



Kreativa arbetsmetoder

Tre samtal om hur landskapsarkitekten gör

Lina Constantino

Kandidatarbete vid institutionen för stad och land
Sveriges lantbruksuniversitet Uppsala
Landskapsarkitektprogrammet 2012

SLU, Sveriges lantbruksuniversitet, Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap

Institutionen för stad och land, avdelningen för landskapsarkitektur

EX0282 Kandidatarbete i landskapsarkitektur, 15 hp på

landskapsarkitektprogrammet, Uppsala 2012

Nivå: Grundnivå G2E

© Lina Constantino

Titel: Kreativa arbetsmetoder - tre samtal om hur landskapsarkitekten gör

Engelsk titel: Creative work methods - three discourses on how the landscape architect operates

Nyckelord: Arbetsmetoder, landskapsarkitekt, metoder, kreativt arbete, metodik

Handledare: Per Berg, SLU, institutionen för stad och land

Examinator: Ylva Dahlman, SLU, institutionen för stad och land

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

Introduktion

Uppsatsen är en fallstudie. Den består av samtal med tre representanter från olika stora arkitektföretag med anställda landskapsarkitekter. Det här arbetet har präglats av mina egna funderingar om hur man gör för att strukturera kreativt arbete. Jag frågar mig: hur gör yrkesverksamma landskapsarkitekter för att finna ordning och metodik i sitt kreativa arbete?

Definitioner

Arbetsmetod är den arbetsmetod vilken individen eller gruppen väljer eller kommer fram till och sedan arbetar efter.

Arbetsprocess är hela förloppet, från att kontoret får en ny uppgift till att uppgiften är slutförd.

Gestaltning är det kreativa skissandet, färg och formspråk som leder fram till ett förslag till beställaren.

Gestaltningsprocess är hela den gestaltande delen av arbetsprocessen.

Inventeringsfas är den första fasen i arbetsprocessen.

Analysfas är den andra fasen i arbetsprocessen.

Gestaltningsfas är den tredje fasen i arbetsprocessen.

Mellanrum är det utrymme som existerar mellan byggda element.

Bakgrund, syfte och målsättning

På vår utbildning, landskapsarkitektprogrammet på SLU, får vi studenter lära oss följande arbetsmetod: besöka platsen, inventera, analysera, skissa upp och sammanfatta inventering och analys, presentera. Sedan ska vi gå vidare till gestaltningsfasen. Jag saknar en jämförelse av och träning i olika arbetsmetoder.

Hur ser processen ut för yrkesverksamma landskapsarkitekter? Hur gör de för att komma fram till ett intressant resultat? Tydliga arbetsmetoder för gestaltning är en av nycklarna i mitt yrke, min förhoppning är att komma närmare en arbetsmetod som kan fungera för mig och förhoppningsvis för andra. Jag har varit nyfiken på hur kontoren planerar när de utformar sina arbetsmetoder. Med den här uppsatsen vill jag undersöka hur de olika kontoren tänker och utformar sina arbetsmetoder inför ett kreativt arbete. Donald Schön beskriver på sidan 49 i sin bok "The reflective practitioner", (1983), problemet på ett vackert sätt, "*When we go about the spontaneous, intuitive performance of the action of everyday life, we show ourselves to be knowledgeable in a special way. Often we cannot say what it is that we know. When we try to describe it we find ourselves at a loss, or we produce descriptions that are obviously inappropriate. Our knowing is ordinarily tacit, implicit in our pattern of action and in our feel for the stuff with which we are dealing. It seems right to say that our knowing is in our action.*"

Min målsättning med kandidatarbetet har varit att utforska hur man kan komma djupare in i arbetsprocessen bakom gestaltningen. Uppsatsens syfte är att se

bakom kontorens kreativa arbete och bara analysera metoderna. Min ambition är att genom samtal med olika företag få reda på olika arbetsmetoders för- och nackdelar när det gäller gestaltning. Därav blir uppsatsens frågeställning: *Vilka eventuella fördelar respektive nackdelar finns med arbetsmetoderna i de olika företagen, vad gäller gestaltungsprocessen?*

Metod

Formulera programmet

Jag lade en del tid i början av kandidatarbetet till att formulera mitt program, det vill säga, bakgrund och syfte med vad jag ville göra. Det kom att visa sig att detta skulle hjälpa mig under samtalen med informanterna, eftersom jag hade lättare att förklara vad jag menade med de olika begreppen gestaltning, arbetsmetod och arbetsprocess.

Framtagande av frågeunderlag

Jag skrev ned alla frågor som dök upp i huvudet. Det gick till så att jag satte på pränt sådant som jag funderat på under utbildningens gång. Därefter tog jag kontakt med Tuula Eriksson, sociolog, för att få hjälp med att formulera frågorna på ett sådant sätt att min mening skulle komma fram. Det betyder att regissera frågorna så att jag skulle få kvalitativa, konkreta och uttömmande svar, för att sedan själv kunna göra tolkningar och eventuella jämförelser beroende på vad samtalen skulle ge i slutligt resultat. Informanterna fick svara på tio frågor. Dessa presenterar jag i resultatdelen, fråga för fråga, med mina egna tolkningar i slutet. I diskussionen tar jag upp skillnaderna och likheterna mellan de olika företagen och kompletterar med mina egna tolkningar, och jämförelser med min pågående utbildning. För att läsa frågorna i sin helhet, se bilaga 1.

Fokusgrupp och urval

Jag har bara kontaktat företag som antingen har flera arkitektur- och/eller ingenjörsci-plinor eller som kontinuerligt samarbetar med andra yrkesgrupper som konstnärer och antikvarier. Avgränsningen har gjorts för att de olika yrkesgrupperna inte automatiskt har samma erfarenheter av arbetsmetoder, utan måste enas om en gemensam arbetsmetod eller ha en övergripande företagsmodell som lätt kan tillämpas. Jag har valt att anonymisera deltagarna och använda pseudonymer.

E-post brev

Jag skickade ett förklarande brev till tio kontor. I brevet utvecklade jag mitt syfte med samtalen och vilka personer jag önskade få träffa. Det gick inte helt som jag

tänkt mig. I sex av kontoren till hänvisades jag vidare till andra personer inom företaget. Efter ytterligare kontakt med kontoren ledde tre av e-post breven till telefonsamtal och överenskommelser om möte kunde beslutas.

Avgränsningar

Av de ursprungliga tio kontoren var det sex som svarade på mitt e-postbrev. Av dem ledde tre till genomförda samtal.

Jag valde kontor med etableringsort i Stockholm eller Uppsala för att jag skulle ha lättare att besöka dem personligen.

Informanterna har fått svara generellt och utifrån hela företagets sätt att arbeta med arbetsmetoder samt ge exempel från en specifik projektgrupp.

Informanterna har alla en projektledande roll i sina respektive företag och har varit anställda i minst tre år. Detta anser jag ger dem möjlighet att överblicka arbetsmetoderna företaget använder över tid.

Informanterna har begränsats till arbetsmetoder inom gestaltningsprojekt. Exempel på projekt som har uteslutits är planerings-, forsknings- och utbildningsprojekt.

Informanterna har ställts samma tio frågor som underlag till samtalen.

Problem/Svårigheter

Bakgrund: Jag hade från början svårt att hitta relevant litteratur. Det innebar att jag inte hann läsa in mig på ämnet innan jag utförde samtalen. Jag sökte sedan stöd och fick hjälp av lärare på min institution som hade kunskaper inom området.

Genomförandet: Informanterna distraherades av att jag antecknade deras svar medan samtalet pågick och kom av sig vid några tillfällen. Den sista frågan i mitt frågeunderlag fungerade inte som jag hade tänkt. Jag har därför valt att utesluta den. Det kan jag göra eftersom frågan och de tillhörande svaren visade sig irrelevanta för ämnet.

Arbete med resultatet

Jag har gjort tolkningar och försökt hitta gemensamma svarsmönster mellan de tre kontoren. Jag har försökt att se likheter och skillnader mellan informanternas svar och undersökt om det fanns några för- respektive nackdelar mellan de olika kontorens sätt att arbeta. Jag har slutligen reflekterat över min arbetsprocess, min utbildning och de svar jag fått genom de genomförda samtalen.

Samtal

Innan samtalen påbörjades, förklarade jag kort bakgrunden och syftet med mitt kandidatarbete. Jag bad informanterna tänka utifrån ett gestaltande projekt och beskriva hur de praktiskt gick tillväga för att ta fram och diskutera arbetsmetoder på sina respektive företag. Sedan ställdes en fråga i taget varvid informanten fick prata och resonera fritt. Jag försökte ställa så lite följdfrågor som möjligt för att inte glida ifrån ämnet. De gånger följdfrågor ställdes var det antingen för att jag önskade komma tillbaka till ämnet eller för att försöka klargöra någonting som jag var osäker på om jag uppfattat rätt. I den mån jag ställt följdfrågor har jag skrivit ned dem speciellt.

Varför samtal?

Anledningen till att jag valde att samtala med yrkesverksamma landskapsarkitekter var att jag har haft svårt att hitta relevant litteratur, men framförallt vill jag veta hur det faktiskt går till med framtagning av arbetsmetoder och detta tror jag görs bäst genom att man frågar de personer som faktiskt jobbar med det. Det var även något av en personlig utmaning. Jag fick öva mig att möta människor i en situation som jag själv har svårt för samtidigt gav det mig chansen att få resultat till min undersökning om arbetsmetoder.

Alternativt tillvägagångssätt?

Jag hade kunnat skicka brev med frankerade kuvert eller e-posta frågorna direkt till företagen och de utvalda personerna, men då hade jag inte kunnat garantera svar på samma sätt. Risken för missförstånd när jag senare skulle tolka frågorna och söka efter skillnader och likheter hade också blivit stor.

Resultat

Här följer ett urval av de samtal jag genomfört med mina tolkningar efter respektive samtal. För att läsa samtalen i sin helhet, se bilaga 2.

Samtal 1

Företaget: Ett medelstort arkitektkontor med hierarkisk organisation, ca 90 anställda varav 10 är landskapsarkitekter. Kommer att refereras som ”Mellan” i uppsatsen.

Informanten: Uppdragsansvarig landskapsarkitekt

Kommentar från författaren: Informanten ville prata utifrån ett specifikt gestaltungsprojekt som hon tyckte var representativt och lyckat, det var ett tävlingsförslag.

1) Vilka arbetsmetoder använder ni? Varför? För och nackdelar med dessa metoder?

Steg ett i arbetsprocessen var att forma en grupp. Informanten tillsammans med en kollega fick frihet att välja de gruppmedlemmar som skulle delta i projektet. Det är ovanligt att landskapsarkitekten får utse den arkitekt som skall gestalta byggnaderna till platsen. I gruppen blev de fyra personer, en ljussättare, en arkitekt, Informanten och dennes medarbetare på kontoret Mellan. Det fanns även en äldre arkitekt med lång erfarenhet i periferin. Det var brukligt på kontoret Mellan, att det fanns äldre arkitekter som kunde tillkallas som bollplank även om han eller hon inte ingick i projektgruppen. Informanten påpekade att en bra grupp skapas där två av personerna som ingår i gruppen är bekanta med varandra sedan tidigare och två personer är nya. ”- *Det blir bra nytänkande blandning. Man kan även fördela ansvar mellan individerna i gruppen och i början av arbetsprocessen går man in i en nyförälskelsefas, när allting är roligt och klaffar. Det blir bra energi*”, sa informanten.

När gruppen fått sin form blev nästa steg inventering. Just i det här projektet som var ett tävlingsförslag, blev de tre kontor som var inbjudna att tävla, guidade av Stockholms Stad så att alla fick samma grund. Informanten menade att inventering är väldigt individuellt och alla känner in platsen på olika sätt, till exempel genom att ta foton. Information som är nyttig och givande kan komma från oväntat håll och det är viktigt att söka väldigt brett. I det här projektet gav de som var fiskeansvariga vid strömmen i Stockholm givande information som betydde mycket för projektgruppens argumentation inför beställaren. Dessutom gjordes en historisk djupdykning. Båda dessa saker gjordes utöver vad som krävdes från beställaren.

Varför gjorde ni en historisk inventering och analys? Följdfråga.

”- *För att grunda sitt förslag på bra argumentation, man får utgångspunkter utifrån vilka man kan argumentera bättre för sitt förslag*”, svarar informanten.

När gruppen gick vidare med sin historiska inventering tittade de på vad som förändrats på platsen men framför allt på vistelsevärden. Var vistades man? Vad gjorde man när man vistades på platsen? Den senare frågan var dock mer analyserande.

”- *Analysen återkommer man ständigt till, man återkopplar och analyserar det man senast gjort. De första analyserna man gör efter inventering handlar väldigt mycket om att välja bort, att väga motsättande intressen mot varandra*”, fortsatte informanten. Ett konkret exempel var ytanalys. De tog reda på hur mycket yta som krävdes för olika funktioner, exempelvis en dansbana, eftersom det hade funnits en dansbana på platsen enligt det historiska kartmaterialet. Informanten nämnde även, att i ideala fall vill man kunna jobba med brukarna, göra efterforskningar om vad de vill ha ut av sin plats och hur de använder den i dagsläget. Generellt sett var brukarmedverkan något som det sällan fanns tid för, enligt informanten, och så var även fallet i detta projekt.

När man får ett nytt projekt finns det alltid en massa motsägelser. Ett konkret exempel i det här projektet var en restaurangbyggnad där Stockholms Stad ville ha 66 platser men restaurangägaren 100 platser. Dessa olika intressen måste vägas mot varandra. En metod som användes då var att ställa utmanande frågor till sig själv och sina gruppmedlemmar. Konkreta exempel på detta var: varför har vi i gruppen fått den här uppgiften? Finns det kanske ett tredje alternativ till antalet platser i restaurangen? Hur fungerar en sådan här plats i Paris, London och Berlin?

Andra arbetsmetoder som gruppen kommit fram till var att hålla korta, inte längre än en timme, uppsamlade möten. Detta bland annat för att arkitekten hade så mycket att göra och inte arbetade på kontoret Mellan. Det fungerade dock bra mycket beroende på att gruppen genom arkitekten tidigt kommit in på användandet av Digital 3D bilder som en kommunikationsmetod. Detta uttryckte informanten som mycket intressant och hjälpsamt inte bara när man skulle prata i den egna gruppen utan även med beställaren. Informanten tillade, ”- *Här fungerar även fysiska modeller mycket bra, de behövs för att man ska kunna enas och gå vidare!*” (På kontoret Mellan fanns en modellverkstad med anställda modellbyggare. Författarens kommentar).

6) Hur skulle Ni beskriva en lyckad gestaltningsprocess? Vad är en ”lyckad” gestaltningsprocess för dig? Kan Ni ge några konkreta exempel?

”- *När man verkligen försökt gestalta koncept*”, svarade informanten, *när man använt sig av det informanten kallade ”Skohornsprincipen*”. Det vill säga att man värderade motsägelser genom att fråga sig vad som ska vara kvar, vad som ska tas bort och finns det ett tredje alternativ. Att alla har fått en ”Go Nuts” fas tills man börjat sy ihop säcken och att arbetet först då bromsas ned. Men även då så ska man inte känna sig hämmad. Det har varit en lyckad gestaltningsprocess när man hunnit med alla dessa faser. En lyckad gestaltningsprocess beskriver informanten som ”*strömmande kommunikation*” mellan gruppmedlemmarna. Ett konkret exempel på detta var när arkitekten flyttade till kontoret Mellan med sin bärbara dator så att alla skulle kunna prata lättare med varandra i slutet av arbetsprocessen. Informanten avslutade med att säga ”- *En aktiv gestaltningsprocess är en lyckad gestaltningsprocess.*”

Mina tolkningar

Något som jag själv inte tänkt så mycket på var att man kunde använda historiskt kartmaterial till att undersöka vistelsevärden och jämföra dem med nuet och att man på detta sätt lär sig väldigt mycket om en plats. Jag har varit mer fokuserad på att se markanvändningen.

Utmanande frågor; något jag märkt att handledare använt, men som jag inte sett som en arbetsmetod. För mig har detta att göra med kritiken i slutet av en övning men självklart måste man arbeta med kritik även på arkitektkontoren som en del av utvecklingen i ett projekt.

Kontoret Mellan lägger stort fokus på projektgruppen som inspirationskälla och en metod för att individens arbete skall underlättas. Det var fortfarande viktigt att individen inte kände sig hämmad.

Informationsinhämtande var en viktig grund att stå på för kontoret Mellan. Jag tolkar informantens och kontoret Mellans inställning till detta som att man var bara så bra som sitt informationsmaterial och därmed blir det ett slags konkurrensmedel. Detta verkade gälla även mellan individerna och grupperna på företaget inte bara gentemot konkurrenterna.

Det är bra och skönt att veta att det kan finnas utrymme för starka individer. Kontoret Mellan verkar få det att fungera mellan gruppdynamik och stark individ. Det kan vara en svår balansgång däremellan och kontoret Mellans har satsat på utbildning i gruppdynamik.

Samtal 2

Företaget: Mindre arkitektkooperativ med 7 medarbetare varav 5 landskapsarkitekter. Kommer att refereras som ”Liten” i den här uppsatsen.

Informanterna: Två av grundarna av kontoret, båda landskapsarkitekter.

Kommentar från författare: Jag har kommit i kontakt med Informanterna under utbildningen där de bland annat föreläst om vikten av arbetsmetoder.

1) Vilka arbetsmetoder använder ni? Varför? För och nackdelar med dessa metoder?

Kontoret Liten försöker medvetet använda olika arbetsmetoder inför varje nytt projekt. Sedan kontoret grundades för ca 10 år sedan, har det utkristalerats olika arbetsmetoder som visat sig fungera bra på många olika typer av projekt och som kontoret Liten trivs bra med. De har ibland delat upp arbetsprocessen i tre delar, ”- *vilket kanske mer liknar hur vi vanligtvis arbetar i våra egna projekt och Workshops med kunder, kollegor, brukare och medborgare*”. Den metod som presenteras nedan, användes lite oftare men var också en metod som kontoret Liten använt då de undervisat på bland annat KTH och då de handlett examensarbeten. De anser att den ger en bra kombination av komplexitet och innovation. ”- *Det gäller att tillhandahålla verktyg som gör att alla blir smarta i processen.*”, förklarade informanten.

A: Grundfråga: Varför/för vem?

Specifik arkitektfråga: Vad ska din plats göra?

Skede: Inventering, analys och studera program plus reformulera programmet plus formulera intresse.

Grundverktygstyp: ”text”. Resultatet av del A presenteras i textform.

B: Grundfråga: Hur?

Specifik arkitektfråga: Hur ska din plats göra det den ska göra?

Skede: Koncept och abstrakt organisation.

Grundverktygstyp: ”Diagram”. Resultatet av del B presenteras i form av ett diagram.

C: Grundfråga: Vad?

Specifik arkitektfråga: Hur ser det ut när din plats gör det den ska göra?

Skede: Form eller applikation.

Grundverktygstyp: Form eller Fortsatt process. Resultatet av del C presenteras med en form eller ett förslag på en fortsatt process.

2) Vilken metod är den vanligaste/mest framgångsrika? Generellt sett...

”- *Ska man ta det på allvar så får/ska det inte bli standard, arbetsmetoden alltså*”, sa informanten. Generellt sett gällde dock att framgångsrika arbetsmetoder var sådana som ledde till ett bra samarbete mellan alla som deltog i projektet, det vill säga att de blev likvärdigt involverade samt sådana som har en utvecklande balans mellan spänning och frihet. Informanterna delade med sig av några trick som de använde lite oftare och framför allt då det var kort om tid:

Ett var Gruppskissen. Det fanns två huvudvarianter av gruppskissen. Den ena var när alla i gruppen skissar på samma papper. Den andra innebär att alla skissat på var sitt håll antingen på individnivå eller i mindre del grupper. När de sedan återsamlades och lade sina bidrag på bordet betraktades skisserna som allmän egendom. Ingen fick hålla på sin skiss. De fick alla berätta om sin skiss och sammantaget fungerade detta som en automatisk kvalitetskontroll. Någoting från allas skisser samlades slutligen ihop och skissas ned på ett gemensamt papper och gruppen jobbade vidare utifrån den gemensamma skissen.

Ett annat trick var att ställa utmanande frågor som triggade fantasin och förmågan att tänka på ett nytt sätt om ett vanligt problem. Till exempel om de skulle göra en lekpark så kunde frågan lyda, hur gör man en lekpark utan lekredskap? Denna metod var inspirerad av Rem Koolhaas sätt att arbeta. (Författarens kommentar; Rem Koolhaas har kontoret Office for Metropolitan Architecture och har skrivit boken S, M, L, XL där metoden med utmanande frågor var hämtad ifrån. www.oma.nl (2009-05-10))

6) Hur skulle Ni beskriva en lyckad gestaltningsprocess? Vad är en ”lyckad” gestaltningsprocess för Er? Kan Ni ge några konkreta exempel?

”- *Formulerade idéer som knyter ihop gruppen och hur projektet utförts och implementeras. Som det ser ut idag så blir ungefär 1 av 10 förslag genomförda så de projekten som får chansen att gå hela vägen är ju de som är lyckade av den anledningen.*”

7) Hur arbetar Ni med inventering och analys? Hur skiljer det sig från den kreativa fasen, själva gestaltningsarbetet?

Kontoret Liten hävdade att inventering och analys sker återkommande genom hela arbetsprocessen. Genom inventering och analys genereras kunskap om bland

annat platsen man arbetar med. Det var alltid möjligt att gå tillbaks till inventeringar och analyser som gjorts och det var alltid möjligt att omvärdera dem.”- *När man inventerat en plats, åker tillbaka till kontoret sammanfattar och gör idéskisser, så är det oftast ovanligt välgörande för fantasin och arbetets gång att åka ut och besöka platsen på nytt.*”, sa informanten.

Lite mer generella metoder som används under inventering och analys är att titta på planer och ta ögonhöjdsfoton. På kontoret var det även brukligt att se vad som faktiskt fanns på platsen och ta reda på platspotential genom att undersöka den noggrant. En annan arbetsmetod som kontoret återanvände var syftet med varför man gör det man gör med utrymmet. Vilka argument finns för ett projekt? Detta används för att senare bygga upp en bra argumentation och en förklarande berättelse åt beställaren.

Mina tolkningar

Här återkommer vikten av bra information och information som maktmedel fast sett som en förenande egenskap snarare än en ”ensam är stark” attityd som hos kontoret Mellan. Att alla har samma informationsgrund är nödvändigt för ett litet företag som blir väldigt sårbart ifall någon blir sjuk eller dylikt.

Det är även här viktigt med att kontoret själv tillskansar sig information och inte bara litar på det informationsunderlag man får från beställaren. Jag undrar om det beror på att informationen kunde vara jävig eftersom den kom från beställaren eller kan man helt enkelt inte skapa på basen av någon annans kunskap? Tips för vidare forskning.

Kontoret Liten har en platt organisation utan hierarki, ett kooperativ där de måste lita på varandra. Alla äger varandras skisser, vilket leder till att det är ett delat ansvar och ett delat förtroende. Jag undrar hur de individuella prestationerna blir synliga och hur de premieras? Det kanske är så uppfyllande att delta i utformandet av arbetsmetoden och den följande arbetsprocessen att detta är tillräckligt för individen. Det kan vara därför de har så många olika arbetsmetoder så att alla ska känna att de får jobba på sitt sätt även om de är beroende av att jobba tillsammans för att få allt på kontoret att fungera.

En arbetsmetod får inte bli standard säger informanterna på kontoret Liten men de använder ”säkra kort” då tiden tryter. Det finns alltså metoder som var generellt applicerbara.

Samtal 3

Företaget: Internationellt etablerat företag med 2600 anställda i Sverige. På Landskapsarkitekturavdelningen som jag besökte i Stockholm fanns ca 15 landskapsarkitekter. Kommer att refereras som ”Stor” i uppsatsen.

Informanten: Landskapsarkitekt med chefsbefattning.

Kommentar från författare: Jag har ingen tidigare erfarenhet av detta företag och var därför extra nyfiken på hur de resonerar kring arbetsmetoder.

1) Vilka arbetsmetoder använder ni? Varför? För och nackdelar med dessa metoder?

Steg ett: ”- *Det börjar med att vi har ett uttömmande startmöte med beställaren. Det är viktigt att ta reda på när och var i byggprocessen vi som landskapsarkitekter kommer in. Beroende på när i skedet man kommer in så betyder det att man vinklar sitt arbete för att anpassa det till skedet*”, börjar informanten berätta.

Steg två: Kontroll av inventeringsmaterial som kontoret antingen har fått av beställaren eller gjort själva. Ibland får de material som måste kompletteras. Det är informationsinsamling som kännetecknar steg två. Informanten uttrycker att det är A och O att ha bra underlag. ”- *Här på kontoret Stor arbetar vi sällan på jungfrulig mark utan som mest i Stockholm med alla olika problem och möjligheter som det medför. Det är väldigt mycket hänsynstaganden som måste göras exempel ledningar under mark gör det omöjligt att plantera träd.*” Detaljplaner och inmätningar av olika slag var andra exempel på underlag och information som samlas in.

Steg tre i arbetsmetoden var skissandet.

”- *Vi håller oftast på med mellanrummen när vi gestaltar. När vi skissar jämför vi hela tiden med underlagen så det inte blir fel eller omöjligt att genomföra.*”

En uppsamlade grovskiss görs i mitten av arbetsprocessen. Denna grovskiss presenteras för beställaren. Detta görs för att kolla av läget med beställaren, för att se efter om de var på väg mot något som beställare skulle tycka fungerade. Det kan även ha kommit upp nya önskemål eller så kunde de vara så att kontoret Stor kan ha upptäckt saker som beställaren inte var medveten om. Vid samma tillfälle kommer man fram till en budget. Det som Informanten tycker kan vara lite speciellt för kontoret är att de jobbar väldigt nära beställaren. Detta leder till att det inte blir något annat än det som var tänkt som projekteras både vad gäller kvalitet och budget. Informanten tillade i förbifarten att en av de saker som var bra med att jobba på ett sådant här stort företag var att man lätt kunde få tag i bra tekniska underlag som gjorde att man slapp jobba i onödan.

3) Hur går det till när ni fastställer lämplig arbetsmetod? a) På team-nivå? b) På enskild nivå?

Informanten berättade att, ”- *metoden är väldigt team-inriktad men den kreativa processen, det formmässiga tänket är på individ-nivå. Projektgruppen kan till exempel bestå av trafikplanerare, dag- och vatteningenjörer, belysningsarkitekter, elingenjörer, minst två landskapsarkitekter, arkitekter. Någon av dessa är också projektledare. Gruppen väljer projektledare. Projektledaren är den som svarar mot beställaren så att det inte blir rörig kommunikation. Startmötet bestämmer vilken arbetsmetod som skall gälla, alltså*

på vilket sätt gruppen skall arbeta. Arbetsmetoden beror väldigt mycket på tidsplanen och budgeten för projektet. Gruppen har kontinuerliga möten för att hålla varandra informerade och komma framåt i projektet.”

6) Hur skulle Ni beskriva en lyckad gestaltungsprocess? Vad är en ”lyckad” gestaltungsprocess för dig? Kan Ni ge några konkreta exempel?

”- Ett bra projektteam, en intresserad beställare och att teamet innehåller alla kompetensområden som behövs. Projektteamet blir då en slags kärngrupp som respekterar varandras kunskaper. Man har formulerat ett mål inom gruppen. Har man en tydlig målbild får man gemensamma referenser inom gruppen och detta underlättar kommunikationen medarbetarna emellan. Det hjälper gruppen att behandla och bemöta oförutsedda händelser. Det är även bra att man har en stark grundidé, koncept, som alla är med på. Annars blir projektet stympat och resultatet intetsägande.”

Mina tolkningar

Anledningen till att analys och inventering kan gå så fort är att de har vana samt att de redan innan inventering och analys har träffat beställaren och vet vad han eller hon vill.

Första gången de presenterar ett förslag för beställaren är det inte färdigt.

Detta stämmer överens med vad jag fått höra under utbildningen om att det kan vara svårt att presentera förslag som ser för färdiga ut. Då känner sig inblandade parter som att de inte kan påverka förslaget och kan istället bli negativt inställda till det just av den anledningen.

De gör inte om programmet alls om de inte upptäcker något som beställaren själv inte visste om utan gör istället allt för att beställaren ska få en chans att ”styra” projektet. Då ligger ju mycket av framgången utanför det företaget själv kan påverka i förhållande till den intresserade beställaren.

Det kan ha varit en vinstmetod att hålla beställaren nära och få genomförda projekt, detta var möjligtvis vad som har lett till att detta kontor just blivit stort.

Diskussion

Metoddiskussion

Om jag gjorde detta igen skulle jag omformulera frågorna och inte ställa lika många. Jag skulle undvika frågor som innehåller varför, varför inte och för- nackdelar. Istället skulle jag koncentrera mig på tre till fem frågor och behålla varför, varför inte och för- och nackdelar som följdfrågor. Detta mer

koncentrerade frågeunderlag skulle nog leda till ett större djup om det praktiska förfarandet och lämnat mer utrymme för preciserande följdfrågor. I genomsnitt tog varje samtal en och en halv timme och det fungerade bra. Mina slutsatser hade jag inte kommit fram till utan att ställa de frågor jag gjort.

En annan förändring för fortsatt analys vore att koncentrera sig kring hur de jobbar med specifika projekt för varje kontor. Projekt som jag skulle ha valt ut och tagit med som diskussionsunderlag. För att en sådan jämförelse skulle kunna göras krävs att projekten skulle ha liknat varandra eller att kontoren varit inbjudna till samma tävling.

Resultatdiskussion

Skillnader mellan kontoren

En skillnad var hur detaljerat de beskriver sina metoder; det minsta företaget använder flest detaljer och de största företaget minst.

Det var bara ett kontor, Liten, som medvetet och nästan envist hävdade olika arbetsmetoder vid varje nytt projekt. De övriga sade bara att det inte räcker med en och att de automatiskt arbetade på olika sätt inför olika typer av projekt. Kontoret Liten kunde ändra saker sent i sin arbetsprocess. Så jobbade inte de andra kontoren. Kontoret Stor avvek helt från de andra kontoren vad gäller programformuleringen. De går helt på samma linje som beställaren om inte oförutsedda händelser dyker upp. Särskilt kontoret Liten lägger stor energi vid och tar ansvar för och förändrar stolt programmet. Förändringarna förklaras sedan för beställaren utifrån det informationsunderlag och de slutsatser som kontoret Liten kommit fram till. Kontoret har inte alls samma anpassande attityd till beställaren som Kontoret Stor har. För mig skulle det ha varit naturligare om Kontoret Liten varit de anpassningsbara då det känns som de borde vara mer beroende av beställare och att få genomförda jobb och därigenom få betalt. Kontoret Stor känns inte som om de skulle ha varit lika ekonomiskt känsliga och därför våga vara de som omformulerar programmet helt. Kontoret Mellan använder sin breda informationsgrund som maktmedel gentemot andra kontor i frågan om att vinna över beställaren på sin sida.

Likheter fast ändå skillnader

Alla tre kontoren hävdade att utgångspunkten för lyckade projekt var gruppen. Hos det minsta kontoret fanns inte alternativet att gruppen skulle vara dålig eller ens ges tillfälle att vara dålig. Kontoren Stor och Mellan hade snarare attityden att om gruppen var bra så gick arbetet bra. Kontoret Mellan var väl medvetets om att gruppdynamik var en viktig faktor och förberedde sig och valde omsorgsfullt ut gruppen för att det skulle gå så bra som möjligt men hade slutligen åsikter som liknade Kontoret Stors där just ordet ”om” fanns med som en viktig faktor. Det sågs alltså inte som den enskilde individens ansvar om gruppen inte fungerat och att det slutliga resultatet därför blev sämre. Det var även skillnad i vilken nivå gruppen var viktig. För Kontoret Liten är gruppen hela företaget och därmed kontorets väl eller ve. De större kontoren var inte lika ömtåliga helt naturligt då

de har fler anställda. Anledningen till att Kontoret Mellan tog upp gruppuppbyggnad så väldigt specifikt var att informanten där hade ett speciellt intresse för gruppdynamik samt att hela kontoret Mellan arbetat mycket med det.

Likheter

Alla informanterna menade att information är grund för konkurrenskraftighet mot andra kontor och att projektet bara kan bli så bra som den information kontoret samlat till sig. Underlagen som kontoren fick i samband med ett nytt projekt togs med en nypa salt på samtliga kontor. De litade bäst på de underlag som de själva tagit fram alternativt dubbelkollat gentemot tillverkaren av underlagen. Denna process var lättare för kontoret Stor genom företagets breda kompetensområden. Kontoret Mellan använde en specifik firma de litade på för att förse dem med aktuella underlag. Alla kontor uttryckte att inventeringens och analysens funktioner var grunden för argumentation om varför just deras förslag var det bästa tänkbara alternativet. Återsamlade möten som kvalitetskontroll av individens och gruppens arbete, är ytterligare en gemensam egenskap företagen emellan. Projektgruppen fick inte bli för stor men heller inte för liten, var kontoren ense om. Den perfekta gruppen innehöll tre till fem medlemmar.

För- och nackdelar

Det visade sig vara svårt att svara på frågan, vilka eventuella fördelar respektive nackdelar finns med arbetsmetoderna i de olika företagen, vad gäller gestaltungsprocessen? innan jag satte igång själva arbetet.

Kontoret Liten använder sig av fler arbetsmetoder och har gott om jobb men vill avsiktligt inte växa sig större eftersom en av grundstenarna är att alla ska ha samma information. De tror själva att det skulle bli för mastigt att arbeta på det sättet om de blev fler. Resultatet påverkas inte, utan det är precis rätt för det lilla företaget. Det verkar ju onekligen så, i min undersökning, att ju större ett företag blir, desto färre arbetsmetoder används, men är det verkligen anledningen till att fler arbetsmetoder inte används? För mig verkar det som att individen själv avgör om man vill arbeta på olika sätt eller om man håller sig till en bekant metod som man vet fungerar. Fördelen med många olika arbetsmetoder är att man kan bli inspirerad av själva metoden i sitt gestaltande. Om man däremot använder sig av samma metod ofta så behöver man ändra/byta gruppmedlemmarna för att hålla inspirationsnivån uppe. Det är förmodligen lättare att byta/flytta runt gruppmedlemmarna i ett stort företag med många anställda.

Man inspireras av människorna i gruppen om gruppen fungerar bra; men vad händer om gruppen inte fungerar bra, blir arbetsmetoden inspirationskällan eller håller den inte för det trycket? Jag tycker att fördelarna med många arbetsmetoder väger över om man är medlem i en grupp som skall jobba en längre tid tillsammans. Man får då chansen att lära och utvecklas tillsammans, istället för att man naturligt vänder sig till den medarbetare som har mest erfarenhet.

Under LARK-utbildningen är en av fördelarna med att gå i en stor klass att man har många "arbetskamrater". Det finns många att inspireras av, och många olika

möjligheter att skapa roliga och givande arbetsmetoder. Man blir snabbt en van gruppmedlem. Detta innebär inte nödvändigtvis att man blir bra på att gruppjobba, och vanan gör lätt att arbetsmetoderna blir generiska. Vårt arbete under utbildningen påminner mer om hur man arbetar i det stora företaget än i det lilla. Vi byter hellre arbetsgrupper än metoder. Att utforska och genomföra demokratiska processer upplevs ofta som alltför tidskrävande. För studenter prioriteras detta bort framför den privata fritiden.

Reflektioner över arbetsprocessen och det egna lärandet

Jag har lärt mig att ett metodiskt upplägg av mitt arbete hjälper genom hela processen liksom att ha skrivit ett noggrant formulerat program.

Jag har aldrig funderat på informationen som ett maktmedel eller att inventering och analys har en sådan tydlig roll som argumentationsgrund inför en beställare. Detta är nog mycket på grund av att jag tillsammans med mina klasskamrater delar samma information och egentligen aldrig har ifrågasatt den.

Att bra gruppdynamik är en av nycklarna till ett lyckat arbete är antagligen en av anledningarna till att vi har så mycket grupparbeten i skolan. Det är dock svårt att inte tänka på inlämningsdatumet och det uppstår lätt en konflikt mellan studier och fritid när man gruppjobbar. Vissa medlemmar i gruppen vill bli färdiga så fort som möjligt för att ägna sig åt andra saker. Allt det här gör att grupparbetet från början oftast blir målrelaterat. Jag har dock aldrig tidigare funderat på gruppbyggande och själva grupparbetet som en faktisk metod till att projektresultatet skulle gå, eller bli, bättre. Detta är enligt min mening ett av de tydliga resultaten från de tre samtalen jag genomfört. Ytterligare en koppling till utbildningen som jag tagit för givet är gruppens storlek och att den skulle ha direkt betydelse för om resultatet blev lyckat eller inte. Under utbildningen har de flesta grupparbeten utförts av grupper som innehållit mellan tre och fem medlemmar. Att denna storlek gör arbetet lättare och ”kvalitetskontrollen” mer kvalitativ kan jag inte annat än hålla med om. Jag har under utbildningen fått erfarenheter av detta genom den workshopkurs som går av stapeln kring jul i alla årskurserna på landskapsarkitektprogrammet. Dessa grupper är uppbyggda av studenter från årskurserna ett, två och tre. Grupperna innehåller oftast fler än tio personer vilket kräver ett speciellt hänsynstagande till att samtliga medlemmar får samma information och att alla får komma till tals i beslutsfattande moment. Vi har under workshopkurserna fått en vägledande bok som behandlar gruppdynamik under genomförandet av ett projektarbete. Med hjälp av boken samt att kursen är kort så fungerar denna gruppuppbyggnad bra. Boken heter Projektarbete – en vägledning för studenter. Det är dock tveksamt om det skulle fungera i längden utan att mindre grupper skapas i den stora och att arbetet fördelas i stället för att samtliga gruppmedlemmar är delaktiga kontinuerligt genom arbetsprocessen. Det går fortare och lättare att reflektera över gruppens arbete kvalitativt och kvantitativt om den är mindre.

Allra bäst är det om man har en tydlig arbetsmetod. En tydlig metod gör det lättare att gå tillbaka och göra djupare reflektioner när arbetet är slutfört. Det blir enklare för en mindre grupp att se specifika detaljer och mönster i sitt arbete,

moment som fungerat bra respektive mindre bra om de haft en tydlig arbetsmetod. Jag finner stöd i Donald Schöns "The reflective practitioner", (1983) s. 63, "*a practitioner's reflection-in-action may not be very rapid. It is bounded by the "action-present", the zone of time in which action can still make a difference to the situation. The action-present may stretch over minutes, hours, days or even weeks or months, depending on the pace of activity and the situation boundaries that are characteristic of the practice.*"

Resultaten av samtalen visar på en intressant skillnad mellan utbildningen och "verkligheten" som jag funderat speciellt över den senaste terminen. Vi har under utbildningen alltid utfört inventering och analys i grupp men den gestaltande delen sker alltid individuellt. Att gå så snabbt från grupparbete till självständigt arbete kan bli en abrupt början på gestaltningen för individen men framförallt kan det påverka resultatet negativt eftersom den automatiska kvalitetskontrollen som samtalen visar är så värdesatta av informanterna uteblir eller koncentreras till de få handledartillfällen studenter har tillgång till.

Sammantaget tolkar jag det som att en mindre grupp som aktivt arbetar med olika metoder i sina olika arbetsprocesser är bättre skickad att klara de problem som dyker upp och har det lugnare och roligare med sitt arbete. Det leder också förmodligen till ett bättre resultat.

Kandidatarbetet har gjort för mig precis det som var meningen, det har fått mig att samla det jag lärt mig de senaste tre åren och repeterat med lite nya ögon genom det jag lärt mig under arbetet med uppsatsen.

Referenser

Böcker

Andersen Erling S, Schwencke Eva, Projektarbete – en vägledning för studenter, (2008), Lund, Studentlitteratur

Schön Donald, The reflective practitioner – How professionals think in action, (1983), Aldershot, Ashgate Publishing Limited

Elektroniska

Information om Rem Koolhaas (elektronisk) 2009 *The Office for Metropolitan Architecture*, Tillgänglig: < <http://www.oma.nl> > (2009-05-10)

Ytterligare referenser i bilaga 2

Examensarbete

Rydberg Johanna, Åkerberg, Anna.(2005) Bilder av praxis: reflektioner kring arkitektens arbetsprocess. Examensarbete. Ultuna Inst. för stand och land.

Elektroniska

V-modellen (elektronisk)2009 *Team Performance Model* The Grove Consultants International, Tillgänglig:<<http://store.grove.com/Team-Performance-System>>(20090510)

Bilaga 1

Vilka frågor ställde jag?

- 1) Vilka arbetsmetoder använder ni? Varför? För att nackdelar med dessa metoder?
- 2) Vilken metod är den vanligaste/mest framgångsrika? Generellt sätt...
- 3) Hur går det till när ni fastställer lämplig arbetsmetod?
 - a) På Team-nivå? b) På enskild nivå?
- 4) Är det möjligt/önskvärt med bara en arbetsmetod? Varför? Varför inte?
- 5) Hur gör Ni för att metodiskt komma framåt i arbetsfaserna så som analys och inventering?
- 6) Hur skulle Ni beskriva en lyckad gestaltningsprocess? Vad är en ”lyckad” gestaltningsprocess för dig? Kan Ni ge några konkreta exempel?
- 7) Hur arbetar Ni med inventering och analys? Hur skiljer det sig från den kreativa fasen, själva gestaltningsarbetet?
- 8) Hur skulle Ni dela upp gestaltningsprocessen och vad skulle Ni ge de olika delarna för namn? Hur mycket tid procentuellt sett lägger Ni ned på de olika delarna i gestaltningsprocessen?
- 9) Hur gör Ni när det kommer in en ny medarbetare, hur för Ni in en ny person i arbetsmetoden Ni använder?
- 10) Har Ni några råd och tips att ge, vad man bör tänka på för att få till en bra arbetsprocess samt fallgropar att undvika? Har du något ytterligare att tillägga?

Bilaga 2

Samtal 1

Företaget: Ett medelstort arkitektkontor med hierarkisk organisation, ca 90 anställda varav 10 är landskapsarkitekter. Kommer att refereras som "Mellan" i uppsatsen.

Informanten: Uppdragsansvarig landskapsarkitekt

Kommentar från författaren: Informanten ville prata utifrån ett specifikt gestaltungsprojekt som hon tyckte var representativt och lyckat, det var ett tävlingsförslag.

1) Vilka arbetsmetoder använder ni? Varför? För och nackdelar med dessa metoder?

Steg ett i arbetsprocessen var att forma en grupp. Informanten tillsammans med en kollega fick frihet att välja de gruppmedlemmar som skulle delta i projektet. Det är ovanligt att landskapsarkitekten får utse den arkitekt som skall gestalta byggnaderna till platsen. I gruppen blev de fyra personer, en ljussättare, en arkitekt, Informanten och dennes medarbetare på kontoret Mellan. Det fanns även en äldre arkitekt med lång erfarenhet i periferin. Det var brukligt på kontoret Mellan, att det fanns äldre arkitekter som kunde tillkallas som bollplank även om han eller hon inte ingick i projektgruppen. Informanten påpekade att en bra grupp skapas där två av personerna som ingår i gruppen är bekanta med varandra sedan tidigare och två personer är nya. *"Det blir bra nytänkande blandning. Man kan även fördela ansvar mellan individerna i gruppen och i början av arbetsprocessen går man in i en nyförälskelsefas, när allting är roligt och klaffar. Det blir bra energi"*, sa informanten.

När gruppen fått sin form blev nästa steg inventering. Just i det här projektet som var ett tävlingsförslag, blev de tre kontor som var inbjudna att tävla, guidade av Stockholms Stad så att alla fick samma grund. Informanten menade att inventering är väldigt individuellt och alla känner in platsen på olika sätt, till exempel genom att ta foton. Information som är nyttig och givande kan komma från oväntat håll och det är viktigt att söka väldigt brett. I det här projektet gav de som var fiskeansvariga vid strömmen i Stockholm givande information som betydde mycket för projektgruppens argumentation inför beställaren. Dessutom gjordes en historisk djupdykning. Båda dessa saker gjordes utöver vad som krävdes från beställaren.

Varför gjorde ni en historisk inventering och analys? Följdfråga.

"- För att grunda sitt förslag på bra argumentation, man får utgångspunkter utifrån vilka man kan argumentera bättre för sitt förslag", svarar informanten. När gruppen gick vidare med sin historiska inventering tittade de på vad som förändrats på platsen men framför allt på vistelsevärden. Var vistades man? Vad gjorde man när man vistades på platsen? Den senare frågan var dock mer analyserande.

"- Analysen återkommer man ständigt till, man återkopplar och analyserar det man senast gjort. De första analyserna man gör efter inventering handlar väldigt mycket om att välja bort, att väga motsättande intressen mot varandra", fortsatte informanten. Ett konkret exempel var ytanalys. De tog reda på hur mycket yta som krävdes för olika funktioner, exempelvis en dansbana, eftersom det hade funnits en dansbana på platsen enligt det historiska kartmaterialet. Informanten nämnde även, att i ideala fall vill man kunna jobba med brukarna, göra efterforskningar om vad de vill ha ut av sin plats och hur de använder den i dagsläget. Generellt sett var brukarmedverkan något som det sällan fanns tid för, enligt informanten, och så var även fallet i detta projekt.

När man får ett nytt projekt finns det alltid en massa motsägelser. Ett konkret exempel i det här projektet var en restaurangbyggnad där Stockholms Stad ville ha 66 platser men restaurangägaren 100 platser. Dessa olika intressen måste vägas mot varandra. En metod som användes då var att ställa utmanande frågor till sig själv och sina gruppmedlemmar. Konkreta exempel på detta var: varför har vi i gruppen fått den här uppgiften? Finns det kanske ett tredje alternativ till antalet platser i restaurangen? Hur fungerar en sådan här plats i Paris, London och Berlin?

Andra arbetsmetoder som gruppen kommit fram till var att hålla korta, inte längre än en timme, uppsamlade möten. Detta bland annat för att arkitekten hade så mycket att göra och inte arbetade på kontoret Mellan. Det fungerade dock bra mycket beroende på att gruppen genom arkitekten tidigt kommit in på användandet av Digital 3D bilder som en kommunikationsmetod. Detta uttryckte informanten som mycket intressant och hjälpsamt inte bara när man skulle prata i den egna gruppen utan även med beställaren. Informanten tillade, ”- *Här fungerar även fysiska modeller mycket bra, de behövs för att man ska kunna enas och gå vidare!*” (På kontoret Mellan fanns en modellverkstad med anställda modellbyggare. Författarens kommentar).

2) Vilken metod är den vanligaste/mest framgångsrika? Generellt sätt...

Enligt informantens mening är det projektgruppen som är resultatavgörande inte metoderna som används, ”- *En intrimad grupp med motivation ger en lyckad gestaltungsprocess*”. Arbetsgruppen bör vara begränsad till sin storlek så att kommunikation inom gruppen inte blir för stor och tungrodd. Grupper på tre till fem personer anses optimalt. Företagets hierarki kan spela en viktig roll i gruppformning och gruppkommunikation. Informanten ansåg att en gruppform där alla har kunnat tycka tillsammans var eftersträfvansvärd.

3) Hur går det till när ni fastställer lämplig arbetsmetod? a) På team-nivå? b) På enskild nivå?

a) Mycket av vad den här frågan handlar om har redan behandlats i första frågan enligt Informanten. Generellt fastställs arbetsmetoderna av projektgruppens medlemmar. Gruppen diskuterar tillsammans under projektets början hur de helst vill arbeta. Informanten påpekar dock att det är viktigt att grupper ställer sig frågan, ”- *funkar det här?*” Så att alla individuellt inom gruppen är på väg mot samma mål och projektet fortsätter mot ett enhetligt koncept.

b) Här uttryckte Informanten att det är viktigt att ha en egen vision om vad det är du vill göra med och i projektet. Utöver detta var det individuellt hur olika personer arbetar och jag kände att denna fråga inte kändes relevant i sammanhanget och gick vidare till nästa.

4) Är det möjligt/önskvärt med bara en arbetsmetod? Varför? Varför inte?

Redan innan samtalet på riktigt började så hade informanten omedvetet redan svarat på frågan genom att säga att hon trodde att det skulle bli lättast att hon berättade utifrån ett specifikt projekt eftersom det går till på så olika sätt beroende på vad det är för typ av projekt. Något som informanten tyckte att man alltid gjorde var att definiera arbetet och att definiera problemet. Ytterligare en sådan självklarhet var att man utgick ifrån bra underlag. ”-*Bra underlag är A och O. Det är så basalt att det känns onödigt att nämna. Det är en del av analysen att underlagen är bra. Det gäller att bli mästare på att hitta bra underlag och information*”. Sa informanten.

5) Hur gör Ni för att metodiskt komma framåt i arbetsfaserna så som analys och inventering?

Här tar informanten upp platsbesöket som en fullständig nödvändighet. I övrigt anser informanten att det är mycket individuellt hur man känner in en plats och att det är svårt att prata om i generella termer. Framåt kommer man genom att möta de övriga i gruppen och diskutera. Informanten delade med sig av sin arbetsmetod som var att ta foton som hon sedan förstör i In Design till A3 storlek. På så vis kan hon verkligen gå in i bilden och känna vad som finns där.

6) Hur skulle Ni beskriva en lyckad gestaltungsprocess? Vad är en ”lyckad” gestaltungsprocess för dig? Kan Ni ge några konkreta exempel?

”*När man verkligen försökt gestalta koncept*”, svarade informanten, när man använt sig av det informanten kallade ”*Skohornsprincipen*”. Det vill säga att man värderade motsägelser genom att fråga sig vad som ska vara kvar, vad som ska tas bort och finns det ett tredje alternativ. Att alla har fått en ”*Go Nuts*” fas tills man börjat sy ihop säcken och att arbetet först då bromsas ned. Men även då så ska man inte känna sig hämmad. Det har varit en lyckad gestaltungsprocess när man hunnit med alla dessa faser. En lyckad gestaltungsprocess beskriver informanten som ”*strömmande kommunikation*” mellan gruppmedlemmarna. Ett konkret exempel på detta var när arkitekten flyttade till kontoret Mellan

med sin bärbara dator så att alla skulle kunna prata lättare med varandra i slutet av arbetsprocessen. Informanten avslutade med att säga *”En aktiv gestaltningsprocess är en lyckad gestaltningsprocess.”*

7) Hur arbetar Ni med inventering och analys? Hur skiljer det sig från den kreativa fasen, själva gestaltningsarbetet?
” Generellt sett är det viktigt att vara kritisk till underlaget. Det kan hjälpa att man ställt sig själv frågan vet jag tillräckligt om den här uppgiften? Det är även viktigt att ta reda på hur det ligger till själv. Kunskapsinhämtning är lite av en makt. Den som vet mest om en plats har även mest makt att argumentera för sitt förslag”. Sa informanten. Det som var unikt för kontoret Mellan var att de har ganska många antikvarier. Antikvarierna var med under inventerings- och analysdiskussionerna vilket ledde till att konflikterna och kontroverserna kom fram i gruppen under arbetets gång inte i efterhand när man mött beställaren. Det är även viktigt att få samma erfarenhetsgrund. Gruppen måste ha startat inventerings- och analysarbetet samtidigt och ha genomfört den tillsammans. Det gällde inte under gestaltningsarbetet på samma sätt.

8) Hur skulle Ni dela upp gestaltningsprocessen och vad skulle Ni ge de olika delarna för namn? Hur mycket tid procentuellt sett lägger Ni ned på de olika delarna i gestaltningsprocessen?
Analys 30% Inventering 20% Koncept 30% Resten 20%, *”- då får du jobba helvetiskt snabbt för att få ihop resten”*, sa informanten.

9) Hur gör Ni när det kommer in en ny medarbetare, hur för Ni in en ny person i arbetsmetoden Ni använder?
Informanten sa att man har ett ansvar att introducera nya medarbetare men det gäller att välja rätt person. Författarens kommentar; Vi kom här att prata om hur man väljer ut en ny medarbetare och alla aspekter därunder men det var inte riktigt det som var meningen med denna fråga. Jag såg mitt misstag först när jag skulle skriva rent samtalsmaterialet.

10) Har Ni några råd och tips att ge, vad man bör tänka på för att få till en bra arbetsprocess samt fallgorpar att undvika? Har du något ytterligare att tillägga?
Informanten rekommenderade V-modellen, (V-modellen, elektronisk), ett hjälpverktyg för gruppuppbyggnad och gruppdynamik samt ett examensarbete, Bilder av praxis. (Rydberg J. m.fl., 2005). Ytterligare tips informanten nämnde att all typ av återkoppling sker med fördel i grupp. Tillsammans med andra blir diskussionen mycket mer givande. *”Man gör liksom ett kontinuerligt analyserande av sitt och andras arbeten.”*

Samtal 2

Företaget: Mindre arkitektkooperativ med 7 medarbetare varav 5 landskapsarkitekter. Kommer att refereras som ”Liten” i den här uppsatsen.

Informanterna: Två av grundarna av kontoret, båda landskapsarkitekter.

Kommentar från författare: Jag har kommit i kontakt med Informanterna under utbildningen där de bland annat föreläst om vikten av arbetsmetoder.

1) Vilka arbetsmetoder använder ni? Varför? För och nackdelar med dessa metoder?
Kontoret Liten försöker medvetet använda olika arbetsmetoder inför varje nytt projekt. Sedan kontoret grundades för ca 10 år sedan, har det utkristalliserats olika arbetsmetoder som visat sig fungera bra på många olika typer av projekt och som kontoret Liten trivs bra med. De har ibland delat upp arbetsprocessen i tre delar, *”vilket kanske mer liknar hur vi vanligtvis arbetar i våra egna projekt och Workshops med kunder, kollegor, brukare och medborgare”*. Den metod som presenteras nedan, användes lite oftare men var också en metod som kontoret Liten använt då de undervisat på bland annat KTH och då de handlett examensarbeten. De anser att den ger en bra kombination av komplexitet och innovation. *”Det gäller att tillhandahålla verktyg som gör att alla blir smarta i processen.”*, förklarade informanten.

A: Grundfråga: Varför/för vem?

Specifik arkitektfråga: Vad ska din plats göra?

Skede: Inventering, analys och studera program plus reformulera programmet plus formulera intresse.

Grundverktygstyp: ”text”. Resultatet av del A presenteras i textform.

B: Grundfråga: Hur?

Specifik arkitektfråga: Hur ska din plats göra det den ska göra?

Skede: Koncept och abstrakt organisation.

Grundverktygstyp: ”Diagram”. Resultatet av del B presenteras i form av ett diagram.

C: Grundfråga: Vad?

Specifik arkitektfråga: Hur ser det ut när din plats gör det den ska göra?

Skede: Form eller applikation.

Grundverktygstyp: Form eller Fortsatt process. Resultatet av del C presenteras med en form eller ett förslag på en fortsatt process.

2) Vilken metod är den vanligaste/mest framgångsrika? Generellt sett...

”Ska man ta det på allvar så får/ska det inte bli standard, arbetsmetoden alltså”, sa informanten. Generellt sett gällde dock att framgångsrika arbetsmetoder var sådana som ledde till ett bra samarbete mellan alla som deltog i projektet, det vill säga att de blev likvärdigt involverade samt sådana som har en utvecklande balans mellan spänning och frihet. Informanterna delade med sig av några trick som de använde lite oftare och framför allt då det var kort om tid:

Ett var Gruppskissen. Det fanns två huvudvarianter av gruppskissen. Den ena var när alla i gruppen skissar på samma papper. Den andra innebär att alla skissat på var sitt håll antingen på individnivå eller i mindre del grupper. När de sedan återsamlades och lade sina bidrag på bordet betraktades skisserna som allmän egendom. Ingen fick hålla på sin skiss. De fick alla berätta om sin skiss och sammantaget fungerade detta som en automatisk kvalitetskontroll. Någoting från allas skisser samlades slutligen ihop och skissas ned på ett gemensamt papper och gruppen jobbade vidare utifrån den gemensamma skissen.

Ett annat trick var att ställa utmanande frågor som triggade fantasin och förmågan att tänka på ett nytt sätt om ett vanligt problem. Till exempel om de skulle göra en lekpark så kunde frågan lyda, hur gör man en lekpark utan lekredskap? Denna metod var inspirerad av Rem Koolhaas sätt att arbeta. (Författarens kommentar; Rem Koolhaas har kontoret Office for Metropolitan Architecture och har skrivit boken S, M, L, XL där metoden med utmanande frågor var hämtad ifrån. (Rem Koolhaas, 2009)

3) Hur går det till när ni fastställer lämplig arbetsmetod? På team-nivå? På enskild nivå?

a) Anledningen till att kontoret Liten använt olika arbetsmetoder för varje projekt var bland annat att de var ett gruppkontor som inte hade någon hierarki. Detta gör det viktigare med en formulerad och testad arbetsmetod.

- Hur går det till när ni testar en arbetsmetod? (Författarens följdfråga)

Informanten svarade, ”- vi skissar på ett arbetsupplägg och ställer oss frågan vad intresserar oss just nu? Exempelvis kan det stora intresset för stunden vara miljömedvetenhet. Som regel kan vi säga att vi har en arbetsmetod per projekt men det finns alltid parametrar. Är det ett utvecklingsprojekt så finns det mer tid och då lägger vi också mer tid på framtagandet av en arbetsmetod. Frågor som kommer upp är bland annat vilka personer som ska delta i just det här projektet. Hur skapar vi en bra arbetsmiljö där det finns en bra balans mellan spänning och frihet. Det här balanseras också av tidsplanen och ekonomin i projektet. Vi arbetar simultant med att skapa arbetsgruppen och arbetsprocessen.”

En annan del av fastställandet som var generell var att de gjorde en slags psykosocial avstämning av både gruppen som jobbade samt projektet de höll på med. Kontoret Liten anpassade sitt upplägg av projektet efter detta. Det gick ut på att

dels skapa regler och dels entusiasm. Reglerna gjorde att det blev effektivt och entusiasmen gav energi till de involverade medarbetarna.

b) På kontoret Liten jobbade de nästan aldrig enskilt. De höll varandra informerade om allt, så att alla hela tiden hade samma informationsgrund.

4) Är det möjligt/önskvärt med bara en arbetsmetod? Varför? Varför inte?

Denna fråga har redan visat sig vara irrelevant eftersom kontoret hela tiden byter arbetsmetod. Det kommenterades dock under denna fråga, att det är tacksamt att återanvända vissa metoder som man vet fungerar när det är brist på tid. En annan kommentar var svårare att hålla alla informerade. Det blev också svårare att ge alla samma demokratiska utrymme att bidra under arbetets gång. Det är lika viktigt att gruppen inte blir färre än tre personer. Kontoret har genom sin tio år långa erfarenhet upptäckt att grupper om tre leder till mer komplexa, kreativa spänningar och att det blev en bättre automatisk kvalitetskontroll.

5) Hur gör Ni för att metodiskt komma framåt i arbetsfaserna så som analys och inventering?

Här fick jag förklara genom att ställa följdfrågan, - Hur gör ni när ni stampar på gasen? Informaterna berättade att de har fått höra att de har en nästintill telepatisk kommunikation som leder till att de näst intill simultant avgör att det är dags att gå vidare. Informanten tilltalade, ”- *något jag tycker är lite unikt för kontoret Liten är att vi kan ändra väldigt mycket i projektet väldigt sent innan vi ska presentera ett förslag. Hela konceptet kan förändras.*”

6) Hur skulle Ni beskriva en lyckad gestaltningsprocess? Vad är en ”lyckad” gestaltningsprocess för Er? Kan Ni ge några konkreta exempel?

”*Formulerade idéer som knyter ihop gruppen och hur projektet utförts och implementeras. Som det ser ut idag så blir ungefär 1 av 10 förslag genomförda så de projekten som får chansen att gå hela vägen är ju de som är lyckade av den anledningen.*”

7) Hur arbetar Ni med inventering och analys? Hur skiljer det sig från den kreativa fasen, själva gestaltningsarbetet?

Kontoret Liten hävdade att inventering och analys sker återkommande genom hela arbetsprocessen. Genom inventering och analys genereras kunskap om bland annat platsen man arbetar med. Det var alltid möjligt att gå tillbaks till inventeringar och analyser som gjorts och det var alltid möjligt att omvärdera dem. ”*När man inventerat en plats, åker tillbaka till kontoret sammanfattar och gör idéskisser, så är det oftast ovanligt välgörande för fantasin och arbetets gång att åka ut och besöka platsen på nytt.*”, sa informanten.

Lite mer generella metoder som används under inventering och analys är att titta på planer och ta ögonhöjdsfoton. På kontoret var det även brukligt att se vad som faktiskt fanns på platsen och ta reda på platspotential genom att undersöka den noggrant. En annan arbetsmetod som kontoret återanvände var syftet med varför man gör det man gör med utrymmet. Vilka argument finns för ett projekt? Detta används för att senare bygga upp en bra argumentation och en förklarande berättelse åt beställaren.

8) Hur skulle Ni dela upp gestaltningsprocessen och vad skulle Ni ge de olika delarna för namn? Hur mycket tid procentuellt sett lägger Ni ned på de olika delarna i gestaltningsprocessen?

Kontoret Liten tyckte inte den här frågan var relevant för dem. De delar inte upp arbetet i olika delar. Jag förklarade att frågan handlade om hur de använder sin tid samt om hur de lägger upp arbetet. Då sa informanten att deras arbetssätt bygger på vad deras erfarenhet lärt dem om hur lång tid deras arbetsmetoder kommer att ta men något mer konkret svar fick jag inte.

9) Hur gör Ni när det kommer in en ny medarbetare, hur för Ni in en ny person i arbetsmetoden Ni använder?

Då kontoret hade praktikanter avsatte de mer tid för att initiera praktikanterna i kontorets inställning, attityd och därmed deras sätt att arbeta. Fortsatt försökte de göra det möjligt för praktikanter att följa med från början av ett projekt till dess avslutning. *”Det ger en mer formulerad arbetsprocess.”* Menade informanten. Förutom praktikanter är de flesta nya personer som kom till kontoret Liten konsulter och det skulle kosta alldeles för mycket pengar att initiera dem på samma sätt. Däremot ansåg de att det var lika viktigt att konsulterna deltog på lika villkor i projektet.

10) Har Ni några råd och tips att ge, vad man bör tänka på för att få till en bra arbetsprocess samt fallgropar att undvika? Har du något ytterligare att tillägga?

”Att det inte tar för lång tid med analysen utan att det sker simultant. Det är lite som att spela dataspel, när man dör i spelet så behöver man inte börja om från början utan från Level 1.”

”Försök kombinera komplexitet, arbeta efter principen både och istället för antingen eller.”

”Skriv ned metoden medvetet. Det kan leda till att man kommer fram till olika resultat igenom hela arbetsprocessen inte bara slutresultatet. Det blir också lättare att förstå vilket resultat man kommit fram till.”

Samtal 3

Företaget: Internationellt etablerat företag med 2600 anställda i Sverige. På Landskapsarkitekturavdelningen som jag besökte i Stockholm fanns ca 15 landskapsarkitekter. Kommer att refereras som ”Stor” i uppsatsen.

Informanten: Landskapsarkitekt med chefsbefattning.

Kommentar från författare: Jag har ingen tidigare erfarenhet av detta företag och var därför extra nyfiken på hur de resonerar kring arbetsmetoder.

1) Vilka arbetsmetoder använder ni? Varför? För och nackdelar med dessa metoder?

Steg ett: *”- Det börjar med att vi har ett uttömmande startmöte med beställaren. Det är viktigt att ta reda på när och var i byggprocessen vi som landskapsarkitekter kommer in. Beroende på när i skedet man kommer in så betyder det att man vinklar sitt arbete för att anpassa det till skedet”,* börjar informanten berätta.

Steg två: Kontroll av inventeringsmaterial som kontoret antingen har fått av beställaren eller gjort själva. Ibland får de material som måste kompletteras. Det är informationsinsamling som kännetecknar steg två. Informanten uttrycker att det är A och O att ha bra underlag. *”- Här på kontoret Stor arbetar vi sällan på jungfrulig mark utan som mest i Stockholm med alla olika problem och möjligheter som det medför. Det är väldigt mycket hänsynstaganden som måste göras exempel ledningar under mark gör det omöjligt att planera träd.”* Detaljplaner och inmätningar av olika slag var andra exempel på underlag och information som samlas in.

Steg tre i arbetsmetoden var skissandet.

”- Vi håller oftast på med mellanrummen när vi gestaltar. När vi skissar jämför vi hela tiden med underlagen så det inte blir fel eller omöjligt att genomföra.”

En uppsamlade grovskiss görs i mitten av arbetsprocessen. Denna grovskiss presenteras för beställaren. Detta görs för att kolla av läget med beställaren, för att se efter om de var på väg mot något som beställare skulle tycka fungerade. Det kan även ha kommit upp nya önskemål eller så kunde de vara så att kontoret Stor kan ha upptäckt saker som beställaren inte var medveten om. Vid samma tillfälle kommer man fram till en budget. Det som Informanten tycker kan vara lite speciellt för kontoret är att de jobbar väldigt nära beställaren. Detta leder till att det inte blir något annat än det som var tänkt som projekteras både vad gäller kvalitet och budget. Informanten tillade i förbifarten att en av de saker som var bra med att jobba på ett sådant här stort företag var att man lätt kunde få tag i bra tekniska underlag som gjorde att man slapp jobba i onödan.

2) Vilken metod är den vanligaste/mest framgångsrika? Generellt sätt..

Det visade sig vara den metod som informanten berättat om under frågan innan och inga ytterligare kommentarer kom upp under denna fråga.

3) Hur går det till när ni fastställer lämplig arbetsmetod? a) På team-nivå? b) På enskild nivå?

Informanten berättade att, ”- metoden är väldigt team-inriktad men den kreativa processen, det formmässiga tänket är på individ-nivå. Projektgruppen kan till exempel bestå av trafikplanerare, dag- och vatteningenjörer, belysningsarkitekter, elingenjörer, minst två landskapsarkitekter, arkitekter. Någon av dessa är också projektledare. Gruppen väljer projektledare. Projektledaren är den som svarar mot beställaren så att det inte blir rörig kommunikation. Startmötet bestämmer vilken arbetsmetod som skall gälla, alltså på vilket sätt gruppen skall arbeta. Arbetsmetoden beror väldigt mycket på tidsplanen och budgeten för projektet. Gruppen har kontinuerliga möten för att hålla varandra informerade och komma framåt i projektet.”

4) Är det möjligt/önskvärt med bara en arbetsmetod? Varför? Varför inte?

Informanten menade att det måste finnas olika metoder. För olika projekt användes olika metoder. Storleken på projektet avgjorde också vilken arbetsmetod som kunde användas. På kontoret Stor försökte de alltid vara minst två landskapsarkitekter per projektgrupp, för att kunna bolla med någon annan likasinnad. Informanten säger dock att de borde prova fler olika arbetsmetoder. Det kan ju också fungera som inspiration i arbetet. Alla ingångar som hade med användandet att göra var ytterst givande. Brukarnas åsikter värderades. Informanten uttryckte en önskan om att få tillfälle att göra brukarsamverkans-rapporter oftare.

- Hur gör ni för att kontakta brukarna? (Författarnas följdfråga)

Informantens svar löd, ”det gör oftast genom beställaren. Beställaren har oftast kontaktpersoner eller är redan bekant med området och rekommenderar olika samtalspartners. Skolmiljöer är tacksamma på detta sätt för de har oftast redan färdiga grupperingar, intresseorganisationer som man kan kontakta. Kontoret kan få sådana uppdrag men oftast sköter beställaren det.”

5) Hur gör Ni för att metodiskt komma framåt i arbetsfaserna så som analys och inventering?

Återkopplande möten eller ett snabbmöte med en kollega inom projektgruppen var det vanligaste sättet, men informanten tog speciellt upp 3D-skissandet genom programvaran SketchUp. Det är fortfarande komplicerat att ta projektet från 3D-modellen till en ritning direkt. Detta tar lång tid men var ändå givande så den tiden gavs om det fanns möjlighet.

6) Hur skulle Ni beskriva en lyckad gestaltningsprocess? Vad är en ”lyckad” gestaltningsprocess för dig? Kan Ni ge några konkreta exempel?

”- Ett bra projektteam, en intresserad beställare och att teamet innehåller alla kompetensområden som behövs. Projektteamet blir då en slags kärngrupp som respekterar varandras kunskaper. Man har formulerat ett mål inom gruppen. Har man en tydlig målbild får man gemensamma referenser inom gruppen och detta underlättar kommunikationen medarbetarna emellan. Det hjälper gruppen att behandla och bemöta oförutsedda händelser. Det är även bra att man har en stark grundidé, koncept, som alla är med på. Annars blir projektet stympat och resultatet intetsägande.”

7) Hur arbetar Ni med inventering och analys? Hur skiljer det sig från den kreativa fasen, själva gestaltningsarbetet?

Informanten hävdade att inventering och analys går i varandra samt att det var ett moment som måste gå ganska fort. Anledningen till det var att beställaren inte alltid var intresserad, alltså fanns det inte så mycket pengar till dessa moment. På kontoret Stor arbetade man oftast genom att fastställa användning av platsen och tidigare projekt som genomförts på platsen. Man gjorde platsbesök med fastställande av rörelsemönster, funktioner, kommunikationer samt att kolla upp vad som fanns i omgivning var givetvis nödvändigt. De tog alltid foton på plats när de inventerade. Informanten fortsatte förklara att, ”- Genom inventering och analys så upptäcker man snabbt att , det här ska vi inte föra i alla fall. Att göra analysen tillsammans i projektgruppen är ett bra steg för internkommunikationen i gruppen. Man kan alltid backa och

göra om analysen och det är bra som förberedande argumentation mot beställaren. Genom analysen bygger man upp argumentation för sitt förslag.”

8) Hur skulle Ni dela upp gestaltningsprocessen och vad skulle Ni ge de olika delarna för namn? Hur mycket tid procentuellt sett lägger Ni ned på de olika delarna i gestaltningsprocessen?

Analys och inventering 20% Gestaltning 10% och Projekterande 70%

9) Hur gör Ni när det kommer in en ny medarbetare, hur för Ni in en ny person i arbetsmetoden Ni använder?

Kontoret Stor försöker ta in nytexaminerade medarbetare i början av projekt så de får följa med ifrån början av ett projekt tillsammans med en mentor. En äldre anställd får ansvaret att förklara kronologin i de arbetsmetoder som kontoret anammat exempelvis deras sätt att använda CAD. Kontoret försöker även få med de nya medarbetare på möten med beställaren för att de ska vänja sig in i denna kommunikation för att i framtiden kunna ta dessa möten enskilt. Det är dock inte alltid beställaren vill betala för att en ny medarbetare skall vara med. Kontoret gör ofta valet att ta med den nya medarbetaren trots att det inte är debiteringsbart.

10) Har Ni några råd och tips att ge, vad man bör tänka på för att få till en bra arbetsprocess samt fallgropar att undvika? Har du något ytterligare att tillägga?

”- Fråga mycket! Var inte rädd för att fråga, det kan exempelvis gälla begrepp som man inte är van vid och så vidare.”

”- Oftast går arbetsprocessen snabbare i verkligheten och tyvärr ges väldigt lite tid till själva gestaltandet.”

”- Inventerings- och analysunderlagen är grunden till gestaltningen men de i sig behöver inte vara lika tjugiga då beställaren inte är lika intresserade av dessa. Det är snarare viktigare med en skriftlig sortering av all information man tagit in under inventering och analysfasen. Det är vanligt att man skriver ned fakta och liknande i en arbetsdagbok. Vi skriver oftast innan vi skissar.”

”- Det är bra att kunna det här med 3D.”