Organisatoriska skav i planerarens vardag

Sara Svensson

Filosofie dr. i arbetslivsvetenskap

Stadsbyggnadsstrateg Borlänge kommun

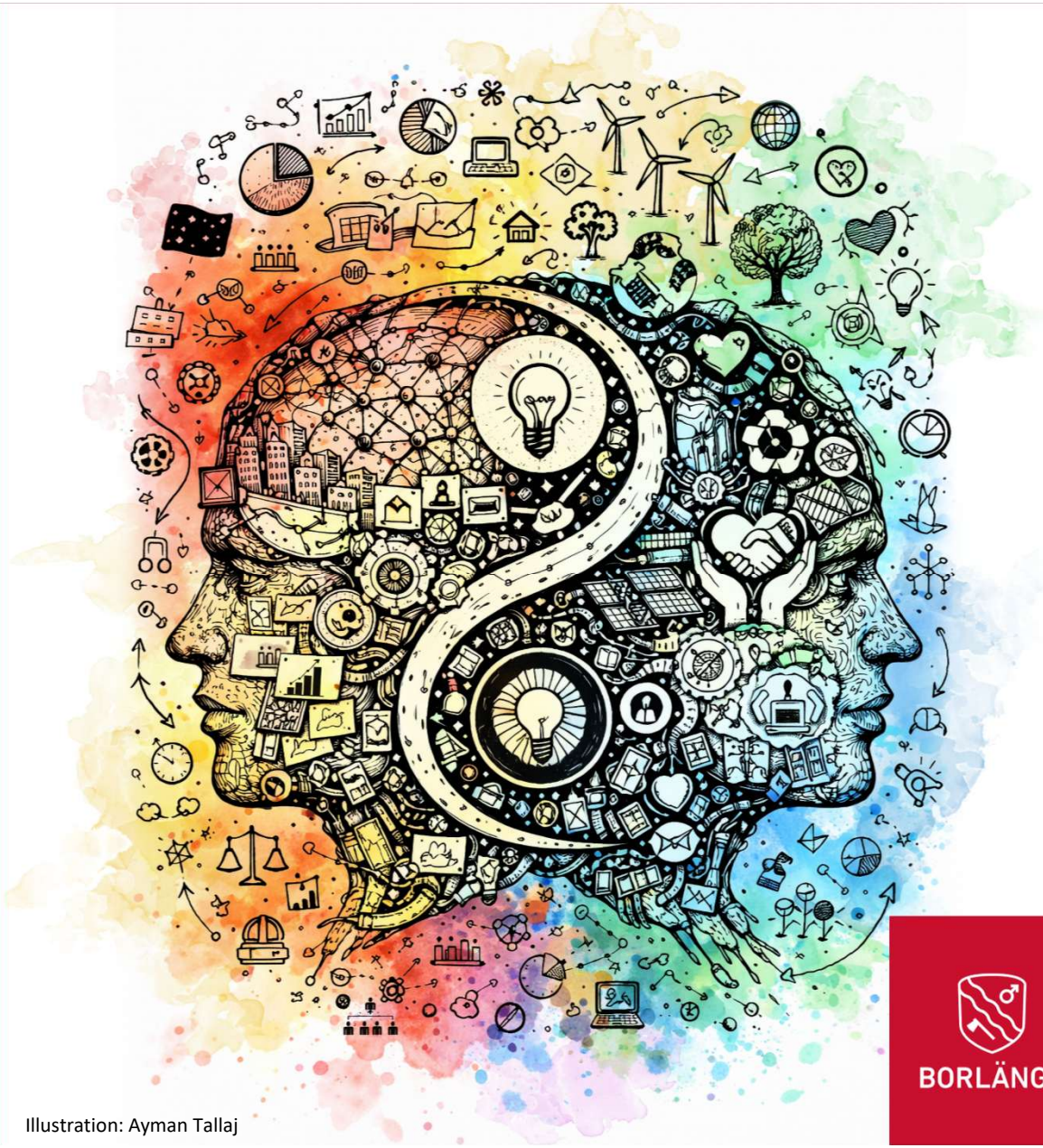
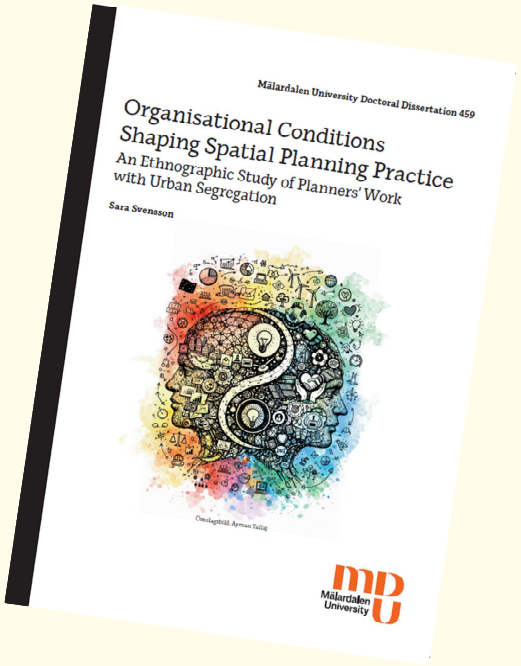


Illustration: Ayman Tallaj

BORLÄNGE

Bakgrund

- Kommundoktorand i Borlänge 2020- mars 2026
- Industridoktorand = doktorerade inom anställning utanför akademin
  - 80 % forskarutbildning
  - 20 % arbete i verksamheten
- Borlänge = Etnografisk fallstudie
- Observationer, intervjuer, fokusgrupper
- Avhandling försvarades 6 mars 2026
  - Tre vetenskapliga artiklar ingår



FUTURE-PROOF CITIES

Mälardalens universitet

HÖGSKOLAN DALARNA

BORLÄNGE

Vad handlar avhandlingen om?

Fokus på samhällsplanerare:
Hur rollen formas i det dagliga arbetet i en kommun

Känd utmaning att arbeta med komplexa frågor

Urban segregation = exempel på komplex fråga

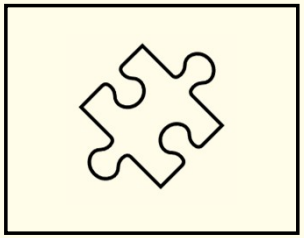
Organisatoriska förutsättningar spelar roll för vår förmåga att hantera komplexa frågor

BORLÄNGE

Två identifierade förhållningssätt

Administration och uppdragsorienterat

- Fokus på formella gränser och mandat

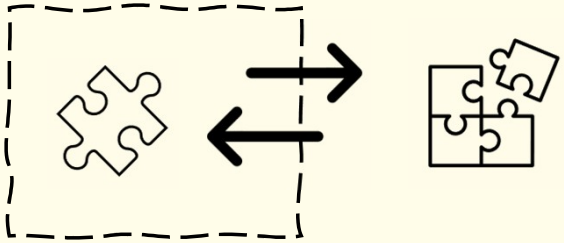


"Vi kan ju inte reglera någonting med social hållbarhet inom detaljplaner, det måste göras något innan eller efter av någon annan"

"Det står aldrig i ett planuppdrag att planen ska bidra till att minska segregationen"

Integrerat och holistiskt

- Fokus på helhetsverkan och egen analys



"Allt vi gör varenda dag påverkar social hållbarhet"

"Som planarkitekt är det ***alltid*** ditt uppdrag att lyfta hur planen kan bidra till minskad segregation"

BORLÄNGE

Olika idéer om kommunal organisation

	Byråkrati (TPA)	Marknad (NPM)	Nätverk (NPG)
Kärnvärden			
Nyckelord för organisering			
Roll för tjänsteperson			

Utvecklad från:
P. Svensson (2019) *Att skapa helhet i offentlig sektor – Tankar om tvärsektoriellt arbete*, s. 29
S. Montin et. al. (2008) *Mellan kontinuitet och förändring*

BORLÄNGE

Olika idéer om kommunal organisation

	Byråkrati (TPA)	Marknad (NPM)	Nätverk (NPG)
Kärnvärden	Demokrati		
Nyckelord för organisering	Hierarki och specialisering Transparens Ansvarighet Medborgare		
Roll för tjänsteperson	Följa regler och politiska beslut Process viktigare än produktion		

Utvecklad från:
P. Svensson (2019) *Att skapa helhet i offentlig sektor – Tankar om tvärsektoriellt arbete*, s. 29
S. Montin et. al. (2008) *Mellan kontinuitet och förändring*

BORLÄNGE

Olika idéer om kommunal organisation

	Byråkrati (TPA)	Marknad (NPM)	Nätverk (NPG)
Kärnvärden	Demokrati	Frihet	
Nyckelord för organisering	Hierarki och specialisering Transparens Ansvarighet Medborgare	Effektivitet Resultat Konkurrens Kunder	
Roll för tjänsteperson	Följa regler och politiska beslut Process viktigare än produktion	Definiera och uppnå mål Produktion viktigare än process	

Utvecklad från:
P. Svensson (2019) *Att skapa helhet i offentlig sektor – Tankar om tvärsektoriellt arbete*, s. 29
S. Montin et. al. (2008) *Mellan kontinuitet och förändring*

BORLÄNGE

Olika idéer om kommunal organisation

	Byråkrati (TPA)	Marknad (NPM)	Nätverk (NPG)
Kärnvärden	Demokrati	Frihet	Hållbarhet
Nyckelord för organisering	Hierarki och specialisering Transparens Ansvarighet Medborgare	Effektivitet Resultat Konkurrens Kunder	Förhandling och relationer Samarbete Övervägande Medskapare
Roll för tjänsteperson	Följa regler och politiska beslut Process viktigare än produktion	Definiera och uppnå mål Produktion viktigare än process	Driva värden och dialog Långsiktigt resultat viktigare än direkt process och produktion

= Hybridorganisation

Utvecklad från:
P. Svensson (2019) *Att skapa helhet i offentlig sektor – Tankar om tvärsektoriellt arbete*, s. 29
S. Montin et. al. (2008) *Mellan kontinuitet och förändring*

BORLÄNGE

Tre planerarpersona

Demokratiarbetaren

Motiveras av:

- Göra rätt och bidra till det demokratiska systemet

Centrala praktiker:

- Betonar betydelsen av processer och rutiner

Förhållningssätt

- Hög grad administrativt och uppdragsorienterat

Möjliggöraren

Motiveras av:

- Effektiv användning av skattemedel och skapa attraktivitet

Centrala praktiker:

- Försvarar sina gränser – söker mätbarhet

Förhållningssätt:

- Hög grad administrativt och uppdragsorienterat

Hållbarhetsarbetaren

Motiveras av:

- Göra skillnad och bidra till något gott

Centrala praktiker:

- Ifrågasätter nuvarande ordning och samverkar

Förhållningssätt:

- Hög grad integrerat och holistiskt

BORLÄNGE

Demokratiarbetaren

Får stöd av:

- Plan- och bygglagen
- ”Traditionell kommunal förvaltning”

Exempel på utmaningar:

- Brister i processer och rutiner
  (”finns en fråga inte med är den inte med”)
- Den förändrade kommunala rollen i samhällsplaneringen
  - Minskade planområden
  - Minskad rådighet som planerare

BORLÄNGE

Möjliggöraren

Får stöd av:

- Lagförändringar
- Externt och politiskt tryck
- Ledningssystem

Exempel på utmaningar:

- Byråkrati
- Etisk stress

BORLÄNGE

Hållbarhetsarbetaren

Får stöd av:

- Utbildning och forskning inom planeringsfältet förutsätter ofta denna roll för planeraren
- Ökat tryck på samverkan och tvärsektoriellt arbete

Exempel på utmaningar:

- Placering i enhet längst ut i linjen ger begränsad möjlighet att utöva rollen
- Ges främst utrymme i parallellorganisationer som inte påverkar linjearbetet
- Dilemman i en politiskt styrd verksamhet

BORLÄNGE

Marginalisering av ett integrativt och holistiskt förhållningssätt

Ansvarsomfördelande praktiker

- Organisationsförändringar
- Möteskallelser

Förminskande praktiker

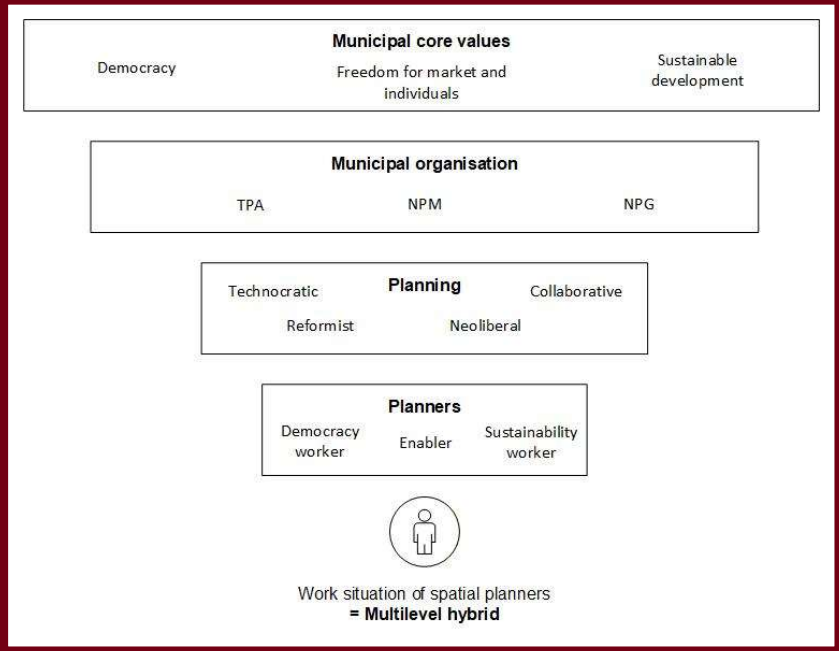
- Pratet om ”planerare”
- Självcensur

BORLÄNGE

Vad kan vi lära av det här?

- Ingen persona stödjs fullt ut
  - Position i organisationen spelar roll
  - Organisatoriska låsningar kan uppstå när idéer krockar
  - Risk att tappa grundvärden när det blir ett ”blurr”
  - Obalans skapar frustration
  - Kännbart för individer

- Planerarens arbetssituation förstås som **flernivå-hybrid**



BORLÄNGE

Tack!

Sara Svensson

sara.svensson@borlange.se

BORLÄNGE