

Visioner och idéer om Göteborg

Vad säger de och vilken nytta gör de?

Sara Brorström

Visioner och idéer om Göteborg

vad säger de och vilken nytta gör de?

Sara Brorström

KFi-rapport nr 188

ISBN: 978-91-89458-17-8
© KFi tillsammans med författarna 2023
KFi – Kommunforskning i Västsverige
c/o Göteborgs universitet
Box 665
405 30 Göteborg
Tel 031-786 59 00
E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se

Innehåll

Introduktion	5
Exemplet Göteborg och Älvstaden.....	8
Snabbspolning till 2023, vad är Göteborg idag?	16
Reflektioner och slutsatser.....	21
Referenser	22

Introduktion

Det har varit något av en trend att i städer och kommuner att anta visioner för framtiden. Under det senaste decenniet har dessa ofta också handlat om hållbarhet inom de tre dimensionerna, socialt, ekonomiskt och ekologiskt. Beslut om visionerna har fattats på högsta politiska nivå, där det har, åtminstone på en abstrakt nivå, funnits en vilja att enas om vad staden skall vara i framtiden. Dessa visioner presenteras inte sällan i visionsdokument där stadens visioner står nedtecknade, men visioner kan också finnas uttryckt i andra dokument eller målsättningar som staden har. Inte sällan innehåller till exempel budgetdokument ofta visionära inslag. Detta innebär dock inte sällan att det kan finnas motsättningar mellan olika visioner, uttryckta och nedskrivna i olika former. Det kan också vara så att visionerna uttrycks så abstrakt att det uppstår motsättningar i tolkningen, och senare genomförandet av dem. Samtidigt är meningen att en vision skall vara abstrakt och inte hantera allt för mycket detaljer eftersom det innebär att visionen då eventuellt snabbt blir inaktuell. Men vad spelar då visioner för roll? Och varför antas nya visioner när de gamla inte har genomförts? Vilken nytta gör visioner för en stad?

Att överhuvudtaget planera och fundera över framtiden är ett modernt fenomen menar Tsoukas och Shepard (2004) och är något som moderna samhällen sysselsätter sig med. Anledningen till att anta visioner är flera och den roll de spelar lika så. Att ha en vision inom en organisation syftar ofta till att skapa meningsfullhet för de som arbetar inom organisationen, de skall känna att deras arbete är del av något större (Carton, 2019). Dock har visioner som styrande dokument inom organisationer ibland beskrivits som en paradox eftersom de skall vara visionära för att skapa meningsfullhet för alla som arbetar inom staden och där alla ska sträva åt samma håll. Men samtidigt skall visioner vara styrande för att just alla skall åt samma håll och inte åt olika. Detta är i praktiken ofta svårt att kombinera.

Visioner är också utmanande som styrmedel eftersom historien har visat att vi människor inte är bra med att förutse framtiden. Det har tidigare konstaterats

att visioner om framtida städer ofta påminner om hur staden tedde sig bakåt i tiden (Kornberger och Clegg, 2011). Färre bilar, låta människor komma närmare vattnet och mer människor på gatorna – äldre foton av städer visar att så ofta var fallet förr. Det förefaller på så vis ske ett återbruk av visioner och ideala framtida tillstånd. Bansal et al (2019) beskrev dilemmat med framtid på följande sätt: *“To think beyond the scale of a human lifetimes, or even beyond the next performance cycle, the next year, the next week, or even the next meeting has been described as a human challenge.”* Vi är helt enkelt inte bra på att förutse framtid, men ändå måste vi planera för den. Dock har det tidigare konstaterats att planer och planering har andra roller än att vara beskrivningar över framtida tillstånd. Aron Wildawsky (1973) skrev en artikel med namnet *“If planning is everything maybe it is nothing”*, där planeringens roll kritiserades för att egentligen inte kunna styra något alls. Wildawsky menade vidare att *‘planning has failed everywhere it has been tried’*. På ett liknande sätt menade organisationsforskaren Karl Weick att vi människor ofta har för stora ambitioner, så stora att de blir handlingsförlamande. Weick (1984) menade att man i stället borde fokusera på *‘the small wins’*, små framsteg och utveckling över tid. Med hans ord: *“people often define social problems in a way that overwhelm our ability to do anything about them.”* Att skapa en stad för alla är exempelvis en ambition som är så stor att den kanske snarare gör det svårare att agera, än lättare?

Till utmaningen med visioner för framtiden hör att det har att göra med tid. Tid är en parameter i all modern organisering, mycket av det som görs organiseras i tid genom deadlines, budgetprocesser, mandatperioder och liknande. Detta skapar förutsättningar och tydlighet för de som arbetar inom en organisation men kan också hindra långsiktig utveckling. Forskning visar att dagens moderna offentliga organisationer har svårt att styra mot långsiktiga mål, som hållbarhet, då det finns många kortsiktiga mål och praktiker som står i vägen (se Brorström, 2023). Det blir årsbudgetar som ställs mot visioner om hållbarhet, och som en intervjuperson sa till mig en gång, *“är det här dyrt eller är det bara mycket pengar?”* Personen syftade på att det visserligen handlade om mycket pengar, men vad händer om staden inte satsar långsiktigt? Många har under åren som jag som forskare följt formulerandet och sedan förverkligandet av vision Älvstaden påpekat att det behövs styrmodeller som tar mer långsiktiga målsättningar i beaktande och att det behövs metoder för att diskutera dem sida vid sida. Detta för att undvika att inte först komma överens om ett idealt framtida tillstånd och sedan över tid hamna längre och längre från det tillstån-

det på grund av svårigheten att finansiera utveckling som hade kunnat leda åt det hållet. Jag återkommer till detta nedan. Syftet med denna text är att återge en del av de diskussioner som hölls angående vision Älvstaden, vad var det för framtida stad som diskuterades? Vad ledde dessa diskussioner till? För att kunna föra denna diskussion baseras texten på intervjuer och anteckningar från observationer där dessa diskussioner hölls under åren 2011 och 2012. Detta ställs sedan mot de senare diskussionerna inom organisationen som skapades för att förverkliga visionens intentioner, vad för framtida stad är det nu som diskuteras, det vill säga år 2021 till 2023. Hur har idéerna om staden förflyttat sig

Exemplet Göteborg och Älvstaden

Jag har under ett drygt decennium som forskare följt utvecklingen av Älvstaden, det område i centrala Göteborg på båda sidor av Göta Älv som håller på att utvecklas. För detta område togs det fram en vision som beslutades av kommunfullmäktige i oktober 2012. Visionen lyder: 'Göteborg – öppen för världen' och följs av tre strategier för att nå visionen. Dessa strategier är: hela staden, möta vattnet och stärka kärnan. Något förenklat går det att säga att dessa tre strategier speglar de tre hållbarhetsdimensionerna: ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet. Jag har tidigare diskuterat att den svåraste parametern i detta visionsarbete inte var att enas om hur den framtida staden skall te sig, utan svårigheten handlar om att förverkliga dessa. När visionen skrevs pratades det mycket om social hållbarhet, det var inom denna dimension som man ansåg att det fanns mest att göra. Segregationen i staden var det stora problemet och inte sällan fick jag höra att Göteborg är en av Europas mest segregerade städer. Redan under processen att skriva vision nämndes det att det kommer bli svårt i senare läge att enas om hur denna socialt hållbara stad skall skapas. Var börjar man, och hur? Det fanns en viss frustration hos vissa av ledamöterna i ledningsgruppen på den tiden, det låter så bra men hur gör vi? Och det nämndes att det finns en risk i att lova mycket, och att lova sådant man inte vet om man kan hålla. Men samtidigt måste staden våga sticka ut hakan, kanske när man inte stjärnorna men trädtopparna? På ett möte 2012 med ledningsgruppen för formulerandet av visionen sade en av ledamöterna att "inget öga är torrt men verktygslådan är tom" och syftade just på de fina visionerna om staden för alla men där *huret* saknades. I intervjuer med de som var med och skrev visionen, och i senare intervjuer med de som är ansvariga för att förverkliga den, finns många idéer om Göteborg som stad, vad staden är och vad staden borde bli.

År 2011 var således sociala frågor i fokus. Intervjupersoner på den här tiden ansåg däremot att den ekologiska dimensionen, den hade man bra koll på och

var tydlig genom existerande lagstiftning. Och den ekonomiska dimensionen, den löser sig själv menade man. Men den sociala, här behövs insatser. Det pratades också om att det fanns myter, sanna eller inte, om att göteborgare inte rör sig i staden. Att som en intervjuperson sa: ”Växer man upp på Hisingen så lever man där. Och så har man aldrig varit i Bergsjön. Och tvärtom.” Detta problematiserades. En annan intervjuperson sa ”Man bor liksom inte i Göteborg men man bor inte i Tynnered heller. Utan man bor i Norra eller Södra Tynnered.” Återkommande var att Göteborg nu skulle bli en mer inkluderande stad, en stad där människor rör sig mer mellan stadsdelar och områden. Hur detta skulle gå till var dock en svårare fråga, och uppfattningar angående vad en stad för alla innebär i praktiken skiljde sig åt mellan personer. För en del är en stad för alla en stad där alla kan vistas i centrala staden, något som ställer krav på infrastruktur och mötesplatser. Alla skall kunna ta sig enkelt till centrala staden, och det skall finnas något där för dem alla. För andra innebär en stad för alla, och då specifikt att Älvstaden skall vara för alla, att alla skall kunna bosätta sig där. Det innebär ju en helt annan form av åtagande för staden att skapa modeller för byggande, hyressättning och liknande. Rimligheten i detta ifrågasattes dock av flera intervjupersoner, finns det nybyggda områden som blir billiga? Det har ju aldrig hänt förr. En del ansåg också vid den här tidpunkten att de tre dimensionerna inte gick att sära åt, att ekonomi och tillväxt gjorde att de sociala aspekterna också per automatik blev bättre. Andra ifrågasatte det, att visst fler företag skapar fler arbetstillfällen, men det är inte särskilt troligt att det är de som står längst ifrån arbetsmarknaden är de som får anställning när nya företagare flyttar till staden. Åsikter om hur detta i praktiken skulle hanteras gick således, som förväntat, isär.

Staden som en 'trafikinfarkt'

Något annat som var återkommande var diskussionen om trafik och infrastruktur, något som stod i kontrast till den framtida ideala staden. Trafiklösningar beskrevs ha varit strukturskapande i staden som sades ha planerats utifrån att 'bilarna skall fram'. Många intervjupersoner ville ifrågasätta detta och trafik, bilar och infrastruktur tog (förvånandesvärt) mycket utrymme på ledningsgruppens möten. Om det var en socialt hållbar stad som var målet, varför diskuterade man inte det mer? Hängde trafikproblemen samman med de sociala utmaningarna och den segregerade staden? På något sätt ja, allt i en stad är sammankopplat, men samtidigt beskrevs inte problemen i de segregerade stadsdelarna vara

brist på kollektivtrafik eller för mycket vägar, utan trångboddhet, arbetslöshet och fattigdom. I intervjuer och på möten var orden hårda mot trafiklösningarna. Centrala Göteborg beskrevs som en 'trafikinfarkt', att det finns stora infrastrukturella barriärer inom staden som det är otroligt dyrt att göra något åt det. Intervjupersoner påstod att staden byggt vägar 'så det räcker i hundra år' och en del menade att det var en konsekvens av att det inte funnits någon övergripande vision eller målbild. Visionen sågs därför som en lösning för att i framtiden kunna fatta andra beslut.

En stor del av diskussionerna kring infrastruktur handlade också om den nya bro som var planerad och skulle ersätta Göta Älvbron. Att ta sig mellan fastlandet och Hisingen på ett så enkelt sätt som möjligt beskrevs som avgörande, och brohöjden var därför under åren 2011 och 2012 en het fråga. Jag har tidigare beskrivit brohöjden som en symbolfråga för visionsarbetet, då det blev viktigt att få politiken att inse att om de vill ha en hållbar stad måste de våga fatta beslut i den riktningen. Frågan om brohöjd blev därav ett sätt att konkretisera visionsarbetet. Så här sa en intervjuperson:

Det är ju så dumt. Ska vi få en livaktig stad, då ska vi ha ett antal broar. Om 50 år ska vi ha ett antal broar över den här älven. Och jag är ju rätt övertygad om att det inte kommer att vara någon båttrafik till Väneren och tala om. Jag menar backa 50 år. Då var det fullt med båtar här inne i hamnen. Idag är det nästan inga, för dom är så stora så dom kommer inte in här.

Att bygga broar blev symboliskt viktigt, både att konkret bygga en ny bro, och att bygga broar mellan människor. På så vis kopplades den sociala frågan samman med den infrastrukturella. Och att detta brobyggande var något som pågick framgick av de metaforer som återkom, till exempel hördes uttrycket 'vi får bygga bron medan vi går på den', ofta i samtal om hur arbetet framskred. Men trots att det fanns ett behov av att konkretisera visionsarbetet gentemot politiken, återkom också diskussionen kring hur konkret en vision bör vara.

Vision vs. Konkretisering

En vision skall vara realistisk men 'höja tanken' sa en intervjuperson som var med och formulerade vision Älvstaden. Just balansen mellan hur mycket konkret och hur mycket visionärt som skall få plats var ständigt återkommande i

intervjuer. Att hitta den balansen uppfattades som avgörande men svårt. En av intervjupersonerna resonerade så här:

Ska vi skriva fram en vision som beaktar allting som har med människor att göra så blir det ju inte särskilt kärnfullt. Utan jag tror vi kommer att hamna i, att vi måste bestämma oss för: Är det barnperspektivet och social sammanhållning som är de två viktigaste eller är det tillgänglighet och äldres livsvillkor. Eller vad är det som är viktigast?

Konkretisering har i efterhand handlat om hur utvecklingen skall finansieras, men i visionsfasen diskuterades inte detta mer än att det pratades i termer av att visionen måste vara realistisk och byggd på 'sans och balans'. 'Den kan inte vara 80% park, det skulle inte fungera ekonomiskt', som en intervjuperson sa. Den ekonomiska rimligheten fanns således med, men utan att det pratades siffror. Konkretisering handlade också i detta läge om att ta befintlig planering och befintliga utmaningar i beaktande. Att formulera en vision för en stad sker parallellt med annat som sker och det går inte att pausa det som sker medan visionen skrivs fram. Det innebär att, trots att visionen skall vara en bild över en framtida ideal stad kommer den innehålla spår av de utmaningar som staden står inför vid tillfället den skrivs. En stadsdelsdirektör sa till exempel:

Livet pågår ju parallellt med att vi håller på att jobba fram den här visionen. Det har varit Backaplan, och färjetrafik och spårvagnsdepåer och trafiklösningar. Alltså det är mycket annat som händer som vi måste rådda i och ta tag i.

Andra beskrev visionsprocessen som viktig för att skapa medvetenhet och förändring, lite oavsett vilka frågor som kom upp och hur slutresultatet skulle komma att se ut. Så här beskrev en direktör en sådan process:

Det försätter hela staden i ett slags uppvaknande och alltså när du spelar flipper så tiltar du spelet lite extra, och det är precis det man behöver göra. Jag är väldigt väldigt positiv till det och det tycker jag är en förutsättning [för annars] hade det blivit som idag fast lite ihoplagt och det är väl ingen vision, ingen utveckling i det.

Att arbeta med visioner kom som en inspiration från andra länder och också här finns en utmaning med visioner, att vara inspirerad av andra men också vilja sticka ut samt behålla stadens unika karaktär. I intervjuer nämndes ofta andra städer som hade lyckats: London, Berlin, Sydney, Barcelona, Hamburg och Vancouver. Nu kommer Göteborg. Att hämta inspiration från andra har ibland beskrivits som 'the unique-paradox', att man vill sticka ut men gör det genom att ta efter andra där risken är att det i stället sker en likriktning, att städer liknar varandra mer och mer. Detta har till exempel diskuterats angående nybyggda områden, att de ser likadana ut oberoende av vilken stad man är i. Detta ville man undvika, Göteborg är Göteborg och ska vara Göteborg. Även om det innebär snålblåst och regn från sidan. Konkret handlade det om att också ta hand om det som redan finns i staden och att ta hand om det som finns kan väl också vara visionärt?

Men det som redan finns?

I visionsprocessen för Älvstaden fanns det flera som påpekade att man ibland också måste våga att inte förändra, en vision kan också vara att bevara det som finns och det som är bra. Det finns en inställning ibland att något är bra bara för att det är nytt men en stad är också en historia som är viktig att bevara och ta hand om. Intervjupersoner pratade om att den nya staden måste få fortsätta lukta och kännas som Göteborg och att ta vara på det som är typiskt göteborgskt. Med den inställningen behöver en vision vara grundad i det befintliga. En intervjuperson sa:

Jag tror man måste börja i dom problem och utmaningar som staden står inför nu. För att det ska bli liksom inte bara en vision som blir 'snömos' utan att det blir någon substans i den.

Och en annan intervjuperson sa:

Att verkligen få eftersöka spännande, befintliga verksamheter som man känner 'det här måste man ju bevara och utveckla och stödja'. Det är också vår ambition. Det är ju inte bara liksom kör med bulldozern, meja ner, bygg nytt, ikonbyggnader.

Så, att prata om förändring innebar också att diskussioner kring vad som skulle bevaras inleddes. Det fanns de som pekade på att nytt inte nödvändigtvis är

bättre och det pratades om nya stadsdelar som byggts som också hade inneburit att verksamheter hade fått flytta eller kanske till och med inte längre fanns kvar. Det diskuterades att staden ibland också måste få utvecklas långsamt, för att undvika att förändra för förändringens skull. Under processen att diskutera den framtida staden kom också förslag angående vad som bör bevaras, ett sådant exempel var att Göta Älvbron skulle få vara kvar men bara användas av fotgängare, som en park lik High Line i New York. Detta förslag diskuterades dock aldrig i något mer formellt sammanhang, då det pekades på hur mycket det skulle kosta att bara underhålla bron. I en intervju 2011 beskrev den dåvarande trafikdirektören skicket på bron:

[Göta Älvbron] blev klar 1939 och den är byggd i något som heter Tomass-tål som är ett lite rörligt stål som när det åldras, man kan likna det vid ett wienerbröd, det är som många tunna skivor som luckras och då blir den väldigt spröd. [...] Tänker på det varje gång jag åker över där. Att det gick idag också. Det är väl ingenting vi vill kommunicera utåt direkt. Men det är, vi är oroliga och vi har ett säkerhetssystem installerat för hur många miljoner som helst. Som ligger i alla balkarna på bron som larmar så fort någonting händer. Tyvärr är det inte 100, det är säkert men det larmar alldeles för ofta så vi får rycka ut stup i kvarten. Och hjärtat sitter varje gång i halsgropen när det är så.

Från det perspektivet är det tydligt att ett bevarande av en bro en mycket kostsam fråga, det är inte så enkelt att bara 'låta den vara kvar', snarare innebär en diskussion angående att bevara att bevarandet måste få kosta och vara en kostnad bland andra. Det är inte säkert ett sätt att spara pengar. Och frågan måste vara angående vad som ska bevaras och vad ska göras om och göras nytt.

Vems är visionen?

En utmaning som diskuterades i arbetet med visionen för Älvstaden och som är relevant för allt visionsarbete är angående vem som står bakom visionen och vems intressen det är som återspeglas. I arbetet med vision Älvstaden gjordes olika försök att inkludera göteborgarna i arbetet genom dialoger och workshops. Ett exempel var att man som del i projektet bjöd in barn i grundskolan till projektkontoret i Frihamnen för att prata om vilken stad de ville ha i framtiden. Barnen fick rita teckningar över den framtida ideala staden och prata om sina framtidsdrömmar. Barnen ritade färgglada hus i en stad med palmer

och kaféer. Det ska vara roligt att vara i staden sa barnen, och staden ska bli finare och bättre för barn. Vad som dock var ögonöppnande med denna övning var att projektgruppen insåg att många av de barn som var med på workshopen aldrig tidigare hade varit i centrala staden, flera av barnen visste inte ens att Göteborg låg vid vattnet. Visionsprocessen angående den framtida ideala staden skapade därigenom en förståelse för just hur segregerat Göteborg är. En insikt angående hur olika verkligheter göteborgarna har, en insikt som gör att frågan angående vems visionen är ställs på sin spets. Och på samma gång en fråga angående devisen som hördes om att Göteborg skall bli en stad för alla – menar vi verkligen alla? En av intervjupersonerna, en stadsdelsdirektör, diskuterade detta i en intervju 2012.

Då ställde jag ju frågan: Vad menar man med en stad för alla? Menar man alla? Menar man den bostadslöse missbrukaren, den nyanlända flyktingen? Menar man dem också, eller är de bara välkomna som besökare? Idag har vi områden i vår stad som är så segregerade att om du går ut och frågar så skulle de som bor där inte känna någon samhörighet med Älvstaden. De skulle inte känna någon samhörighet med Göteborg centralt heller, ingen samhörighet med det svenska samhället över huvud taget. Det är en farlig väg, för då har vi ett parallellsamhälle med parallella lagar och parallella system. Ska vi ska möta visionen måste man ta i dom här grundläggande sakerna.

Även andra menade att denna verklighet får man inte blunda för, och en av dem uttryckte det att de därför måste vara ute efter att få kännedom om 'fattig, relevant verklighet', men där en vision snarare ger en "glassig" bild av framtiden, vad en intervjuperson kallad en 'latte-city'. En stad där man sitter på uteserveringar i solen och dricker latte. Men det är inte allas verklighet, och en visionsbild som består av sådana illustrationer skapar inte gemenskap, snarare kan det vara tvärtom, öka skillnaderna och skapa exkludering.

Att få göteborgarna att dela med sig av sin 'fattiga, relevanta, verklighet', var dock inte enkelt – att locka människor att delta i workshops om den framtida staden var en utmaning. Få medborgare hade tid att vara med på en tvåtimmars workshop om den framtida staden en vanlig veckodag. Intervjupersoner kommenterade i efterhand att det varit naivt att tro att det skulle vara enkelt att locka individer till dessa workshops och att människor engagerar sig mer i frågor som ligger närmare deras vardag. Jag har tidigare benämnt det för cykelställsproble-

matiken och innebär som en intervjuperson sa att: ”gäller det vanliga program i bostadsområdena då kommer det jättemånga, av typen, får jag ha mitt cykelstall kvar.” Även politiskt uttryckte intervjupersoner att det var en utmaning. Detta då politiker vill att det ska ske saker på kort sikt, åtminstone inom sin mandatperiod. Dock antogs som bekant visionen i oktober 2012. Och efter det var det dags för staden att börja leva upp till förväntningarna om staden som är öppen för världen.

Snabbspolning till 2023, vad är Göteborg idag?

Det visade sig relativt direkt efter att visionen antagits att det återstod ett arbete med att få den känd, att kommunicera visionen och dess innehåll. Det visade sig också att det är enkelt att ifrågasätta en vision. Varför denna vision och inte någon annan? Formuleringen Öppen för världen ifrågasattes, för har inte Göteborg alltid varit öppen för världen? Det var ju ändå holländare som byggde staden en gång i tiden. Så här sa en intervjuperson:

Tittar man tillbaka historiskt så byggdes denna stad upp av ett mångkulturellt samarbete mellan många folkgrupper, så redan från början har Göteborg varit en plats för samarbete och sedan har det förstärkts på olika sätt.

Den historiska aspekten av en vision tas upp i intervjuer, det ifrågasätts angående vad som är nytt. Så här sa en intervjuperson:

Jag menar, vi ligger vid vattnet och förr i tiden när det varken fanns bilar eller tåg eller flyg så kunde man ju ta sig fram via båtar. Så vi har ju alltid varit öppna mot världen. Man kom hit tidigt, på 1400-talet och 1500-talet och 1600-talet och säkert på 1000-talet också. Så det är ju inget unikt.

En återgång till det som har varit och det som är Göteborg men på ett nytt sätt. Precis som diskuterades ovan är dock detta med framtid en utmaning också för att ingen vet vad som komma skall. Mycket har skett sedan visionen antogs 2012, men bara detta att visionen har överlevt tre mandatperioder lyfts fram som en styrka, den finns kvar, den är inte borttagen, ingen har beslutat något annat. Dock har andra visioner, eller i alla fall frågeställningar tillkommit. Klimatfrågor, gängkriminalitet och Älvkantsskydd har tagit en större plats i diskussioner på senare tid, för att ge några exempel.

När visionen skrevs var brofrågan på tapeten och det var av största vikt att bron blev låg. År 2021 invigdes den nya Hisingsbron, som också blev lägre än den tidigare Göta Älvbron och får sägas vara en stor framgång för staden. Den invigdes mitt under pandemin och detta gjorde att den kanske inte fick den uppmärksamhet som den borde. Biltrafiken och att staden byggs för bilar diskuteras inte på samma sätt nu, elbilar och elbussar tar över mer och mer och i stället diskuteras mobilitetsfrågor, mobilitetshubbar och hur staden kan skapa förutsättningar för människor att inte ha en egen bil. Frågan förefaller ha rört sig från en övergripande strukturell nivå till individnivå. Det är en sak att en stad har en vision om den framtida staden, en annan att få individer att ändra ett invant beteende. I en parallell studie jag genomförde om Kvillebäcken¹ visade det sig att de cykelgarderober som anlagts för att de boende i området skulle cykla mer inte användes till cyklar utan till förvaring av exempelvis bildäck. Det kan ha ändrats nu, att ge människor förutsättningar till en mer hållbar livsstil är ett första steg, att sedan verkligen få dem att ändra beteende är en annan. Det kräver långsiktighet och ibland generationsskiften.

Det går också att diskutera varför brofrågan och trafiksituationen fick ett sådant stort utrymme när det var inom de sociala frågorna man ansåg att staden hade störst utmaningar. En enkel förklaring och som en del intervjupersoner också var inne på var att här var man överens. Alla kunde hålla med om att stadens infrastruktur var ett problem, att det vore bättre om man fick bygga över motorvägar och låta göteborgarna komma närmare vattnet. Det var därför också kanske tryggt att hålla sig till den diskussionen i stället för att närmare diskutera hur man kunde arbeta för att bryta segregationen. Att en låg bro skulle göra det enklare för människor att ta sig från centrala staden till Hisingsidan och det motsatta stämmer säkerligen, men det är det mentala avståndet som är problemet – *varför* göteborgare inte tar sig till andra delar av staden. Diskussion uppstod senare också angående Älvstaden gentemot andra delar av staden. Flera intervjupersoner resonerade som personen nedan:

1 Se Brorström 2015.

Älvstaden är [...] ett jätteområde. Men det är bara en del av stan. Varför ska vi prioritera Älvstaden? När vi har problem i Gårdsten, i Tynnered, i Biskopsgården, i Bergssjön. Det är väl där vi ska lägga insatserna? Det är väl också en del av förklaringen till varför inte Älvstaden har fått den farten eller fått den framdriften från alla förvaltningarna.

Citatet visar på att konkretiseringen och att detaljnivån är den svåra och förklarar att framdriften inte blev som en del hade önskat. En stor del av diskussionen har kommit att handla om ekonomi och genomförbarhet. Diskussionerna i detta läge innebär också att det är en sak att vara överens på en abstrakt övergripande nivå men att komma överens i ett skarpt ekonomiskt läge är en helt annan sak. Detta visar på utmaningen med att vara styrd av en vision, vad kan den egentligen styra? Visioner blir därför också lätt kritiserade på de grunderna, skall allt detta bli av? Hur skall det gå till? Så här sa en intervjuperson:

Det har nog varit hela vägen min tanke. Och ganska kritisk från början. Att det här går inte. Med dom tidplanerna går det inte. Det går inte att genomföra på det sättet. Vi får skruva på någonting. Antingen får du skruva på innehållet eller så får du skruva på tidplanen. Det går inte att få ihop det här.

Men för andra spelade visionen en stor roll, den var om inte en tydlig inriktning på vad staden inte ville vara och gav individer en inriktning i sitt arbete.

Visionens roll för organisationen

Visionens roll att skapa mening för de som arbetar i staden är något som flera i efterhand pekar på. Åtminstone i ett inledande skede innebar visionen att många ville arbeta inom staden och stadens organisation med just utvecklingen av Älvstaden. Så här sa en intervjuperson:

Man kan väl säga så här att visionen, tyckte jag, var så stark. Alltså den var en av orsakerna att jag sökte jobbet kan man säga. För jag tyckte att det var hög kvalitet på visionen.

Visionen har inneburit att nya tjänster har utvecklats och införts i stadens organisation. Till exempel har det tillkommit roller och tjänster med ett tydligt hållbarhetsfokus. Dock är dessa nya roller inte sällan otydliga till formen, där en

individ kan ha ett stort ansvar för exempelvis hållbarhetsfrågor men sällan särskilt stort mandat. Det innebär att rollen i sig är viktig för att i praktiken belysa hållbarhetsfrågan, men är samtidigt en arbetsam position att inneha. En av intervjupersonerna menade att det nuförtiden också är viktigt vid nyanställningar att kandidater har en hög 'samverkanskompetens'. Det räcker inte att vara expert och duktig inom sin profession, man måste också kunna kompromissa och väga intressen mot varandra, se helheten och den bästa lösningen ur många perspektiv. Detta är inte enbart vision Älvstadens förtjänst, men dess betoning på helhet och organisering över gränser har bidragit. Visionen kan därför också sägas ha påverkat på en individuell nivå, det är här kompromisser skall göras och det är här visionen blir praktik.

Social hållbarhet då?

År 2023 pratas det inte om social hållbarhet på samma sätt, här har staden tagit stora kliv framåt genom att frågorna får ta plats organisatoriskt, som beskrevs ovan. Om det finns verktyg för att hantera dem är en annan fråga eller om verktygslådan fortfarande är relativt tom. Det pratas mer om trygghetsfrågor och om den klimatomställningen som måste till. Den ekologiska dimensionen som man 2013 tyckte man hade bra koll på genom lagstiftning och annat, befinner sig i ett annat läge nu. Här är det bråttom. Detta läggs också samman, klimat och sociala frågor, klimaträttsvisa. I relation till de sociala frågorna kommer den ekonomiska dimensionen, och den ekonomiska verkligheten, att visst vore det bra att få igenom alla kvaliteter som beskrivs i visionen, men det är inte ekonomiskt genomförbart. Denna omständighet diskuteras, kritiseras och ställs mot andra frågor, en intervjuperson sa:

Ja jag tycker ändå att dom ekonomiska styrmedlen... Det väger lik förbannat starkare än den sociala dimensionen. Och vikten av att vi bygger en stad som är till för människorna [...] det slås alltid ut i slutändan av att vi måste få ekonomi i detta.

Den ekonomiska logiken är svår att ta sig runt, den är stark och väl inövad i en stor organisation, det är budgetprocesser och fyraåriga mandatperioder. Organisering av tid som gör det svårt att få till den där långsiktigheten som en vision kräver. Diskussionen kring sociala frågor har också ändrat karaktär. Intervjupersonen ger exemplet med de utsatta områdena i staden, de som finns på polisens lista. En diskussion som intensifierats och som innebar att det i budgeten

2020 formulerades ett mål angående att de då sju områdena på listan skulle tas bort innan 2025. Intervjupersonen sa:

Fast vi kan säga, nu pratar vi om dom utsatta områdena och gängen där. Och du vet vi skulle behöva göra satsningar. Vi vet att det kommer att betala sig. Lik förbaskat så är det jättesvårt att få till stånd den typen av resonemang.

Samtidigt pratar många om att staden växer och kommer att fortsätta att växa, detta innebär ett fortsatt stort tryck på att bygga bostäder. Det i sig menar en del innebär att fokuset på den centrala staden minskar, då man snarare måste bygga där det går snabbast och enklast. Och det är inte i centrala staden.

Angående att också vara visionär angående vad som skall bevaras är något som har diskuterats mer i ett förverkligandeskede, i lägen när staden skall byggas och det blir skarpt läge angående hur staden kommer att förändras. En intervjuperson beskrev utvecklingen med Masthuggskajen och hur svårt det varit att hålla i de höga hållbarhetsambitionerna. En diskussions som hölls inom detta område är angående Kommersen, den loppmarknad som funnits inom området sedan år 2000 och som nu rivits. Många argumenterade för att bevara Kommersen, att den hade ett värde som inte gick att beskriva i strikt ekonomiska termer. Dock har utvecklingen också paradoxalt nog inneburit att ekonomin varit en anledning till bevarande, det finns inte ekonomi att utveckla alla områden som visionen föreskriver vilket också gjort att vissa områden sparas och bevaras. Detta har dock inte varit någon helt medveten satsning, utan något som utvecklingen har drivit fram. Det visar också att det är svårt att planera en stad inför framtiden då det finns många osäkra faktorer.

Reflektioner och slutsatser

Göteborgs stads vision om Älvstaden hade ett starkt hållbarhetsfokus, de tre dimensionerna stod i fokus. År 2023 är fortfarande hållbarhet något som staden arbetar intensivt med, men frågan har ändrat karaktär. De sociala frågorna finns med, men kommer inte lösas inom Älvstaden, det är en större fråga än så. Sociala frågor har också landat i trygghetsfrågor och att satsa på stadens utsatta områden. De sociala frågorna ställs också mot ekonomi och det saknas modeller för att hantera långsiktighet och kortsiktighet tillsammans. Trafikproblematiken har blivit mobilitet och handlar mer om att hitta lösningar i enskilda projekt.

Kanske är visionernas tid förbi, det finns inte utrymme att ha idéer om hur staden skall se ut trettio år från nu. Det var som inledningsvis konstaterades en trend att offentliga organisationer formulerade visioner. Det som idag hörs handlar mer om pragmatisk handling, att agera snabbt för att hantera vår tids stora utmaningar. Det är mer bråttom, vi kan inte lägga två år på att formulera en vision, vi måste agera nu. Det är mer av vad Weick beskriver som small wins, ta ett steg i taget och utvärdera och lära om vad som fungerar och vad som inte fungerar. Men är det något vi vet återbrukas är det organisationsmodeller så om tio år kanske visioner är på modet igen?

Inte sällan får jag frågan angående vad nyttan varit med visionsarbetet. Det är inte en helt enkel fråga att besvara då det inte finns någon alternativ verklighet utan vision som går att jämföra med. Men visionsarbetet gjorde gott på flera sätt, och på andra sätt än att bara beskriva framtiden och styra mot den. Inom processen hölls viktiga diskussioner där intressekonflikter kom upp till ytan. Organisationen genomgick en förändring där dessa tilläts och som senare har lett till diskussion om stadens organisation och styrning. Visioner som process och medel för förändring kan därför vara nyttigt för en organisation men det måste finnas en beredskap för att ta hand om resultatet.

Referenser

Bansal P, Reinecke J, Suddaby R, et al. (2019) Special issue of Strategic Organization: Temporal work: The strategic organization of time. *Strategic Organization* 17(1): 145–149.

Brorström, S. (2015). Implementing innovative ideas in a city: good solutions on paper but not in practice?. *International Journal of Public Sector Management*, 28(3), 166-180.

Brorström, S. (2023) The sustainability shift: The role of calculative practices in strategy implementation. *Financial Accountability and Management* 1–15.

Carton A. M. (2018) “I’m Not Mopping the Floors, I’m Putting a Man on the Moon”: How NASA Leaders Enhanced the Meaningfulness of Work by Changing the Meaning of Work.” *Administrative Science Quarterly* 63(2):323-369.

Weick, K. E. (1984). Small wins: Redefining the scale of social problems. *American psychologist*, 39(1), 40.

Wildavsky, A. (1973). If planning is everything, maybe it's nothing. *Policy sciences*, 4(2), 127-153

Kommunforskning i Västsverige, KFi, är en organisation som bedriver forskning inom området ekonomi och organisation i kommuner och regioner.

Verksamheten utgår ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner och regioner samt universitet och högskolor i Västsverige. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därmed bidra till att skapa en stark forskningsmiljö.



**KommunForskning
i Västsverige**

c/o Göteborgs universitet
Box 665
405 30 Göteborg

Tel 031-786 59 00
E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se