategi där deltagarna aktivt utformar processen och samtidigt skapar en god kunskapsbas hos alla deltagare. Denna typ av växelvisa förhandlingsprocess ligger mycket nära den metodik som borde kunna ligga till grund för landskapsarkitektens kommunikativa designstrategier.

Att arbeta strategiskt med kommunikation som designmetod innebär att känna till de processer och dess olika faser som landskapsarkitekten verkar i för att kunna anpassa kommunikationen och använda den på bästa sätt vid olika tillfällen. Att använda kommunikation som designmetod kan vara att ta vara på alla de tidigare råd som presenterats i denna guide till landskapskommunikatören.

Kommunikation är så långt ifrån nytt som det går att komma, men ändå vill jag understryka den potential som jag upplever kommunikationen ha och som jag är övertygad om att landskapsarkitekten idag inte utnyttjar till fullo. Hallgren och Ljung (2005, s.100) säger det mycket bra när de skriver:

*”Det handlar om att lära av varandra och att tillsammans generera innovativa sätt att hantera gamla problem.”*

Detta uttalande tycker jag beskriver precis vad arbetet med kommunikation handlar om. Med hjälp av samverkan och dialog kan vi tillsammans skapa nya möjligheter för de problem som vi dagligen hanterar i vårt yrke.

*Fundera över hur vi kan tänka om och undvika att fastna i samma gamla mönster för möten och presentationer? Vad vill du säga och vad vill du talar med berätta? Hur främjar du dialogen mellan deltagarna?*

Detta sätt att beskriva landskapsarkitekten faller väl in i de kommunikativa delar av yrkesrollen där länken mellan intressen blir dialogen och växelspelet, och det man enas kring blir



# DESIGNSTRATEGI

resultatet av samverkansprocessen. På så vis skulle kommunikationen kunna vara ett hinder för mer originella lösningar, men genom att se kommunikationen som en designstrategi tror jag att man skulle kunna hitta mer originella kommunikativa lösningar för landskapsarkitekten.

Detta blir även en intressant del i diskussionen om huruvida fokus ska ligga på gestaltningen eller på att skapa en väl förankrad och genomförd samverkansprocess. När det kommer till att använda kommunikation som en designstrategi för landskapsarkitekten skulle ytterligare ett fokus kunna adderas, det skulle även kunna vara att hitta och skapa just dessa mer originella, tillspetsade lösningar som utmanar synen på landskapsarkitekturen och öppnar för nya sätt att tänka kring vår närmiljö och landskapet vi lever i.

# DISKUSSION & SLUTORD

*Detta sista och avslutande kapitel sammanfattar detta arbete och här kan du läsa om dess slutord och konklusioner. I diskussionen kan du ta del av mina reflektioner och de ställningstaganden som jag kommit fram till genom att skriva mitt examensarbete om landskapsarkitekten och kommunikationen.*

*Jag kommer att diskutera de något olika ingångarna under respektive forskningsfråga, som här tas upp igen och återknyter till arbetets slutliga resonemang.*



# DISKUSSION

Här vill jag slutligen presentera mina reflektioner och tankar kring detta arbete och vad det har lett fram till. Som en introduktion kan mina slutsatser sammanfattas med dessa följande begrepp som kommit att bli betydelsefulla för mig under arbetet och som därefter beskrivs lite mer ingående.

## **NYFIKENHET**

- en nyckel i arbetet.

## **VÄXELSPELET**

- ett målande begrepp för kommunikation.

## **MEDVETENHET**

- möjligheten att öva i varje möte med en annan människa.

## **DEFINIERA**

- för din egen skull, vad innebär dessa begrepp för dig?

## **RESA ELLER RESULTAT**

- att lägga fokus på fysiskt resultat eller en god process?

## **LANDSKAPSKOMMUNIKATÖREN**

- att närma sig rollen som kommunikatör.

- *Vad kan kommunikation innebära, och hur definierar jag och andra landskapsarkitekter kommunikation?*

När det gäller min forskningsfråga om kommunikationens innebörd och definitionen hos mig och andra landskapsarkitekter så är det intressant eftersom kommunikation är ett så otroligt brett ämne och ett begrepp så vitt att det ibland nästan tappar sin mening. Trots detta är den så otroligt viktig för oss alla, både i våra yrken och i vårt privatliv, oavsett om du är landskapsarkitekt eller har en annan profession. En del av detta arbete har varit att lära mig mer om vad kommunikation är och hur det fungerar när vi kommunicerar. Jag tycker att detta arbete har hjälpt mig på vägen, även om jag fortfarande kan uppleva kommunicerandet som diffust. Något som varit mycket hjälpsamt är ändå att ha fått tagit del av andra landskapsarkitekters erfarenheter och åsikter. Samt att få ha observerat och funderat över hur det kan fungera i verkligheten, i ett pågående stadsutvecklingsprojekt. Viktigt för mig har ändå växelspelet blivit, jag har funnit ett ord för det som jag upplever som essentiellt och något som beskriver det kommunicerande som jag ville belysa i mitt arbete. Det är ovärderligt att kunna sätta sig in i den andres situation och se saker ur dennes synvinkel. Och tillsammans kan ni gå så mycket längre. En nyckel till att ta varandras perspektiv på ett bra sätt tror jag är nyfikenhet. Att vara nyfiken på hur någon annan jobbar, hur denne resonerar och vad den vill göra ditt engagemang genuint och hjälper dig att komma långt på vägen när det gäller kommunicerandet.

Att definiera kommunikation upplever jag som svårt, för det är något som är svårt att ta på. Kommunikation är växelspelet mellan människor och jag ser det gärna som det som sker mellan de fysiska personerna som agerar i situationen, det som flyger genom luften, från person till person. Jag tycker att det är fin tanke att se kommunikationen, om än på ett mer filosofiskt sätt, som mellanrummet mellan människor. Det rum där människorna möts för att samverka. Att tala om mellanrummet blir extra passande när det är ett ord som ofta dyker upp i landskapsarkitektursammanhang. Landskapsarkitekten omnämns ofta som den som arbetar med mellanrummen och på så sätt skulle

mellanrummet likväl kunna vara de fysiska platserna som vi arbetar med, såväl som det kommunicerande som sker mellan människorna.

- *Hur kan landskapsarkitekten öka sin medvetenhet om och förståelse för det kommunicerande som ständigt äger rum i dess yrke, samt bättre förstå processer genom att se dem som kommunikation?*

Jag misstänker att medvetenheten om landskapsarkitektens kommunicerande är en fråga som kräver att tas upp om och om igen. Att öka medvetenheten handlar om att börja tala om ämnet och det hoppas jag att jag till viss del kan bidra till genom att skriva detta arbete. En annan viktig del i att öka medvetenheten tror jag är att kommunikationen får ta plats i landskapsarkitektens utbildning, som en del av de projekt man arbetar med. Ingen tvivlar på att man i undervisningen ska lära studenterna att arbeta med gestaltning, men ingen verkar tala om att kommunikationen är en stor och viktig del av till exempel just gestaltningen. Denna avsaknad av en så stor byggsten i utbildningen gör mig något fundersam, då jag själv upplever det som mycket viktigt. Likväl tycker jag att avsaknaden av att tala om ämnet problemlösning i utbildningen skapar förvirring. Att lösa problem är vårt arbetssätt och på så sätt en viktig del av vår yrkesidentitet. En identitet som vi också verkar kämpa med att finna i många sammanhang.

På många sätt kan kommunikation ses som kittet i mänskliga sammanhang och processer. För att kunna fungera i ett sammanhang måste en människa kommunicera med dem runt omkring. Våra mänskliga sammanhang har alltid någon form av spelplan, en plats där vår interaktion äger rum. Dessa enkla men viktiga förutsättningar kan sedan appliceras på det mesta i våra liv och i samhället. På så sätt kan dessa förutsättningar även appliceras på landskapsarkitekturen. För landskapsarkitekturen blir spelplanen, platsen eller landskapet, extra utmärkande men interaktionen däri förefaller minst lika viktig. Kanske är det bara länken dem emellan som inom landskapsarkitekturen blir extra stark.

Att bli mer medveten om samverkansprocessen och de kommunikativa delarna i landskapsarkitektens yrke tror jag kräver en stor del tålmod och övning. Det är något som man gång på gång får påminna sig själv om och öva på att fundera kring i olika situationer. Jag känner mig positivt inställd till möjligheten att förändra vår syn på och öka medvetenheten om kommunicerandet. Min hoppfullhet grundar sig i det generella intresset för dessa frågor, som jag ändå tycker mig uppfatta finnas bland kollegor och kursare, samt den fantastiska möjligheten att alltid försöka igen, som kommunikationen ger oss i varje möte med en annan människa.

- *På vilket sätt kan en förbättrad kommunikation påverka resultatet i en stadsutvecklingsprocess där landskapsarkitekten deltar, och hur gör man för att förbättra kommunikationen?*

Jag började relativt tidigt att fascineras av de bakomliggande orsakerna, det runt omkring det fysiska resultatet, vilket kanske är det som oftast benämns som landskapsarkitektur. Jag intresserade mig av de mjuka värdena som är svåra att ta på och som inte alltid ses som lika självklara i vårt arbete. Inte själva gestaltningen utan allt det andra; människorna, mötena, samspelet, gemenskapen och även sättet att presentera en gestaltning. En plats kan ges många olika gestaltningar som alla fungerar, utan att vara vare sig rätt eller fel, men hur dessa förmedlas och utarbetas tillsammans med alla involverade kan göras bättre eller sämre.

Kommunikation kan påverka resultatet i ett projekt, det kan påverka processen och det kan påverka de inblandade. På så sätt kan alltså kommunikation påverka landskapsarkitekten och i detta arbete har jag mer och mer närmat mig landskapsarkitektens roll som kommunikatör i mitt sätt att tänka kring vår yrkesroll. Att peka ut kommunikationen som resultatpåverkansfaktor är relativt enkelt men det svåra är att visa på specifika situationer då detta sker eftersom kommunikationen verkar på en så pass bred front i ett projekt och dessutom förekommer vare sig de involverade är medvetna om det eller inte.

Jag är övertygad om att en förbättrad kommunikation påverkar resultatet i en stadsutvecklingsprocess positivt. Ju bättre dialog, desto bättre relationer och desto bättre resultat i projektet, tack vare en så pass öppen och delad process. Att säga vilka resultaten blir rent fysiskt på platsen är svårt att säga och kanske är inte det fysiska uttrycket fullt så viktigt så länge som det ändå fungerar fenomenalt bra tack vare den goda dialog som man fört mellan projektör, entreprenör och övriga inblandade. Resultaten ligger snarare i de relationer som man etablerat och den öppenhet som man lyckats upprätthålla i processen. Mycket troligt kan dessa goda relationer även leda till fler jobb om man upplever samarbetet som lyckat.

### *Fem påminnelser*

Jag har funderat över vilka lärdomar som jag anser mest viktiga i det här arbetet och vad jag vill ta med mig, för att påminna mig själv i mitt eget arbete med att öka min medvetenhet och utveckla mina kommunikativa förmågor. Fem olika påståenden blir påminnelsen som jag, bland mycket annat, vill ta med mig och likaså förmedla till dig som läsare.

- **Vi arbetar med problemlösning. Att lösa problem handlar om att undersöka och lära gemensamt, på så sätt blir kommunikation ett viktigt hjälpmedel i vårt yrke.**
- **Vi arbetar aldrig i vakuum, vi är alltid beroende av att samverka med andra aktörer i vår miljö.**
- **Vi kommunicerar ständigt, med alla vi möter. Kroppen sänder ut signaler till omgivningen även när vi inte vill att den ska göra det.**
- **Vårt kommunicerande hänger ihop med vår yrkesidentitet, såväl som med vår personliga identitet.**
- **Vi arbetar och deltar hela tiden i processer, som ständigt rör sig och förändras.**

### *Att bygga vidare*

Efter att ha skrivit detta arbete finns det några saker som ytterligare intresserar mig och som jag skulle vilja utveckla. Jag hoppas att jag på ett eller annat sätt kommer att kunna använda mina vunna kunskaper, förhoppningsvis på ett större plan än endast i mitt eget yrkesutövande och i dialogen om mitt eget yrkesutövande.

Något som vore oerhört intressant är att få utveckla landskapskommunikatörens sätt att arbeta. Att utveckla och förfinna dessa strategier som jag nämner i guiden vidare till de designstrategier som också nämns. Att tillsammans med andra arbeta aktivt med metoder som främjar den goda dialogen i vår gemensamma strävan till att skapa goda samhällsutvecklingsprocesser. Jag skulle vilja fila ytterligare på metoderna och skapa ett system som kan hjälpa mig och andra att lättare förstå varandra och hjälpas åt i vårt arbete. Tillsammans med andra landskapsarkitekter skulle jag vilja undersöka våra förmågor och möjligheter till kommunikation inom vårt arbete och framför allt i vårt samarbete med andra yrkeskategorier.

Helt säkert är att dessa tankar kommer att följa mig i mitt fortsatta arbete och både försätta mig i situationer där kommunikationen nästintill är obefintlig och jag får kämpa för dess värden, såväl som de tillfällen då den goda dialogen och de gemensamma lösningarnas kommunicerande sjunger som ljuv musik i mina öron. Utmaningen är att göra det bästa av alla situationer, oavsett utgångspunkt.

# SLUTORD

Landskapsarkitektur är kommunikation. Kommunikation är problemlösning och design. Kommunikation är alla möten mellan aktörer. Kommunikation är att kunna skapa en gestaltning som passar beställaren och fungerar för brukaren. Kommunikationen är kittet i landskapsarkitektens yrkesutövande och A och O för att allt ska fungera och vara i balans. Landskapsarkitektur är ett växelspel. Om inget annat. Det är växelspelet mellan människan och landskapet, mellan stad och land, mellan himmel och jord, människor emellan, såväl som årstidernas eget växelspel. En landskapsarkitekts arbete blir aldrig statiskt och likväl blir kommunikationen aldrig detsamma.

Paget (2009) skriver i sin avhandling att en ASLA-undersökning från 1996 visar att det finns en tydlig oro över landskapsarkitektprofessionens inriktning och framtid i en föränderlig värld. Kanske är det precis vad jag har försökt att göra med detta arbete, jag försöker hitta en egen, ny inriktning i en föränderlig värld. I en värld där jag tror att kommunikationen är essentiell för vår profession.

Jag hävdar att kommunikationen i en process är det som avgör utfallet och att god kommunikation kan påverka resultatet mycket positivt. Jag vill till och med hävda att en god kommunikativ gestaltungs- eller stadsutvecklingsprocess kan vara viktigare än det fysiska resultatet på plats. Eftersom en väl förankrad och tydligt kommunicerad gestaltning, där människor känner sig delaktiga, skapar betydligt bättre förutsättningar för en plats att kunna fungera i människors användning och förvaltning av den. Tydlighet och samverkan är två av nyckelorden när det gäller att skapa en bra process. Alla måste känna sig delaktiga för att kunna sträva mot ett gemensamt mål och för att uppnå detta krävs det kommunikation. När problem uppstår i en process handlar det ofta om missförstånd eller missuppfattningar, det vill säga brist på just kommunikation.

Slutligen vill jag avsluta detta arbete med ett ställningstagande som växt fram hos mig under detta arbetes gång; *”Jag tror på samarbetet och att både människor och kunskap växer om man främjar dessa genom kommunikation.”*. Detta är ett ställningstagande som jag kommer att ta med mig i mitt framtida yrkesliv och även hävda som viktigt i de processer som jag deltar i. Förhoppningsvis kan även du som läsare ta till dig detta och på så sätt främja samverkansarbetet inom de processer som påverkar de miljöer där vi lever våra liv.

***”Jag tror på samarbetet och att både människor och kunskap växer om man främjar dessa genom kommunikation.”***

# KÄLLOR OCH LITTERATUR





# TRYCKTA KÄLLOR OCH LITTERATUR

- Barrdahl, Maria & Wahlqvist, Fanny (2009). *På vandring mot handling – utbyte av perspektiv i landskapet*, [http://ex-epsilon.slu.se:8080/archive/00003074/01/P%C3%85\\_VANDRING\\_MOT\\_HANDLING\\_2009.pdf](http://ex-epsilon.slu.se:8080/archive/00003074/01/P%C3%85_VANDRING_MOT_HANDLING_2009.pdf) 2010-03-11
- Boverket Rapport 1994:5 (1994). *Samverkan för bra vägar – erfarenheter och rekommendationer med utgångspunkt från tio exempel*, Boverket i samarbete med Vägverket
- Börjeson, Lena (2002). *Utveckla teamet – en bok om grupper utveckling*, Gleerups, Malmö.
- Craig, Robert T. & Muller, Heidi L. (2007). *Theorizing Communication – Readings Across Traditions*, SAGE Publications.
- Cross, Nigel (red.) (1984). *Developments in design methodology*, Chichester.
- Daniels, Steven E. & Walker, Gregg B. (2001). *Working Through Environmental Conflict – The Collaborative Learning Approach*, Praeger, Westport.
- Eggen, Mette, Geelmuyden, Anne Katrine & Jørgensen, Karsten (red.) (2008). *Landskapet vi lærer i*, artikel av Geelmuyden, Anne Katrine, *Landskapsarkitektur fra kunst till kommunikasjon*, Norsk arkitekturforlag
- Erikols, Anders, Jarlov, Gustav, Martin, Robert & Nordström, Mattias (2004), *Vision Dragarbrunn*, programsamrådshandling Uppsala kommun, 2004-12-16.
- Hallgren, Lars (2003). *I djupet av ett vattendrag – om konflikt och samverkan vid naturresurshantering*, Sveriges lantbruksuniversitet, Uppsala.
- Hallgren, Lars & Ljung, Magnus (2005). *Miljökommunikation*, Studentlitteratur
- Hanson, Hans Ingvar (2007). *12 principer för kommunikation*, Liber AB, Malmö.
- Kvale, Steinar (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur.
- Lawson, Bryan (2006). *How designers think – the design process demystified*, fourth edition, Architectural Press Elsevier, Oxford
- Linell, Per (1982). *Människans språk – en orientering om språk, tänkande och kommunikation*, Gleerups, Malmö.
- Lundequist, Jerker (1995). *Design och produktutveckling - metoder och begrepp*, Studentlitteratur.
- Morrissey, Ragnhild & Olander, Nils-Anders (2009). *Verktysboken – 50 verktyg för grupper som lösa problem och föda nya idéer*, Kompetensmäklarna Olander & Morrissey.
- Paget, Susan (2009). *Aspekter på landskapsarkitektens yrkesroll – med utgångspunkt i skolgårdsutveckling*, Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap, Institutionen för stad och land, Uppsala.
- Ranger, Anna & Westerberg, Karin (2004). *Metoder för möten – för ökat deltagande i lokalt förändringsarbete*, Malmö.
- Rittel, Horst & Webber, Melvin (1973). *Dilemmas in a General Theory of Planning*, Policy Sciences, Vol. 4, Elsevier Scientific Publishing Company, Inc., Amsterdam.

- Söderberg, Annika (2009). *The allotment plot - osäkrande som designstrategi*, [http://stud.epsilon.slu.se/587/1/soderberg\\_a\\_091103.pdf](http://stud.epsilon.slu.se/587/1/soderberg_a_091103.pdf) 2010-03-10.
- Swaffield, Simon (red.) (2002). *Theory in Landscape Architecture*, University of Pennsylvania Press.
- Schön, Donald A. (1991). *The reflective practitioner - how professionals think in action*, Arena, England.
- Vedung, Evert (1977). *Det rationella politiska samtalet : hur politiska budskap tolkas, ordnas och prövas*, Bonnier, Stockholm.
- Widegren, Örjan (red.) (2002). *Interaktiv forskning - för utveckling av teori och praktik*, Arbetslivsinstitutet, Katrineholm.
- Wikforss, Örjan (red.) (2006). *Kampen om kommunikationen - om projektledningens informationsteknologi*, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm

## OTRYCKTA KÄLLOR

- Eriksson, Michael, landskapsarkitekt, projektledare, Ramböll, på uppdrag av gatukontoret, möte 2010-05-05, intervju 2010-05-25.
- Varenhorst, Anna, landskapsarkitekt, Tema Landskapsarkitekter, intervju, 2010-05-25
- Åkerblom, Karin, landskapsarkitekt, processledare, kommunledningskontoret, personligt möte 2010-04-08, intervju, 2010-05-24

## ELEKTRONISKA KÄLLOR

- <http://www.uppsalacity.se/content/history.aspx> 2010-05-20 (Om Vi i Stan AB)
- <http://www.uppsala.se/sv/Boendemiljotrafik/Stadsutveckling--planering/Utvecklingsomraden-byggprojekt/Dragarbrunnsgatans-omvandling/> 2010-10-14
- <http://sv.wikipedia.org/wiki/Process> 2010-10-14
- <http://sv.wikipedia.org/wiki/Projekt> 2010-10-14