



Kreativitet i veg- og transportplanleggingen



Håndbøker i Statens vegvesen

Dette er en håndbok i Vegvesenets håndbokserie, en samling fortløpende nummererte publikasjoner som først og fremst er beregnet for bruk innen etaten.

Håndbøkene kan kjøpes av interesserte utenfor Statens vegvesen.

Det er Vegdirektoratet som har hovedansvaret for utarbeidelse og ajourføring av håndbøkene.

Ansvar for grafisk tilrettelegging og produksjon har Grafisk senter i Vegdirektoratet

Vegvesenets håndbøker utgis på 2 nivåer:

Nivå 1 - Rød farge på omslaget - omfatter forskrifter, normaler og retningslinjer godkjent av overordnet myndighet eller av Vegdirektoratet etter fullmakt.

Nivå 2 - Blå farge på omslaget - omfatter veiledninger, lærebøker og vegdata godkjent av den avdeling som har fått fullmakt til dette i Vegdirektoratet.

Kreativitet i veg- og transportplanleggingen

Nr. 229 i Statens vegvesens håndbokserie

Layout: Grafisk senter, Vegdirektoratet

Opplag: 2500

Trykk: PDC Tangen AS, Oslo

ISBN 82-7207-519-9

Kreativitet er å slippe til vår iboende skaperkraft

Vi kan være kreative på alle plannivå!

Vi kan være kreative i alle planfaser!

Vi kan være kreative hele vegen

fra overordnet plan til anleggsdrift!

Vi kan være kreative i planlegging av

vedlikehold og drift av vegnettet!



**Boka er
til for å
brukes!**

Olav Sjøfeland

Forord

“Vi er verdsatt som en konkurransedyktig og kreativ etat”.

Dette er en av de visjoner vi strekker oss mot inn i et nytt århundre.

Hvis vi gjør det vi alltid har gjort slik vi alltid har gjort det, da kommer vi dit vi alltid har vært. Dette er en farlig veg mot en framtid vi vet lite om. Men vi vet at kravene til oss som etat og til måten vi utfører våre oppgaver på, blir større. Vi står foran mange nye og spennende utfordringer som krever nye løsninger og nye måter å jobbe på. Hvis etaten bruker kreative prosesser på en bevisst måte, står vi godt rustet til å møte framtidens skiftende krav.

I utgangspunktet er vi alle kreative, men mange av oss bruker denne siden ved oss selv for lite i jobben. Det ligger en stor utfordring i å utnytte det kreative potensialet både i oss selv og hos våre samarbeidspartnere. Det er også en utfordring for etaten å forme strukturer som gir rom for kreativitet. For våre ledere er det en utfordring å inspirerer sine medarbeidere til å slippe fram sin kreativitet og selv bruke sine kreative evner.

Denne håndboka gir et innblikk i kreativt arbeid og beskriver hjelpemidler for å bringe mer kreativitet inn i planarbeid og planprosesser. Metodene kan og bør brukes i så vel store som mindre planoppgaver. Samtidig vil kreative metoder og kreative prosesser være uvurderlige hjelpemidler i andre av våre arbeidsoppgaver, det være seg drift og vedlikehold, produksjon eller intern organisasjonsutvikling.

Boka omtaler noen enkle teknikker som "hvem som helst" kan benytte, og noen mer omfattende opplegg der første lærertrinn nok bør være å assistere en erfaren prosessleder. Øvelse gjør mester.

For noen vil kreative prosesser innebære en ny og uvant måte å jobbe på. Gevinsten ved å jobbe kreativt i prosjektets innledende fase er imidlertid stor. Foruten at planleggingsar-

beidet blir mer lystbetont og gøy, oppnår man et bedre beslutningsgrunnlag i prosjektet. Dette kan gi følgende fordeler:

- alternative og nye løsninger
- forenklet planleggingsprosess
- reduserte konflikter
- større eierforhold i lokalmiljøet
- forenklede politiske beslutningsprosesser
- økonomisk gevinst totalt sett
- større motivasjon for alle prosjektets involverte
- **et godt prosjekt**

Arbeidet med håndboka har gått parallelt med utarbeidelsen av en ny håndbok om "Oversiktsplanlegging. Veg- og transportplanlegging etter plan- og bygningsloven. Håndbok 054". Arbeidet med håndbøkene er samordnet. De vil erstatte den tidligere håndbok 126 "Plansamarbeid".

Egil Lundebrekke var initiativtaker til håndboka og prosjektleder for arbeidet. Han har vært en stor inspirasjonskilde i arbeidet. Hans holdninger til å finne nye løsninger og jobbe annerledes preger håndboka. Egil Lundebrekke fikk dessverre ikke se håndboka ferdig før han gikk bort.

Fra avdelingen har forøvrig Anders Kalstad, Einar Lillebye, Kjell Seim og Inger Birgit Østigaard bidratt aktivt i arbeidet med boka. Prosjektets referansegruppe har vært Olav Ellevset, Joy Fjærtøft, Olav Kåre Fuglem, Per Morten Lund og Jørn Reinsborg.

Håndboka er skrevet av Ivar K. Brokhaug, Ulf Haraldsen og Tore Solberg. Illustrasjoner og foto av Elin Kjøsnes, A.W. Solerød, Anders Kalstad, Ulf Haraldsen og Statens vegvesen.

Oslo, september 2001



Per Morten Lund

Fagdirektør Miljø- og samfunnsavdelingen

Innhold

1. Innledning	11
1.1. Bakgrunn og hensikt	11
1.2. Håndbokas oppbygging - en liten leserveiledning	13
2. Kreative planprosesser	15
2.1 Innledning	15
2.2 Den menneskelige siden	16
2.3 Kreativitet	17
2.4 Forankring	18
2.5 Medvirkning	19
2.6 Formulering av problemstillinger og mål	20
2.7 Idégenerering - idébearbeiding - idévurdering	22
2.8 Inspirasjonskilder	24
3. Struktur, ledelse og organisasjon	27
3.1 Planprosess i 7 faser	27
3.2 Planleggerrollen	29
3.3 Legitimitet internt og eksternt for kreative prosesser	29
3.4 Organisasjonskultur og organisasjonsutvikling	30
3.5 Ledelsens forhold til kreativitet og kreative prosesser	30
4. Metoder for kreativitet og forankring	33
4.1 Innledning	33
4.2 Brainstorming	36
4.3 Brainwriting metode 365	40
4.4 Brainwriting gule lapper	42
4.5 Brainwriting idékort	44
4.6 Metode 3-minutter	46
4.7 Summing i par og smågrupper	48
4.8 Visjonstenkning - en utfordrende reise	50
4.9 Visjonstenkning - drømmereise	52
4.10 CPS (Creative Problem Solving)	54
4.11 Idédugnad	58
4.12 Søkekonferanse	62
4.13 Medvirkningsmøte	68
4.14 Informasjonsmøte (åpent møte)	70
4.15 Planfrise	72
4.16 Kollegastøtte	74
4.17 Arbeidsprosessvurdering	78
4.18 Rollespill og spontanteater	82

4.19 Kryssavstemming	86
4.20 Verdianalyse	87
5. Tilrettelegging for sikring av resultater i kreative prosesser	89
5.1 Arbeidsgrupper	89
5.2 Tilbakemelding til deltakerne	91
5.3 Prosesslederens arbeid	92
5.4 Forpliktelse, oppfølging og forankring i ledelsen	94
5.5 Rom, sted og praktisk forhold	96
6. Hvor i planprosessen kan vi bruke kreative metoder	97
7. Eksempler	103
7.1 Miljøgate Teie, Nøtterøy	103
7.2 Ny Rv 2 gjennom Kongsvinger	107
7.3 Stedsanalyse Undrumsdal	110
7.4 Gang- og sykkelveg Tjøme	114
7.5 E6 Stjørdal Idédugnad	116
7.6 Øvre Sund bru og Kreftingsgate, Drammen	120
7.7 E 18 Vestfold. Overskuddsmasse	125
7.8 NVVP (98 - 2001) Vestfold. Søkekonferanse	129

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og hensikt

Samfunnet rundt oss har vært i stor endring de siste 30 - 40 årene. Statens vegvesen har vært en del av denne utviklingen. Dels har vi lagt noe av grunnlaget for samfunnsendringene, dels har vi endret arbeidsoppgaver og arbeidsmåte som resultat av endringene i samfunnet.

Fra å være vegbyggere har vi gradvis fått et bredere ansvar som samfunnsplanleggere og samfunnsbyggere. Vi har et stort ansvar for trafikken på vegene; ikke bare for trafikkavviklingen, men også for bilenes tilstand og for trafikantenes atferd. Vi har fått et større ansvar for kollektivtransport, og vi har ansvar for forholdene for gående og syklende. Dessuten har vi et ansvar for å se arealbruk og transport i sammenheng.

Tidligere var vegen sterkt ønsket av de aller fleste. Den betydde bedre tilgjengelighet og større frihet for mange. Nå er vegnettet i landet i stor grad bygd ut. Nye veger bygges i dag ofte som erstatning for eller supplement til gamle veger. Stadig oftere stilles det spør-

mål ved nye vegprosjekter. Er det nødvendig med ny veg? Kan den ligge et annet sted? Kan vi ikke finne en annen løsning?

De faglige kravene til veg- og trafikkplanlegging er stadig blitt større. By- og tettstedsproblematikk er sentralt i mange planoppgaver, sammen med hensynet til naturmiljø, kulturmiljø, estetikk osv. Dette har vi forsøkt å komme i møte ved å trekke inn nye faggrupper i planprosessen og gjennom kompetanseoppbygging. Vi har gjennomført utviklingsprosjekter for tema som miljøgate, sykkelby og reiseliv.

Vi har innført "Vakre vegers pris" for å stimulere til gode og vakre løsninger. Etatens kompetanse blir stadig bredere og dypere. Vi bruker store ressurser på formelle sider ved planleggingen, på detalj- og byggeplaner og på å utrede konsekvensene av planene. På den måten skulle vi tro at det er de beste løsningene som blir bygd. Mange ganger blir det dessverre ikke slik.

Det er en utfordring for oss å lage bedre planer, finne løsninger som ivaretar mangfol-

Det er ikke alltid de beste løsningene som blir bygd. Det kan forklares med at:

- Kunnskapsgrunnlaget er mangelfullt når løsningen utvikles, kanskje uten at planleggerne vet det.
- Det brukes for liten tid på å søke etter alternativer.
- Det gis for lite rom for kreativitet. Kreativitet ses på som uønsket og forstyrrende, kanskje også som en trussel mot det bestående.
- Planprosessen er gjennomført rasjonell. Innspill underveis ses på som forstyrrende.
- Vår organisasjon er funksjonell og ledelsen uvant med kreative prosesser.
- Planleggeren bindes for mye av sine holdninger til standardkrav og tekniske løsninger.
- Planleggeren finner og presenterer løsninger han har kunnskap om, og handler etter et tillært mønster.
- Planleggeren jobber ubevisst etter prinsippet "tilfredsstillende løsning" i stedet for etter "kan løsningen bli bedre?"
- Vi bygger etter foreldete planer, planer som ikke er i tråd med tidens og framtidens krav og behov.
- Den innovative og kreative delen av planleggingen har ingen formell plass i planprosessen.



Vakre vegers pris skal stimulere til gode og vakre løsninger. Bildet viser Mannheller fergekai i Sogn og Fjordane. Prosjektet fikk Vakre vegers pris i 1997, en delt pris med gang- sykkelveg langs Hafrsfjord i Rogaland. Mannheller framheves av juryen med en utradisjonell trafikk-løsning for å redusere inngrepene i strandsonen, blant annet med oppstilling i fjellet

det av ønsker og behov, og å finne de virkelig gode løsningene som ettertiden vil berømme oss for. Utfordringen ligger i å være mer kreative, finne nye løsninger og andre måter å jobbe på. Samfunnets økende kompleksitet krever nye arbeidsformer.

En annen viktig side ved utviklingen av vegplanleggingen det siste tiåret er overgangen til planlegging etter Plan- og bygningsloven. Det har ført til at kommunen og lokale politikere har fått en større innvirkning på vegplanleggingen og til større krav om medvirkning.

Den hurtige utviklingen av samfunnet vil være en del av hverdagen vår i årene som kommer. Globalisering, sentralisering, bedre tilgang på informasjon, sammen med en fortsatt oppmerksomhet omkring vern av miljøet, vil ventelig være viktige sider ved samfunnsutviklingen.

Globaliseringen gjør verden mindre. Vi kan få kontakt med folk overalt via moderne teknologi, økt reisevirksomhet osv. Dette gir oss stadig nye impulser utenfra, i form av inspirasjon og forbilder, men også som krav til løsninger. På den annen side kan globaliseringen føre til økt bevissthet om verdien av lokale særtrekk og sterkere lokal identitet.

Sentraliseringen synes å fortsette og gjør at dagens trend med utbyggingspress i byer og tettsteder vil vare ved. Byene vil bli større og tettere, kampen om arealene hardere og interessekonfliktene større. Dette vil gi store utfordringer for veg- og transportplanleggingen i disse områdene og vil kreve mer helhetstenkning enn tidligere.

Stadig lettere tilgang på informasjon, og bedre kunnskap og kompetanse i befolkningen, vil ventelig føre med seg større krav til deltakelse og innvirkning på framtidige pla-

ner. Vi er antakelig på veg fra en hierarkisk samfunnsstruktur til mer dialog, forhandling og deltakelse. Dette vil stille nye krav til planleggingsprosessen, hvor vi må finne fram til nye samhandlingsformer. Pressgrupper kan komme til å påvirke utviklingen i større grad enn i dag, med nye roller for lokal administrasjon og politikere.

Det ligger en stor ressurs i befolkningens høye kunnskap om og interesse for samfunnsutvikling. utfordringen er å utnytte denne ressursen positivt i arbeidet med å finne gode løsninger.

Vi har behov for en viss grad av forutsigbarhet. En kompleks verden i hurtig endring gjør dette vanskelig. Vi erkjenner at vi ikke kan vedta framtida, eller at den kan skapes som en forlengelse av eller forbedring av fortida. utfordringen ligger i å mane fram ulike framtidsbilder. Planene våre må ha et langsiktig perspektiv. Noen hovedtrekk må kunne ligge fast, samtidig som vi må være åpne for endringer i takt med utviklingen i samfunnet for øvrig. Det er en utfordring å skape lojalitet til hovedtrekkene eller hovedprinsippene i planene, både administrativt og politisk. Skulle imidlertid planforutsetningene endre seg vesentlig, må vi også tørre

å stille spørsmål ved hovedprinsippene i planen.

Vi trenger kreative metoder som hjelpemidler til å løse utfordringene vi står overfor i framtidige planprosesser. Denne håndboka er et bidrag til dette.

1.2 Håndbokas oppbygging - en liten leserveiledning

Kapittel 2 gir en beskrivelse av hva vi legger i kreativitet. Vi ser på hvordan kreative metoder kan brukes i planprosesser. Kreativitet kan brukes til å finne gode løsninger, men også noe mer. Vi snakker om kreativitet i grupper, grupper av planleggere, ingeniører og andre i organisasjonen. Kreative metoder kan også brukes i grupper hvor deltakerne er politikere, brukere, berørte, fagfolk og andre. Dermed blir forhold som forankring og medvirkning viktige sider ved bruk av kreative metoder.

Kapittel 3 beskriver planprosessen stikkordsmessig. Planprosessen er detaljert beskrevet i "Oversiktsplanlegging. Veg- og transportplanlegging etter plan- og bygningsloven. Håndbok 054". Kapitlet gir også en kort beskrivelse av roller i planprosessen. I kreative prosesser er det vanskelig å forutse

Hensikten med å fokusere på kreativitet i planprosessen er å:

- oppnå bedre, mer helhetlige og framtidsrettede løsninger
- utvikle en smidigere prosess med mindre frustrasjon og utsettelse
- utnytte det kunnskapsmessige og kreative potensialet som ligger hos aktuelle aktører
- øke samfunnskompetansen og samfunnsforståelsen blant planleggere
- øke forståelsen for Statens vegvesens oppgaver, verdier, ønsker og handlemåte hos samarbeidspartnere
- få aksept for planen hos berørte og besluttere
- gjøre organisasjonen vår mer tilpasningsdyktig og endringsvillig

resultatet (det er jo hovedhensikten). Når vi innvolverer ulike aktører i kreative prosesser må resultatet tas på alvor. Derfor er det viktig at kreativitet og kreative prosesser er akseptert i organisasjonen og i eksterne miljøer som trekkes med i planprosessen. Ledelsens forhold til disse prosessene er viktig.

Kapittel 4 beskriver en del sentrale metoder og teknikker for kreativitet og forankring. Hver metode omtales ganske grundig og kapitlet er langt. Spennet i metoder er også stort. Derfor har hver metode et lite konsentrat som innledning. Kapittel 4 er tenkt som et oppslagskapittel. Konsentratene er et hjelpemiddel i å finne fram til de metodene som er aktuelle i den enkelte situasjon, sammen med oversikten i kapittel 6. Kapitlets innledning gir en kort oversikt over metodene som beskrives.

Kapittel 5 behandler tilliggende temaer

som er viktige forutsetninger for kreativ problemløsning, som gruppeetablering, gruppedynamikk, prosessledelse, tilbakemelding til deltakerne m.m. Kapitlet er av generell interesse i planlegging av kreative prosesser.

Kapittel 6 beskriver planprosesser generelt og viser på hvilke stadier i prosessen ulike kreative metoder og teknikker kan og bør benyttes. Kapitlet er først og fremst en veileder i når kreative metoder kan brukes, og det bør brukes som oppslagsdel når man planlegger planprosessen eller deler av den.

Kapittel 7 viser eksempler på planoppgaver hvor noen av metodene er brukt på bestemte trinn i planprosessen.

Det er satt av plass til å gjøre egne notater mange steder i håndboka. Tanken er at boka skal brukes aktivt. Da kan egne erfaringer og notater etter hvert bli en viktig del av boka.

2. Kreative planprosesser

2.1 Innledning

Hensikten med å stimulere til kreativitet i planprosesser er å utvikle ideer og løsninger som totalt sett er bedre enn de man oppnår gjennom mer tradisjonelle arbeidsformer.

Da må vi tørre å tenke annerledes. For kreative løsninger krever kreativ tenkning. De fleste av oss er opplært til å tenke og handle rasjonelt i profesjonelle sammenhengene. Kreativ tenkemåte er annerledes:

Tenkemåter

rasjonell:

- logisk
- analytisk
- systematisk
- fokuserende
- trinnavis

kreativ:

- intuitiv
- impulsiv
- springende
- utvidende
- helhetlig

Faglig og personlig mangfold er en forutsetning i kreative prosesser. Større tverrfaglighet gir flere ideer og bedre løsninger.

I denne boka omtales først og fremst kreativt arbeid i grupper. Ved å samle folk med ulike fagbakgrunn og med ulike roller i planprosessen for å jobbe kreativt med ulike oppgaver i planarbeidet, oppnås både gode løsninger og gode prosesser. Deltakerne blir involvert i arbeidet og får et personlig forhold til planen og planprosessen. Håndboka handler derfor også om medvirkning og forankring.

For å finne de gode løsningene, må vi vite hva problemene egentlig er. Hva er det vi ønsker å oppnå? Hva er det vi ønsker å unngå? Hvordan vil vi at samfunnet skal utvikle seg? Det er viktig å bruke tid på disse spørsmålene tidlig i planprosessen. Vi må definere problemstillingene, få fram de ulike aktørenes problemforståelse, synliggjøre

interessekonflikter og utvikle gode og robuste mål for planarbeidet.

Vi kan være kreative på alle plannivå og i alle planfaser. Men ikke hele tida i alt vi gjør. Samtidig må vi være åpne for kreative tanker. Behovet for kreative løsninger kan dukke opp når vi minst venter det.

Planfaglig sett er det viktig å vektlegge kreativitet på oversiktsplannivå. Det er på dette nivået de prinsipielle valgene gjøres, enten det er valg av vegkorridor, vegsystem eller transportform. Det er nødvendig å bruke mye tid på å finne ideer og løsninger, tradisjonelle og uventede, jobbe videre med ideene og utvikle dem til gode, gjennomførbare løsninger. Hele tida må vi jobbe aktivt for å finne den bærende ideen, den gode løsningen, grepet. Skulle det vise seg at vi ikke har klart å finne den gode løsningen, må vi tørre å gå tilbake til start og begynne på nytt.

På lavere plannivå og på mindre og enklere planoppgaver vil det også dukke opp utfordringer og problemer som kan løses ved bruk av kreative metoder. Selv i byggefases kan dette være aktuelt, men da oftest på

Boka fokuserer på kreativitet i grupper.



detaljert eller praktisk nivå. Det er viktig å være på søken etter forbedringer hele tida, og ikke slå seg til ro med at løsningen er god nok.

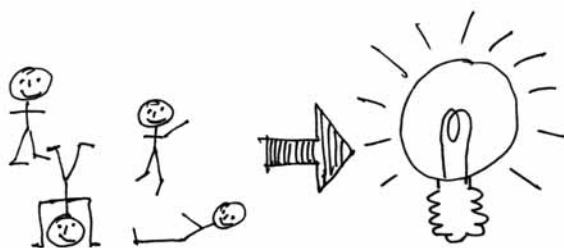
I et komplisert vegprosjekt jobbet man etter mottoet "støpt er bestemt" (kap. 7.2.). Med en slik åpen innstilling gjennom hele planprosessen kan man utnytte aktørens kreative potensiale til stadig å forbedre løsningene.

2.2 Den menneskelige siden

Medvirkning og likeverd er grunnleggende for både kreativitet og forankring i planprosesser. Kreativitet er nyskapning, å få fram ideer og løsninger som ikke ligger i dagen. Ofte vil det være riktig å trekke inn andre enn vegplanleggere i kreative prosesser, både berørte og andre fagfolk. Skal disse kunne bidra konstruktivt i prosessen, må de behandles som likeverdige.

Forankring er å skape eierforhold til planer og løsninger hos berørte, beslutningstakere, framtidige saksbehandlere og hos dem som skal gjennomføre planene. Disse må da medvirke i utarbeidelse av planforutsetninger og av løsninger, og i bearbeidelse av planer. En forutsetning for aktiv, konstruktiv medvirkning som skaper forankring, er opplevelse av likeverd.

Både kreativitet og forankring er psykolo-



I en lett kaotisk, gjerne munter situasjon, dukker det ofte opp verdifulle ideer.

giske prosesser. Man kan i begrenset grad analysere seg fram til kreative løsninger eller gjennom logisk/analytisk argumentasjon skape forankring. En kreativ prosess er en tilstand hvor assosiasjoner flyter fritt og samspillet har lekens positive sider. Gjennom ideer som setter fantasien i sving, utvikles nye ideer i retninger og kombinasjoner som ingen på egen hånd kunne skapt. I en lett kaotisk, ofte munter situasjon, dukker det gjerne opp ideer og forslag som i ettertid viser seg svært verdifulle. Og ingen kan med sikkerhet påberope seg hele fadderskapet til de gode ideene.

Forankring er en prosess hvor man utvikler eierskapet samtidig som planen eller løsningen utvikles, fordi man aktivt er med og opplever å bli tatt på alvor. Man blir medspiller. Gjennom dette får man også forståelse for andres synspunkter og medansvar for at andres behov blir godt ivarettatt. Både den kreative tilstand og opplevelsen av eierskap (forankring) er prosesser som er selvutviklende og selvforsterkende. Fordi de begge bygger på følelsesmessige forhold mer enn rasjonell forståelse, er de begge også sårbare.

Talentløs bruk av faglig eller formell autoritet kan lett føre til tilbaketrekning. Da er det ikke like lett å få folk med igjen.

Kreativitet er ikke ren galskap. Både rasjonelle resonnementer og faglig kunnskap har sin plass i kreative prosesser. Forankring er ikke bare å forstå hverandre og la alles hensyn telle like mye. Det er også analyser, vurderinger og avveininger. Men de tunge, harde, faglige og rasjonelle sidene ved en planprosess er ganske robuste. Dessuten beherskes de godt av planleggerne. Det er ikke alltid slik med de psykologiske prosessene.

2.3 Kreativitet

Hva er nå egentlig kreativitet? Det er vår evne til å frambringe ideer, komposisjoner, sammenhenger og løsninger som var ukjente for oss. Kreativitet er skapende virksomhet. Det kan være å se nye sider ved og nye muligheter i det vi har. Det kan være å kombinere erfaringer fra helt ulike fagfelt som gir nye løsninger. Det kan være å undre seg over egne og andres erfaringer slik at ny erkjennelse oppstår. Det kan være å åpne seg for andres innspill, kombinere dette med egne tanker, spille tilbake, motta nye impulser, slik at egen og andres fantasi smelter sammen til et nyskapende hele.

Kreativitet er mer helhet enn detaljer, mer



*Det er mer kreativt å lage en god suppe enn et dårlig maleri.
Illustrasjon: Elin Kjosnes.*

lek enn alvor, mer spontanitet enn analyse, mer samspill enn solospill. I vår profesjonelle sammenheng er det også et bakenforliggende nytteperspektiv i kreativiteten. Den amerikanske psykologen Abraham H. Maslow sier: "Det er mer kreativt å lage en god suppe enn et dårlig maleri".

Når er vi så kreative? La oss aller først konstatere at vi ikke er kreative når vi er analytiske, logiske eller rasjonelle. Psykologen Edward de Bono er opptatt av dette. Han sier at vi i Vesten trenes til å bruke venstre hjernehalvdel først. Vi er logiske, analytiske og saksorienterte. Dette fører oss inn i kjente spor. Et alternativ er hva som kalles lateral tenkning. I en situasjon kopler vi først inn høyre hjernehalvdel, søker å forstå gjennom å se helhet og å forstå annerledes. Så søker man muligheter, og nye mulige kombinasjoner, også koplet mot tidligere erfaringer, for å finne nye eller uvanlige måter å gjøre ting på eller nye konkrete løsninger.

de Bono advarer mot det han kaller "intelligensfella" (The Intelligence Trap). Intelligente mennesker, ofte trent gjennom mange år i tradisjonell analytisk, akademisk tenkning, har større problemer enn andre med å tilegne seg lateral tenkning. Dette begrenser deres egen evne til kreativitet og nytenkning, og de kan også være en skikkelig bremse på kreativiteten i ei gruppe. Så gløgginger med akademisk bakgrunn må trene mer bevisst enn andre for å utløse sin iboende skaperevne.

Vi er kreative når vi tenker helhet mer enn detaljer, og funksjon mer enn konkret løsning.

Vår kreativitet stimuleres av at vi tvinger oss vekk fra sentrum, med sine klare oppfatninger av hvordan ting er og hvordan ting skal gjøres. "Sentrum skaper ikke det neste sentrum, det er i periferien det nye skapes" (Finn Lied).

Vi er kreative når vi koplei kunnskap og fantasi i en tankelek uten vurdering.

Kreativitet kan også kreve utholdenhet, vi må prøve igjen og igjen til den gode ideen eller løsningen kommer. Thomas Alva Edison prøvde 1800 måter å lage lyspærer på, før han lyktes.

Kreativiteten fremmes under press, hvor vi står overfor en ny, helt eller delvis ukjent situasjon, og opplever at vi må forstå og finne en løsning på et problem raskt. Kjente mønstre og logiske tankebaner hjelper oss ikke tilstrekkelig. Hjernen koplei inn intuisjon, helhetsforståelse og fantasi. Vi blir oppfinnsomme når vi må.

Vår kreativitet stimuleres lettest hvis ulike mennesker leker sammen som likeverdige, og bygger videre på impulser fra hverandre. Da vil egne fantasibilder, som stort sett er nye kombinasjoner av elementer vi på en eller annen måte har i hodet, videreutvikles gjennom å integrere impulser fra andre. Vi kan så gi vårt bidrag til utviklingen av andres fantasibilder. Gjennom slik utveksling kan uventede, helt nye måter å se ting på oppstå.

Kreativitetens livsbetingelser i en organisasjon er nøye knyttet til hva organisasjonskulturen belønner og hva den straffer. Det dannes lett kulturelle normer, som igjen påvirker våre forventninger om reaksjoner på ulike atferd. Et menneskes bruk av fantasi er omvendt proporsjonal med den straff

vedkommende tror hun/han får for å bruke den. Her snakker vi mest om psykososial avstraffing, og altså ikke nødvendigvis om realiteter, men om forventninger om straff, gjerne av typen "bli ledd av", "bli avvist", "bli oversett".

Hvem av oss er det så som er kreative? Mange har forsøkt å finne svar på dette spørsmålet. Barn er på en måte mer kreative enn voksne, "avlærte" personer, men barns kreativitet er ofte helt vill og gir lite bidrag i arbeidsmessig sammenheng. Studier viser liten sammenheng mellom kreativitet og forhold som alder, kjønn, yrke og erfaringsbakgrunn. Variasjonene er store hos alle grupper. Men én sammenheng viser seg å være sterk:

Folk som selv mener at de er kreative er faktisk kreative.

Så utfordringen er å utvikle et selvilde som en kreativ person, og gjennom dette utløse sin iboende kreativitet.

2.4 Forankring

Hva menes egentlig med forankring i en planprosess? Direkte betyr det å ankre folk opp i, feste dem til prosessen. Som vi har



Denne planen er min også! Aktiv deltakelse i planleggingen gir eierskap til planen.

vært inne på, er resultatet en psykologisk opplevelse. Gjennom likeverdig arbeid for å oppnå en omforent effekt skapes en innlevelse, en vi-følelse. Som under vellykket dugnadsarbeid utvikles en egenvilje, en indre drivkraft til å nå målet. Vi utvikler et personlig eierforhold til resultatet og et medansvar for å sikre framgang i arbeidet. Dette kan dreie seg om både videreføring av planprosessen og senere gjennomføring av det planlagte. Framgang i arbeidet blir viktigere enn egne særinteresser, fordi vi ser egne behov i et helhetlig og langsiktig perspektiv.

Forankring skapes når vi opplever å bli tatt på alvor i prosessen, både personlig og som fagperson. Det betyr blant annet at vi opplever at våre interesser er legitime og våre synspunkter verdifulle. Under arbeidet får vi bruke våre evner, våre kunnskaper og våre erfaringer. Er vi aktivt og likeverdig med på å skape premissene for løsningen gjennom diskusjoner og vurderinger, og vi senere er med på å skape det endelige resultatet, vil vi få forståelse for og eierskap til løsningen. Det er dette som kjennetegner god forankring. Forankring fremmer gode beslutningsprosesser. Planprosesser inneholder formelle beslutninger, både internt i etaten og i politiske fora. Når sentrale beslutningstakere selv har vært med på utviklingen av planforutsetninger, hovedopplegg, planprinsipper og viktige detaljer, vil selve den formelle beslutningen gjerne bli en bekreftelse på enighet eller aksepterte kompromisser. Diskusjonen vil da heller gå på hvordan prosessen best kan videreføres enn på markering av uenighet.

Forankring er ikke å la alle som måtte ønske det, slippe til med meninger og synspunkter i alle faser av en planprosess. Men

det er å trekke inn folk med et reelt ansvar for resultatet, som beslutningstakere eller berørte, på en måte som gjør at de opplever et eierskap til produktet. Folk må oppleve at de har bidratt, og at deres bidrag er kommet på et egnet tidspunkt i prosessen, det vil si tidlig nok.

Vektlegging av forankringsaspektet i en planprosess vil kunne føre til meningsbrytninger som lett oppleves som forstyrrelser der og da, men som er en forutsetning for at prosessen totalt blir vellykket. En utfordring, spesielt i tidlige faser av planprosessen, er å holde fokus mer på hva vi søker å oppnå enn på hvordan vi konkret skal oppnå dette. Enighet om og felles forståelse for målet forenkler arbeidet med detaljer, og begrenser håpløse diskusjoner. Samhandling mellom mange mennesker med ulike referanseramme og ulike interesser vil imidlertid være både krevende og spennende. En planprosess som gir god forankring vil måtte balansere mellom orden og kaos.

2.5 Medvirkning

Forankring og kreativitet har hittil i dette kapitlet vært diskutert med perspektivet "et best mulig resultat" og "en mest mulig effektiv gjennomføring". Ut i fra en demokratisk tankegang er medvirkning i planprosesser i seg selv et viktig poeng, for at flest mulige aspekter kan bli trukket inn og vurdert. På den måten blir etatens samfunnsansvar ivaretatt. Ved å vektlegge prosessforståelse mer enn formaldemokrati, og samtidig ha medvirkningsaspektet med i valg av deltakere i de ulike prosesser, kan vi både utløse kreativitet og skape forankring. Samtidig ivaretar vi viktige sider av kravet til demokratisk medvirkning.

Medvirkning er et supplement til faglig arbeid. Vegplanleggeren, samfunnsplanleggeren og prosesslederen må ta et selvstendig faglig ansvar for sine bidrag i planprosessen. Det er forskjell på faglig arroganse og på å hevde seg gjennom faglig dyktighet.

Veg- og transportplanleggere må selv ta det tyngste ansvaret for faglig nyskapning - å utvikle grensesprengende løsninger. Andre fagfolk som trekkes inn i prosessen vil kunne bidra med ideer også her, ut fra et helt annet ståsted, men de har kanskje mest å bidra med ved å stille utfordrende spørsmål. Et dynamisk samspill mellom fagfolk og andre kan skape nye og uventede løsninger. Det er viktig å tenke grundig gjennom valg av deltakere i de ulike prosessene. Kvinner, barn og ungdom har lett for å bli underrepresentert

Når det gjelder vegen i et samfunnsmessig perspektiv, kan rollene i en del tilfeller med fordel være annerledes. Berørte, politikere og andre fagfolk enn vegplanleggere kan da generere ideer og løsningsforslag, mens vegplanleggerne mer stiller utfordrende spørsmål og representerer kunnskapen om hva som er praktisk mulig. Et godt samspill ivaretar både medvirkning og faglighet.

Den mest vanlige planprosessen vil nok i denne sammenheng ha tre hovedsteg. Det første er å gi premissene for det som skal planlegges (I kapittel 3.1 er dette beskrevet som fase 2). Her vil andre enn planleggerne spille en aktiv rolle, ofte i samspill med planleggerne. Det neste er å utvikle forslag til faglig forsvarlige løsninger ut fra premissene (første del i fase 5). Her vil planleggerne, gjerne sammen med andre fagfolk der dette er aktuelt, ha hovedansvaret. I hvilken grad andre trekkes inn vil variere fra sak til sak.

Det siste steget er reaksjoner på og vurderinger av løsningsforslagene (andre del i fase 5). Her spiller igjen andre, som politikere, interessenter, berørte og interesseorganisasjoner, en viktig rolle. Sammen med planleggerne bidrar de til en helhetlig vurdering av forslagene, justeringer/endringer og endelig valg av løsning (fase 6) før planen sendes til formell sluttbehandling. En godt planlagt og vel gjennomført planprosess sikter mot faglig og samfunnsmessig forsvarlige løsninger som oppleves som gode, eller i det minste akseptable, av alle parter som har vært involvert.

Når mennesker får bruke seg selv i aktivt samspill med andre, kan mye skje. God tilrettelegging og litt flaks kan gi kreative løsninger, forankring og demokratisk medvirkning i en og samme prosess.

Noen ganger går det dessverre ikke som vi håper og tror. Da gjelder det å lære mest mulig av erfaringene, mane fram ny energi og begynne på nytt. Denne boka skal bidra til å øke sjansene for å lykkes første gangen, og hvis det ikke går, gi impulser til hvordan man likevel kan komme videre.

2.6 Formulering av problemstilling og spørsmål

Ordet problem kan i seg selv skape negative assosiasjoner. Likevel brukes det ofte i forbindelse med kreative prosesser. Alternative ord kan være utfordring eller oppgave. Når man sier at man har et problem, betyr det at det er noe man ønsker en løsning på. Utfordringen blir å beskrive dette noe på en forståelig og hensiktsmessig måte. Når man ønsker å benytte kreative prosesser for å løse et problem, så betyr det at løsningen man ønsker ikke ligger i dagen eller er en tilnær-

met gjentakelse av noe man tidligere har gjort. Utfordringen blir da å utnytte menneskelige ressurser gjennom kreativt arbeid til å finne gode løsninger. En god problemformulering er en forutsetning for et godt resultat. En slik formulering forteller hva man ønsker å finne ideer til eller løsninger på, men den gir ikke noen anvisning av selve løsningen.

Beskrivelsen av problemet tar utgangspunkt i den effekten man ønsker av løsningen. Ved å søke etter ønsket effekt vil man gjerne avdekke om det er et egentlig, bakenforliggende problem man ønsker løsning på, og derved åpne for mer fundamentale forslag

til løsning. Eksempel på ønsket effekt er "fergefri vegforbindelse".

En god problemformulering er gjerne uttrykt som et hvordan-spørsmål. Poenget ovenfor kan illustreres ved de to følgende problemformuleringer: "Hvordan bygge bru til øya?" og "Hvordan få vegforbindelse til øya?" Hvor åpent man velger å formulere problemet kan henge sammen med hvor i planprosessen man befinner seg. Det viktige er at formuleringen ikke låser mer enn det som faktisk er fastlåst eller gitt. Problemformuleringen bør være kort og presis.

Arbeidet med å finne en god problemfor-

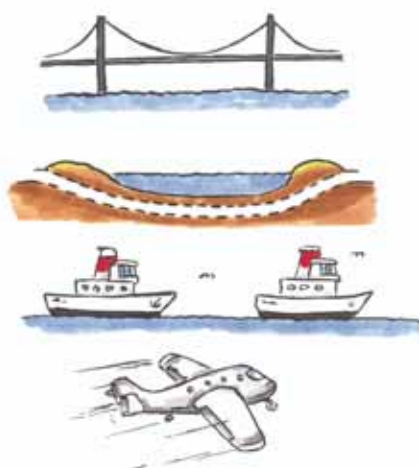
Hvordan bygge bru ?



Hvordan få vegforbindelse ?



Hvordan få bedre forbindelse ?



En vid problemformulering gir større spredning av ideene

mulering er i seg selv avklarende og kan by på aha-opplevelser. Man kan gjerne lage en kreativ søken etter hva problemet egentlig er. En snever problembeskrivelse begrenser handlingsrommet for idégenereringsprosessen, og skaper sjelden rom for ville ideer som gir assosiasjoner til uventede løsninger. Likevel velger mange å avgrense oppgaven gjennom problemformuleringen i et forsøk på å være effektiv og målrettet. Resultatet kan bli at man står igjen med valget mellom ulike kjente løsninger.

En åpen, vid problemformulering gir større spredning av og mer galskap i ideene, og får fram bredde og nyanser i folks tanker og perspektiver. Nettopp dette øker sjansene for at de virkelig originale og kanskje geniale ideene kommer fram.

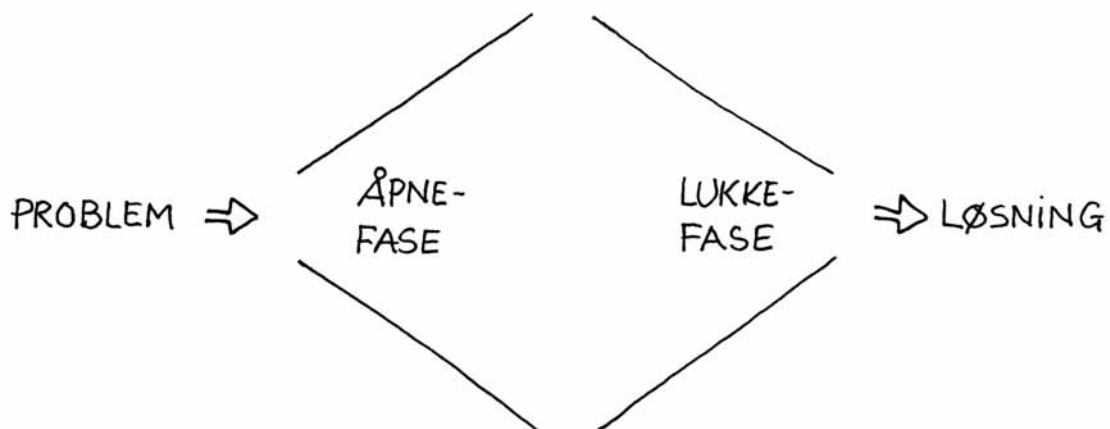
Hvis man ønsker å søke etter helt nye ideer til løsning av et problem, men antar at involverte personer lett havner i gamle mønstre, kan man gå fram på følgende måte: Først formulerer man problemet slik man tradisjonelt har formulert tilsvarende problemer, og lister deretter opp kjente løsninger i fellesskap. Med spørsmålet om ønsket effekt i bakhodet kan man så sammen reformulere

problemet slik at man åpner for og inspirerer til mer utradisjonelle ideer. Ved problemformulering i kreative prosesser gjelder det gamle ordtaket: "Som man roper i skogen får man svar".

Når et problem skal presenteres for en kreativ gruppe vil ofte problemformuleringen alene bli for knapp. Det kan være hensiktsmessig å gå raskt gjennom bakgrunnen for at problemet blir satt på dagsordenen. Deretter kan man nevne rammebetingelser og gitte begrensninger, og si noe om hvilke behov som er tilstede. Så presenteres ønsket effekt og selve problemformuleringen, "hvordan-spørsmålet". Man kan eventuelt undre seg over ønsket effekt og deretter formulere problemet i et kreativt fellesskap før man starter på selve idégenereringen.

2.7 Idégenerering - idébearbeiding - idévurdering

Kreative prosesser starter som regel med en eller annen form for idégenerering (brainstorming, brainwriting eller lignende omtalt i kapittel 4), på bakgrunn av en forholdsvis enkel innføring i hva problemet eller utfordringen består i. Denne fasen er åpnende,



Kreative prosesser består av åpne-faser (idégenerering) og lukke-faser (idébearbeiding, -vurdering og utvelgelse).

hvor alle bidrag er like velkomne, og hvor sprø ideer gir inspirasjon til de virkelig gode, grensesprengende ideene. Resultatet av idégenereringen er som regel en mengde forskjellige ideer, som spriker i mange retninger og befinner seg på ulike nivåer. En hel del av ideene vil umiddelbart virke uten verdi for det videre arbeidet. De ble kastet fram i øyeblikkets elleville inspirasjon, og hadde en viktig funksjon ved å gi næring til prosessen der og da. Likevel bør man generelt være forsiktig med å eliminere ideer. De kan vise seg nyttige senere i prosessen.

Etter idégenereringen følger som oftest en fase med idébearbeiding, hvis man ikke har én eller et par ideer som man umiddelbart føler er så spennende at de bør vurderes direkte. Idébearbeidingen er den første forsiktige lukking av prosessen. Den skjer gjerne etter følgende mønster. Først søker man å ordne ideene i grupper (klynger) som på en eller annen måte har et innbyrdes fellesskap. Her er det ingen vurdering av hvor gode ideene er, bare en sortering. Ofte vil disse klyngene gi et bilde som er mer enn summen av enkeltideene. Man søker å fange dette bildet, ved å leke litt med det som er i klyngen, fantasere, kombinere, og ser om noe nytt springer en i øynene. Etter en slik bearbeiding av klyngen kan man sitte med et inntrykk av at det er noe verdifullt her som man ikke helt får tak på. Da kan det være aktuelt med en ny brainstorming med utgangspunkt i det som er i klyngen. Arbeidet med en klynge avsluttes med å velge ut de ideene som framstår som noenlunde fullstendige og som kan være løsning på problemet. Men det er fremdeles ingen vurdering av gjennomførbarheten av ideene.

Når alle klyngene er bearbeidet søker

man å rangere de utvalgte ideene ut fra hvor interessante de virker. Det kan hende at man har én eller flere ideer som virker interessante, men som på en eller annen måte er ufullstendige. Da kan det være aktuelt å stoppe opp før ideen rangeres lavt, og se om noe fra en av de øvrige ideene kan gjøre den mer fullstendig. Kanskje bør man ta en kort brainstorming. Som oftest vil man velge å gruppere de ideene som har et mulig potensial i tre grupper: svært interessante, interessante og muligens interessante. I den første gruppa prioriteres ideene innbyrdes. Denne rangeringen er et trinn videre i lukkeprosessen.

Det neste er å vurdere de høyest rangerte ideene ut fra deres muligheter for realisering. Er kriteriene for denne vurderingen klare, er det greit. Hvis ikke, bør man utarbeide en liste over kriterier, og kanskje også vektlegge disse i forhold til hverandre. Aktuelle kriterier kan være teknisk, økonomisk og juridisk gjennomførbarhet, gjennomførbart med egen kompetanse, kan tilpasses eller inngå i eksisterende system osv. Først gjøres vurderingen grovt for en god del av ideene, deretter mer detaljert for de mest lovende. Finner man ingen brukbare ideer i den første gruppa, kan man med åpent sinn gå løs på ideene i den neste. Oftest vil man da ende opp med en eller et fåtall ideer som både er spennende og som virker gjennomførbare.

Når man er kommet hit bør man stoppe opp og kjenne etter om man synes at den eller de ideene som er utvalgt vil kunne gi den gode løsningen. Hvis man ikke er fornøyd med det som har kommet fram, bør man gå tilbake til start. Før man begynner på nytt bør man gjøre noe uvant, som å synge en sang, lytte til musikk eller gå en tur, noe som setter både bevisstheten og underbevissthe-



Inspirasjon til nye tanker og ideer kan fås ute i naturen.

ten i sving. Kanskje kan man velge et annet og annerledes sted for neste runde.

Dersom man velger å gå en runde til, så er mye av grunnlaget for suksess andre gangen lagt gjennom arbeidet man alt har gjort. De aktuelle ideene man til sist ender opp med, beskrives mer detaljert og bringes fram for besluttede fora, gjerne med idémakernes anbefaling i en form som viser deres begeistring.

Idégenerering, idébearbeiding og idévurdering er ikke en rettlinjert prosess, men et arbeid som undervegs kombinerer kunnskap, kreativitet og fantasi, vurderingsevne, kombinasjonsevne og analyse. Arbeidet følger et mønster, men selve prosedyren skapes innenfor dette i hvert enkelt tilfelle. CPS-metoden (kapittel 4.10) er en gjennomprøvd

metode som systematisk bringer en gjennom en prosess tilsvarende det som er beskrevet her, og som er velegnet for mange formål. Det mer generelle av det som er beskrevet, har gyldighet for langt de fleste idéutviklingsprosesser.

2.8 Inspirasjonskilder

Kreativitet inspireres av så mangt. Det sentrale er at man bringes ut av vanetenkning og hverdagsløsninger. Forandring i seg selv inspirerer til nytenkning, og å være på et nytt og annerledes sted sammen med nye mennesker er inspirerende. Musikk kan også være en fin kilde til tankeflukt. Et melodios klassisk stykke kan gi gode assosiasjoner. En jazzimprovisasjon kan illustrere kreativt samspill og nyskapning. All kunst er jo

uttrykk for kreativitet, og all kunst kan derfor også gi kreative impulser. Naturen er kanskje vår største inspirasjonskilde. En tur på nye steder gir alltid overraskelser. En vakker utsikt eller et forrykende uvær setter både tanker og følelser i sving.

Egenaktivitet setter oss ofte i den rette kreative stemningen. Våre folkeeventyr er skildringer av våre forfedres elleville fantasier. Det kan være en effektiv inspirasjon å la grupper få utdelt hvert sitt eventyr, og så etter en kort forberedelse framføre dette på en eller annen måte for hverandre.

Inspirasjonskilder kan enkelte ganger ha som sin viktigste funksjon å bringe deltakerne ut av hverdagens vanetenkning. Andre ganger kan hensikten være å gi bestemte impulser som direkte påvirker det kreative arbeidet.

Hvilke inspirasjonskilder man velger vil være avhengig av hvor trent deltakerne er i

kreative prosesser og av hvor grensesprengende man ønsker at den aktuelle prosessen skal være. Men uansett gjelder:

Hvis vi gjør det vi alltid har gjort slik vi alltid har gjort det, da kommer vi dit vi alltid har vært.

Den viktigste inspirasjonskilden i en større sammenheng er å oppleve resultatene av sitt kreative arbeid. De ansvarlige må følge opp, slik at resultatene blir brukt og prosessen ikke stopper. Og de må synliggjøre resultatene for dem som har vært med og bidratt i de ulike stegene i arbeidsprosessen.

Et lite tips til slutt. Alle setter pris på en liten gave, og de fleste liker godterier. En sjokolade eller en pose med drops avlevert med en munter replikk når et gruppearbeid er kommet i gang, gir garantert resultater.

3. Struktur, ledelse og organisasjon

3.1 Planprosess i 7 faser

Plan- og bygningsloven beskriver milepæler for saksbehandling, og derved noen faser i planarbeidet. Håndbok om oversiktsplanlegging (håndbok 054) beskriver en planprosess i 7 faser. Faseinndelingen er generell og kan også brukes på detaljplannivå. Dette kapitlet bygger på denne inndelingen av planprosessen.

Hensikten med faseinndelingen er først og fremst å gjøre planprosessen oversiktlig og mest mulig forutsigbar, samt å legge til rette for trinnvise avklaringer.

Faseinndelingen representerer en tenkemåte. Samme tenkemåte og faseinndeling kan brukes på detaljplannivå. Innholdet i tid og arbeidsinnsats i den enkelte fase vil imid-

lertid variere med planoppgave og plannivå.

Faseinndelingen vektlegger et grundig og bredt anlagt samarbeid tidlig i planprosessen for å få en bred og solid problemforståelse, og for å bli enige om hva man ønsker å oppnå med planen, hva som er målene. Det vektlegges videre å tilegne seg et godt kunnskapsgrunnlag for planområdet, før det arbeides med detaljerte løsninger.

Det er mange aktører med i en planprosess og forskjellige forhold avklares til ulike tider og med ulike aktører. Det er derfor nødvendig med fortløpende dokumentasjon av faglig arbeid og av beslutninger som tas undervegs, slik at alle aktører skal kunne følge med i planarbeidets progresjon.

Sjelden vil en planprosess forløpe fortlø-

Fase 1. Situasjonsbeskrivelse

Beskrivelse av situasjonen. Vurdere planbehov. Opprette samarbeid med kommunen.

Fase 2. Problemforståelse, visjoner og mål

Problemafkjaring, visjoner, mulige løsninger, hva ønsker man å oppnå eventuelt unngå med planen, mål, avgrensning av planarbeidet (fysisk og tematisk).

Fase 3. Planprogram

Planlegging av planprosess og planens innhold, organisering av planarbeidet og ansvarsfordeling. Utarbeide melding hvis konsekvensutredning (KU) kreves.

Fase 4. Registrering og analyse

Innhenting av kunnskap om planområdet på alle aktuelle tema. Analyse av data.

Fase 5. Ideer og alternativer

Utvikle ideer og løsninger. Valg av de mest aktuelle alternativer (siling).

Fase 6. Planforslag og eventuell KU

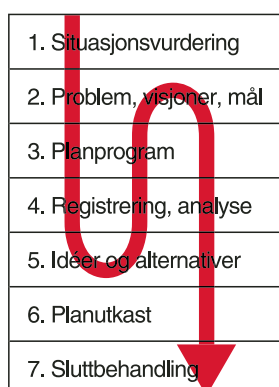
Framstilling av planforslag. Eventuell forhåndshøring. Utarbeidelse av eventuell KU.

Fase 7. Formell sluttbehandling

Formell sluttbehandling etter Plan- og bygningsloven for plan og eventuell KU.

pende fra første fase fram til siste fase og så er planen ferdig godkjent. Undervegs i planarbeidet vil det ofte dukke opp nye hensyn, momenter og løsninger som gjør det nødvendig å revurdere eller supplere det som er gjort i tidligere planfaser. For store og komplekse planoppgaver vil det være aktuelt å

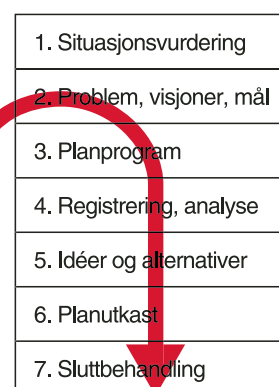
jobbe trinnvis på ulike detaljeringsnivå for noen av fasene. Særlig aktuelt vil dette være for fase 4 og fase 5. Det kan også komme fram kunnskap i fase 4 og fase 5 som endrer planforutsetningene så mye at det blir nødvendig å gå tilbake til fase 2 for å revurdere problemforståelse og mål.



«Rykk tilbake»



En plan legger grunnlaget for den neste



Figur fra håndbok 054 «Oversiktsplanlegging» viser ulike muligheter for planprosessens forløp.

3.2 Planleggerrollen

Planleggeren utøver flere roller i sitt arbeid.

Planleggerrollen kan deles i fire:

1. **Fagspesialisten:** Vegplanleggeren, trafikkingeniøren, arkitekten, landskapsarkitekten, med flere.
2. **Samfunnsplanleggeren:** Kjenner samfunnets behov og jobber med helhetsløsninger innen hele spekteret av areal- og transportplanlegging.
3. **Prosjektlederen:** Har ansvar for planarbeidet, prosjektgruppa, for framdrift, rapportering og resultat, inngår kontrakter osv. Skaper forståelse for nødvendige formalia uten å bli unødvendig byråkratisk.
4. **Prosesslederen:** Kjenner organisasjonene som deltar, kjenner til metoder for medvirkning og kreativitet, kan lede store møter så vel som mindre gruppearbeid. Har kjennskap til mellommenneskelige relasjoner. Kan håndtere aktiviteter og reaksjoner som kommer fram i prosessen. Skaper prosessforståelse i planmiljøet.

I praksis vil neppe en person kunne fylle alle disse rollene fullt ut. Veg- og transportplanlegging krever deltakelse fra mange profesjoner. I store prosjekter vil dette kunne løses gjennom bemanningen av prosjektet. I småprosjekter er det viktig at planleggeren kjenner sin begrensning og aktivt søker råd på de områder han ikke har tilstrekkelig kompetanse. I denne håndboka fokuseres det gjennomgående på rollen som prosessleder (blant annet i kapittel 5.4)

3.3 Legitimitet internt og eksternt for kreative prosesser

Med legitimitet forstår vi formell og uformell aksept. Hvorfor blande inn legitimitet når vi snakker om kreativitet?

Fordi vi tvinges inn på selve grunnlaget for å arbeide med forankring, medvirkning og kreative prosesser. Det handler om forholdet mellom prosess-/resultateieren, prosesslederen og deltakerne eller bidragsyterne.

Prosesslederen får gitt sitt mandat eller sin bestilling av prosess-/resultateieren. Prosesseieren må være tydelig i beskrivelsen av hva som er handlingsrommet for arbeidet og hvem som skal delta i prosessen. Han må også forplikte seg til å bruke resultatene. Her ligger ofte suksessfaktoren. Uklar bestilling påvirker motivasjonen både til deltakere og prosessleder. For prosesslederen bør klarhet i oppdragsrammen og forpliktelse til bruk av resultatene være avgjørende for om han tar oppgaven eller ei. Dessuten er det han som fronter arbeidet og lett kommer i en dobbeltposisjon mellom deltakere og oppdragsgivere. Det kan være moro bare å gjennomføre en brainstorming, men det blir meningsløst dersom deltakerne begynner å tvile på hensikten med arbeidet.

Deltakere og bidragsytere får sin motivasjon for egen medvirkning gjennom invitasjonen og ut fra erfaringer med eller omtale av prosesseieren. Tidligere erfaringer med

slikt arbeid preger også den enkelte. Derfor er kvalitet i såvel planlegging som gjennomføring avgjørende for et godt resultat og for framtidig tro på prosesseieren.

Dersom inviterte deltakere opplever at de ikke blir hørt, at de ikke får sine synspunkter og innspill vurdert, er vegen kort fra å være interessert deltaker til å bli aktiv motarbeider. Dette får konsekvenser både for det enkelte prosjekt og for framtidig samarbeid og omdømme.

3.4 Organisasjonskultur og organisasjonsutvikling

En organisasjon som stiller seg åpen for innspill utenfra, lytter, undrer seg, bygger videre på innspill og selv søker impulser, er en organisasjon i utvikling. Gjennom kontinuerlig læring og utvikling vil organisasjonen stå bedre rustet til å takle endringer i samfunnet og fange opp endringer i samfunnets krav til organisasjonen. Når "Statens vegvesen tar ansvar for vegen og trafikken i arbeid for et bedre samfunn", som det står i etatens hensikt, må organisasjonen og måten den jobber på utvikle seg i takt med samfunnet forøvrig - ja helst være i forkant av utviklingen. Samfunnet utvikles mot større åpenhet, fri informasjonsflyt og større kompleksitet. Avhengigheten og samspillet mellom etater og organisasjoner, brukere og berørte, er større og mer sammensatt enn tidligere.

Byråkratiet, med sine hierarkiske strukturer, regler og retningslinjer er skapt for å redusere usikkerheten og øke forutsigbarheten i organisasjonen. Det bygger på et logisk og rasjonelt tenkesett, og er velegnet for å repetere det som ble vurdert å være lurt i går. Byråkratiet er skapt for å hindre uønsket kreativitet.

Vi trenger regler, prosedyrer og strukturer for å løse kjente oppgaver effektivt og rettfærdig. Utfordringen er å skape en organisasjonskultur som har et effektivt byråkrati til sine formål, men som i seg selv ikke er byråkratisk.

En organisasjonskultur som ønsker kreative innspill velkommen, og som selv aktivt stimulerer til bruk av kreative metoder, er preget av romslighet og positive holdninger til ulikhet. Det er plass til leken, og lov å prøve og å dumme seg ut.

I en slik kultur vil organisasjonens langsiktige samfunnsoppgave sammen med de daglige krav til effektivitet ligge til grunn for organisasjonsutviklingsprosessene. Når man får konflikt mellom regelverket og det som oppleves som godt og riktig, tar man initiativet til å endre reglene. På områder i hurtig endring, og når man møter ukjente og komplekse utfordringer, søker man i samspill å finne gode løsninger også der regler og prosedyrer mangler. Her kan kreative metoder være til god nytte.

3.5 Ledelsens forhold til kreativitet og kreative prosesser

En åpen, kreativ organisasjon forutsetter ledere med en åpen, undrende grunnholdning. "Hva sjefen selv gjør er viktigere enn hva sjefen sier og hva som er skrevet i ulike retningslinjer." Ledere er i kraft av sin posisjon eksempler på hva som er ønsket atferd i organisasjonen.

Det vil alltid utøves kreativitet i en organisasjon. Ofte er denne destruktiv (går ut på å finne ut hvordan man kan unngå ubehagelige oppgaver og situasjoner), eller nøytral i forhold til organisasjonens oppgave (ulike former for pek og moro mellom kolleger).

Skal det kreative potensialet utløses på en måte som konstruktivt bidrar til organisasjonens oppgave og utvikling, må ledelsen klart vise at dette er ønskelig. Først og fremst må ledelsen stimulere til å prøve nye veier når nye utfordringer dukker opp, eller når det oppstår tvil om den "gamle" måten å gjøre ting på er den beste. Dette krever romslighet, og romslighet krever mot. Det er enklere å forsvare at noe gikk galt hvis man fulgte gamle regler og prosedyrer, enn hvis man prøvde nye og ukjente arbeidsmåter. Og nyskaping er forbundet med større risiko enn gjentakelse av det kjente og trygge. Dessuten kan ikke nyskaping (kreative prosesser) kontrolleres på samme måten som gjentakelser. Ledelsen må derfor vise tillit, og påvirke gjennom å stimulere prosesser mer enn gjennom kontroll.

Ledelsen har størst sjanse til å lykkes i å utvikle en kreativ organisasjon om de selv skaffer seg kunnskap om kreative prosesser, og stimulerer sine medarbeidere til å gjøre det samme.

Men kunnskap er ikke det samme som ferdighet. Ferdighet krever trening. Kreativ tenkning og kreative prosesser krever grunn-

leggende annerledes ferdigheter enn analytisk arbeid. Når ledelsen tar initiativ til å utvikle slike ferdigheter sammen med sine medarbeidere, er man i en positiv utvikling. Kanskje trekker man tidlig inn eksterne fagfolk for å bidra til kompetanseutvikling. Eller man begynner selv med enkle metoder på enkle oppgaver, og trekker inn andre når man ønsker å gjennomføre større, mer komplekse prosesser.

Ledelsens viktigste påvirkning i en organisasjon er ofte hva de belønner med sin oppmerksomhet. Ønsker man å stimulere til økt kreativitet, må kreative innspill og kreative prosesser få ledelsens positive oppmerksomhet.

Folk har ofte en tendens til å falle tilbake til gamle, kjente og "trygge" vaner. Skal kreativt arbeid og bruk av kreative metoder bli en naturlig del av hverdagen, en del av organisasjonskulturen, må ledelsen over lengre tid stimulere til, ta initiativ til og selv gå inn i kreative prosesser. Og belønningen for dette er fristende nok - en morsommere hverdag, bedre resultater og en konstruktiv uro som viser en organisasjon i utvikling.

4. Metoder for kreativitet og forankring

4.1 Innledning

Metoder for kreativitet og forankring er oppskrifter på arbeidsprosesser som fremmer bestemte psykologiske prosesser. I faglitteraturen er det beskrevet en mengde ulike metoder. Disse er dels bygd på forskning, dels på reflekterte praktikers erfaringer. Mange er variasjoner over samme grunnkonsept, utviklet for et bestemt formål eller utfra hva opphavsmannen har erfart gir ønskede resultater.

Noen metoder er utviklet utelukkende for å frambringe nye ideer eller gode løsninger på problemer. Vi kan kalle disse rene kreative metoder, eller idégenereringsmetoder. Andre metoder er utviklet primært for å skape forankring hos personer det er viktig å ha som medspillere. Disse metodene inneholder også kreative elementer. Eierskapet utvikles gjennom å være med på å skape resultatet.

Om medeierskapet er viktig, eller om man bare ønsker bidrag i en kreativ prosess, er deltakernes opplevelse av likeverd helt avgjørende for resultatet. Dette ble beskrevet i kapittel 2. Det er altså ikke snakk om psykologisk manipulering, men om å tilrettelegge prosesser som stimulerer til samarbeid og nytenkning, og gjerne også til opplevd eierskap til resultatet.

I dette kapitlet blir det presentert et utvalg av metoder for kreativitet og forankring. Først presenteres de rene kreative metodene (4.2 - 4.9), deretter metoder hvor forankringsaspektet er vesentlig (4.10 - 4.15). Til slutt presenteres metoder som primært er hjelpemidler til å forbedre planprosessen, eller hjelpemidler i kreative prosesser.

Metodene bør brukes slik en god kokk bruker oppskrifter. Jo mer ukjent oppskriften er, jo mer direkte blir den fulgt. I oppskrifter

som likner på noe man kan fra før gis det rom for noen improvisasjoner utfra egne erfaringer. Etter hvert holder man fast ved grunnkonseptet, men improviserer detaljene, eller utvikler en ny rett utfra hva man har lært og erfart.

Metodene som presenteres i dette kapitlet er:

Idégenereringsmetoder

4.2	Brainstorming	36
4.3	Brainwriting metode 365	40
4.4	Brainwriting gule lapper	42
4.5	Brainwriting idékort	44
4.6	Metode 3-minutter	46
4.7	Summing i par og smågrupper	48
4.8	Visjonstenkning - en utfordrende reise	50
4.9	Visjonstenkning - drømmereise	52

Metoder hvor medvirkning og forankring er viktig

4.10	CPS (Creative Problem Solving)	54
4.11	Idédugnad	58
4.12	Søkekonferanse	62
4.13	Medvirkningsmøte	68
4.14	Informasjonsmøte (åpent møte)	70
4.15	Planfrise	72

Prosessmetoder

4.16	Kollegastøtte	74
4.17	Arbeidsprosessvurdering	78
4.18	Rollespill og spontanteater	82

Metoder for utvelgelse av ideer

4.19	Kryssavstemming	86
------	-----------------	----

Andre metoder hvor kreative prosesser inngår

4.20	Verdianalyse	87
------	--------------	----

Idégenereringsmetoder

Brainstorming, brainwriting og andre idégenereringsmetoder kan benyttes av en arbeidsgruppe som ønsker en kreativ stimulas i sitt arbeid. Man enes om dette, organiserer arbeidet, gjennomfører sesjonen, ordner resultatet og ser dette i forhold til utgangspunktet og hensikten med arbeidet. Høyst sannsynlig vil man få verdifulle impulser og ny energi. Utfordringen er å holde seg til "spillereglene" (4.2)

1. Kritikk er ikke tillatt
2. Alle ideer bør betraktes som positive
3. Alle ideer bør nevnes
4. Mange ideer ønskes

under hele seansen, så man ikke henfaller til kritiske eller ironiske kommentarer eller vurderinger av egne eller andres forslag når kreativiteten hos deltakerne skal blomstre. Men som for det meste i livet gjelder også her at vilje og trening gir bedre mestring - "øvelse gjør mester".

Metoder hvor medvirkning og forankring er viktig

Metodene legger opp til et mer langsiktig engasjement fra deltakerne. De er med på å utvikle en felles situasjonsforståelse, bidrar

til ideer og løsningsforslag og er aktive i arbeidet med å komme fram til hvordan prosessen skal videreføres. Se for øvrig kapitlene 2.4 og 2.5 som omhandler forankring og medvirkning.

Prosessmetoder

Dette er metoder som er til hjelp i evaluering av prosesser og gruppearbeid. Spontanteater og rollespill kan brukes som forberedelse til møter og bevisstgjøring av deltakere i prosessen.

Metoder for utvelgelse av ideer

Det er ofte behov for enkle metoder for utvelgelse av eller prioritering av ideer. Enkelte ganger vil bruk av slike metoder klart vise hva deltakerne i ei gruppe faktisk går inn for, andre ganger gir de et godt utgangspunkt for en videre fruktbar diskusjon. Uansett gjør de det enklere å komme fram til resultater enn om man begynner en vanlig diskusjon utfra et uoversiktlig materiale.



Metoder hvor medvirkning og forankring er viktig legger opp til et mer langsiktig engasjement fra deltakerne.

4.2 Brainstorming

Passer for:	Idéskapning hvor problemformuleringen er presis og problemet ikke er for komplisert
Antall deltakere:	6 - 12 pr gruppe
Tidsbehov:	30 minutter til 2 timer
Brukes av:	Arbeidsgrupper og idéskapningsgrupper sammensatt for anledningen
Ledes av:	En som har erfaring med metoden
Materiell/utstyr:	Flippover, kraftige tusjer og maskeringstape
OBS:	Uvante deltakere har lett for å glemme spillereglene All samtale forstyrrer idéskapningen

Metoden er et grunnlag for de fleste andre idégenereringsmetoder, og er beskrevet av Kjetil Storvik i kompendiet "Kreativitet og kreative teknikker":

Sitat: "Brainstorming er sannsynligvis den best kjente og mest anvendte metode for idégenerering. Allerede så tidlig som i 1938 begynte amerikaneren Alex Osborn å eksperimentere med spontan idégenerering i grupper etter enkle regler. Osborn ønsket med dette å unngå en del negative sider ved tradisjonelle problemløsningsdiskusjoner som altfor ofte endte resultatløse. Han forsøkte å finne årsakene til denne ineffektiviteten og utviklet etter hvert den metoden som i dag blir kalt brainstorming, og som er basert på følgende fire fundamentale regler:

1. Kritikk er ikke tillatt
2. Alle ideer bør betraktes som positive
3. Alle ideer bør nevnes
4. Mange ideer ønskes

1. *Kritikk er ikke tillatt* i en brainstormingsesjon. Diskriminerende bemerkninger til andres ideer - som for eksempel "umulig!", "det har vi jo prøvd før!", "altfor dyrt!" - er forbudt. Dette gjelder også ikke-verbal kritikk som risting på hodet, pannerynk og overbærende smil. Man skal også være forsiktig med kommentarer av typen "endelig et godt forslag!", da dette bidrar til å framheve den aktuelle forslagsstilleren i forhold til de andre. Enhver vurdering av ideene skal vente til selve idégenereringen er gjennomført.

2. *Alle ideer bør betraktes positivt* av deltakerne. De fleste ideer vil inneholde både negative og positive elementer. Vårt tradisjonelle diskusjonsinstinkt vil hovedsakelig være rettet mot de negative elementer, og vi er først og fremst opptatt av å diskutere hvorfor ideen ikke er brukbar. I en brainstormingsesjon skal imidlertid deltakerne konsentrere seg om de positive elementer, og forsøke å spinne videre på disse. Dette vil resultere i kjeder av gjensidige assosiasjoner som kan



Når deltakerne er blitt trygge på arbeidsformen, kan brainstorming gi verdifulle og ofte uventede ideer.

føre til ideer som ingen av deltakerne ville ha kommet fram til alene. Det må derfor gjøres klart for deltakerne at det er gruppa som helhet som skal ha æren for eventuelt brukbare ideer, og at den enkelte først og fremst tilbyr idéemner som skal videreutvikles i fellesskap.

3. *Alle ideer bør nevnes.* Til og med fantasifulle og kontroversielle ideer er velkomne, ettersom de gjennom assosiasjoner vil kunne initiere andre realistiske ideer. Man er med andre ord ikke ute etter kun solide, sikre og uantastelige ideer. Slike ideer vil likevel bare representere kjente og utprøvde løsninger. I brainstorming er alle forslag "riktige". Dette gjør at man trygt kan og bør bemanne idé-

gruppa også med medlemmer uten faglig tilknytning til det aktuelle problemområde. På denne måten åpnes muligheten for generering av hittil ukjente og originale løsningsforslag.

4. *Mange ideer ønskes.* Jo flere ideer som produseres, desto større er sannsynligheten for én virkelig god og original idé. Videre vil oppfordringen til mange ideer bidra til økt spontanitet samtidig som tilbøyeligheten til selvsensur vil reduseres. Man blir også mer opptatt av å kaste fram korte, konsise ideer i stedet for å brodere ut lange formuleringer og omstendelige forklaringer til ens eget forslag. Brainstorming regnes for å være den fundamentale metode for idégenerering; ikke

bare fordi den var den første, men like meget fordi overholdelse av brainstormingsreglene er vesentlig for de fleste andre metoder. Dette gjelder særlig tilbakeholdelse av kritikk og utfoldelse av fri fantasi. Brainstorming blir normalt betraktet som en enkel metode og blir derfor anvendt i stor skala. Svært mange sammenkomster som blir kalt brainstorming gjennomføres imidlertid uten at reglene overholdes, og representerer stort sett ikke annet enn tradisjonelle diskusjoner". Sitat slutt.

Uerfarne deltakere kan oppleve metoden som frustrerende. Det er uvant å holde tilbake kritikk av forslag man synes er dårlige eller dumme. Det kan være vanskelig å lytte til alle slags rare forslag, og i stedet for å vurdere disse, prøve å la ideene være stimulans til egne videre assosiasjoner. Mange er også redde for å dumme seg ut ved å komme med spontane, uventede ideer. Langt de fleste opplever etter noe erfaring at brainstorming kan gi verdifulle og ofte uventede ideer. Etter hvert blir det også enklere å følge reglene. En uhytkelig konkurranse mellom grupper kan ofte sette ekstra fart i arbeidet. Trening gjør at man intuitivt lever seg inn i prosessen og blir en del av et kreativt fellesskap. Metoden framstår da som både effektiv og morsom.

Brainstorming fungerer best når man kan arbeide uforstyrret. Velg et trivelig sted, gjerne et som ikke for sterkt forbindes med vanlige diskusjoner, og hvor det er liten risiko for å bli avbrutt av noen utenfra.

En egnet størrelse på en brainstormingsgruppe er 6-12 personer. Det må være mange nok til å skape et assosiasjonsgrunnlag for hverandre, og ikke flere enn at alle opplever å slippe til med sine innspill.

Gruppen må ha en leder, og ideene som kommer fram må skrives ned på flippoverark og henges på veggene. En erfaren person kan være både leder og sekretær. Har man mindre erfaring eller det er en stor gruppe, kan det være hensiktsmessig å ha både leder og sekretær.

Hvis metoden ikke er kjent for deltakerne gis først en kort innføring i spillereglene. Arbeidet innledes med en orientering om hva man ønsker å få ideer til, jo kortere jo bedre. Diskusjoner eller utredninger om detaljer og om ideer som ikke fungerer, vil virke sterkt hemmende på det videre arbeidet. Selve problemformuleringen (se kap. 2.6) er gjerne et "hvordan-spørsmål". Som regel vil dette være utformet på forhånd av den eller de som eier problemet man skal løse. Problemformuleringen kan også gjøres av lederen i samspill med gruppa etter innledningen.

Problemet som skal belyses skrives på toppen av flippoverarket. Lederen ber om ideer, og disse skrives ned fortløpende og usensurert. Om idéproduksjonen stopper opp, kan lederen stimulere gruppa med spørsmål som for eksempel: Hva ville Napoleon ha gjort? Kan det gjøres mye større/lengre/mindre/billigere osv? Lederens egne assosiasjoner kan også bidra til utvikling i idéproduksjonen.

Lederen må passe på at spillereglene følges. Hensikten med disse er å skape et kreativt klima, og det er viktig at reglene håndheves på en måte som ikke er latterliggjørende eller unødig irettesettende.

Man kan velge å ha en observatør i en brainstormingsgruppe (5.2). Denne observerer om spillereglene følges, hvordan lederen fungerer, hvem som fremmer eller eventuelt

hemmer gruppas arbeid og på hvilken måte dette skjer. Observatøren lar gruppa arbeide uforstyrret en tid, og gir sine tilbakemeldinger i en "time out" på et egnet tidspunkt. Tilbakemeldingene skal være kortfattede, nyttige speilinger av gruppas arbeid, og i liten grad danne grunnlag for diskusjon. Eventuelt kan man diskutere hvordan man skal arbeide videre på en bedre måte.

Deretter fortsetter gruppa sitt arbeid, og observatøren trekker seg tilbake til neste gang det er aktuelt med "time out". Bruk av observatører er mest aktuelt der hvor alle, eller de fleste, i gruppa er uvante med denne arbeidsformen. Men også grupper med erfaring kan enkelte ganger ha nytte av en observatør for å kunne forbedre sin arbeidsmåte.

4.3 Brainwriting metode 635

Passer for:	Idéskapning hvor problemformuleringen er presis og problemet ikke for komplekst, også når det er spenninger mellom deltakerne i gruppa
Antall deltakere:	6 pr gruppe
Tidsbehov:	30 minutter + bearbeiding
Brukes av:	Arbeidsgrupper eller kolleger, idéskapningsgrupper sammensatt for anledningen
Ledes av:	En av gruppedeltakerne
Materiell/utstyr:	635 - skjema på A4 ark
OBS:	Under selve arbeidet skal man overhode ikke prate eller kommentere

Det følgende er hentet fra Kjetil Storviks kompendium "Kreativitet og kreative teknikker". Sitat: "Brainwritingsmetodene er basert på de samme prinsipper og regler som brainstorming. Det er imidlertid en vesentlig forskjell mellom disse to metodegruppene. Mens brainstorming er en muntlig metode, blir ideene ved brainwriting skrevet ned på ark, kort eller lignende av den enkelte gruppedeltaker. For å muliggjøre assosiering og videreutvikling av ideene, lar man de nedskrevne ideene sirkulere mellom deltakerne etter bestemte rutiner. Arbeidsprosedyren blir dermed at den enkelte deltaker leser andres ideer, føyer til egne ideer og assosiasjoner og sender det hele videre. Prosessen foregår med andre ord uten diskusjoner av noen art.

Personer som er uvant med kreative teknikker finner ofte brainwriting enklere enn brainstorming. Dessuten er brainwriting lettere å lede for personer uten særlig erfaring. For brainwriting gjelder de samme begrensningene som for brainstorming. Store, komplekse oppgaver egner seg ikke, mens avgrensede problemstillinger og spørsmål om prinsipper er velegnet.

Metode 635 er kanskje den best kjente brainwritingsmetoden. Sifrene i navnet indikerer at idégenereringsgruppa består av seks personer som noterer tre ideer i løpet av perioder på fem minutter. Selv om disse tallene kan synes tilfeldig valgt, viser erfaring at 635 representerer en gunstig kombinasjon.

Ideene noteres ned på et formular som inneholder en kort problemformulering og et 3x6 rutemønster som vist i figuren.

I en 635-sesjon sitter de seks deltakerne rundt et bord og får innledningsvis utdelt ett formular hver. Etter en innføring i problemet og en presis problemdefinisjon, skriver hver deltaker ned tre ideer på første linje i formularet i løpet av fem minutter. Deretter gir hver deltaker sitt formular videre til sin

Problem:

	1	2	3
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Skjema for en 635 - sesjon

høyre nabo. Hver deltaker har nå sin forgjengers tre ideer foran seg. I løpet av de neste fem minuttene skal han skrive tre nye ideer på andre linje, idet han forsøker:

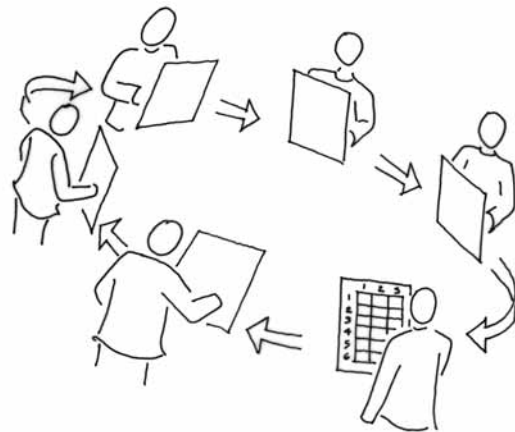
- å utfylle eller videreutvikle ideene over,
- å assosiere og finne en beslektet idé til ideene over, eller
- å finne fullstendig nye ideer

Igjen sendes formularet videre til naboen til høyre, som nå skal fylle ut tredje linje med tre nye ideer. Slik fortsetter idégenereringen i 5-minutters intervaller inntil alle formularene har sirkulert en hel runde, det vil si etter 30 minutter. Da vil man teoretisk sitte igjen med $6 \times 3 \times 30 / 5 = 108$ ideer!

Man må imidlertid regne med at det forekommer flere like ideer og at enkelte felt i formularet blir stående tomme. Uansett vil man etter en halv time sitte igjen med et stort antall ideer praktisk samlet på 6 A4-ark, i motsetning til brainstorming der man opererer med tavler og flippover.

Sammenliknet med brainstorming har brainwriting metode 635 også andre fordeler:

- Metoden er enkel å gjennomføre. Det stilles ingen spesielle krav hverken til gruppedeltakerne eller gruppelederen. Lederens eneste oppgave er å dirigere selve sirkuleringen av formularene.
- Kritiske bemerkninger er nærmest utelukket. Dette tillater en gruppesammensetning som normalt ville ha medført en spent atmosfære og konfliktforhold.
- Samtlige deltakere aktiveres i samme grad. Det blir vanskelig å stikke seg bort eller forsøke å dominere sesjonen.



I metode 635 deltar seks personer. De skriver 3 ideer hver på et skjema, sender det etter 5 minutter til neste person. Dette gjentas seks ganger.

På den annen side har metoden også klare svakheter:

- Spontanitet og gjensidig assosiasjon kommer mindre til uttrykk enn ved brainstorming.
- Sirkulasjonsintervallene på 5 minutter passer ikke til alle deltakerne. For de mindre produktive oppstår det lett et stressende tidspress. Dette kan man imidlertid til en viss grad unngå ved å la deltakerne få bedre tid på seg mot slutten av sesjonen. Uansett kan det være fordelaktig å ta en kort (ca 5 min) pause midtveis for å myke opp med en morsom historie eller ordspill. Dette har ubetinget en positiv innvirkning på samtlige deltakere." Sitat slutt.

4.4 Brainwriting gule lapper

Passer for:	Idéskapning for enkle og litt mer komplekse problemer
Antall deltakere:	5 - 12 pr gruppe
Tidsbehov:	30 minutter - 2 timer, avhengig av antall "runder"
Brukes av:	Arbeidsgrupper, kolleger, idéskapningsgrupper
Ledes av:	Et gruppe medlem med litt erfaring eller en prosesskonsulent
Materiell/utstyr:	Gule lapper, tavle eller flippover, middels kraftige tusjer
OBS:	Kan benyttes på litt mer komplekse problemstillinger ved å bryte ned problemstillingene og gjennomføre flere runder

Her beskrives en brainwritingsmetode hvor man bruker tavle og gule lapper. Først presenteres problemstillingen og spillereglene. Deretter skriver deltakerne sine forslag på gule lapper, ett forslag på hver lapp og skrevet med litt fet tusj. Lappene henges på tavla, og deltakerne oppfordres til å henge sine lapper sammen med andres med likeartede for-

slag for å danne "familier" av ideer. Man oppfordres også til å hente inspirasjon fra og bygge videre på andres ideer. Når seansen er over må man sortere videre, vurdere og bearbeide ideene som etter en brainstormingsesjon. Men grunnlaget en jobber videre på er ofte mer systematisert i utgangspunktet.



Ideer skrives på gule lapper som klistres på tavla.

Eksempel

Spørsmål: Hva ønsker vi å oppnå gjennom en forbedret planprosess med mer kreativitet og sterkere involvering?

Arbeidsmetode:

- Alle svarer på spørsmålet gjennom å skrive på gule lapper hva man ønsker å oppnå, ett ønske på hver lapp, og så klistre dem på tavla. Heng gjerne lappenesammen med en/noen som likner. (5 minutter)
- Gå sammen om å ordne lappene, og utfra disse komme fram til et begrenset antall ønsker om forbedringer av planprosessen. (10 minutter)
- Alle skriver på gule lapper hvorfor disse forbedringene er viktige, en begrunnelse på hver lapp, og klistrer disse på tavla, gjerne sammen med liknende. (5 minutter)
- Gå sammen om å ordne lappene, og utfra disse komme fram til de viktigste begrunnelsene. (10 minutter)

Eksemplet viser at man i løpet av en halv time, med to korte brainwritingssekvenser, kan utvikle ny og felles innsikt på et viktig område. En "vanlig" diskusjon ville antakelig tatt flere timer, og kanskje endt opp med kjente synspunkter og motsetninger.

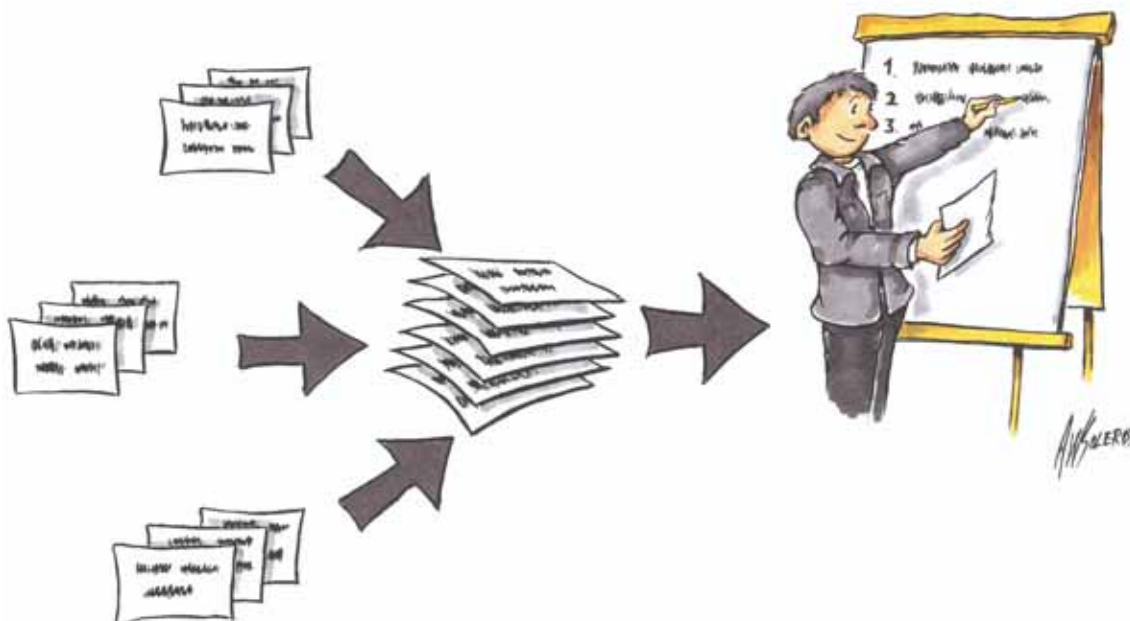
I de fleste tilfeller vil det være hensiktsmessig å la selve brainwritingssekvensen være noe lengre, kanskje 15-20 minutter, for at deltakerne skal få bedre anledning til å bli inspirert av hverandres ideer, og sammen å danne "familier" av forslag.

4.5 Brainwriting idékort

Passer for:	Enkle og litt komplekse problemstillinger
Antall deltakere:	5 - 15
Tidsbehov:	Minimum 20 minutter
Brukes av:	Grupper eller møter hvor det er et poeng at ideenes opphavsmenn er anonyme
Ledes av:	Grupeleder, møteleder
Materiell/utstyr:	Kort (A5 eller mindre), tavle eller flippover, kraftige tusjer
OBS:	Ikke la deltakerne få for god tid på seg til å skrive. De skal produsere ideer, ikke utredninger

Denne metoden kan benyttes hvis man ønsker ideer fra ei gruppe og vil at ideenes opphavsmenn skal være anonyme. Etter at oppgaven er definert, skriver deltakerne sine ideer på kort. Disse samles inn, og ideene skrives opp på tavle eller flippoverark. De kan så diskuteres enkeltvis, eller man kan

diskutere utfra det samlede idétilfanget for å komme fram til et svar eller en løsning. Metoden kan bringe fram nye ideer der deltakerne frykter at disse er kontroversielle, og den gir mulighet til å diskutere alle ideer på fritt grunnlag, uavhengig av opphavsmannens historie og posisjon.



Ideer skrives ned av den enkelte på små kort. Disse samles sammen og skrives opp på flippover

Eksempel

Hvordan forbedre effektiviteten i prosjektgruppa?

1. Tenk igjennom oppgaven i stillhet i 5 minutter. Noter ideene dine på kortene.
2. Kortene samles inn og blandes.
3. Sekretæren skriver opp ideene på flippoverark.
4. Gruppa sorterer i fellesskap beslektede ideer i grupper.
5. Velg deretter ut fem ideer dere ønsker å jobbe videre med.

Eksempel på bruk av idékort. Ved følsomme problemstillinger sikrer metoden anonymitet for forslagsstilleren.

4.6 Metode 3-minutter

Passer for:	Situasjoner hvor man ønsker å aktivisere og stimulere idéskapning hos alle i ei gruppe eller et møte
Antall deltakere:	4 - 20
Tidsbehov:	20 - 45 minutter
Brukes av:	Arbeidsgrupper, møter, seminarer
Ledes av:	Møteleder, gruppeleder, seminarleder
Materiell/utstyr:	Flippover, kraftige tusjer
OBS:	Enkel og grei metode som bringer alle på banen

Dette er en enkel metode som kan benyttes i mange sammenhenger hvor man ønsker at alle deltakerne i et møte, ei gruppe, en diskusjon skal komme med sine bidrag. Man står overfor en oppgave som kan være å beskrive noe, å vurdere noe, å finne ideer til løsning av et problem eller liknende. Oppgaven defineres rimelig klart, og deretter er det stillhet i 3 minutter hvor alle tenker uforstyrret og noterer ned hva de kommer fram til. Så forteller

alle, en etter en, hva de har tenkt/skrevet, uten at innspillene diskuteres, men med eventuelle oppklarende spørsmål. Når så alle innspillene er kommet på bordet, starter diskusjonen og etter hvert sammenfatning og konklusjon. Metoden hindrer at de mest tale-trengte eller kjappeste får dominere, den gir de ettertenksomme en anledning til å bidra på like fot med de mer spontane, og gir gruppa et fyldig materiale å arbeide videre ut fra.



Metode 3-minutter. Tenke og skrive ned egne ideer - skrive alles ideer på flippover - velge ut de beste ideene.

Eksempel

Oppgave 1.

Hvilke positive sider synes du området har? Hva særpreger området i positiv forstand?

Arbeidsoppgave.

Velg ordstyrer og referent.

1. Les raskt gjennom oppgaven.
2. Hver enkelt jobber gjennom oppgaven i tre minutter og noterer stikkord på kladdeark.
3. Fortell stikkord til hverandre en etter en, uten diskusjon. Sekretæren noterer på flippover.
4. Kom i fellesskap fram til et gruppesvar på oppgaven; velg de fem viktigste momentene.
5. Referenten overfører de prioriterte momentene til lysark.

Tid: 25 minutter

Eksempel på bruk av 3-minutter på et medvirkningsmøte som ledd i arbeidet med en kommunedelplan.

Deltakere var politikere, offentlige etater, brukere av området, velforeninger og ungdomskolen, totalt 35 deltakere.

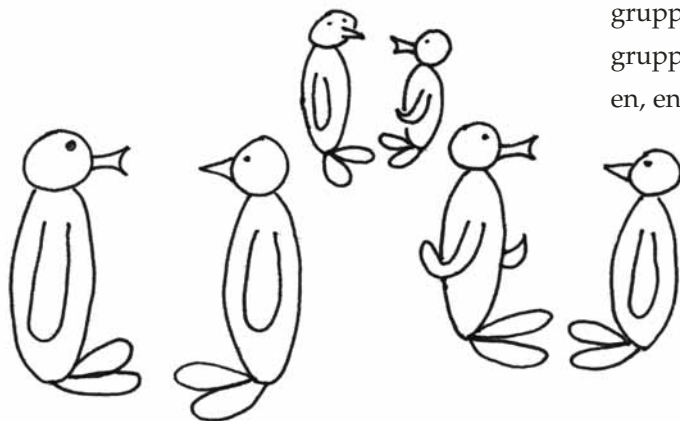
4.7 Summing i par og smågrupper

Passer for:	Å engasjere deltakere i møter Reflektert tilbakemelding på presentert stoff i møter
Antall deltakere:	Ubegrenset, 2 - 4 pr gruppe
Tidsbehov:	10 - 20 minutter
Brukes av:	Alle type møter
Ledes av:	Møteleder, prosjektleder, prosessleder
Materiell/utstyr:	Ingen
OBS:	Ikke summe mer en 6-7 minutter Resultatet av summingen framføres i plenum Ikke lange individuelle utredninger

Spesielt i større grupper kan ofte diskusjonen domineres av få personer, mens mange etter hvert blir passive og melder seg ut. Andre kan sitte med litt uferdige tanker som de finner det vanskelig å uttrykke kort og presist og komme fram med i plenum. Eller diskusjonen kan simpelthen tørke ut. For å engasjere flest mulig, og for å få nye tanker og ideer å bearbeide i fellesskap kan man stoppe opp og be deltakerne parvis eller i smågrupper diskutere et aktuelt spørsmål og komme med ideer og forslag.

Erfaringen er at energinivået i rommet sti-

ger raskt, og etter ca 5 minutter, som er egnet tid for slik summing, kan det være vanskelig å få avsluttet samtalen. Deltakerne bes om å oppsummere det de har kommet fram til i plenum. Ikke alle behøver å presentere sin summing hvis det er mange deltakere. Etter noen presentasjoner kan man spørre om andre har noe å tilføye, eller om det meste nå har kommet fram. Resultatet av summingen skrives opp på tavle eller flippover, og man vil da som regel ha både nytt materiale og ny energi til å fortsette arbeidet i den store gruppa. Tilsvarende kan man danne litt større grupper og summe flere sammen. Da bør alle gruppene legge fram resultatet av summingen, enten i plenum eller skriftlig.



Deltakerne grupperer seg parvis eller i små grupper og diskuterer et aktuelt spørsmål, og de kan komme med synspunkter, ideer og forslag.

Eksempel

I forbindelse med utarbeidelse av kommunedelplan for sentrum for en mindre by ble det arrangert et informasjonsmøte, hvor det ble informert om planarbeidet generelt og resultatet av en byanalyse spesielt. Deltakerne ble bedt om å danne smågrupper ved å snu seg til dem på rekka bak og svare på følgende spørsmål:

Hva mener dere er viktig for at sentrum skal være et godt sted å bo?

- Hva mener dere er viktigst for å skape et levende sentrum?
- Hva kan dere bidra med for å få til noe av det dere har ment er viktigst å gjøre?
- Hva forventer dere av andre, slike som frivillige organisasjoner, beboere, forretningsdrivende og eiendomsbesittere, for å få til det dere mener er viktigst?
- Hva mener dere er det viktigste kommunen kan bidra med for å få til en slik utvikling som dere har skissert?

Besvarelsene ble samlet inn. I tillegg ble noen av synspunktene delt med plenum etter oppfordring fra møteleder.

I dette eksemplet var det relativt mange spørsmål, og det ble gitt ca 25 minutter til å besvare dem.

4.8 Visjonstenkning - en utfordrende reise

Passer for:	Grupper som opplever usikkerhet eller begrenset forståelse for hva man egentlig bør søke å oppnå
Antall deltakere:	12 - 36
Tidsbehov:	2 - 3 timer
Brukes av:	Prosjektgrupper, arbeidsgrupper, møte mellom ulike aktører og interesser
Ledes av:	En som har en viss erfaring i ledelse av kreative prosesser
Materiell/utstyr:	A3 ark, tusjer i mange farger til alle, flippoverark
OBS:	Det er viktig for prosessen at ingen bryter instruksene, forstyrrer eller avsporer

Vår fantasi tar oss enkelte ganger ut på en reise, hvor vilje og rasjonalitet er fraværende. Underbevisstheten er vår reiseguide. Under slike reiser møter vi enkelte ganger våre ønskedrømmer, andre ganger våre mareritt. Den metoden som presenteres her gir oss mulighet til å utnytte det som ligger i underbevisstheten. Dette kan gi oss hjelp til å finne fram til hva som egentlig er utfordringene i den aktuelle oppgaven vi jobber med.

Beskrivelsen av metoden er dels praktisk, dels prosessuell. Gjør du øvelsen selv når du leser igjennom, vil du se bedre hvilke muligheter metoden gir.

Deltakerne får utlevert et A3 ark som brettes en gang, slik at det blir fire A4 sider, med forside, dobbel midtside og bakside. Det er rikelig tilgang på tusjer i mange farger.

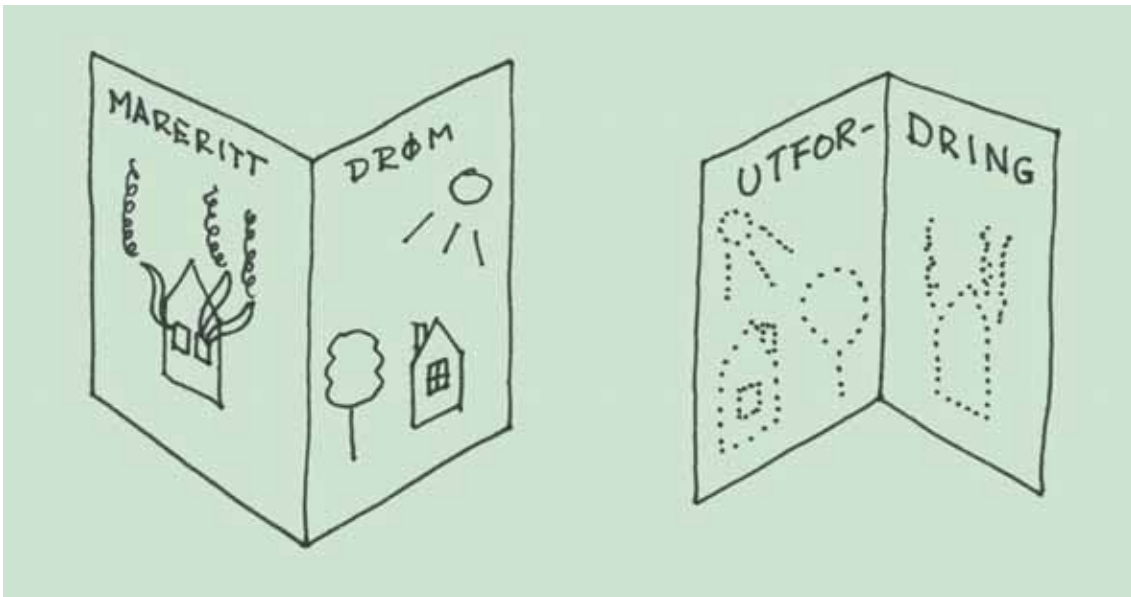
Hver enkelt blir bedt om å tegne sin ønskedrøm for stedet, transportsystemet, planoppgaven eller liknende på forsiden av arket. Instruktøren ber folk om søke i seg selv etter hva de aller helst skulle ønske seg, helt uten rasjonelle forestillinger om hva som går an. Noen vil lukke øynene, slappe av og la underbevisstheten få slippe til. Andre begyn-

ner å tegne, og lar bildet av ønskedrømmen utvikle seg spontant.

Etter rundt 10 minutter begynner de fleste tilsynelatende å bli ferdige. Da kan man oppfordre til at de også tegner det som var i hodet, men som de ikke tegnet fordi de syntes det var for sprøtt. De får noen minutter til å tegne dette.

Deretter legger man baksiden opp. Her skal man tegne sitt bilde av marerittet, det verst tenkelige som kan skje, den skrekkeligste utviklingen eller løsningen. Man blir bedt om å unngå bomber eller at ingen ting blir gjort. Deltakerne blir oppfordret til å slippe fram sin skrekkevisjon, enten som elementer eller helhet. Etter rundt ti minutter kan man be om at tanker som ble fortrenget, uro eller utrygghet også slippes fram i tegningen.

Etter dette åpnes arket, slik at forside og bakside vender ned. Man vil skimte deler av ønskedrømmen og marerittet som gjennomslag av tusjstrekene. Nå skal man utnytte potensialet i drømmen og energien i marerittet til å tegne utfordringen. Hva er den virkelige utfordringen for å kunne realisere det verdifulle i ønskedrømmen, og samtidig hin-



"En utfordrende reise". Tegn din ønskedrøm, så ditt mareritt og deretter utfordringen.

dre at det fryktede i marerittet kommer til å skje. Utfordringen er et bilde på hvilke muligheter som fins, som produkt eller prosess. Til denne delen trengs rundt 15 minutter.

Så danner deltakerne par og viser hverandre tegningen og forteller om sine reiser. Man oppfordres til ikke å diskutere eller kommentere så mye. Det viktigste er å undre seg over hva den andre faktisk har opplevd på sin reise.

Deretter danner parene grupper på opp til seks personer. Disse forteller hverandre litt om sine reiser, men ikke så omfattende som da det var par. Under fortellingene kan gjerne de som var par hjelpe hverandre.

Gruppen skal så finne fram til de 1-3 viktigste utfordringene på bakgrunn av sine reisebeskrivelser. Disse illustreres på et flippoverark. Denne gang kan man bruke ord, men

det er et krav om å uttrykke seg gjennom bilde(r).

Resultatet fra gruppene presenteres i plenum, med anledning for de andre til å komme med undrende spørsmål.

Resultatet fra reisen kan bearbejdes på ulike måter:

- Plenum kommer fram til felles formulering av en eller flere utfordringer de ønsker å jobbe videre med. Disse fordeles til nye grupper.
- Nye grupper kan analysere materialet og søke å finne svar på hva som er de viktigste utfordringene

Det videre arbeid vil så være å analysere mulighetene, vurdere konsekvensene osv.

4.9 Visjonstenkning - drømmereise

Passer for:	Grupper som opplever usikkerhet eller begrenset forståelse for hva man egentlig bør søke å oppnå
Antall deltakere:	4 - 8 per gruppe
Tidsbehov:	60 minutter
Brukes av:	Prosjektgrupper, arbeidsgrupper, møte mellom ulike aktører i planprosessen
Ledes av:	Prosessleder, en som har erfaring med metoden
Materiell/utstyr:	A3 ark, rikelig med tusjer i mange farger
OBS:	Det er viktig for prosessen at ingen bryter instruksene, forstyrrer eller avsporer

Drømmereise eller fantasireise er en enkel måte for å få folk til å slippe taket i det rasjonelle og analytiske, og bruke egne fantasier og drømmer som en del av kreativ nyttenking. Det er viktig at resultatet uttrykkes som en illustrasjon - for å understøtte bildet den enkelte har dannet i sitt hode. Resultatet blir frodig når papirformater overskrider A4 og fargemulighetene er flere enn sort-rød-gul-blå. Den enkeltes bilde må deles med de andre i gruppa, i et lyttende og undrende modus. Så lages det et samskapt bilde som tar opp i seg felles trekk, geniale enkeltinnspill og nye ideer som dukker opp under presentasjonen.

Arbeidsmåte stegvis:

- Invitasjon til å bli med på en drømmereise eller ballongferd. Deltakerne inviteres til å lukke øynene og sitte godt. Store ark og fargeblyanter ligger klar til bruk.

- "Turen" ledes av en prosessleder, som på en rolig måte inspirerer deltakerne til å mane fram ideelle bilder under en reise i det aktuelle området. Det kan også være ved å se et område fra stor høyde der detaljer blir tydelige i en helhet. Etter en rolig landing tegner hver enkelt i stillhet minst 5-6 minutter.
- Gruppa sitter i ring, og hver enkelt forteller om sitt bilde, som ligger på gulvet. De øvrige lytter og stiller spørsmål om det som er uklart.
- Med basis i hva hver enkelt har tegnet, lager gruppa en felles tegning på flipover eller et annet stort ark. Geniale enkeltforslag og nye ideer må ha sin plass på fellestegningen. Dette er ofte "lukkefasen" i denne metoden. Er gruppa uenig, kan det være aktuelt med flere tegninger som får fram prinsipielle forskjeller. Det er viktig at tegningene henger oppe til felles inspirasjon i det videre arbeidet.

Samlet tidsramme for metoden kan være inntil 60 minutter.



Min visjon for E6 i Stjørdal. Resultat ved bruk av metoden og oppgaveteksten under på en idédugnad i Stjørdal april 1999. Idédugnaden er beskrevet i kapittel 7.5.

Eksempel

En drømmereise

Vi skal nå prøve å sette oss inn i situasjonen om ca 20 år, når vegprosjektet er gjennomført -og mulige andre prosjekter. Vi skal på ballongferd.

Sett deg godt til rette i stolen. Sett begge ben i bakken. Pust dypt og rooolig. Noen liker å lukke øynene, andre sitter med dem åpne.

(Teksten leses sakte og rolig):

"Det er en vakker dag. Sola skinner over Stjørdal. Himmelen er blå, noen godværs skyer driver sakte over himmelen. På flyplassen er det stille. Bare noen mennesker rundt en varmluftballong som står ute på plassen. Du går bort til dem, hilser og klatrer opp i kurven. Ballongføreren smiler vennlig. Han er tryggheten selv. Han setter på mer varme og ballongen løfter seg sakte opp fra bakken, en meter, to meter, tre meter. Den stiger oppover, snart er du høyere enn tårnet på flyplassen. Den stiger enda høyere og du ser ut over landskapet. Der nede ser du hotellet hvor du var på idédugnad for 20 år siden. Ballongen driver sakte nordover over jernbanesporene. Til venstre ser du elva og fjorden. Sola blinker i vannet. På høyre side ser du tettstedet. Du ser kanskje noen du kjenner der nede. Du flyr videre nordover, over industriområdene, du ser militærleiren, boligområdene. Du ser trafikken på vegene, biler, busser, sykler, noen som går. Så kommer jordene nord for tettstedet. Ballongen snur og seiler sakte sakte tilbake. Du løfter blikket og ser utover horisonten. Og så går dere inn for landing."

Tegn ditt drømmebilde.

4.10 CPS-metoden

Passer for:	Komplekse problemstillinger, eller i utgangspunktet uklare problemstillinger, hvor problemeier er til stede
Antall deltakere:	6 - 12
Tidsbehov:	2 - 4 timer
Brukes av:	Arbeidsgrupper eller grupper etablert for å hjelpe til med løsning av et problem
Ledes av:	En som har erfaring med metoden
Materiell/utstyr:	Flippover, kraftige tusjer i flere farger, maskeringstape
OBS:	Det kan være vanskelig å få folk til å holde reglene i de idéskapende fasene Proessen ødelegges hvis man tillater diskusjoner eller samtaler

CPS står for Creative Problem Solving, på norsk ofte kalt KPL - Kreativ Problemløsning. Dette er en systematisk, trinnvis metode for å komme fra et problem til en akseptert løsning og en plan for implementering av løsningen. Metoden er utviklet av professor Sidney J. Parnes, og bygger i stor grad på erfaringer fra Alex Osborns arbeid med idégenerering i grupper.

Metoden bygger på at problemløsningsprosessen kan deles inn i klart definerte, atskilte faser. Hver fase består av en divergent (åpnende/idéproduserende) del og en konvergent (lukkende/vurderende) del. I den divergerende delen av hver fase gjelder de samme reglene som for brainstorming - kritikk er ikke tillatt, alle ideer er verdifulle, mange ideer er ønskelig. I den konvergerende delen av hver fase vurderes ideene av den som har presentert problemet, problemeieren, eventuelt støttet av en eller to i gruppa som vedkommende selv velger. Den eller de ideene som ser mest lovende ut går videre til neste fase. Metoden er langt mer tidkrevende enn både brainstorming og brainwri-

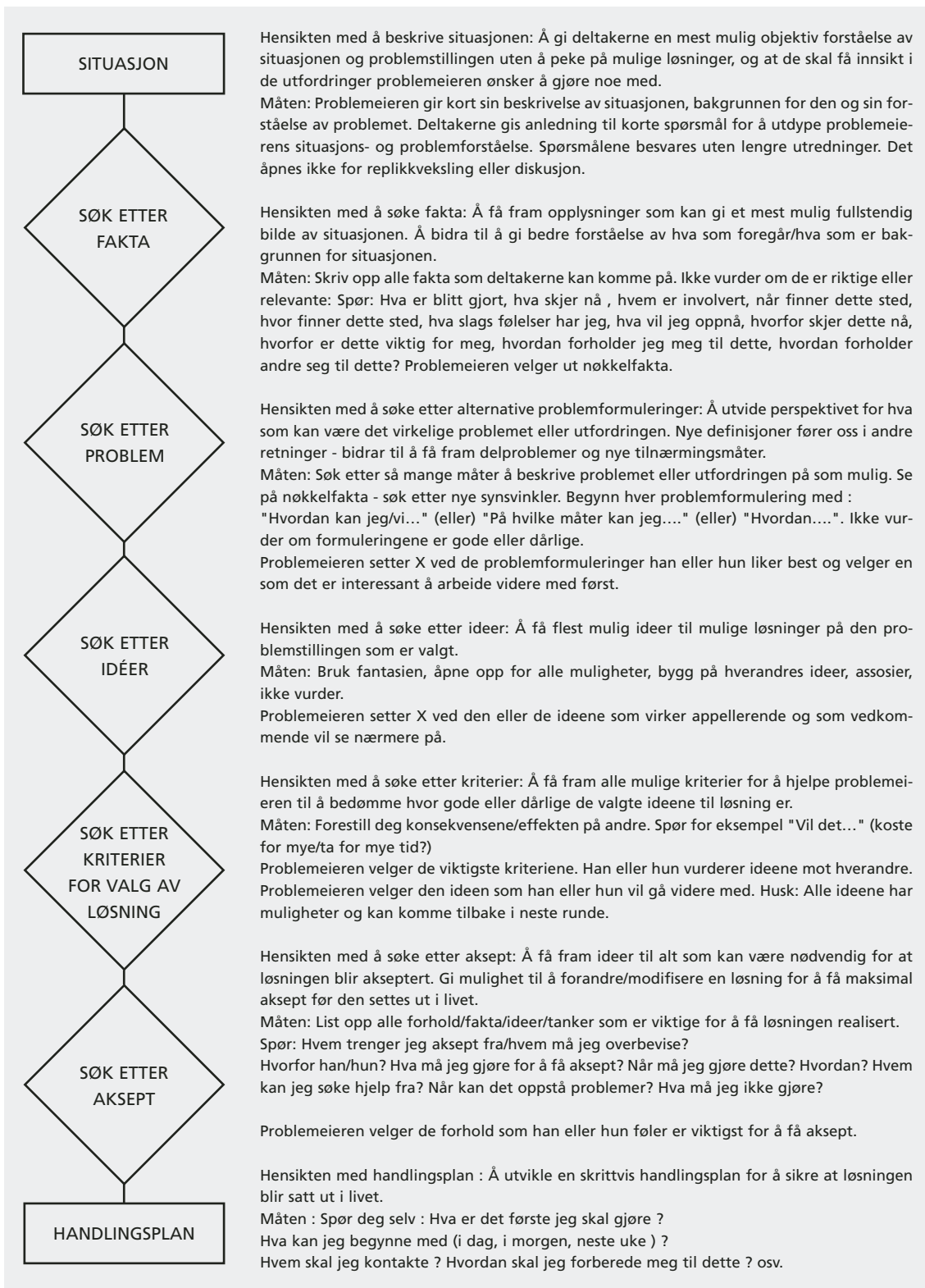
ting, og kan benyttes på noe mer komplekse problemstillinger. I planprosesser kan metoden benyttes for å skaffe seg en utvidet innsikt tidlig i prosessen (fase 2), eller for å finne løsninger på konkrete problemstillinger man står overfor senere (fase 5).

Egnet gruppestørrelse er 6-12 personer. Gruppa bør også her bestå av folk med ulik fagkompetanse og erfaringsbakgrunn, for å få størst mulig bredde i situasjonsforståelsen og idéutviklingen.

Den som presenterer problemet (problemeieren) deltar normalt ikke i de idégenererende fasene, men blir enkelte ganger revet med og kaster inn forslag sammen med de øvrige. Når trykket er høyt er dette som regel greit. Ellers vil innspill fra problemeieren ofte bli oppfattet som om de kommer fra en autoritet, og kunne virke begrensende på de andres idéproduksjon.

Arbeidet må ha en leder som styrer prosessen og noterer ideene på flippover. Har man ei stor gruppe og en leder med liten trening, kan det være greit å ha en sekretær som skriver ned ideene og henger arkene på veg-

Metoden er skjematisk presentert nedenfor: CPS



gen etter hvert. Som for brainstorming kan lederen på ulike måter stimulere idégenereringen. Han kan bidra til å utvide rommet for den kreative utfoldelsen med grensesprengende innspill, og på ulike vis være inspirator dersom prosessen går tregt.

Som det framgår i metodebeskrivelsen er det forutsatt at man kan gå tilbake til forrige fase og hente fram ideer som i første omgang ikke ble utvalgt, for så å bearbeide disse videre. Man kan også avbryte prosessen hvis det dukker opp forhold som krever innhenting av fakta eller faglig bearbeiding. Når man så starter opp igjen, tar man en kort repetisjon og implementerer ny kunnskap.

Det er også mulig å hoppe direkte fra idégenerering til å søke etter kriterier for valg av løsning. Når man har valgt ut de viktigste kriteriene, vurderer man ideene i forhold til de valgte kriterier. I det hele tatt er det mulig

å utvikle egne varianter av metoden, utfra egne erfaringer og hva man mener vil være hensiktsmessig i den enkelte situasjon. Man må imidlertid aldri la selve idéproduksjonen utvikle seg til en vanlig samtale. Metoden kan virke tidkrevende og omstendelig. Men nettopp derfor egner den seg til mer komplekse problemer enn det brainstorming og brainwriting gjør. Ved at gruppa arbeider intenst og lenge med et problem i vekslings mellom idégenerering og idévurdering, oppstår det gjennom prosessen helt uventede måter å forstå hva problemet egentlig er. Dette gir igjen grunnlag for å utvikle helt nye og spennende løsningsforslag, som gradvis utvikles til en konkret plan for hvordan man i ettertid skal gå fram for å oppnå det ønskede resultat. Med noe trening kan CPS-metoden bli et kraftfullt verktøy i planprosessen.



4.11 Idédugnad

Passer for:	Mer komplekse problemstillinger, på prinsipielt eller detaljert nivå
Antall deltakere:	15 - 30
Tidsbehov:	5 - 6 timer
Brukes av:	Prosjektledere, ansvarlig for planprosess
Ledes av:	En person med viss erfaring fra prosessorientert arbeid
Materiell/utstyr:	Flippover til alle grupper, kraftige tusjer i flere farger, maskeringstape, lysark
OBS:	- ikke forsvar gamle tanker - gi deltakerne positive tilbakemeldinger

Innledning

En idédugnad gir planleggerne mulighet til aktivt å trekke inn andre i viktige faser av en planprosess. Som oftest vil en idédugnad bestå av 4 bolker:

1. Fakta og rammer (ca 1 time)
 - a) Bakgrunn for planarbeidet. Resultater og erfaringer fra planarbeidet så langt.
 - b) Handlingsrom for dugnaden. Hva det skal jobbes med.
2. Hva er det man ønsker å oppnå med planen (effekt mål)? Gruppearbeid og plenum, totalt ca 1 time.
3. Utvikling av ideer. Gruppearbeid og plenum, totalt ca 1 time og 30 minutter.
4. Oppsummering og avslutning. Forslag til hvem som skal gjøre hva videre framover. Plenum, 30 minutter til 1 time.

Beskrivelse av metoden

Del 1. Fakta og rammer

Denne delen forberedes og gjennomføres av planleggerne, eventuelt supplert av en eller to andre med spesielle forutsetninger. Under

pkt 1a framlegges bakgrunnen for planarbeidet og gjennomførte problemanalyser og registreringer. Presentasjonen illustreres med kartmateriale og bilder. Hvis idédugnaden handler om utforming av en avgrenset løsning, er det viktig å redegjøre for hva som hittil er utført av planarbeidet. Planleggerne forteller også hva de ser som den viktigste utfordringen for denne idédugnaden.

Handlingsrommet (punkt 1b) er det som kan rommes innenfor de gitte rammene. Det kan være naturgitte, praktiske, økonomiske eller vedtatte rammer som idéskapningen må holde seg innenfor. Her er det viktig at de som redegjør ikke presenterer unødig snevre rammer, eller søker å overføre egne ønskede eller selvpålagte begrensninger til deltakerne. Samtidig er det vesentlig at deltakerne gis en realistisk forståelse av hvilket rom de faktisk skal søke løsninger innenfor.

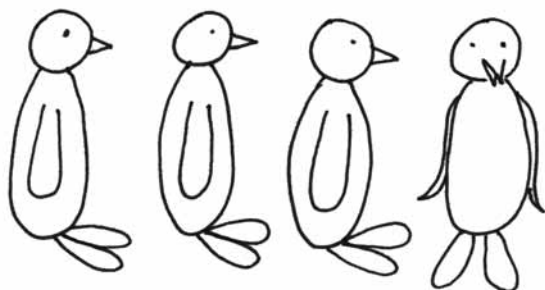
Del 2. Hva er det man ønsker å oppnå med planen?

Arbeidet organiseres som et gruppearbeid. Gruppene kan gjerne være homogene, det vil si at deltakere med noenlunde samme ståsted

og fagbakgrunn sitter i samme gruppe. Dette vil synliggjøre om det er systematiske avvik i synspunkter mellom ulike grupperinger. I gruppene diskuteres hva man ønsker å oppnå med planen, ikke planen eller løsningen i seg selv. Tanken er at man lettere finner gode, gjerne utradisjonelle løsninger hvis man har klart for seg hvilken effekt løsningen skal gi. Vanligvis har folk flest en tilbøyelighet til å kaste seg over løsningsdiskusjoner, før de har klart for seg hva de ønsker å oppnå.

Etter ca 30 minutter legger hver gruppe fram en oppsummering av sin diskusjon i plenum. Meningsinnholdet er viktigere enn en fin formulering av et effektmål.

Mellom punkt 2 og punkt 3 bør det være en pause på ca 30 minutter. Dette gir planleggerne anledning til å bearbeide resultatene fra gruppearbeidene og oppsummere hvilke(t) effektmål som skal søkes tilfredsstilt i det videre arbeidet. Pausen gir også deltakerne anledning til mer uformelt å utveksle synspunkter og erfaring.



I denne fasen (del 2) kan en gjerne jobbe i homogene grupper for å synliggjøre om det er systematiske forskjeller mellom ulike grupperinger. Brainwritingsmetoder vil ofte være godt egnet.

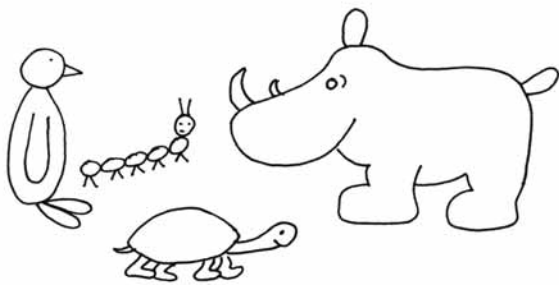
Del 3. Utvikling av ideer.

Den delen innledes med planleggerens oppsummering. Det bør åpnes for kommentarer og eventuelt en kort diskusjon, men lange diskusjoner om detaljer og formuleringer må unngås. Dugnadsledelsen må være åpen for innspill og synspunkter, og samtidig se til at effektmålene harmonerer med bakgrunn og handlingsrom (punkt 1). Totalt bør man ikke bruke mer enn 15 minutter i plenum.

Deretter starter gruppearbeidet. Deltakerne grupperes nå ut fra hensynet til størst mulig tverrfaglighet og mangfold i gruppene. Gruppestørrelsen bør være 6 til 8 personer. Gruppene velger en leder. Arbeidet innledes med en kort (15 minutter) brainstorming (se kapittel 4.2). Deltakerne kaster fram forslag til løsninger eller delløsninger som lederen skriver på flippoverark. Under denne idégenereringen er det ikke tillatt med vurdering av ideer eller diskusjon. En idé kan gjerne være en videreutvikling av en tidligere idé, eller en helt motsatt idé.

Når brainstormingen er over krysser hver av deltakerne av for de 3-4 ideene som vedkommende synes er mest spennende. Gruppedeltakerne diskuterer så hvilke som kan være de mest interessante ideene å arbeide videre på. Utgangspunktet er de ideene som fikk flest stemmer. Under diskusjonen er det viktig å søke etter kombinasjoner av flere ideer til nye ideer, gjerne inspirert av det som ligger i sprø ideer med få stemmer. Samtidig må man ha med seg hva man ønsker å oppnå fra punkt 2. De ideene gruppa har kommet fram til som de oppfatter som mest lovende, presenteres for plenum.

Mellom punkt 3 og punkt 4 bør det igjen være en pause slik at planleggerne kan bearbeide ideene fra gruppene. Planleggerne kan



Under utvikling av ideer (del 3) er det viktig med mest mulig tverrfaglighet og mangfold i gruppene. Brainstorming vil være godt egnet metode.

her se videre utviklingsmuligheter og kombinasjonsmuligheter i de presenterte ideene, og se det presenterte som supplement til tanker de selv har om mulige løsninger.

Del 4. Oppsummering og avslutning.

Siste del av idédugnaden innledes med planleggerens kommentarer og spørsmål. De takker først for verdifull hjelp i arbeidet, og sier (vennlig) at de, som ansvarlige for det videre planarbeidet, må vurdere ideene utfra hva som er mulig og hva som gir de beste effektene innenfor de rammer som er gitt. Dugnadsledelsen poengterer at alle ideene som er kommet fram under idédugnaden vil bli tatt vare på. Noen vil bli tatt tak i umiddelbart, andre vil utgjøre en idébank som man senere kan hente inspirasjon fra.

Deretter gir de sine konkrete kommentarer, og konkluderer med hvilke ideer de først vil arbeide videre med. Dette kan være kombinasjoner av ideer, nye innfallsvinkler til hva planleggerne selv har tenkt eller en enkelt idé presentert under dugnaden. Planleggerne kan gjerne stille utfyllende spørsmål til idémakerne, eller åpne for diskusjoner.

Som et siste tema kan det være aktuelt å

spørre om noen av deltakerne ønsker å være med på å videreutvikle eller konkretisere enkelte av ideene, eller om de har forslag til andre personer som bør trekkes med i det videre arbeidet. Avslutningsvis kan man be deltakerne kommentere sin opplevelse av idédugnaden, og deretter takke deltakerne for innsatsen.

Planlegging av idédugnad

Når de ansvarlige for en planprosess ønsker å benytte idédugnad, setter de sammen opp en liste over hvem som bør inviteres som deltakere. Her er det viktig å tenke gjennom hvem som vil kunne ha noe å bidra med. Viktige stikkord er mangfold, kreativitet og kompetanse. Man må også tenke på hvem som i ettertid vil ha innflytelse på endelig valg av løsning. Det vil være beslutningstakere, berørte, og andre interessenter. Det er viktig å tilstrebe både idémangfold og forankring.

Hvis temaet for idédugnaden er av rent faglig art kan den gjennomføres med en bredt sammensatt gruppe fagfolk. Men også her gjelder det å søke og skape et faglig mangfold, og gjerne ta hensyn til hvem som i ettertid vil bli involvert i arbeidet.

En idédugnad kan gjennomføres uten profesjonell prosesskompetanse, men den som leder idédugnaden bør ha en viss erfaring fra prosessorientert arbeid. Antall deltakere på en idédugnad bør ikke overstige 30 personer, og det er vanskelig å få den ønskede gruppedynamikk med mindre enn 15 deltakere.

En idédugnad kan gjennomføres på 5-6 timer. Det enkleste er å gjøre det i arbeidstiden. Hvis det er vanskelig å møtes på dagtid for sentrale deltakere, tillater den relativt

korte prosessen at man starter etter arbeidstidens slutt og likevel blir ferdige før sengetid.

Gruppearbeid

Gruppearbeid er sentralt under en idédugnad. Det er derfor viktig å legge forholdene til rette for godt arbeid i gruppene. Det betyr blant annet å gi gruppene anledning til å etablere seg som gruppe før de starter med selve oppgaven. Det må skapes trygghet i gruppa før den kan skape noe sammen. Hvis flere av deltakerne er ukjente for hverandre bør det oppfordres til en kort presentasjon. Det bør legges vekt på informasjon om hverandre som har betydning for arbeidet under idédugnaden, men også med litt personlig innhold. Selv om alle, eller de fleste, er godt kjente må gruppa gis anledning til å etablere seg som arbeidsgruppe i denne sammenhengen. Dette gjelder også når gruppesammensetningen endres (nye grupper etableres) i løpet av idédugnaden.

Gruppesammensetningen vil avhenge av hvilken oppgave gruppene har. Hvis man ønsker å få fram ulikheter i synspunkter blant deltakerne i en idédugnad velges homogene grupper. Dermed unngår man minste felles multiplum eller fargeløse kompromisser i gruppene, og man synliggjør reell uenighet og ulik forståelse/tilnærming gjennom ulikhet i resultatet mellom gruppene. Når man ønsker kreativ idéskapning velger man heterogene grupper, slik at gruppene innbyrdes har størst mulig mangfold.

Størrelsen på gruppene er viktig. Det enkelte gruppe medlem må få rom og innflytelse på gruppas arbeid, og samtidig må gruppa være stor nok til å ha en indre dynamikk. En gruppestørrelse på 6 personer fungerer erfaringsmessig godt under vanlig

gruppearbeid, med mulig variasjonsområde mellom 4 og 8 deltakere. For idégenererende grupper bør det ikke være færre enn 6 personer.

Omgivelser

En idédugnad bør gjennomføres i et lyst og trivelig rom med nok plass til at både plenum og gruppearbeider kan foregå der. Gruppene sitter i samme rom. Det er ofte lurt å henge opp kartmateriale på veggene, og ha annet aktuelt bakgrunnsstoff tilgjengelig for deltakerne. Under gruppearbeidene går dugnadsledelsen rundt og følger med på arbeidet, og hjelper folk til å komme videre hvis de ber om det. Kaffe og mineralvann bør være tilgjengelig, og noe å bite i i pausene. Det skaper litt ekstra stemning hvis man deler ut litt "smågodt" til gruppene under gruppearbeidene.

Tilbakemelding

Det er viktig for prosessen og for framtidig samarbeid at deltakerne opplever positiv tilbakemelding på sitt arbeid. Dette kan være oppmuntring under selve gruppearbeidet, med poengtering av at den enkelte og gruppen gjør verdifullt arbeid, at det er viktig med idé mangfold, og at det er helt vanlig at man noen ganger strever med å komme videre. Det kan også være positiv respons på det gruppene legger fram for plenum, og at dugnadslederen tar initiativ til applaus etter hver plenums presentasjon.

Den presenterte malen for en idédugnad kan være en anbefaling for dem som er ukjente med metoden, og en støtte for andre. Prosesserfaring og situasjonsforståelse vil så være avgjørende for hvordan den enkelte utformer sin egen variant.

4.12 Søkekonferanse

Passer for:	Komplekse prosesser hvor mange har noe å bidra med og hvor det er viktig at deltakerne har et eierforhold til resultatet
Antall deltakere:	25 - 64 (det kan være mulig med flere)
Tidsbehov:	2 - 2,5 dager helst med to overnattinger
Brukes av:	Prosjektledere, avdelingsledere, ansvarlige for plan- og utredningsarbeid
Ledes av:	Erfaren prosesskonsulent
Materiell/utstyr:	Flippover til alle gruppene, kraftige tusjer i flere farger, maskeringstape, godteri
OBS:	<ul style="list-style-type: none">• Grundig og tidlig nok forberedelse sikrer resultatet (4 - 6 måneder før konferansen)• Alle som får innflytelse (eller representanter for dem) for den videre prosess, bør delta• Det er viktig at både konferanseieren og deltakerne under konferansen bekrefter at resultatet er forpliktende• Alle må delta hele tida• Trivelige lokaler, god tilgang på kaffe, frukt og lignende

Generelt om søkekonferanse

En søkekonferanse er en intens prosess med konsentrert, forpliktende planlegging. Alle berørte parter er tilstede eller representert. Deltakerne er aktive i å gi konferansen innhold og ved å prioritere og beslutte. Metoden er omfattende og ressurskrevende, men kan bringe en planprosess langt på kort tid og skape god forankring hos involverte parter.

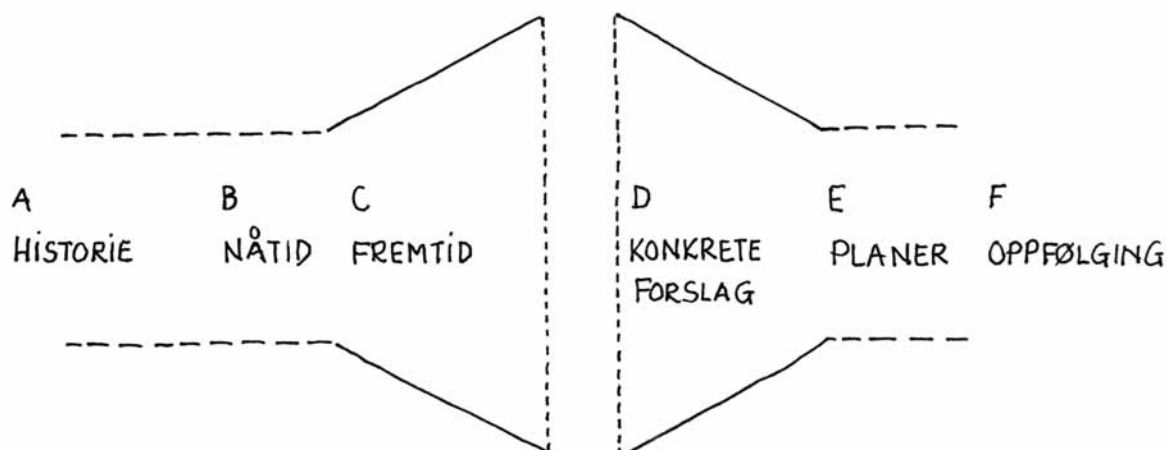
Ordet "søkekonferanse" er en direkte oversettelse av det engelske "Search Conference", som henspiller på "A Search for a Common Future". Man søker sammen etter en ønskelig felles framtid.

Metoden ble utviklet i 1960 av Eric Trist og Fred Emery ved Tavistock Institute i England, og videreutviklet bl.a. i Australia av Fred og Merrelyn Emery. I Norge ble metoden introdusert på 70-tallet av Einar Thorsrud og Philip Herbst ved Arbeidsforskningsinstituttet. Den benyttes i dag i planprosesser og strategiarbeid over store deler av verden.

En søkekonferanse tar vanligvis to døgn, med to overnattinger. Dette gir tilstrekkelig rom for prosessen med tid til de ulike arbeidsøktene, refleksjon og sosial samhandling. Tida kan reduseres noe, hvis konferansens oppgave ikke er for kompleks og deltakerne har en viss felles plattform. Men to dager med en overnatting regnes som et minimum.

Antall deltakere kan variere fra knapt 30 til over 80. For en konferanse med begrenset tid regnes 64 (8x8) som maksimum antall deltakere. En søkekonferanse er en krevende arbeidsprosess og bør tilrettelegges og ledes av en eller flere erfarne prosesskonsulenter. En vanlig måte å utvikle kompetanse som konferanseleder på, er å arbeide sammen med noen med erfaring. Gradvis kan man selv ta over ansvaret. Sin første egne konferanse gjøres gjerne med en erfaren konsulent som bakspiller.

Søkekonferanser egner seg for komplekse planoppgaver hvor mange aktører og inter-



De ulike fasene i en søkekonferanse.

essenter må komme fram til en felles forståelse av hva man ønsker å oppnå og hvilke løsninger som er aktuelle.

De ulike fasene i en søkekonferanse

Historie (A) og nåtid (B)

Konferansen åpner med et innlegg fra konferanseeieren om konferansens bakgrunn, målsetning og handlingsrom. Deretter orienterer konferanselederen om opplegget og arbeidsformen. Etter dette er det ofte et forberedt historisk kåseri, med vekt på skjellsettende hendelser og anekdoter, hvor deltakerne bringes fram til nær fortid. Deretter beskriver de homogene gruppene sitt bilde av den nære historie og dagens situasjon, eller de går rett på dagens situasjon og forklarer denne gjennom historiske beslutninger og hendelser. Resultatene presenteres i plenum, slik at deltakerne får oppfatningene i de andre gruppene som supplement til sine egne.

Framtid C

De homogene gruppene beskriver sitt ønskede framtidsbilde. Ofte avbrytes så gruppearbeidet, og hele konferansen søker i plenum etter hvilke krefter og trender som kan iden-

tifiseres i omgivelsene og som har betydning for det konferansen arbeider med. Dette plenumsarbeidet kan også gjøres før gruppene starter sin framtidsbeskrivelse.

Gruppene beskriver deretter det passive framtidsbildet, hvordan framtida kan arte seg om ikke konferansedeltakerne tar nye initiativ. De studerer forskjellene mellom de to framtidbildene, og foreslår hvordan man bør prioritere videre innsats for å oppnå mest mulig av det man ønsker og unngå det man frykter. Resultatene fra gruppearbeidene presenteres i plenum og diskuteres.

Konkrete forslag (D) og planer (E)

Konferanseledelsen bearbeider så det som er kommet fram, sammen med konferanseeieren, i et møte. Dette møtet er gjerne etter middag første dag. Her søker man å komme fram til et konsentrat av de foreslåtte prioriteringene, med konferansens oppgave og handlingsrom som rammer. Alle deltakerne kan komme innom møtet hvis de ønsker.

Resultatet bringes fram for plenum (neste morgen) og diskuteres. Man kommer fram til en felles prioritering av områder for videre innsats. Deretter dannes selvvalgte grupper



Søkekonferanse er omfattende og ressurskrevende, men kan bringe prosessen langt på to døgn

for hvert av disse områdene. Gruppene utarbeider konkrete forslag til hva man kan gjøre, og disse presenteres i plenum og diskuteres.

Under diskusjonen søkes etter koplinger mellom ulike forslag, etter knipper av forslag som naturlig hører sammen, og man foretar en ny prioritering. Ut fra denne dannes nye, ansvarlige grupper, ofte justeringer eller sammenslåinger av de selvvalgte. Disse gruppene utdyper sine forslag, konkretiserer mål og identifiserer sentrale aktører utenfor konferansen.

Deretter planlegger de hvordan de selv skal arbeide videre med forslagene, og hvordan de skal trekke inn andre aktuelle personer.

Resultatene fra gruppearbeidene presenteres i plenum, og man har en avsluttende disku-

sjon med muligheter for mindre justeringer og koplinger. Deretter avsluttes konferansen med en evaluering av arbeidet og en bekrefteelse fra konferanseieren om at resultatet skal gis nødvendig prioritet og støtte.

Oppfølging (F)

Den første tida etter konferansen tester man ut om det man planla der kan gjennomføres som tenkt. Man må finne ut om antakelser holder, søke etter aktuelle fakta og etablere samarbeid med viktige personer og organer som ikke deltok på konferansen. Enkelte ting må forberedes for behandling i formelle besluttede organer. Ofte vil det være noen områder hvor så mye er avklart under konferansen at man kan starte arbeidet med realiseringen nokså umiddelbart.

Revisjon av planer

Etter en tid bør planene man la på konferansen revideres ut fra de erfaringene man har gjort. Det er ofte aktuelt å gjøre dette på et endags oppfølgingsmøte noen uker etter konferansen. Her kan man utveksle erfaringer, bli informert om forhold av betydning og legge planer for det videre arbeidet. Senere vil det også være behov for å møtes for å se på samordning av arbeidet og for å gi informasjon om framdrift og eventuelle endringer av planer til alle interessenter og berørte.

Forutsetninger for en vellykket konferanse

En søkekonferanse er en kraftfull hendelse og en del av en prosess. Konferansen må ha en klart definert oppgave som angår alle. Deltakerne må forberedes på arbeidet under konferansen, og akseptere at det å delta betyr å være aktivt tilstede hele tida. Det er viktig at sentrale beslutningstakere og opinionsledere i forhold til konferansens oppgave deltar. Disse må akseptere konferansen som en seriøs arbeidsprosess, og ikke bare som et idéverksted. Innenfor konferansens handlingsrom, dvs det rommet som gis av naturgitte forhold, faglige krav, lover og vedtak og økonomiske rammer, må konferansen kunne løse sin oppgave. Der hvor resultatet av arbeidet på konferansen krever vedtak i formelle fora for å kunne videreføres, må konferansedeltakere under konferansen forplikte seg til å fremme sakene i slike fora senere.

Under arbeidet på konferansen er alle deltakere likeverdige. Alle deltakere og grupper gis samme rom og samme anledning til å komme fram med hva de mener er viktig. Å lytte til andre for å utvide sitt eget perspektiv gir grunnlag for samhandling og langsiktig

helhetstenkning. Det er vesentlig at tradisjonelle autoritetspersoner aksepterer dette.

Dette betyr imidlertid ikke at absolutt alt blir bearbeidet og inngår i konferansens sluttprodukt. I samråd med konferanseledelsen kan konferanseier sjekke at det man arbeider med er innenfor konferansens handlingsrom. Om nødvendig gjøres aktuelle avgrensninger for konferansens videre arbeid. Disse må i så fall redegjøres for i plenum, og man må være villig til åpent å gå inn i en diskusjon med deltakerne om dette.

En søkekonferanse er en svært åpen arena. Ulike syn og uenighet skaper nerve og grunnlag for nytenkning. Metoden forutsetter imidlertid at det ikke er sterke konflikter mellom deltakere eller grupperinger. Deltakerne må akseptere at resultatet skapes gradvis gjennom lytting og refleksjon, ikke gjennom tradisjonell diskusjon.

Under konferansen er alle i samme rom, bokstavelig talt. Dette symboliserer deltakernes skjebnefellesskap i forhold til oppgaven. Rommet bør være lyst og trivelig, stort nok og helst ha utsikt. I konferanserommet arbeider man sammen, lytter til hverandre, lærer av hverandre, kommer fram til hva man i fellesskap kan oppnå, identifiserer hva som skal gjøres og planlegger arbeidet etter konferansen.

Det er altså deltakerne som gir innholdet i en konferanse og er ansvarlige for resultatet. Konferanseledelsen gir rammene for prosessen, dvs oppgaver og arbeidsform. Man arbeider med deltakernes oppfatning av historie og nåsituasjon, og deres framtidsperspektiver og ønsker. Det er deltakerne som prioriterer hva man skal arbeide videre med og som forplikter seg til å jobbe for at planer skal bli realiteter.

Planlegging av søkekonferanse

En søkekonferanse bør planlegges av ei arbeidsgruppe, i nært samspill med konferanseledelsen. Arbeidsgruppa bør bestå av konferanseieren og de tyngste og viktigste interessentene. Gruppa konkretiserer konferansens oppgave og handlingsrom og velger også ut deltakere. Dette gjøres ved å definere hvilke personer eller organisasjoner som er involvert eller berørt. Det er ikke alltid mulig at alle kan delta, fordi det blir for mange eller fordi noe virksomhet må holdes i gang under konferansen i de berørte organisasjoner. Da er det viktig å velge ut deltakere slik at alle syn kommer fram og alle sider ved oppgaven blir belyst, og at deltakerne har en posisjon som ansvarlig representant for sine interesser.

Deltakerne får på forhånd en orientering om konferansens arbeidsoppgave og arbeidsprosess. Dessuten oppfordres de til å søke relevant informasjon og dokumentasjon, og til å bringe med seg informasjon som de tror kan være av verdi for arbeidet. Der deltakere er representanter for interesser, er det viktig at de snakker med dem de representerer om hva de skal være med på. Deltakerne oppfordres til å:

- komme med et åpent sinn
- ikke tenke ut løsninger på forhånd
- la løsningsforslag de måtte ha i baklomma ligge til det eventuelt passer å bringe dem inn i arbeidsprosessen
- sette eventuelle kjepphester igjen i stallen hjemme

Programmet for konferansen utformes av konferanseledelsen i samspill med arbeidsgruppa. Prosesskonsulenten må lytte til innspill, men samtidig være sterk nok til å ivareta prosessfaglige hensyn.

Som regel utarbeides det et arbeidsunderlag for konferansen. Her gis det deloppgaver som gradvis skal bringe konferansen mot målet. Oppgavene må diskuteres med arbeidsgruppa, og aksepteres av denne. For å spare tid, og for å gi deltakerne anledning til å konsentrere seg om selve oppgaven, blir ofte gruppearbeidene strukturert gjennom spørsmål i rekkefølge og med tilhørende anbefalt arbeidsmåte. Hovedansvaret for dette ligger hos konferanseledelsen. Dette arbeidet er også en måte for konferanseledelsen å leve seg inn i hva som kan skje under konferansen, og derfor en viktig del av forberedelsene.

Å forberede en søkekonferanse tar tid, gjerne flere måneder, ikke minst fordi man må være tidlig ute for å sikre at aktuelle deltakere har anledning til å være med. Men forberedelsen er også en prosess hvor forventninger utvikles. Gradvis bygges det opp en forståelse for hva konferansen egentlig er og at den er en viktig hendelse. Derved øker også muligheten for at konferansen starter med et høyt energinivå.

Gjennomføring og oppfølging

Under konferansen foregår mye av arbeidet i grupper. Resultatet av gruppearbeidene presenteres i plenum og diskuteres. Stikkord skrives på flippoverark og henges på veggen. På denne måten utvikles gradvis en felles erkjennelse og en opplevelse av et felles ansvar for å skape resultater.

Under konferansens første faser arbeider man i homogene grupper, dvs at folk med tilnærmet lik bakgrunn er i samme gruppe. På denne måten vil forskjeller i synspunkter komme fram som ulikheter mellom gruppene. De gjemmes ikke bort i fargeløse for-

muligheter og kompromisser. De homogene gruppene beskriver dagens situasjon, med forklarende tilbakeblikk, og kommer fram til et ønsket framtidsbilde og hvordan de mener man bør prioritere videre innsats.

Deretter arbeider selvvalgte grupper med å konkretisere forslag til hva man bør gjøre videre innenfor de prioriterte områdene. Ved etablering av gruppene oppfordres det til størst mulig variasjon og bredde i gruppene. Avslutningsvis arbeider ansvarlige grupper med ytterligere konkretisering og prioritering, og med planlegging av videre arbeid etter konferansen. De planlegger hva de selv skal gjøre, hvordan de skal trekke inn andre og hvordan nødvendige formelle beslutninger kan treffes.

En effektiv arbeidsform

Deltakelse på en søkekonferanse kan virke som en ekstrabelastning for allerede travelt opptatte mennesker. Dessuten koster det en

del å arrangere en konferanse. Sett i et litt lengre perspektiv vil en søkekonferanse ofte være en svært god utnyttelse av tid og ressurser. Alle jobber sammen samtidig, og har samme informasjon og opplevelse. Mange møter og saksutredninger, diskusjoner og misforståelser vil derfor unngås. Konferansen gir også energi til videre arbeid.

Deltakerne er enten ansvarlige for eller berørt av konferansens tema. Når disse samles, deler sine erfaringer og sine synspunkter om framtida, og så i fellesskap utformer planer for prioriterte områder, utvikles det en ansvarlighet basert på felles forståelse av muligheter og opplevelse av gjensidig avhengighet. Resultatene vil derfor være felleseie. Dette er den beste garantien for framtidig målrettet innsats.

4.13 Medvirkningsmøte

Passer for:	Kontakt og samhandling mellom planleggere/utbyggere og brukere/berørte
Antall deltakere:	20 - 40 (kan gjennomføres med færre)
Tidsbehov:	3 - 4 timer
Brukes av:	Prosjektledere, ansvarlige for planprosesser
Ledes av:	En person fra prosjektgruppa som er vant med å lede møter
Materiell/utstyr:	Lysark, flippover, kraftige tusjer, maskeringstape
OBS:	• La ikke enkelte deltakere tilrane seg dagsorden

Et medvirkningsmøte er et møte med inviterede brukere, berørte, offentlige myndigheter og lag og foreninger. Det kan være i en situasjon hvor vegvesenet planlegger ny veg eller endring av eksisterende vegsystem. Hensikten med møtet er både gjensidig informasjonsutveksling og aktiv medvirkning i å skaffe beslutningsunderlag eller utvikle løsningsforslag. I en planprosess kan det være aktuelt med flere medvirkningsmøter i ulike faser av arbeidet og med ulik dagsorden.

For planleggeren er medvirkningsmøter en anledning til dialog med berørte, slik at endelig valg av løsninger bygger på et bredest mulig grunnlag. Brukes møtene riktig og tidlig nok i prosessen, vil de også kunne bidra vesentlig til at formelle høringer ikke skaper overraskelser, og at man unngår protestaksjoner, fastlåste konflikter og liknende.

Tema for et medvirkningsmøte kan for eksempel være:

- lokale behov og ønsker
- bidrag til en stedsanalyse
- alternative hovedløsninger og konsekvenser av disse

- utvikling av detaljløsninger som kombinerer overordnede hensyn og lokale interesser.

Et medvirkningsmøte vil vanligvis vare 3-4 timer. Opplegg og gjennomføring må utformes spesielt i den enkelte situasjon. Et typisk møte er beskrevet under.

1. Innledningsvis ønsker en person med høy formell status velkommen og redegjør for hensikten med møtet. Deretter orienteres det om hvorfor man ønsker bygging/ endring, hva man så langt mener det er ønskelig å oppnå og hvor man befinner seg i planprosessen. Det må her også orienteres om gitte rammebetingelser, som vedtatte planer og aktuelle offentlige lover og bestemmelser.
2. Deretter kan det være aktuelt med et eller flere (korte) innlegg fra lokale personer om lokale forhold av spesiell betydning. Det er viktig at man ikke slipper løs en vanlig diskusjon etter de innledende innleggene, men kun åpner for oppklarende spørsmål. Energien bør spares til gruppearbeidet.



Et medvirkningsmøte hvor inviterte brukere, berørte og offentlige myndigheter jobber aktivt sammen.

3. Neste post er gruppearbeid, som bør være planlagt og gitt noe struktur i forkant. Det kan være aktuelt med ulike temaer i ulike grupper for å utnytte lokal ekspertise til å belyse flere viktige spørsmål, eller samme tema i homogene grupper for å belyse ulike synspunkter hos de forskjellige interessenter. Gruppearbeidet bør vare minst 1 time, slik at deltakerne får anledning til å fordype seg i og reflektere over den aktuelle problemstillingen. Resultatet av gruppearbeidene presenteres i plenum, og det åpnes for spørsmål etter hver presentasjon.
4. Deretter passer det godt med en kaffepause, hvor man oppfordrer folk til å sette seg sammen på tvers av gruppene.
5. Etter pausen passer det med en åpen diskusjon. Etter hvert kommer man fram til en felles konklusjon så langt.

6. Avslutningsvis tar man opp:
 - hvordan resultatene fra medvirkningsmøtet vil bli brukt
 - de neste formelle skrittene i planarbeidet
 - hvilke videre påvirkningsmuligheter berørte og interessentene har
 - eventuelt når neste medvirkningsmøte skal holdes, tema for dette, og hva deltakerne bør gjøre selv før neste møte

I tillegg til de konkrete resultatene man kan få av et medvirkningsmøte, bidrar det også til å redusere avstanden og bedre forståelsen mellom vegvesenet og lokalbefolkningen. Dette vil kunne lette den praktiske samhandlingen senere i prosjektet. I eksemplene i kapittel 6 er medvirkningsmøter sentrale elementer.

4.14 Informasjonsmøte (åpent møte)

Passer for:	Informasjon til berørte og interessenter om pågående planlegging eller forestående anleggsvirksomhet
Antall deltakere:	Åpent
Tidsbehov:	2 -3 timer
Brukes av:	Ansvarlig for planlegging eller utbygging
Ledes av:	Person med erfaring som møteleder og med personlig autoritet
Materiell/utstyr:	Lysark, kanskje flippover, kraftige tusjer og maskeringstape
OBS:	- Spørsmål er spørsmål, ikke diskusjon - La ikke pågående enkeltpersoner få dominere eller overta

Et informasjonsmøte kan benyttes når man har behov for å informere berørte og interessenter om at noe skal skje og på hvilken måte dette vil påvirke deres situasjon. Det kan være at:

- man ønsker innspill i planprosessen om ønsker, behov og stedskunnskap
- planer er ferdige og eventuelt vedtatt og man ønsker å informere om valgte løsninger
- man ønsker å informere om hva som vil skje under selve utbyggingen, og hvilke konsekvenser dette vil ha

Det er altså hovedsakelig snakk om å formidle fakta på en god måte, ikke å diskutere valgte løsninger. Men det kan være aktuelt å diskutere hvordan selve gjennomføringen kan skje til minst mulig sjenanse for de berørte. Et informasjonsmøte vil gjerne ha følgende forløp:

1. Møtet åpnes ved at verten ønsker velkommen. Verten kan være vegvesenet, men også kommunen eller en lokal organisasjon som er initiativtaker til

møtet. Deretter redegjøres det for bakgrunnen for det som skal skje, og for hva man ønsker å oppnå med møtet.

2. Så går man over til å informere konkret og detaljert om den valgte løsningen, eventuelt også om hvordan selve utbyggingen vil bli gjennomført. Under denne redegjørelsen er det viktig at flest mulig sider ved utbyggingen og konsekvenser for berørte blir framstilt seriøst. Ofte er det lurt å åpne for korte oppklarende spørsmål-/svar-runder undervegs. Spørsmålene må ikke ta oppmerksomheten vekk fra det som er hovedsaken med møtet. Det er viktig å unngå at et fåtall som representerer særinteresser dominerer møtet. Hvis dette er i ferd med å skje, bør man henvise til neste punkt i programmet.
3. Neste punkt anbefales å være summegrupper blant møtedeltakerne (kapittel 4.7). Disse kan bestå av dem som sitter nærmest hverandre i salen, eller mer organisert som grupper rundt hvert sitt

Eksempel

I forbindelse med arbeidet med sentrumsplan for Stokke i Vestfold ble det arrangert et åpent møte tidlig i planprosessen. En ønsket innspill på hvordan befolkningen oppfattet stedet og hva slags ønsker og tanker de hadde om framtida for tettstedet. Bord og stoler var organisert i grupper. Ved hvert bord var det flipp-over. Folk valgte selv hvilket bord de satte seg ved. Arbeidet foregikk i en vekslig mellom gruppearbeid og plenum. Hovedtrekkene var:

1. Åpning. Ønske velkommen, orientering om planarbeidet. Hva ønsker en å oppnå med dagen. Program og arbeidsform
2. Hva slags sted er tettstedet? Selvalgte grupper.
Hva synes du er de positive sidene ved tettstedet? Metode: 3-minutter
Hva synes du er de negative sidene ved tettstedet? Metode: 3-minutter
3. Presentasjon av gruppearbeidene i plenum
4. Pause med forfriskninger
5. Tanker om det framtidige tettstedet. Gruppearbeid
Hvordan ønsker du deg tettstedet om 20-30 år? Metode: 3-minutter
6. Presentasjon av gruppearbeid i plenum.
7. Avslutning. Vegen videre

småbord. Oppgaven er å diskutere åpent og gjerne undrende det man har hørt, og deretter formulere kommentarer og spørsmål. Hvis gruppene består av dem som sitter nærmest hverandre, henter man ut kommentarer og spørsmål direkte, og informantene velger om de vil svare etter hvert eller samle opp svarene til slutt. Hvis gruppene er organisert rundt småbord kan det være aktuelt å la dem få tusjer og flippoverark for å skrive ned kommentarer og spørsmål. Deretter gir de sin presentasjon for plenum, og arkene henges opp på veggen ved siden av hverandre.

4. Etter dette bør man ha en kaffepause. Mens deltakerne diskuterer det som er kommet fram, forbereder informantene sine svar. Etter pausen svarer så informantene på gruppens kommentarer og spørsmål.
5. Avslutningsvis oppsummeres møtet, og verten takker for oppmøtet og minner kort om hva som skal skje videre. Et godt gjennomført informasjonsmøte kan hindre mange misforståelser og mye frustrasjon, og viser at vegvesenet tar sin oppgave som samfunnsetat på alvor.

4.15 Planfriser

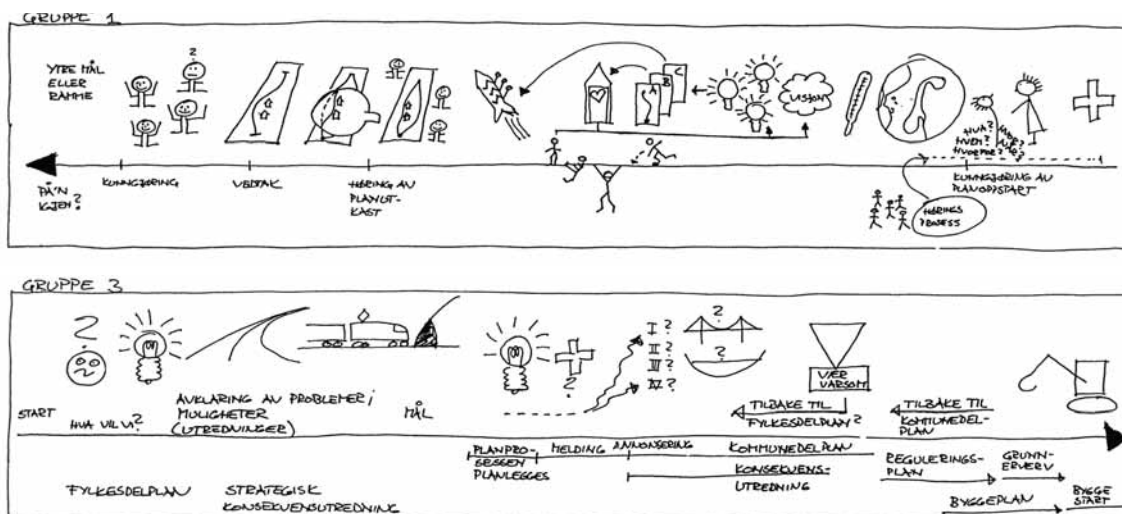
Passer for:	- Planlegging av planprosess - Planlegging av interne prosesser
Antall deltakere:	6 - 8 er ideelt.
Tidsbehov:	1-2 timer, opp til 3 timer for komplekse prosesser
Brukes av:	Planansvarlig, sammen med en representativ gruppe
Ledes av:	Planansvarlig eller prosesskonsulent
Materiell/utstyr:	Langt bord (eller vegg), 50-60 cm bred rull med hvitt papir, kraftige tusjer i flere farger, maskeringstape, gule lapper
OBS:	Ikke diskutere detaljer i den formelle delen av planprosessen

Metoden forutsetter at en tverrfaglig gruppe planlegger planprosessen sammen. Man arbeider på et 3 - 4 meter langt ark. Arket kan ligge på et bord eller henge på veggen. Deltakerne står rundt arket. Først trekker man en rett linje i arkets lengde, litt under midten. Den representerer prosjektets eller planens tidsakse. Under streken beskrives den formelle prosessen med formelle krav til prosedyrer og beslutninger. Endepunktene i tidsaksen betegner oppstart og fullført plan eller prosjekt.

Deretter diskutere man aktuelle milepæler og angir disse. En milepæl i denne sammenhengen er tidspunkt for en mer gjennomgripende diskusjon av det man holder på med. Det kan for eksempel være start og slutt på viktige faser av planarbeidet, eller viktige trinn i den enkelte fase.

Så begynner arbeidet med å utvikle den aktuelle planprosessen. Planprosessen beskrives på arket med enkle symboler.

Det er et viktig poeng å tegne mest mulig og bruke symboler, i mindre grad ord og set-



Eksempel på planfriser.



Kursdeltakere i gang med å utarbeide planfrise

ninger. Grunnlaget for å planlegge planprosessen er de ønskede effekter av planen, hva det er man ønsker å oppnå med planen.

Noen viktige stikkord for planprosessen:

- Hvem skal ha ansvaret for de ulike trinnene i prosessen?
- Hvem skal delta?
- Hvilken kunnskap er nødvendig - og til hvilken tid?
- Opplegg for medvirkning og kreativitet
- Hvordan forankre planen politisk og administrativt
- Informasjon

Arbeidet må sannsynligvis gå litt fram og tilbake. Bruk av gule lapper gjør dette enklere. De første fasene av prosessen bør beskrives relativt eksakt. De senere fasene kan beskrives grovere.

En slik illustrasjon av planprosessen er også et effektivt kommunikasjonsverktøy under planarbeidet. Den vil umiddelbart kunne vise konsekvensene av uforutsette hendelser og forsinkelser når slike inntreffer. Etter hvert som arbeidet skrider fram, legges nye elementer inn. Illustrasjonen vil bli stadig mer fullstendig, og når planen er ferdig er planfrisen en historisk dokumentasjon av planprosessen.

Planlegging av planprosesser er ikke en jobb for vegplanleggerne alene. Sammensetningen av gruppa bør gjøre det mulig å ivareta både vegplanfaglige hensyn så vel som andre faglige hensyn. Det er viktig å sikre at behovet til de involverte og berørte også kommer med i planleggingen av prosessen. Gruppa bør normalt ikke være større enn 8-10 personer.

4.16 Kollegastøtte

Passer for:	Situasjoner hvor man har gått seg fast og trenger hjelp og inspirasjon til å komme videre
Antall deltakere:	4 - 8
Tidsbehov:	20 minutter + bearbeiding av resultatene
Brukes av:	Prosjektgrupper, arbeidsgrupper eller enkeltpersoner i en organisasjon
Ledes av:	En i arbeidsgruppa eller i prosjektgruppa
Materiell/utstyr:	Flippover, kraftige tusjer
OBS:	Pass på at metoden ikke utvikler seg til en vanlig samtale

Ideen om kollegastøtte som metode kommer opprinnelig fra skoleverket. Lærere har tradisjonelt jobbet mye alene. Riktig støtte fra kolleger kan gi både bedre løsninger og personlig hjelp og støtte til den enkelte. Overført til planleggere i vegvesenet kan man si at kolleger i etaten, både andre planleggere og øvrige kolleger, er en verdifull ressurs som kan gjøre løsningene bedre og hverdagen enklere.

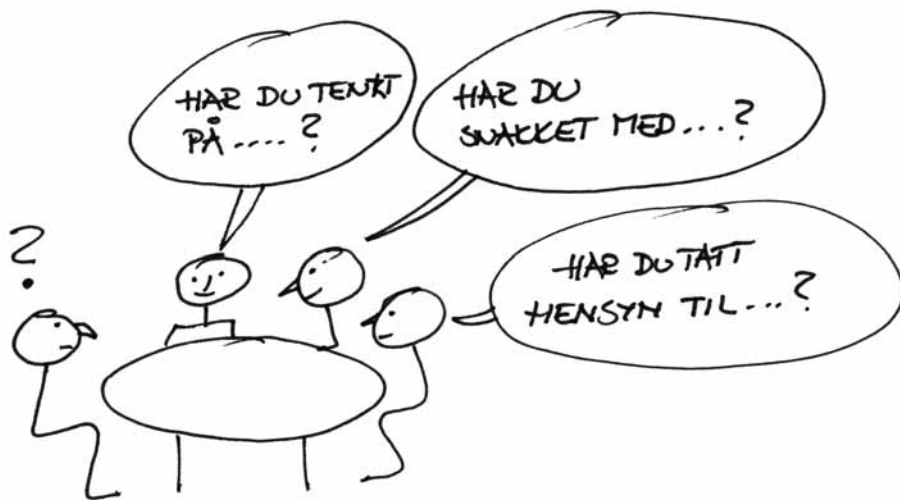
Det første skrittet er å etablere en kollegastøttegruppe for prosjektet, for eksempel 5-6 personer med ulik bakgrunn. Det bør være folk som trives i hverandres selskap, men antakelig ikke folk som har nær daglig kontakt. Gruppa gjør seg kjent med metoden og enes om sin arbeidsform. Støttegruppa kan bidra på følgende måte i en planprosess:

1. En planlegger eller ei gruppe planleggere har kommet til et punkt i sitt arbeid hvor de opplever behov for støtte fra andre enn dem som jobber med den konkrete planprosessen. Det kan være spørsmål de ikke finner svar på eller at de ikke finner løsningsforslag de synes er gode nok. De tar kontakt med folk i kollegastøttegruppa og prøver å få to eller

tre av disse til å komme til et kort møte (15-20 minutter), helst innen en time.

Det er et poeng å få støtten når behovet er der.

2. Møtet begynner med en kort redegjørelse for hva problemet er og hvordan situasjonen oppleves. Redegjørelsen følges ikke av en rekke utdypende spørsmål og svar eller en tradisjonell diskusjon. Hensikten er ikke å gi fra seg problemet til kollegene i støttegruppa, men å få konstruktiv hjelp til å komme videre.
3. Kollegene fra støttegruppa har som sin viktigste oppgave å bidra til kreativ undring. De stiller derfor spørsmål av typen:
Har du/dere tenkt over ... (en mulig vinkling av situasjonen) i denne saken?
Har du/dere tatt hensyn til ... (noe som oppleves å kunne ha betydning)?
Har du/dere snakket med ... (en eller flere man tror kan ha noe å bidra med)?
Har du/dere undersøkt om ... (et forslag til prinsipløsning eller delløsning) kan være aktuelt?



Kollegene fra "støttegruppen" har som sin viktigste oppgave å bidra til kreativ undring.

Kan ... (et forslag til videre framdrift) være en måte å komme videre på?

Hensikten med spørsmålene er ikke å få svar, men å gi grunnlag for nytenkning hos planleggerne umiddelbart eller etter møtet. Både svar og diskusjoner bør unngås. Det er to unntak:

- Hvis de som søker støtte faktisk har tenkt på det man blir spurt om, og kan gi et kort svar på spørsmålet. Svaret kan da gi grunnlag for ny kreativ undring hos støttegruppa.
- Hvis man tenner umiddelbart på et spørsmål, men ikke helt ser hvordan man kan komme videre. Da kan man undre seg tilbake med spørsmål av typen: "Nei, men dette høres spennende ut. Hvordan kan jeg prøve ut dette?" Svaret kan så være: "Kanskje du kan prøve.....?"

En av planleggerne bør notere ned spørsmålene fra støttegruppa, gjerne i

stikkords form, og helst på flippoverark eller tavle. At rommet gradvis fylles med kreativ undring fremmer i seg selv kreativiteten. Støttegruppa skal ikke løse oppgaven eller problemet for planleggerne, men gi støtte til at man selv kommer videre i sitt arbeid.

4. Deretter vurderer man spørsmålene og finner ut hvilke det synes mest interessant å arbeide videre med. Planleggerne prioriterer og planlegger så sitt videre arbeid. Dette må skje umiddelbart etter at støttegruppa har forlatt rommet. Det er også en fordel å følge opp de prioriterte spørsmålene eller ideene raskest mulig etter møtet, for å dra hjelp av den energien som ble utviklet under prosessen.
5. Når man etter en tid har kommet videre i arbeidet bør man gi en kort tilbakemelding til dem som bidro med

kollegastøtte om hvordan saken har utviklet seg. Dette kan skje når man likevel treffes, for eksempel i kantina, eller gjennom en kort telefonsamtale. Kollegastøtte bygger relasjoner av varig verdi, og denne relasjonsbyggingen forsterkes gjennom kvittering for hjelpen. Dessuten er de fleste av oss så nysgjerrige at vi gjerne vil vite hvordan det går med en sak vi har vært borti.

Mest sannsynlig vil man på en eller annen måte få hjelp til å komme videre gjennom den skisserte formen for kollegastøtte. Det er derfor et godt alternativ til å oppleve å stå i stampe, at man ikke får til det man burde osv. Det eneste som kreves er at ei gruppe mennesker innser at de ikke er fullkomne og ufeilbarlige, men at ulike egenskaper og friske øyne kan være en ressurs, og at den korte tida man hjelper andre er en investering man selv også vil dra nytte av.

Som for alle andre beskrevne metoder oppfordres det til improvisasjoner når man er blitt kjent med basismetoden. Men andre måter å benytte støttegruppa på bør diskuteres i egne møter i gruppa utfra erfaringer og tanker man har gjort seg. Det vil være forstyrrende å diskutere metode under et ordinært støtteamarbeid.

En forutsetning for å kunne benytte metoden er at man er villig til å gi slipp på litt av sin faglige prestisje og ideen om at man skal løse alle problemer selv. Derfor vil en kollegastøttegruppe ofte fungere best hvis den ikke består av personer med et over-underordnet forhold eller nære kolleger innen samme fagområde.

Gi deg selv anledning til å være en ressurs for dine kolleger og gi dem anledning til å være det samme for deg.

4.17 Arbeidsprosessvurdering

Passer for:	Grupper som ønsker å bedre sin effektivitet
Antall deltakere:	-
Tidsbehov:	10 - 15% av tida til gruppearbeidet
Brukes av:	Prosjektgrupper, arbeidsgrupper, under møter og konferanser
Ledes av:	En i gruppa med noe prosesserfaring, eventuelt egen prosesskonsulent
Materiell/utstyr:	Skjema "Observatør under gruppearbeid"
OBS:	Tilbakemeldingene er for refleksjon, ikke diskusjon

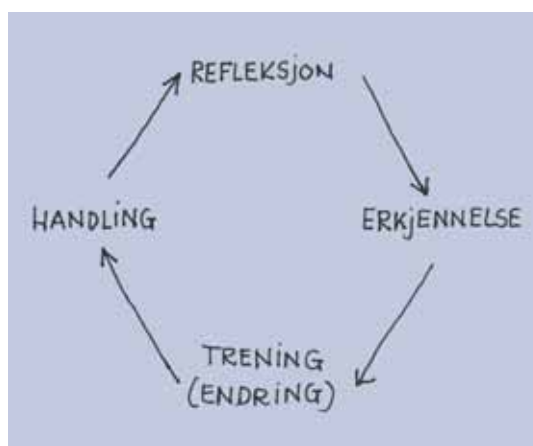
Arbeidsprosessvurdering er i likhet med kollegaveiledning et hjelpemiddel under planarbeidet, og ikke direkte en kreativ metode i seg selv. Det som beskrives her er dels basert på det samme faglige utgangspunktet som brainstorming, dels basert på mer generell gruppepsykologisk kunnskap. Siktemålet er å bidra til at ei gruppes ressurser, som kunnskaper, engasjement og kreativitet, best mulig kommer til nytte under gruppas arbeid. Peter Senge (Den femte disiplin) sier at ei gruppe ofte opptrer "dummere enn den dumme", mens potensialet er å opptre "klokere enn den klokeste". Arbeidsprosessvurdering vil fremme gruppas klokskap.

Den mest nærliggende bruk av arbeidsprosessvurdering er under gruppearbeid og møter. Men verktøyet kan også benyttes av ei plangruppe mer generelt, for å bedre gruppas effektivitet.

De gruppedynamiske prosessene har stor innvirkning på ei gruppes prestasjon og på det enkelte gruppemedlems bidrag. Faglig dyktighet og saklighet alene sikrer ikke framdrift og kvalitet i arbeidet.

Ved å legge vekt på måten ei gruppe

arbeider på, og på den enkeltes bidrag til og ansvar for klimaet i gruppa, tilrettelegges det for gruppas utvikling av sine ferdigheter som arbeidsgruppe. En gruppedynamisk "læresirkel" vil kunne se slik ut:



En gruppedynamisk læresirkel

Når ei arbeidsgruppe etableres eller endrer sammensetning bør man enes om at det er riktig og viktig også å vurdere hvordan man jobber, og ikke bare vurdere det konkrete resultatet av arbeidet.

Vurderingen av egen arbeidsprosess kan skje på flere måter:

1. Skjer arbeidet i et møte eller et tidsavgrenset gruppearbeid kan man avtale å ta "time out" med visse mellomrom. Da lar man saken ligge mens man fokuserer på den måten arbeidet foregår på. Det kan også være greit å ha blitt enige om at enhver deltaker kan be om time out når vedkommende opplever at arbeidet forstyrres av uheldige gruppedynamiske prosesser. Det er som regel langt mer effektivt å kunne forholde seg til opplevde og observerte frustrasjoner og andre emosjoner enn å undertrykke disse og late som om man fortsatt er med på å leke saklig. Refleksjon over egen arbeidsmåte gir grunnlag for individuell og kollektiv erkjennelse som igjen gir muligheter for læring og atferdsendring.
2. Ethvert gruppearbeid og møte bør ha som fast ritual at man i det minste avslutningsvis bruker litt tid til å oppsummere erfaringene med egen arbeidsprosess. Mulighetene til å lære og til å utvikle gruppas arbeidsmåte forsterkes hvis slike vurderinger også gjøres underveis i arbeidet. Da har man umiddelbart mulighet til å teste ut bedre måter å arbeide på.
3. Enkelte ganger kan det være aktuelt at en av gruppedeltakerne har rollen som observatør under hele eller deler av

arbeidet. Spesielt kan dette være nyttig når gruppa er relativt nyetablert, eller hvis man opplever at gruppas arbeid generelt er dårligere enn hva som er ønskelig. I figuren finnes et hjelpemiddel for observatører under gruppearbeid. Refleksjon over gruppas arbeidsmåte kan da skje i avgrensede perioder under selve arbeidet og avslutningsvis. Observatøren innleder med sine observasjoner, de øvrige kommer med sine opplevelser om hvordan gruppas arbeid har vært, og man søker en kollektiv refleksjon og erkjennelse. Under dette arbeidet er det viktig å være mer undrende enn påståelig, og mer opptatt av læring enn av å dømme.

4. Arbeidsgrupper som virker over lengre tid vil kunne ha fordel av å avsette egne møter eller deler av møter til å diskutere og vurdere egen arbeidsprosess. Her vil man kunne forholde seg til gruppas totale arbeid med oppgaven, både i møter og mellom møter, med siktemål å sikre at alle relevante erfaringer gir grunnlag for refleksjon, erkjennelse og læring. Dette vil bidra til både kvaliteten på gruppas arbeid og effektiviteten i arbeidet.

Arbeidsprosessvurdering dreier seg mye om å utnytte det fantastiske instrumentet som mennesket er, ved å ta vare på og bruke mer enn våre rasjonelle evner og vår tilbøyelighet til forsvarspreget diskusjon.

Aktuelle forhold observatøren bør merke seg under et gruppearbeid eller et møte.

Observatør under gruppearbeid

Stikkord, aktuelle forhold å observere

- Hvem bidrar konstruktivt, og hvorfor?
- Hvem bygger videre på andres innspill?
- Hvem er positive når andre bidrar ?
- Hvem sprenger grenser, og hva fører det til?
- Hvem bidrar til en lett og munter tone?
- Hva fører til at gruppa kommer videre hvis den har kjørt seg fast?
- Hva fører til at gruppa går tørr og mister inspirasjon?
- Blir vurderinger gjort uavhengig av idégenerering, og uten å latterliggjøre noen?
- Blir vurderingene gjort i forhold til et helhetsperspektiv?
- Bygges ideer sammen under vurderingene, uten krig mellom ulike opphavsmenn?
- Er det noen som melder seg ut?
- Er det noen som gir uttrykk for at ideer er tåpelige under idégenerering?
- Er det noen som på annen måte hindrer gruppa i å utnytte sitt potensiale?

Ha dette i bakhodet, og observer det som faktisk skjer, verbalt og nonverbalt.

4.18 Rollespill og spontanteater

Passer for:	Forberedelse av møter eller vanskelige situasjoner Når man ønsker nye perspektiver inn i en prosess
Antall deltakere:	6 - 12 pr gruppe
Tidsbehov:	1,5 - 2 timer
Brukes av:	Prosjektgrupper, kolleger
Ledes av:	Instruktør, prosesskonsulent eller trent deltaker
Materiell/utstyr:	Aktuelle rekvisitter
OBS:	Starten er viktig for resultatet

Rollespill og spontanteater er to nært beslektede metoder som brukes i ulike utviklingsprosesser.

Rollespill er den mest forberedte og styrte av de to metodene. Det utarbeides både en situasjonsbeskrivelse og rollebeskrivelser. Rollebeskrivelsene vil ofte være sterkt førende for hvordan rollen skal spilles, hvor det langt på veg er forutbestemt hva som skal menes og sies. Likevel er friheten til å utvikle rollen underveis langt større enn i vanlig teater.

Hvis man utfra erfaring eller kunnskapsinnhenting med stor grad av sikkerhet kan beskrive dem man skal møte, kan rollespillet være en svært nyttig forberedelse. Men verdien av rollespillet vil ofte oppleves sterkest av dem som spiller seg selv, for eksempel planleggeren som presenterer saken, mens de øvrige har det mest moro.

Spontanteater er som navnet sier mer spontant. Metoden kan brukes planlagt som forberedende trening, og mer på sparket ut fra et behov der og da. Man enes om en situasjon man vil spille ut fra, og fordeler aktuelle roller. Hvis spontanteateret er planlagt har man ofte notert ned en del ting av betydning

for de enkelte roller. I alle tilfelle må rolleinnhaverne få noe tid til å forberede seg, til å leve seg inn i situasjonen og rollen. Deretter settes situasjonen, og deltakerne spiller videre spontant, ut fra innlevelse i rollen og egne reaksjoner på hva som skjer.

Utviklingen under spontanteater vil ofte være uventet. Den enkelte rolleinnhaver skaper rollen underveis, ofte til forundring både for seg selv og andre. Resultatet vil kunne være sterke personlige og kollektive opplevelser, helt nye måter å se andre aktører på, og nye, kreative ideer og løsningsforslag.

I praksis vil ofte det man velger å gjøre i en planprosess, som forberedelse til et møte eller lignende, ligge i grenselandet mellom rollespill og spontanteater. Rollene vil kunne være mer gitt enn i spontanteater, blant annet fordi man har erfaring med eller kjenner den egentlige rolleinnhaveren, men likevel lar man innlevelse og spontanitet styre utviklingen av prosessen.

Metodene kan benyttes i flere situasjoner:

1. De kan benyttes i rene kreative seanser, hvor man gjennom å fantasere seg inn i en situasjon og et sett av roller, gir kreativiteten næring. Den enkelte deltaker opplever en annen frihet enn den hverdagsrollen gir, og tvinger samtidig seg selv til å se situasjonen fra en ny synsvinkel. Dette gir igjen næring til spennende prosesser i gruppa, hvor resultatet kan bli konstruktiv nyskaping.
2. Den mest vanlige måten å benytte metodene på er som forberedelse til møter eller uvante situasjoner. Som møteforberedelse for ei gruppe planleggere, kan rollene være eksempelvis politikere, representanter for interessegrupper, for andre etater eller faggrupper og for media. Gjennom å spille et møte hvor planleggerne legger fram saken (som kan være en planskisse) for kolleger med aktuelle roller, oppnås en forståelse for hva det virkelige møtet kan bli som er langt bedre enn en vanlig diskusjon. Deltakerne forberedes i tillegg på at diskusjonen kan ta uventede vendinger, og trenes i å takle dette. Erfaringsvis oppnår også deltakerne et mer helhetlig syn på situasjonen, og kanskje også ideer til nyansering eller endringer av det de skal legge fram. Dette kan føre til ny gjennomgang av saken før den framlegges i det virkelige møtet. Uansett vil planleggerne være langt bedre forberedt på å kunne skape en konstruktiv dialog med andre enn om de ikke hadde "trent" på forhånd.
3. Under arbeidet i en planprosess kan det dukke opp tanker/fantasier om at en vanskelig situasjon kanskje vil kunne oppstå, og man spør seg "hva gjør vi da?". Ved å konkretisere situasjonen og aktørene, fordele roller og så spille derfra, vil man bli spesielt forberedt på den tenkte vanskelige situasjonen om denskulle oppstå, men også generelt forberedt på å takle andre vanskelige situasjoner.
4. Rollespill og spontanteater kan brukes til å skape forståelse for og innlevelse i andres situasjon, deres interesser og synspunkter.
5. Metoden kan også brukes for utvidelse av eget perspektiv, gjennom å oppleve at eget verdigrunnlag bringes tungt inn i faglige/profesjonelle spørsmål.

Den praktiske forberedelsen til rollespill og spontanteater er enkel, men viktig. Hvis de fleste eller alle er ukjente med metodene er det greit å ha en instruktør. Hvis man ikke har en profesjonell prosesskonsulent tilgjengelig kan instruktøren være en som er vant til å opptre, eksempelvis en med erfaring fra amatørteater eller sketsjer på julebordet.

Instruktøren hjelper deltakerne til å leve seg inn i situasjonen sammen, gjennom å sette fokus på hvordan stedet (rommet) er organisert, hvem som er hvor, hvilke ritualer som hører med (hvis det er et møte) og når de ulike personene kommer inn. Den enkelte rolleinnhaver kan få hjelp til å bruke hele seg i rollen. Dette gjelder både kroppsspråk

(eksempelvis sittestilling, måten å stå og gå på) og stemmebruk.

Instruktøren skal få folk på gli, gjerne gjennom egne demonstrasjoner, uten å gå for langt og gjøre det vanskelig. Det sentrale er å hjelpe folk til å slippe seg løs, og redusere frykten for at det å prøve på en eller annen måte kan gi ubehagelige resultater. En munter og uhøytidelig tone er viktig, men den må ikke drives så langt at man fjerner fokus fra oppgaven og alt blir tull og fjas. (Det siste skjer svært sjelden).

Utover den personlige forberedelsen er det ofte greit med litt praktiske forberedelser og bruk av enkelte rekvisitter. Det enkleste, og ofte det beste, er å nevne dette for delta-

kerne og la dem selv ordne det. Gjennom de praktiske forberedelsene lever man seg også inn i situasjonen og rollene. Det kan dreie seg om møbleringen av rommet og ting som symboliserer situasjonen, og om rolletypiske klær og hodeplagg. Med helt enkle rekvisitter kan man få fram ønskede effekter. Det aller enkleste er å utstyre deltakerne med store skilt på brystet som forteller hvilken rolle de har.

Metodene slik de beskrives her er utviklet av organisasjonspsykologer, men de benyttes også i terapeutisk virksomhet. Deltakerne tar på seg en annen hatt enn den de har til daglig. Gjennom å leve seg inn i og spille ut en rolle, oppnås en annerledes forståelse av en situasjon og en ny dynamikk i ei gruppes arbeid, med uventede, spennende og verdifulle resultater. Bruk av metodene som forbedelse gir et langt bedre utgangspunkt for å møte andre. Og de kan gi impulser til å gjøre vesentlige endringer før man bringer saken videre. Dessuten er det moro, og skaper munterhet i hverdagen. Ofte er bare tanken på at ens kollega skal spille en bestemt politiker, en fugleforsker, en journalist eller en interesseforkjemper nok til å trekke på smilebåndet.



Kursdeltakere i gang med rollespill.

Disse metodene oppleves som verst før man har prøvd. Førstegangsutprøving viser at det ikke er farlig, men både lærerikt og morsomt. Deretter blir det både enklere og nyttigere, og stort sett like morsomt. Man lærer både om seg selv og andre under et intensivt, nyttig og artig samarbeid.

4.19 Kryssavstemming

Etter en idégenereringsprosess (brainstorming eller lignende) står man som regel igjen med en stor mengde usorterte og uprioriterte ideer. I kapittel 2.7 er det beskrevet en grundig måte å gjennomføre idévurdering på. Men ofte har man kun behov for en rask måte å komme videre på, og å få en viss orden i materialet. Da kan man benytte kryssavstemming. Metoden er enkel, og vil ved riktig bruk effektivisere arbeidet og forhindre håpløse diskusjoner.

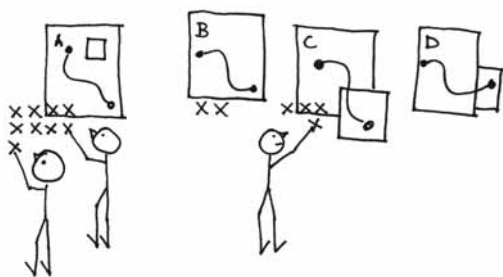
Metoden har flere varianter. Den enkleste er at hver deltaker får tildelt tre kryss, og stemmer ved å plassere "sine" kryss på den eller de av ideene vedkommende mener er de beste eller mest lovende. Deltakerne velger selv om de vil sette alle kryssene på én idé, sette to på en og ett på en annen eller fordele dem på tre ideer. Deretter teller man opp og ser hvilke ideer som fikk størst oppslutning, og hvilke som fikk få eller ingen kryss. Ofte er dette nok til å komme videre, og det er alltid et bedre grunnlag for en diskusjon enn den ubearbeidede idémengden.

Hvis det i en større gruppe som har produsert ideer er klart definerte undergrupper, eksempelvis utfra profesjon, geografi, forningstilknytning og liknende (homogene

grupper), kan det være et poeng i å tildele hver undergruppe sin farge, slik at alle i gruppe A har tre kryss i rødt, alle i gruppe B har tre kryss i blått osv. Da vil det både være tydelig hvilke ideer som fikk størst oppslutning, og samtidig gå klart fram om det er systematiske forskjeller mellom gruppene. Dette kan gi grunnlag for en dypere diskusjon om hvorfor de ulike gruppene valgte som de gjorde, og derved gi alle en større forståelse for bakenforliggende prioriteringer.

Noen ganger genereres ideer i smågrupper og presenteres så for plenum. Deretter skal man prioritere blant alle framlagte ideer. En mulig måte å bruke kryssavstemming på i slike tilfeller er å la alle få tildelt fire kryss, hvorav tre skal benyttes på ideer fra andre grupper og ett på en idé fra egen gruppe. Også denne varianten kan kombineres med ulik farge for hver gruppe. Deltakerne tvinges til å vurdere andres ideer seriøst, samtidig som klare forskjeller i prioriteringer internt i gruppa eller mellom gruppene blir tydelige hvis man benytter farger. Deretter velger man hvilke ideer som skal bringes videre, enten utfra ren opptelling eller gjennom en undrende diskusjon på bakgrunn av avstemmingen.

Kryssavstemming kan også benyttes i andre valg- og prioriteringssituasjoner, hvor det er uklart hvilke alternativer ei gruppe eller forsamling faktisk mener er de viktigste. Man får sjekket ut om det de mest offensive hevder er representativt for gruppas samlede oppfatning, eller om de fleste mener noe annet uten å komme til orde. Alle får på denne måten tilkjennegi sin mening uten å måtte forsvare den i en diskusjon.



Deltakerne har for eksempel tre kryss hver som kan settes på et eller flere forslag.

4.20 Verdianalyse

Verdianalyse (amerikansk: Value Engineering) er en systematisk bruk av kjente teknikker for å redusere kostnader og for å komme fram til riktig kvalitet på et prosjekt. Metoden er utviklet i USA, opprinnelig for vegsektoren, og er pålagt i all offentlig virksomhet der. I Norge er metoden så vidt tatt i bruk i vegprosjekter, med positive resultater. (Rapport: Bruk av verdianalyse ved revisjon av vegprosjekt. Sintef - ST22 A00460)

Verdianalysen gjennomføres av et lite team på 5-7 personer uavhengige, godt kvalifiserte fagfolk som med konsentrert innsats over 4-5 dager skal komme med ideer til forbedring av en plan eller et prosjekt. Det er vanlig å dele verdianalysen i 8 arbeidsfaser:

1. Prosjektledelsen har ansvar for valg av prosjekt og for å bestemme hvem som skal være med i teamet
2. Undersøkelsesfasen inneholder en funksjonsanalyse der det fokuseres på hva som er problemet og en verdivurdering av de foreslåtte løsningene
3. Idéfasen søker etter alternative løsninger ved hjelp av kjente teknikker (brainstorming og lignende)
4. Vurderingsfasen benytter systematiske metoder for å velge ut de beste ideene
5. I utviklingsfasen arbeider teamet fram forslag ut fra de beste ideene med fokus på hvordan løsningen vil fungere, hvilke ulemper den innebærer og hva kostnadene er
6. Teamarbeidet avsluttes med å selge de beste ideene til prosjektledelsen gjennom en kortfattet presentasjon
7. Prosjektledelsen har ansvar for eventuell gjennomføring av ideene samt
8. Evaluering og revisjon av planene

Verdianalyse kan brukes i ulike faser av et vegprosjekt ved å tilpasse teknikken til de aktuelle problemstillingene. På utredningsstadiet kan en verdianalyse være et godt hjelpemiddel til å kvalitetssikre om man har kommet fram til rett konsept for vegsystem. Før fullført kommunedelplan kan verdianalysen gi støtte til valg og utbedring av beste alternativ. I reguleringsplan- og byggeplanfasen kan verdianalysen bidra til å finne gode detaljløsninger og luke ut unødige kostbare løsninger.

Kommer det fram vesentlige endringer gjennom en verdianalyse, er det nødvendig å ta en ny runde med deltakerne i prosessen for å få aksept for disse.

5. Tilrettelegging for og sikring av resultater i kreative prosesser.

I dette kapitlet tar vi opp forhold ved planlegging, strukturering og gjennomføring av kreative prosesser som er mer eller mindre uavhengig av den enkelte metode. Kapitlet kan derfor sees på som en del generelle betraktninger og råd til folk som benytter kreative prosesser i sitt arbeid.

5.1 Arbeidsgrupper

Det meste av arbeidet under kreative prosesser foregår i grupper. Totalt antall deltakere kan variere fra 5-6 til mer enn 150, avhengig av hvilken situasjon man er i og hvilken metode som benyttes. For de rene idégenereringsmetodene (kap. 4.2 - 4.9) og for CPS (kap. 4.10) regnes en egnet gruppestørrelse å være 6-12 personer. Om det deltar flere personer i prosessen etableres undergrupper som jobber parallelt, enten med den samme problemstillingen eller med ulike problemstillinger. Koordinering av hele arbeidsprosessen gjøres i plenum.

Rollespill og spontanteater (kap. 4.18) gjøres sjelden med flere enn 15 personer eller færre enn 6 personer i ei gruppe. Ofte kan flere grupper arbeide parallelt, og eventuelt være hverandres tilskuere under gjennomføringen. En søkekonferanse (kap. 4.12) har som regel fra 30 til 64 deltakere, men kan gjennomføres med flere om man utvider tidsrammen og gjør gode forberedelser. Gruppestørrelsen innen konferansen er vanligvis 5-8 personer. Idédugnad (kap. 4.11) egner seg for 15-30 personer, og et informasjonsmøte (kap. 4.14) fungerer med mer enn 20 grupper à 8 personer.

Homogene eller heterogene grupper

En del kreative metoder som søkekonferanse og idédugnad har trinn som beskriver nåsituasjonen eller en ønsket framtidig situasjon. Her vil det som regel være ulike oppfatninger. Disse er det viktig å få fram. Derfor gjøres dette arbeidet oftest i homogene (like-



Fotografi fra gruppearbeid på kurs.



artede) grupper, slik at ulikheter blir synliggjort gjennom ulike presentasjoner fra gruppene. Idégenereringsprosesser fremmes gjennom mangfold, så her er det ønskelig med heterogene (blandede) grupper. Idébearbeiding og idévurdering kan gjøres i heterogene grupper når helheten skal ivaretas, eller i homogene grupper når spesielle forhold skal sjekkes ut.

For alle kreative prosesser er det viktig at deltakernes perspektiv utvides gjennom samspill med personer med ulikt ståsted, ulik erfaring og ulik fagbakgrunn. De homogene gruppene benyttes innenfor en heterogen helhet, for å synliggjøre ulike synspunkter. Det blir derfor viktig å tenke både faglig og personlig mangfold innen den totale deltakergruppa når man gjør utvalg og inviterer.

Det er vesentlig at man ikke åpner for tradisjonelle diskusjoner mellom ulike fraksjoner, men oppfordrer hver enkelt deltaker og gruppe til å ta i mot impulser fra "de andre"

med åpenhet og undring. Deretter kan man bygge videre på impulser gjennom kreativt arbeid i heterogene grupper.

Faser i gruppeetablering

Hver gang ei ny gruppe dannes oppstår det behov for å avklare hvem en selv er i gruppa, hvem de andre er og hva gruppa er. Under større prosesser med mange som ikke kjenner hverandre må folk gis tid til å bli litt kjent. Når folk blir tryggere på hverandre slipper de seg mer løs og blir mer kreative og produktive. De kan inspireres til kort å gi fakta om seg selv, både faglig og personlig, og fortelle litt om hva de er spesielt interessert i. Som oftest vil slike større prosesser ha et arbeidsgrunnlag som hjelper folk i gang med selve arbeidet, for eksempel under en søkekonferanse. Dette korter vesentlig ned på tida fra gruppa møtes til den er arbeidsdyktig. Men det er viktig at gruppa også tar vare på sin egen utvikling som gruppe,

gjennom å bli inspirert til å reflektere over sin egen måte å arbeide på undervegs og etter å ha løst en oppgave.

For grupper som skal jobbe med enklere og mindre strukturerte kreative prosesser, er det viktig med en oppvarming før selve det kreative arbeidet. Stemningen bør være lett og munter. Folk kan oppfordres til å fortelle om noe spennende som de har opplevd, gjerne situasjoner hvor spesiell inspirasjon ga uventede og nyttige resultater, eller til å fortelle om samspill med andre personer som åpnet nye muligheter.

Enhver gruppe som ikke har vært likedan sammensatt tidligere, er ei ny gruppe. Vesentlig endring av arbeidsoppgaver kan også føre til at gruppa nesten må defineres på nytt. Fra ei gruppe dannes til den er arbeidsdyktig i kreative planprosesser vil den som oftest, på en eller annen måte, ha vært gjennom følgende faser (hentet fra LEDELSE OG TEKNOLOGI, M. Levin, Ø. Fossen, R. Gjersvik, Universitetsforlaget 1994):

Bli-kjent-fasen. Denne er preget av usikkerhet. Man vil både presentere seg selv og bli kjent med andre, samtidig som gruppa preges av en viss tilbakeholdenhet. Det er viktig for deltakerne å få vite at de er akseptert som fullverdige gruppemedlemmer.

Standpunkt-fasen. Her er det viktig å markere seg. Det underliggende er makt og styring i gruppa. Både saklig argumentasjon og personlig markering gjennom atferd brukes. Standpunkt-fasen er slitsom. Dessuten skal jo gruppa finne sin identitet som arbeidsgruppe, også i forhold til andre grupper.

Overglattingsfasen. I overglattingsfasen vektlegger man nå det som er felles, og er opptatt av å styrke vi-følelsen.

Frigjøringsfasen. Her er man blitt rimelig

trygge på hverandre, og kan begynne å eksperimentere med ulikhet og uenighet. Respekt forutsetter ikke enighet, og man frykter ikke lenger at uenighet og konflikter skal sprengre gruppa. Man blir opptatt av å løse sin oppgave, og av å utforske og utnytte gruppas ressurser.

Fasene er ikke alltid like tydelige. Virkeligheten er ofte ganske kompleks. Budskapet er å være vår på og gi rom for de prosesser ei gruppe har behov for under sin etablering og utvikling.

Spontanitet og kreativitet krever at man ikke tar seg selv for høytidelig. Ofte kan man skape den rette stemningen og samtidig stimulere gruppeprosessen ved å la gruppene få oppgaver der deltakerne kan dumme seg ut på områder hvor de ikke har særlig prestisje. Målet er å skape trygghet hos den enkelte, munter vi-følelse i gruppa og tillit til prosesslederen. Her har prosesslederen selv en utfordring til egen kreativitet (5.4).

Ingen sykler helt greit ved første forsøk. Når du først kan sykle, er det vanskelig å forklare hva du gjør for å få det til. Kreative prosesser minner litt om kollektiv sykling. Man må gjøre det for å lære det. Når man kan det, kan man eksperimentere med mer kompliserte øvelser. Jo flere i ei gruppe som har trening i kreativt arbeid, jo kortere tid tar det før gruppa arbeider godt, og jo mindre trening med støttehjul trenger man for å legge ut på tur.

5.2 Tilbakemelding til deltakerne

Det er flere måter å gi tilbakemelding på eller stimulere til refleksjon. Hensikten er imidlertid den samme, å bidra til læring hos gruppa og den enkelte. Men tidsperspektivet kan være forskjellig. Enkelte ganger er hovedhen-

sikten å bidra til effektivisering av arbeidet der og da. Andre ganger er det viktigste å bidra til refleksjon og læring i et lengre perspektiv. Prosesslederen/staben må vurdere hva som best fremmer den aktuelle prosessen.

Direkte tilbakemelding til den enkelte om hvordan vedkommende påvirker gruppa kan være aktuelt når en person klart blokkerer prosessen, eller når en person på en god måte stimulerer arbeidet. Slik tilbakemelding bør være konkret påvisning av atferd og hva denne fører til. Her kan tilbakespilling av videoopptak være til stor nytte. Man må aldri karakterisere folk ved å gi tilbakemeldinger som sier hvordan de er, men holde seg til hva de faktisk gjør og hva dette kan resultere i. Slik tilbakemelding kan være av stor nytte for den enkelte, for de øvrige og for gruppas videre arbeid.

Under lengre prosesser kan det være aktuelt å observere ei gruppe en tid, og så gi hver av deltakerne en tilbakemelding. Da er det som oftest også naturlig å gi tilbakemelding på hvordan man opplever at gruppa fungerer som arbeidsgruppe (se kap. 4.17). Etter en slik tilbakemelding bør deltakerne få noe tid til å reflektere, og deretter diskutere i gruppa. Men man må passe på at ikke fokus på deltakernes og gruppas måte å arbeide på fortrenger det egentlige arbeidet man skal utføre.

Å inspirere til egen og kollektiv refleksjon over hvordan man arbeider, kan ofte gi verdifull læring som fremmer det videre arbeidet. Man kan eksempelvis be hver enkelt i ei gruppe tenke over hva vedkommende selv gjør som fremmer eller hemmer gruppas arbeid, og hva ved gruppas felles atferd som fremmer eller hemmer arbeidet. De kan så

dele sine refleksjoner med hverandre, og avslutningsvis enes om hva som er viktig å ha i bakhodet når man skal jobbe videre.

Etter en kreativ prosess er det som oftest et behov for å evaluere både prosessen og produktet. Egenvurdering i gruppa er nok her det viktigste, men ofte er det også interesse for hva prosessledelsen mener. Når man skal gi slik avsluttende tilbakemelding må man ta hensyn til at dette er ord på veien videre, at det er liten tid der og da til å diskutere nærmere, og at selve jobben er avsluttet i denne omgang. Noen få, positive kommentarer er på sin plass, og påpeking av ett eller to forhold som har hemmet arbeidet kan også tas med. Men kritiske kommentarer i denne fasen bør være slike som de fleste nikker gjenkjennende til.

Prosessleder og eventuelle øvrige stabsmedlemmer har også behov for tilbakemelding på sitt arbeid. Mottakeligheten og lærerenvnen er størst umiddelbart etter at selve jobben er avsluttet. Man kan be deltakerne summe litt (se kap. 4.7) og så gi sine tilbakemeldinger. Enkelte ganger benyttes skriftlige tilbakemeldinger (evaluering). Disse har størst nytteverdi hvis de gjennomgås umiddelbart.

Helt til slutt kan man spørre deltakerne om hva de mener prosessen har betydd for resultatet, og gjerne notere ned stikkord på flippoverark som det siste man skaper i fellesskap.

5.3 Prosesslederens arbeid

En prosessleders viktigste arbeid er forarbeidet til prosessen. Det må klarlegges hva man ønsker å oppnå og hvilken metode som skal benyttes, og hvem som er aktuelle deltakere. Videre må man utforme prosessen og utar-



Når arbeidet i gruppene fungerer godt, kan prosesslederen nøye seg med å observere prosessen.

beide arbeidsgrunnlaget. Dette gjøres ofte i samspill med ei stabgruppe, når prosesslederen og eventuell øvrig stab er en del av de ansvarlige for planprosessen. Når prosesslederen bringes inn utenfra, gjør prosesslederen dette i samarbeid med de ansvarlige for planprosessen. Under og etter dette arbeidet må prosesslederen leve seg inn i prosessen, og se for seg hva som kan skje og hvordan han eller hun kan stimulere arbeidet på beste måte.

Hvis den aktuelle prosessen har forankring som et viktig element, må prosesslederen forvise seg om at den/de ansvarlige for planprosessen er forberedt på å ta resultatet på alvor. Deltakere i rene idégenereringsprosesser gir sine bidrag uforpliktende, og de ansvarlige kan i ettertid benytte materialet som de ønsker. Det er annerledes når delta-

kerne engasjerer seg over tid, og spesielt når de i tillegg er interessenter i planprosessen. Da kan respektløs bruk av resultater ha store negative konsekvenser senere i prosessen. Mens respekt for deltakerne og det de har bidratt med som oftest gir store positive bidrag til det videre arbeidet.

Under den kreative prosessen representerer prosesslederen kompetansen på prosessen og tryggheten for at arbeidet vil gå greit, mens deltakerne representerer ulike typer kompetanse, kunnskap eller interesser som er nødvendige for å gi prosessen innhold. Prosesslederen må orientere om arbeidsform og rollefordeling og, selv om det er utarbeidet skriftlig arbeidsunderlag, presisere hovedpunktene i arbeidets gang.

Under rene idégenereringsprosesser spiller prosesslederen en aktiv rolle hele tida,

som inspirator, som forvalter av spilleregler, som den som strukturerer arbeidet. I andre prosesser, hvor mye arbeid foregår i parallelle grupper, setter prosesslederen i gang arbeidet og sier at gruppene er frie til å ta kontakt når de har behov for det. Under gruppearbeidet søker man så å følge med på hvordan arbeidet utvikler seg, for eventuelt å hjelpe til ved behov. Her gjelder ordtaket "Don't fix anything that works". Når gruppene er godt i gang med arbeidet skal de som regel få være i fred. Prosesslederen kan eventuelt spørre forsiktig om hvordan det går. Hvis noen grupper synes å streve, kan man undersøke om de kan ha behov for hjelp til å komme videre, og for eksempel forklare oppgaven eller arbeidsmåten, se på resultatene og bekrefte eller forsiktig korrigere kursen.

Under plenumspresentasjoner og annet arbeid i plenum er prosesslederens arbeid mer synlig. Her gjelder det å la alle viktige forhold komme fram, men også å begrense enkeltpresentasjoner og spørsmål slik at det blir rom for alle grupper og alle synspunkter. Under kreative prosesser søker man å unngå tradisjonelle diskusjoner og partsargumentasjon i plenum. Man skal vinne ved å skape noe sammen, ikke ved å utmanøvrere motstandere. Om mange i rommet er uvante med en slik arbeidsform kan prosesslederen få en utfordring. Da gjelder det konsekvent å dempe ned tradisjonelle diskusjoner gjennom å trekke fram helheten og inspirere til langsiktighet.

I de tilfeller hvor prosesslederen arbeider sammen med en stab, bør hun/han ta initiativ til et stabsmøte for intern tilbakemelding og oppsummering snarest mulig etter at selve arbeidet er avsluttet. Dette er uansett nyttig og lærerikt, og spesielt viktig hvis

denne samme staben fortsatt skal arbeide sammen. Under selve prosessen kan det enkelte ganger "gå litt fort i svingene", og prosesslederen/staben er da primært opptatt av deltakerne og deres arbeid. Derfor kan stabsinterne forhold måtte ligge ubearbeidet. I etterkant kan staben uforstyrret ta opp slike forhold, dele erfaringer fra samarbeidet, og gjennom dette styrke sin evne til framtidig arbeid med kreative prosesser.

Det er også nyttig å ha en samtale med oppdragsgiver mens inntrykkene er ferske. Et møte umiddelbart etter at prosessen er avsluttet er det beste. En telefonprat i løpet av et par dager er også nyttig.

De enklere metodene krever ikke mer av prosesslederen enn at hun har satt seg godt inn i dem, har en viss erfaring i å arbeide med grupper og har lyst til å prøve. De mer komplekse metodene krever mer kunnskap, erfaring og gruppedynamisk innsikt. Som regel øker kompleksiteten med antall deltakere og tida for prosessen. Det kan være lurt å etablere kontakt med en erfaren prosesskonsulent, internt eller eksternt, som samtalepartner ved metodevalg, rådgiver når man selv skal prøve seg og bidragsyter/prosessleder under komplekse prosesser.

En prosessleder er primært en tilrettelegger. Det er deltakerne som sammen skaper resultatet. Da er følgende et godt råd til alle prosessledere:

Ta folk på alvor, men ta ikke deg selv for høytidelig.

5.4 Forpliktelse, oppfølging og forankring i ledelsen.

Kreative prosesser er utløsning av menneskelige ressurser. Vi har tidligere (kap. 2 og 3) tatt opp forutsetninger for at folk engasjerer

seg aktivt og konstruktivt. Svært mye dreier seg om respekt for hverandre og god kommunikasjon.

I mange kreative prosesser ønsker vi at deltakerne opplever en forpliktelse til å arbeide videre med resultatet, innenfor den større planprosessen. Skal vi lykkes, må vi skape realistiske forventninger hos deltakerne i forkant, og bekrefte og forsterke disse under prosessen. Ord og atferd hos formelle ledere og øvrige statuspersoner er helt vesentlig. Disse må klart signalisere at deltakerne og det de kommer med tas på alvor, at deres bidrag er viktige og at videre arbeid krever felles innsats.

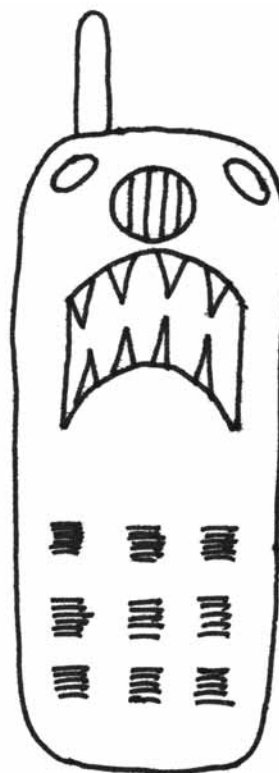
I etterkant må det videre arbeidet gis en reell oppfølging av de ansvarlige for planprosessen. De som har tatt på seg oppgaver må vises oppmerksomhet, avtaler må følges opp, de må få tilbud om bistand av ulike slag når slike behov dukker opp, og holdes orientert om hvordan de øvrige i planprosessen arbeider. Folk er ikke som skruer. Et "psykologisk moment" må "ettertrekkes" jevnlig for å holdes stabilt. En skrue kan du trekke til med ønsket moment og forlate, og komme tilbake til når det passer deg og finne at momentet fortsatt er der.

Vi kommer stadig tilbake til ledelsens rolle. Men hvem er ledelsen, og hva slags rolle(r) snakker vi om? Når det gjelder rene idégenereringsprosesser og avgrensede prosesser "nede i" organisasjonen kan disse normalt gjennomføres uten å trekke inn ledere på høyere nivå, innenfor det mandatet som den lokale ledelsen eller prosjektledelsen allerede har. Derimot betyr ofte holdninger og atferd hos høyere ledelse mye for i hvilken grad kreative prosesser tas i bruk.

For større, mer omfattende prosesser,

hvor berørte, besluttere og andre trekkes inn, må ledelsen på høyere nivå engasjere seg aktivt. De må forstå og ta på alvor at det dreier seg om psykologiske prosesser, at folk bidrar med mye av seg selv, og at produkt og prosess er nøye knyttet sammen. Deltakere har et eierforhold til det de produserer. Ledelsen kan ikke avvise eller velge bort resultater av prosessen uten å gjøre dette skikkelig gjennom en egen prosess, uten betydelige konsekvenser og kostnader. Eksempler på slike konsekvenser i den aktuelle prosessen er tilbaketrekning, uttrykt frustrasjon og motstand mot det ledelsen går inn for. Dessuten er det stor risiko for at folk som har blitt frustrert ikke vil stille opp igjen om de blir spurt senere.

Når ledelsen signaliserer klart at de vurderer et arbeid som viktig, så blir det viktig.





Det må selvsagt være nok flipp-overe og god veggplass til å henge opp flipp-overark.

Når ledelsen tar resultatet på alvor, blir det å bidra til å skape resultatet meningsfullt. Når ledelsen slipper fram sine kreative sider i en konstruktiv, lekende prosess, slipper også andre seg løs. Og slikt blir det gjerne interessante resultater av.

5.5 Rom, sted og praktisk forhold

Godt prosessarbeid stiller krav til de fysiske forholdene arbeidet skjer under. Men kravene er andre enn de man ofte stiller til vanlige møter. Det må selvsagt være nok flipp-overe og god veggplass til å henge opp flipp-overark. Det må være anledning til å bruke lysark, eventuelt også å ta opp og å vise video. Hvis det er en stor gruppe må det også være lydutstyr, helst både en trådløs håndholdt mikrofon og en trådløs mygg.

Stedet og rommet bør helst i seg selv gi inspirasjon til nytenkning, og det bør være utsikt. Utsikt gir innsikt. Det er vanskelig å la tankene fly bak fortrukne gardiner eller i en kjeller. En setervoll med noen gamle bord og benker kan være et bedre sted for kreativt arbeid enn et moderne møterom.

Det er viktig å kunne arbeide uforstyrret under kreative prosesser. Man bør finne lokaler man vanligvis ikke bruker til ordinære møter. Det kan være lurt å reise bort, gjerne med felles overnatting, hvis prosessen går over flere dager. En investering i de sosiale prosesser i en kreativ gruppe er ikke sløsing, men som oftest en god investering. Det er viktig at mat og drikke er tilgjengelig uten forstyrrende anstrengelser. Ikke minst er det viktig å kople ut alle mobiltelefoner.

6. Hvor i planprosessen vi bruke kreative metoder

I dette kapitlet vises hvilke kreative metoder som kan anvendes på ulike problemstillinger i de ulike fasene. Skjemaet nedenfor må betraktes som en meny det kan plukkes fra. Hvilken metode og hvilke deltakere som er

aktuelle må vurderes i den enkelte situasjon. Man må vurdere nøye hva problemstillingene er og hva man ønsker å oppnå ved bruk av metoden.

Fase 1. Situasjonsbeskrivelse

Deloppgaver	Metoder	Deltakere	Effekt
- Planlegge arbeidet, hvem vet noe?	- Brainstorming - 3-minutter - Brainwriting	- Interne som vil følge prosjektet	- Gode ideer til hvem som skal kontaktes, hvor data finnes - Involvere og aktivisere interne medarbeidere
- Planlegge første del av planarbeidet fase 1 - 3	- Planfrise	- Interne som skal følge prosjektet - Kommunale saksbehandlere - Avdelingsledere i Statens vegvesen og kommunene - Vurdere deltakelse fra andre offentlige etater som blir spesielt berørt som fylkeskommune/fylkesmann	- Felles grunnlag og forståelse for planprosessen i administrasjonene - Involvere ledere

Fase 2. Problemforståelse, visjoner og mål

Deloppgaver	Metoder	Deltakere	Effekt
- Forberede fase 2	Metoder - Brainstorming - Brainwriting - 3-minutter	Deltakere - Saksbehandlere i Statens vegvesen - Saksbehandlere i kommunene	Effekt - Bedre planlegging av fasen - Involvering av sentrale samarbeidspartnere
A. Problemforståelse - Få fram ulike problemforståelse og konflikter/potensielle konflikter	- Brainstorming - Brainwriting - Idédugnad	- Ledere i Statens vegvesen og kommunene - Sentrale politikere - Saksbehandlere i Statens vegvesen og kommunene - Andre offentlige etater som fylkeskommune/fylkesmann - Representanter for brukere og berørte - Eventuelt andre faggrupper som samfunnsviter etc.-	- Samskapt bilde av situasjonen og problemstillinger - Få kartlagt ulike behov, ønsker og preferanser - Etablere forståelse for ulike syn - Bli kjent - Aktivisering - Forankring
B. Framtidsbilde - Få fram hvordan en ser for seg framtida generelt sett om 15-50 år, hvordan trafikksituasjonen vil kunne være og hvilke ønsker den enkelte har for stedet i framtida	- Visjonstenkning (eksempel kap 4.9 og 7.5) - Idédugnad for pkt. A + pkt. B (eksempel kap 7.1)	- Ledere i Statens vegvesen og kommunene - Sentrale politikere - Saksbehandlere Statens vegvesen og kommunene - Andre offentlige etater som fylkeskommune/fylkesmann - Representanter for brukere og berørte - Vurdere andre faggrupper som samfunnsviter etc.	- Samskapt bilde av framtida generelt og for trafikk og lokalsamfunn spesielt - Forståelse for andres framtidsoppfattelse - Bli kjent - Forankring
C. Mulige løsninger - Få fram ulike løsningsmuligheter - Avgrensning av planoppgave og planområde	- Brainstorming - Brainwriting gule lapper oa - Idédugnad pkt A + pkt C - Utvidet idédugnad pkt A, B, C (eksempel kap 7.5)	- Saksbehandlere i Statens vegvesen og kommunene - Arkitekt og landskapsarkitekt - Samfunnsviter, trafikkpedagog oa	- Bred deltakelse og faglig sammensetning gir flere og bedre ideer og løsningsforslag
- Få fram ulike løsningsmuligheter	- Arkitektkonkurrans (krever god beskrivelse av problemstillinger og mål for planen)	- Inviterte arkitekt-/planleggingsfirmaer	- Fagfolk utenfra kan se problemstillingene fra en annen synsvinkel - Bred deltakelse og faglig sammensetning gir flere og bedre ideer og løsningsforslag - Gir liten forankring
- Problemforståelse - Visjon - Få fram ulike løsningsmuligheter - Oppfølging	- Søkekonferanse, pkt. A, B, C behandles samlet (eksempel kap 7.8)	- Ledere i Statens vegvesen og kommunene - Sentrale politikere - Saksbehandlere i Statens vegvesen og kommunene - Andre offentlige etater som fylkeskommune/fylkesmann - Representanter for brukere og berørte - Andre faggrupper som samfunnsviter etc.	- Mange gode og uventede ideer og løsningsforslag - Aktivisering - Forankring - Resultatet av konferansen forplikter dem som har satt den i gang. De må ta hensyn til resultatet

Fase 3. Planlegge planarbeid og planprosess.

Deloppgaver	Metoder	Deltakere	Effekt
- Planlegge planprosess og planarbeid, organisering	<i>Metoder</i> - Planfrise	<i>Deltakere</i> - Prosjektleder, saksbehandler i Statens vegvesene - Saksbehandlere i kommunene - Andre fagfolk - Folk med kompetanse innen organisasjon og prosessledelse - Ledere i Statens vegvesen og kommunene?	<i>Effekt</i> - Bredt spekter av synspunkter og faglige innfallsvinkler - Utnytte andre fagfolks kunnskaper - Aktivisering - Eventuell politisk behandling gir forankring
- Planlegge planprosess og planarbeid, organisering	- Brainstorming - Idédugnad	- Prosjektleder, saksbehandler Statens vegvesen og kommune - Andre fagfolk - Folk med kompetanse innen organisasjon og prosessledelse	- Bredt spekter av synspunkter og faglige innfallsvinkler - Utnytte andre fagfolks kunnskaper

Fase 4. Registreringer og analyse

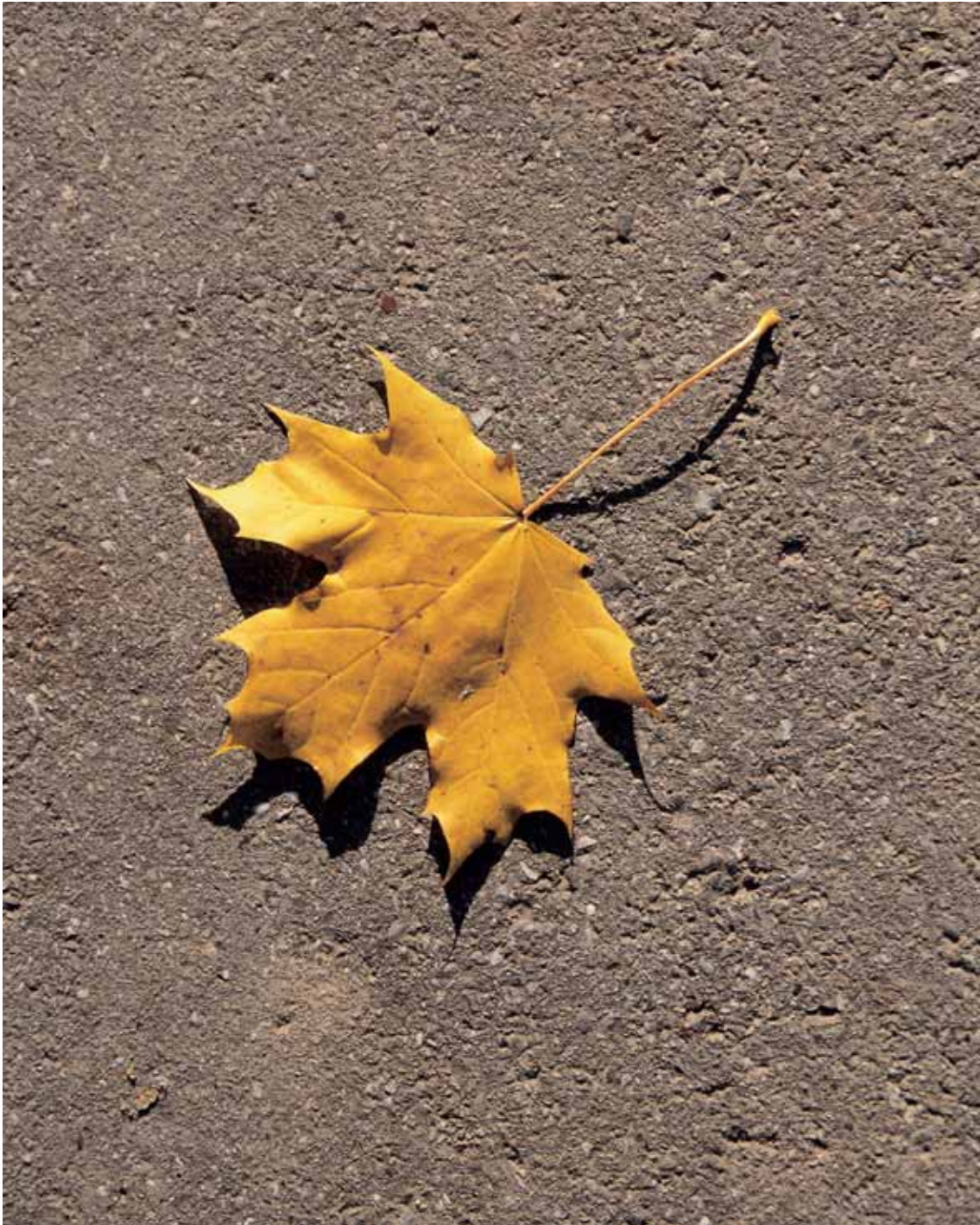
Deloppgaver	Metoder	Deltakere	Effekt
A. Registrering - Folk i lokalmiljøet sitter på mye kunnskap om sitt området. Disse kan aktiviseres gjennom arbeidsgrupper med ulike tema	<i>Metoder</i> - Medvirkningsmøte (eksempel kap 7.3)	<i>Deltakere</i> - Skole - Idrettslag og foreninger som jobber med barn og unge - Velforening - Historielag, bygdemuseum, m.fl	<i>Effekt</i> - Kunnskapsoverføring begge veier - Aktivisering og engasjement i lokalmiljø - Får fram lokalkunnskap som ellers ikke ville bli kjent - Planleggerne vil få en dypere forståelse for lokalmiljøet - Tillitsbyggende
B. Analyse - Stedsanalysen bør presenteres for faginstanser, lokalmiljø og brukere	- Informasjonsmøte (eksempel 7.3) - Medvirkningsmøte - Gruppearbeid for å respondere på og justere analysen (eksempel 7.3)	- Alle som ønsker - Sentrale politikere, offentlige etater bør inviteres spesielt - Prosjektleder, saksbehandlere Statens vegvesen og kommunene - Andre offentlige etater - Representanter for bruker og lokalmiljø - Ledere Statens vegvesen og kommunene samt sentrale politikere vurderes	- Kunnskapsoverføring (mest fra utbygger) - Avmystifisering - Gjensidig kunnskaps-overføring - Tillitsbyggende - Skape engasjement - Forankring - Fokus på kunnskap og ikke løsninger

Fase 5. Ideer og løsninger

Deloppgaver	Metoder	Deltakere	Effekt
A. Finne løsninger - Overordnet plan/reguleringsplan	<i>Metoder</i> - Idédugnad (Eksempel kap 7.1, 7.2, 7.4, 7,6)	<i>Deltakere</i> - Veg- og trafikkplanleggere, byplanlegger, arkitekt, landskapsarkitekt, andre faggrupper	<i>Effekt</i> - Stor bredde i ideer og løsningsmuligheter - Finne "det gode grep" tidlig
	- Arkitektkonkurranse	- Deltakere velges ut gjennom type konkurranse: - Åpen arkitektkonkurranse - Lukket arkitektkonkurranse - Parallele oppdrag	- Fagfolk utenfra kan se problemstillingene fra en annen synsvinkel - Stor bredde i ideer og løsningsmuligheter - Finne "det gode grep" tidlig - Gir liten forankring
- Detalj- og byggeplan	- Brainstorming - Brainwriting - Idédugnad	- Veg- og trafikkplanleggere, byggherre, produksjon, fagarbeidere - Kommune	- Stor bredde i ideer og løsningsmuligheter innenfor aktuelt handlingsrom - Forankring hos de som skal gjennomføre prosjektet
B. Bearbeide løsninger/delløsninger	- Idédugnad - Brainstorming - Brainwriting	- Planleggergruppa	- Stor bredde i ideer til videreutvikling av løsninger - Løsninger med svakheter utvikles til bedre løsninger
C. Evaluere løsninger	- Rollespill	- Planleggergruppa	- Få fram kritiske synspunkter på løsningsforslagene
	- Verdianalyse	- Ekstern ekspertgruppe	- Kvalitetskontroll av løsninger - Nye ideer til kostnadsbesparende tiltak - Løsrevet fra prosessen for øvrig. Kommer det fram vesentlige endringer må man ta ny runde med de som har deltatt i prosessen
D. Forbedre detaljer	- Brainstorming - Brainwriting - Idédugnad	- Planleggergruppa	- Forbedrede detaljer og delløsninger - Nye delløsninger
E. Utvelgelse av de beste løsninger	- Verdianalyse - Rollespill	- Ekstern ekspertgruppe - Planleggergruppa	- (som under pkt. 3 over) - Forberedelse til medvirkningsmøte, informasjonsmøte eller liknende
	- Tre kryss avstemming	- Planleggergruppa, eventuelt i medvirkningsmøte	- Gir et bilde av hvilke løsninger som foretrekkes - Råd til valg av løsning
	- Informasjonsmøte	- Alle som ønsker	- Informasjon ut - Usikkert om tilbake-melding fra deltakerne er representativt
	- Medvirkningsmøte: "Høringsmøte"	- Som under fase 2: - Ledere i Statens vegvesen og kommunene, - Sentrale politikere - Saksbehandlere Statens vegvesen og kommunene - Andre offentlige etater som fylkeskommune/fylkesmann - Representanter for brukere og berørte	- Kontroll av om løsningsforslag er i tråd med problemforståelse og framtidsbilde - Signaler om preferanser og uenigheter - Nye ideer - Involvering - Forankring

Fase 6. Utarbeide planforslag

Fasen er primært for bearbeiding av alternativer og framstilling av plandokumenter og eventuell KU. Det kan være behov for å se nærmere på noen løsninger eller vurdere nye ideer, i så fall går en tilbake til fase 5.



7. Eksempler

7.1 Miljøgate Teie, Nøtterøy kommune, Vestfold

Situasjonsbeskrivelse/bakgrunn

Teie er et av to handelssentre i Nøtterøy kommune, to km fra Tønsberg sentrum. Området ligger sentralt i den tettest befolkede delen av Nøtterøy. Stedet er et gammelt forretningssenter lokalisert rundt et torg. Området er høystatus boligområde og forretningsområde. Trafikken i og gjennom sentrumsområdet er stor, på riksvegen over torget ca 11000 kjøretøy pr døgn.

Problemstilling

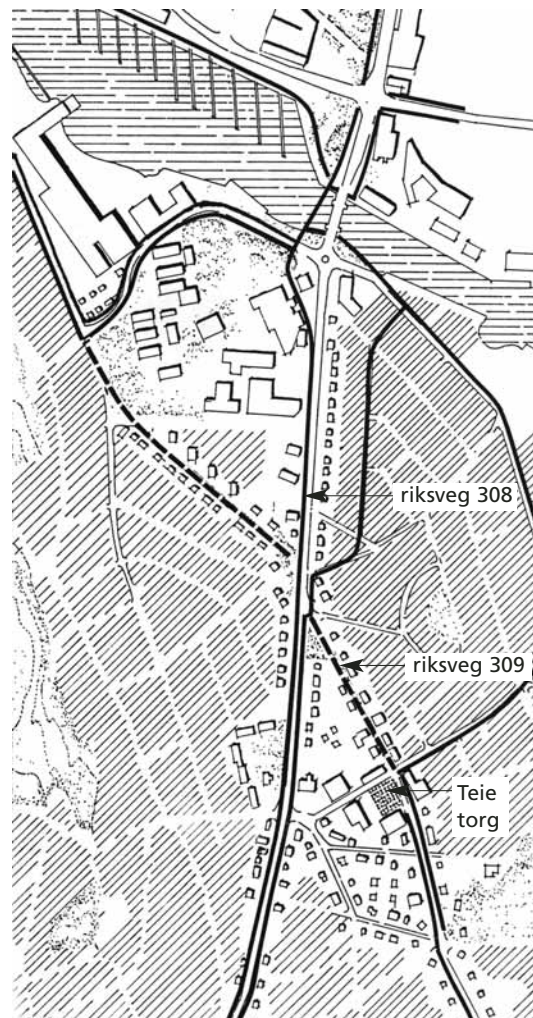
Det var ønsket om videreutvikling av Teie som handelssenter. Kommunen hadde utarbeidet reguleringsplanforslag for sentrumsområdet. Denne ble sendt tilbake til administrasjonen da politikerne syntes det var for høy arealutnyttelse. De ønsket flere alternativer å velge mellom.

Samtidig skulle Statens vegvesen Vestfold fremme reguleringsplan for opprusting av riksvegen til miljøgate og bygge en manglende sykkelveglenke. Vegvesenet hadde foretatt en stedsanalyse, og fremmet et skisseprosjekt på bakgrunn av to idédugnader. Kommunen og vegvesen hadde et felles ønske om å få en samlet behandling av arealplanen og vegplanen. Det var ønskelig å trekke med politikerne i planprosessen i sterkere grad enn vanlig.

Plantype: Reguleringsplan
Planfase: Første medvirkningsmøte: fase 2, problemforståelse, visjoner og mål
Andre medvirkningsmøte: fase 5, ideer og løsninger

Arbeidsmåte

På grunn av store konflikterende interesser ble det lagt opp til en felles, ekstra planleggingsrunde basert på medvirkning og bruk av kreative teknikker for utvikling av felles løsninger. Dette ble utarbeidet for å muliggjøre en felles reguleringsplan, og for å gi politikerne nærmere innsikt i og påvirkning på arbeidene med planforslag.



Teie torg ligger 2 km syd for Tønsberg sentrum. Teie er et livlig handelsområde og høystatus boligområde, klart preget av stor gjennomgangstrafikk på riksveg 308 vest i området og på riksveg 309 over Teie torg.

Prosesen ble lagt opp i fem trinn fram til politisk behandling:

1. Enighet om prosessen
2. Visjonen for Teie-området
3. Utarbeidelse av alternativer (skisser)
4. Vurdering av alternativer (skisser)
5. Justering av planmaterialet, utarbeidelse av reguleringsplaner

Gjennomføring og drøfting

Beskrivelse av de enkelte stegene i prosessen og erfaringene.

1. Enighet om prosessen.

Forslaget om å arbeide en ekstra runde, ble behandlet i det faste utvalget for plansaker og godkjent uten justeringer.

2. Visjonen for Teie-området - medvirkningseminar 1

Deltakere: Politikere i Nøtterøy (gruppeledere, ordfører, medlemmer i det faste utvalget), handelsstand, velforening, transportnæring, skoler, kirke, kommunens administrasjon, vegkontorets planleggere og trafikkfolk.

Hensikt: Få fram ulike interessegruppers visjoner og tanker omkring framtidig utvikling i Teie-området, interessesammenfall og interessemotsetning.

Mål: Konkretisere en felles visjon (eventuelt flere visjoner).

Arbeidsform: Gruppearbeider, presentasjon av grupperesultater i plenum.

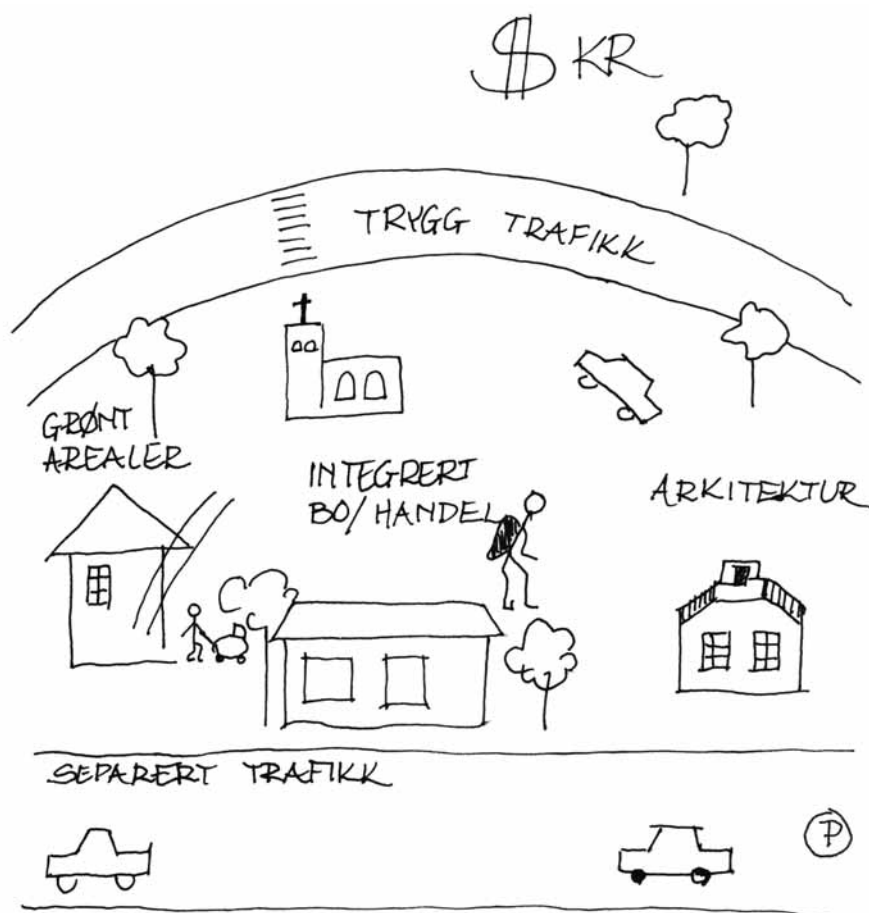
Gjennomført som et idéseminar på 3,5 timer, 34 deltakere, arbeid i heterogene (blandede) grupper. Ansvar for gjennomføring av seminar: Vegvesenets internkonsulent.

Gruppearbeidene hadde temaene:

- 1) Dette er typiske for dagens situasjon på Teie. Metode: 3-minutter.
- 2) Dette er vår visjon for Teie sentrum. Metode: Visjonstenkning - drømmereise.
- 3) Dette bør vi satse på for å få realisert visjonen for Teie sentrum. Metoder: 3-minutter.

Arbeidsformen tvang fram en diskusjon direkte mellom interessentene. Erfaringene var at deltakerne så en viss helhet i problemstillingene og fikk en annen dimensjon ut over egne særstandpunkter. Dokumentasjon av gruppearbeidene ble sendt alle deltakere kort tid etter samlingen.

Et annet resultat var at deltakerne, fra å være ganske reserverte i starten av seminaret, etter avslutningen ble stående og snakke i inntil en time om Teie, trafikksituasjonen og seminaret. På



Visjon for et framtidig Teie - fra en av gruppene.

den måten ble seminaret en brobygger mellom planleggere og ulike brukergrupper og beslutningstakere.

3. Utarbeidelse av alternativer (skisser)

Planleggere fra kommunen og vegvesenet startet sitt arbeid med å fortolke og systematisere resultatene og fordele arbeidet. Det ble gjennomført tre møter i samlet prosjektgruppe før punkt 3 var avsluttet.

4. Vurdering av alternativer (skisser) - medvirkningsseminar 2

Deltakerne fra det forrige seminaret, medvirkningsmøte 1, ble invitert til å delta i nytt møte i september, og det ble uttrykt egen målformulering for dette møtet:

- Aksept av at alternativene har tilstrekkelig bredde.
- Alternativene som legges fram stemmer med "visjonene" fra mars.
- Bidra til å heve kunnskapsnivået hos brukere, berørte og planleggere og øke forståelsen for andres preferanser og syn.

Det ble lagt fram fire skisser for arealbruk og to for trafikkløsninger.

Arbeidsgruppene skulle være de samme som i forrige seminar, men på grunn av forfall og nye deltakere, ble det etablert nye grupper - men fortsatt sammensatt som blandede grupper.

Alle gruppene fikk den samme åpne oppgaven: Med utgangspunkt i egen visjon fra forrige seminar, vurdere de foreslåtte arealplaner og trafikkløsninger. Kommentarene ble dokumentert og gruppene konkluderte med sin anbefalte løsning. Etter oppsummeringen ble det klart at to arealbruksalternativer og ett trafikkalternativ gjenstod for videre utredning.

Deltakerne oppførte seg annerledes denne gang, de stupte inn i gruppeoppgaven og kom i tillegg fram til anbefaling om løsningsvalg med forslag til nye løsninger av enkelte detaljer, basert på egen lokalkunnskap. Allerede under innledningen forsøkte en representant fra velforeningen å starte en diskusjon i plenum om en av skissene. Han ble henvist til gruppearbeidene. Det var gjennomgående optimistiske deltakere som gikk fra møtet, med forventning og tillit til det videre arbeidet.

5. Justering av planmaterialet, utarbeidelse av reguleringsplaner

Kommunen har i etterkant av seminarene arbeidet videre med arealdelen og vegvesenet med teknisk detaljplan som underlag for reguleringsplanen. Under arbeidet har vegvesenets ramme for løsninger blitt utvidet til å presentere et alternativ for framføring av gjennomgangstrafikk i en veg som innledningsvis ikke var tenkt å bli berørt av reguleringsplanen.

Internt i vegvesenet har tida fra seminarene vært en modningstid for planleggerne, som ser løsninger de ikke kunne tenke seg for et halvt år siden.

Kontakten med næringsdrivende i området har fått innehavere til å tenke nye løsninger i lokalisering innenfor det aktuelle område, og en annen har fått innfridd behovet for parkeringsplasser foran egen butikk. Disse forholdene kan også tilskrives den modning som skjer når det gis tid til å bearbeide løsningsalternativer hos berørte.

6. Politisk behandling

Utsatt på grunn av ønske om større vegløsninger (våren 2001).

7.2 Ny riksveg 2 gjennom Kongsvinger

Etter 25 års planlegging og stor strid om hvor riksveg 2 skulle gå, klarte vegvesenet og kommunen å finne et kompromiss til hovedlinje i 1984. Med en åpen planprosess og med hjelp fra faggrupper som arkitekter, landskapsarkitekter og kunstnere fikk vi en bytilpasset vegløsning med mange fine detaljer og kunsteriske innslag. I august 1988 var alt klart for anleggsstart.

Situasjonsbeskrivelse/bakgrunn

Det forelå reguleringsplan fra Norsk vegplan 2, som Miljøverndepartementet nektet å godkjenne i 1974. En 20 år lang planprosess for ny trasé for riksveg 2 gjennom Kongsvinger skulle avsluttes i et kommunestyremøte i 1984. En aksjonskomite hadde jobbet aktivt for alternative løsninger. Kommunestyret snudde i valg av alternativ, og opinionen hadde vunnet fram overfor vegvesenet og et tidligere stabilt kommunestyreflertall.

Problemstilling

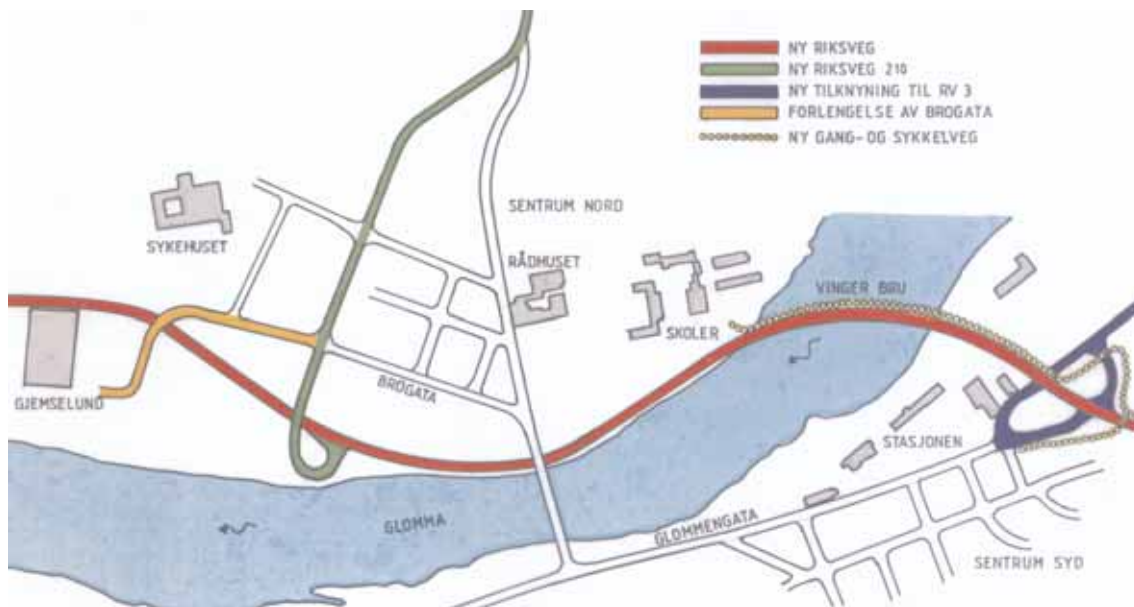
Hvordan starte opp igjen en prosess der foreliggende løsninger er forkastet og hvor det har skåret seg mellom intressentene? Hvordan arbeide for å få en god løsning?

Plantype: Kommunedelplan, reguleringsplaner og byggeplaner.

Planfase: Fra fase 7 tilbake til fase 5.



I det gjennomførte anlegget var målet god trafikkavvikling, å bevare eksisterende vegstruktur og å legge til rette for framtidig byutvikling. Dessuten var ambisjonene å skape et vakkert anlegg.



Dette var det mest aktuelle av de opprinnelige forslagene for ny riksveg 2 gjennom Kongsvinger.

Arbeidsmåte

Det første som ble gjort var å finne et hovedgrep på en løsning hvor vegvesenet måtte gi vesentlige innrømmelser til en opinion som hadde vunnet fram.

Noen utvalgte, kreative ingeniører og arkitekter fant en løsning som bygde på det aksjonsgruppa hadde foreslått, som grunnlag for en ny planprosess.

Det ble etablert ei plangruppe med representanter fra vegvesenet, kommunen og ei gruppe konsulenter til å forestå planleggingen, under ledelse av tiltakshaver. I denne store gruppa var det veg- og bruingeniører, arkitekter og landskapsarkitekter, minst to personer med samme fagbakgrunn.

Informasjon om prosjektet ble gitt direkte til berørte og andre interesserte i informasjonsmøter, og til byens innbyggere gjennom aviser og lokalradio.

Gjennomføring

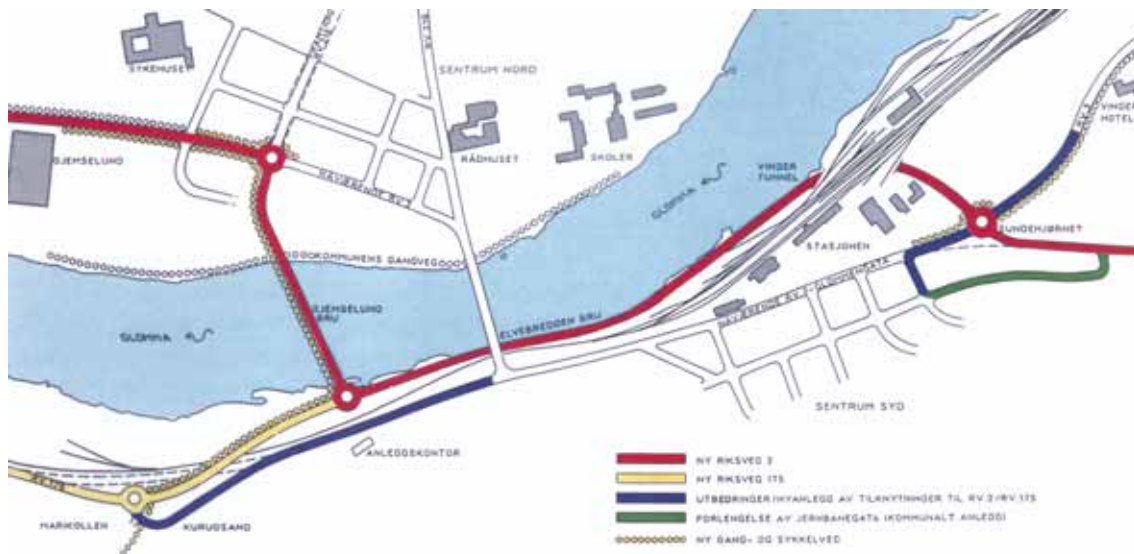
Beskrivelse av de enkelte stegene i prosessen og erfaringene.

1. Kommuneplan

Den lille gruppa brukte en kombinasjon av veglinjer som tidligere var utredet som grunnlag for vedtak på et kompromissalternativ.

2. Reguleringsplaner

Den store plangruppa kjørte møter, idéseminar og planmøter hvor hovedmål og delmål ble definert. Problemene ble løst i tilstrekkelig grad, og opinion og myndigheter fulgte opp



Etter 25 års planlegging og stor strid om hvor riksveg 2 skulle gå, klarte vegvesenet og kommunen å finne et kompromiss til hovedlinje i 1984. Med en åpen planprosess og med hjelp av faggrupper som arkitekter, landskapsarkitekter og kunstnere fikk vi en bytilpasset vegløsning med mange fine detaljer og kunstneriske innslag. I august 1988 var alt klart for anleggsstart.

forslagene fra den faglige gruppa. Politiske vedtak var enstemmige nesten hele veien. Dialog med myndigheter og opinionen fortsatte med møter og gjennom aviser og lokalradio.

3. Byggeplaner

Den store plangruppa kjørte møter, idéseminar og planmøter hvor mål og delmål ble definert, og problemløsningene ble umiddelbart kommunisert. Tilbakemeldingene fra omverdenen var gode.

4. Oppfølging gjennom byggefasen

Den store plangruppa ble redusert etter hvert, men vegvesenet, kommunen og konsulentene ble med under byggefasen. Planer ble forenklet og forfinet kontinuerlig. Det var i dette arbeidet uttrykket "støpt er bestemt" første gang oppsto.

Resultatbeskrivelse/drøfting

Det å la mange fagfolk få jobbe sammen i vekslende mellom møter og idéseminar ble vellykket.

Aksjonsgruppas forslag ble imøtekommet ved prinsippet i løsningen, og ble videreutviklet slik at vegvesenet kunne akseptere løsningen.

Omgivelsene så at vegvesen og kommune samarbeidet for byens beste, og faggruppa fikk stor tillit.

Det var krevende å fortsette planleggingen inntil produktet var "støpt", men det ble vellykket.

7.3 Stedsanalyse Undrumsdal, E18 Vestfold

Situasjonsbeskrivelse/bakgrunn

Dagens E18 deler bygda Undrumsdal i to. Det ligger dyrket mark på begge sider av E18. Lenger vekk er det skogkledte åsrygger. Ved vegen ligger antydninger til et tettsted, med kirke, vegkro, forretning, skole og noen boliger. Trafikken er stor, ca 15000 kjøretøy/døgn (ÅDT), med betydelig større trafikk om sommeren i forbindelse med helgene.

Problemstilling

Arbeidet med plan for fire felts motorveg har pågått et års tid. Det skal utarbeides KU for planen. Utredningsprogrammet slår fast at det skal utarbeides stedsanalyse for Undrumsdal. Stedsanalysen skal brukes som basis for å vurdere konsekvensene av ulike veglinjer for tettstedet. Den største utfordringen i arbeidet var å skape et tillitsfullt forhold til kommune og lokalbefolkning.

Lokalbefolkningen ble invitert til å delta aktivt i arbeidet med innsamling og vurdering av stedskunnskapen. I tillegg til denne medvirkningsdelen utarbeidet vegkontoret den faglige delen. Vegkontoret utarbeider selv stedsanalysen hvor informasjonen fra medvirkningsdelen ble en viktig del.



Denne gruppa har valgt å sitte på gulvet. Det bryter noen inngrrodde vaner, gruppa finner bokstavelig talt en felles plattform, menneskene blir friere og mer kreativitet slipper til.

Plantype : Kommunedelplan med tilhørende konsekvensutredning (KU).

Planfase: Planfase 4, registrering og analyse

Arbeidsmåte

Vegvesenet utarbeidet en skisse for fire møter i bygda:

1. Informasjonsmøte om stedsanalysen med deltakelse fra inviterte foreninger supplert med åpen invitasjon til interesserte for øvrig.
2. Arbeidsmøte med representanter fra organisasjoner, politikere og noen byråkrater fra kommunen (medvirkningsmøte).
3. Arbeidsmøte med de samme personer som under 2. Gjennomgang av resultater fra forrige møte og prioriteringer (medvirkningsmøte).
4. Informasjonsmøte som under 1, for å presentere resultatet av stedsanalysen.

Gjennomføring

Beskrivelse av de enkelte leddene i prosessen og erfaringene.

1. Informasjonsmøte.

Deltakere: Representanter for organisasjoner og foreninger, skole og politikere og administrasjonen i Våle kommune og vegkontoret.

Hensikt: Informere om stedsanalysen og invitere til samarbeid.

Arbeidsform: Informasjon og samtale.

2. Medvirkningsmøte (3 timer)

Deltakere: Ca 40 personer som representerte skole, barnehage, foreninger, næringsliv og politikere fra bygda.

Hensikt: Få fram lokalbefolkningens kunnskap om det aktuelle området innenfor områdene tur og friluftsliv, skole og barnehages bruk av nærrområder, næringsinteresser, historisk utvikling, sosiale møteplasser.

Arbeidsform: Arbeider i heterogene grupper, dokumentasjon på store kart (1:5000) og på store ark.

3. Medvirkningsmøte (2,5 timer)

Deltakere: Samme som under pkt 2. Det ble satt som forutsetning at folk kunnedelta begge dager.

Hensikt: Prioritere hva som er viktig å bevare eller opprettholde for bygda.

Arbeidsform: Resultatene fra forrige møte var skrevet og tegnet inn på to kart som ble sendt alle deltakere før møtet.

Arbeidet foregikk i de samme gruppene som forrige gang.

4. Informasjonsmøte

Deltakere: Samme deltakere som under 1, samt åpen invitasjon.

Hensikt: Informere om resultater av stedsanalysen, gi muligheter for korrigerende informasjon.

Arbeidsform: Informasjon, gjennomgang av stedsanalysen. Invitasjon til muntlig eller skriftlig respons. Informasjon om videre planarbeid for parsellen. Etter dette møtet korrigerende vegkontoret stedsanalysen. Den ble så trykket opp og lagt ut på internett.

Resultatbeskrivelse/drøfting

Det kom fram mye verdifull informasjon om stedet, befolkningens bruk av områdene og hva som er viktigst å bevare eller opprettholde for befolkningen.

Arbeidsmåten ga vegvesenets planleggere en nærmere kontakt med både kommunen og befolkningen, og ga dem økt innsikt i aktuelle problemerstillinger.

Prosesen har vært tillitsbyggende mellom vegvesenet og befolkning og kommuneadministrasjon. Deltakerne ga uttrykk for at de også har økt sin kunnskap om bygda.

7.4 Gang- og sykkelveg Hvasserveien, Tjøme kommune, Vestfold

Situasjonsbeskrivelse/bakgrunn

Hvasserveien er en smal og svingete fylkesveg. Bredden er ca 4,5-5,0 meter. Landskapet er småkuppert og vakkert. Det ligger randbebyggelse langs deler av strekningen. Vegen fungerer som skoleveg til Hvasser skole som ligger midt på den to kilometer lange strekningen. Det er liten trafikk på strekningen (ÅDT 1000), men med betydelig større trafikk om sommeren.

Problemstilling

Det ønskes gang- og sykkelveg på strekningen. Finansiering vil være en kombinasjon av kommunale og statlige midler. Kommunen planlegger ny kloakkledning på den samme strekningen.

Plantype: Reguleringsplan.

Planfase: Fase 2, problemforståelse, visjoner og mål og 5 ideer og løsninger.

Arbeidsmåte og gjennomføring

Beskrivelse av de enkelte stegene i prosessen og erfaringene.

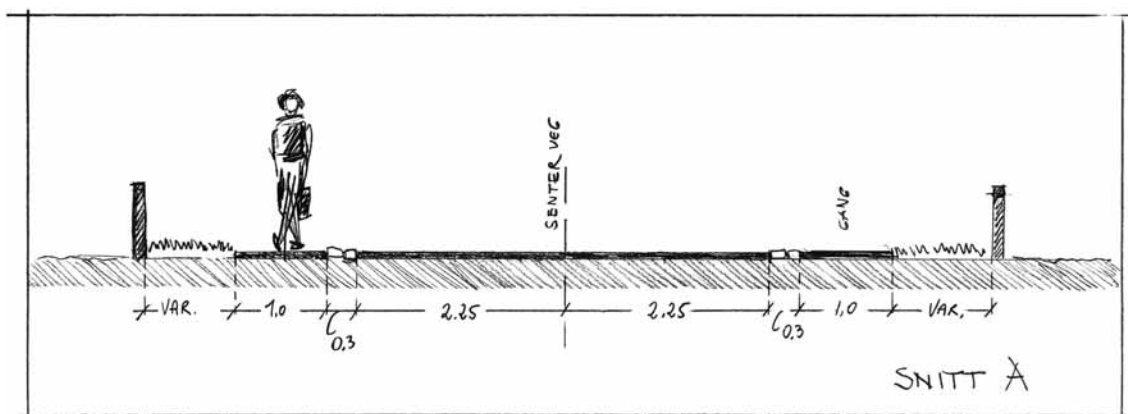
1. Idédugnad (5 timer)

Deltakere: Tjøme kommune med planlegger, ingeniør og barnerepresentant, vegkontoret med planlegger og landskapsarkitekt, konsulent med vegplanlegger, landskapsarkitekt og byplanlegger.

Hensikt: Få fram mange ideer til løsninger.

Arbeidsform: Felles befaring (for å få felles problemforståelse og ideer til løsning).

Brainstorming: Først en kort gjennomgang av prinsippene for idégenerering (åpnefase og lukkefase). Skissere løsninger på kart.



Tværsnitt av "miljøgate"-delen av prosjektet i Sandøysund hvor vegen ender. Trafikken på stedet er liten. En smal tovegs kjøreveg er skilt fra gangarealet med brostein. Møtende store kjøretøy kan benytte gangdelen. Ideen kom fram på idédugnaden.

2. Medvirkningsmøte (3 timer)

Deltakere: Ca 15 personer som representerte skole, barnehage, velforening, historielag, næringsliv, politikere, busselskap, vegvesen og kommune.

Hensikt: Få fram lokalbefolkningens kunnskap om det aktuelle området. Få reaksjoner på skisserte løsninger.

Arbeidsform: Gruppearbeider i heterogene grupper, dokumentasjon på flipover og kart.

Oppgave 1: Metode 3-minutter.

Hva mener du karakteriserer vegstrekningen på godt og vondt. Grappa velger ut de tre mest positive og tre mest negative momentene.

Oppgave 2: Vurder skissene. Finn gode og dårlige sider ved skissene.

Metode: Summing i grupper.

Søk etter ideer til å forbedre de dårlige sidene ved skissene. *Metode:* Brainstorming.

Resultatbeskrivelse/drøfting

1. Idédugnad og befaring

Fellesbefaringen gjorde at mange problemstillinger ble drøftet undervegs. Deltakerne ble kjent med hverandre. Idédugnaden fungerte bra. Uventede løsninger kom fram.

2. Medvirkningsmøte

Det kom fram mye verdifull informasjon om området og befolkningens bruk av områdene.

Løsninger på deler av strekningen viste seg å være for dårlige.

Ideer om nye løsninger kom fram.

Det var meget god stemning på begge møter. Det er bygd opp tillit mellom planlegger og berørte. Samtidig er det skapt en forventning om at deltakerne blir holdt løpende orientert i det videre arbeidet.

7.5 Idédugnad. E6 Stjørdal

Situasjonsbeskrivelse/bakgrunn

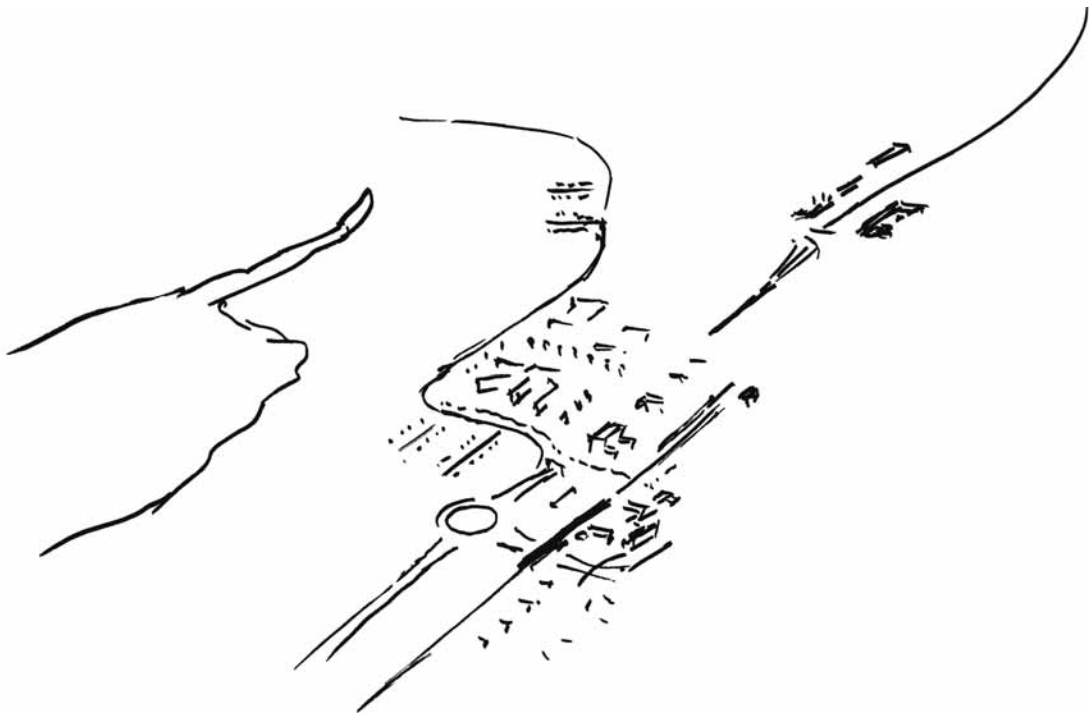
E6 er bygd ut som motorveg klasse B mellom Trondheim og Værnes. Videre forbi Stjørdal er standarden lavere med mange kryss og avkjørsler. Strekningen har noe høy ulykkesfrekvens og visse avviklingsproblemer. Det er støyproblemer for tiliggende hus og forholdene for gang- og sykkeltrafikk er ikke tilfredsstillende. Veg, jernbane og flyplass danner kraftige barrierer i området, særlig mellom Stjørdal sentrum og sjøen. E6 mellom Værnes og Kvithammar tilfredsstiller ikke kravene til stamvegnettet.

Det har vært arbeidet med planer for forbedring av E6 forbi Stjørdal siden Norsk vegplan II i 1974. Det er så langt avklart at vegen skal gå mellom Stjørdal sentrum og sjøen. Det er stort konfliktpotensiale i forhold til Forsvarets interesser, naturvern og byutvikling (barriere). Forslag til traseer i kommuneplan er møtt med innsigelse.

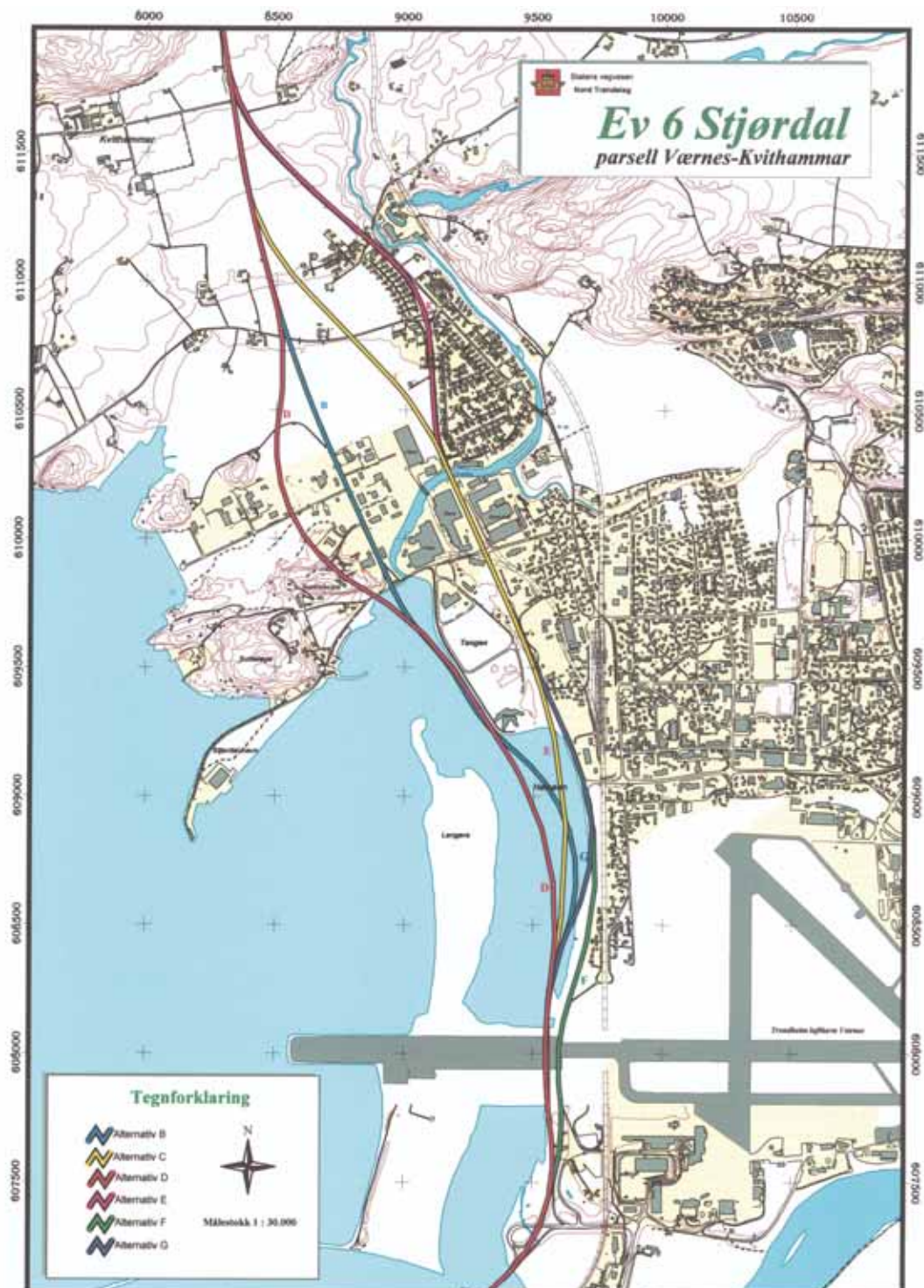
Problemstilling

Det er svært ønskelig å få avklart framtidig trase for E6 både med tanke på vegutbygging, men også for å gi rammer for byutvikling.

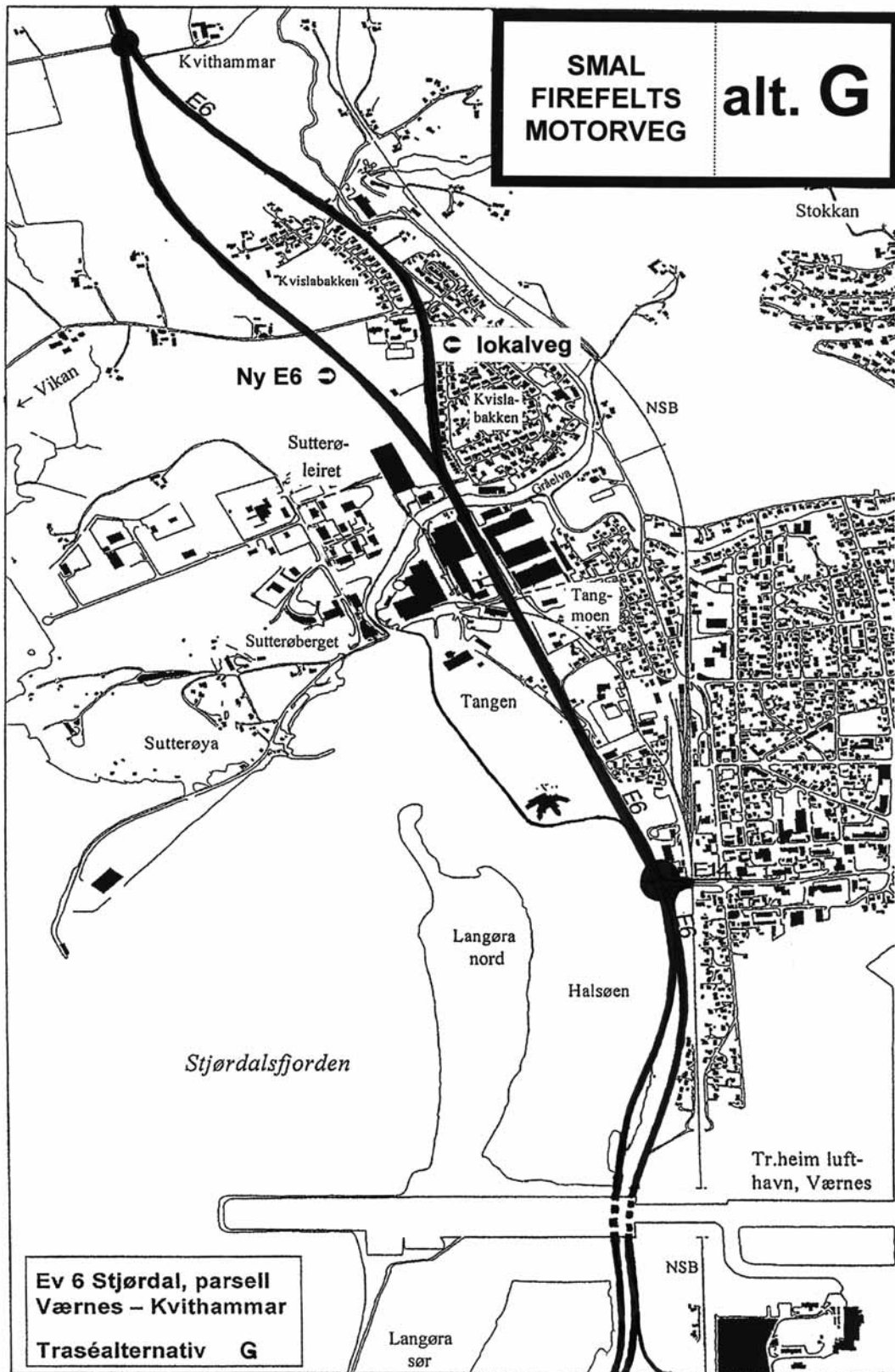
For å få fram flest mulig alternativer i meldingen var det ønskelig med en idédugnad. Med så mange konflikterende interesser var det ønskelig å bringe forskjellige interesser sammen for å få en bedre forståelse for hverandres ønsker og behov.



På idédugnaden det ble fokusert mye på forholdet mellom tettsted og hovedveg. Denne visjonen fra "drømmereisen" (kap. 4.9) viser et bymessig vegsystem og sentrumsutvidelse ut til sjøen i lokk over vegen. Mye av visjonen er videreført i meldingens Alt. G.



Kart over Stjørdal med de opprinnelige traseene som er tatt med i meldingen.



Nytt alternativ viser smal firefelts veg med blandet lokal- og fjerntrafikk. Krysset mellom E6 og E14 er rundkjøring. Miljøtunnel kan være aktuell løsning på deler av strekningen.

Plantype: Forarbeid til melding om KU, kommunedelplan.
Planfase: Planfase 2, problemforståelse, framtidsbilde, mål.

Arbeidsmåte og gjennomføring

Det var ca 34 deltakere fra Stjørdal kommune, politikere fra formannskapet, Forsvaret, næringsliv, naturverninteresser foruten fra vegkontoret. Idédugnaden foregikk i en blanding av gruppearbeid og presentasjoner av gruppearbeid i plenum. Det var heterogene grupper og gruppene var faste under hele dugnaden. Idédugnaden varte over to dager (1 1/2 dag)

Programmet var i hovedtrekk:

1. Åpning. Om kommende planarbeid, hensikten med idédugnaden, arbeidsmåte og "spilleregler".
2. Etablering av gruppene. Bli kjent.
3. Situasjon og fakta. Kort innledning fra kommune, Forsvaret, Fylkesmannens miljøvernavdeling og vegkontoret.
4. Opplevelse av stedet. Positive og negative sider ved området. Metode: 3-minutter.
5. Hva er egentlig problemet? Metode: Brainwriting gule lapper.
6. Utvelgelse av viktigste problemer: Metode: Tre kryss avstemming.
7. Visjoner for Stjørdalsområdet. Metode: Drømmereise (se kap 4.9).
8. Mulige løsningsprinsipper. Metode: Tegne løsninger med Brainstormingsregler.
9. Videre arbeid. Metode: Planfrise.
10. Avslutning.

Det ble utarbeidet et fyldig referat fra idédugnaden hvor alle besvarelser fra alle grupper var med.

Resultatbeskrivelse/drøfting

Idédugnaden resulterte i at det i meldingen ble fokusert mer på forholdet mellom tettsted og hovedveg. Konkret ble et nytt alternativ tatt med i meldingen.

Hensikten med å blande ulike interesser i gruppene var blant annet å få bedre gjensidig forståelse for ulike syn. Dette ble oppnådd i stor grad. Folk som tidligere har sett på hverandre som "håpløse" å snakke med, kom i dialog. Dominerende personer fikk prate seg ferdig i gruppene, slik at de ikke ble dominerende i plenum. De kunne riktignok til tider bli dominerende i egen gruppe.

Noen av deltakerne måtte forlate idédugnaden underveis på grunn av andre gjøremål. Dette var uheldig. Årsaken lå i at dugnaden ble planlagt på kort varsel og enkelte var opptatt i utgangspunktet. Det viste seg at forholdet til jernbanen var en viktig problemstilling. Dessverre var Jernbaneverket uteglemt som deltaker.

7.6 Øvre Sund bru og Kreftings gate i Vegpakke Drammen

Situasjonsbeskrivelse/bakgrunn

Vegpakke Drammen består av ti enkeltprosjekter som skal bidra til å redusere trafikk- og miljøproblemene i Drammen. Øvre Sund bru er et av disse enkeltprosjektene, Kreftings gate en viktig del av et annet (Sentrumsringen).

Problembeskrivelse

Store vegprosjekter i byer er komplekse. Mange ulike hensyn skal ivaretas i tillegg til selve trafikkavviklingen. Mange nivåer og instanser, faggrupper og interessegrupper er involvert i prosessen, og har ulike, ofte motstridende interesser og nokså forskjellig utgangspunkt. Det kan lett oppstå uforsonlige konflikter. Og den gode løsningen skapes ikke av éi faggruppe alene eller utfra éi interessegruppes krav og ønsker.

Omtrent slik var bakgrunnen for at vegvesenet i Buskerud, anført av prosjektleder Bertil Horvli, ønsket å benytte kreative metoder i viktige faser av planprosessene for de to prosjektene.

I begge prosjektene var det gjort et omfattende arbeid med utredninger, beregninger og vurderinger. Men vegvesenet hadde ikke låst seg verken når det gjaldt hovedgrep eller detaljer.

Plannivå: Reguleringsplan.
Planfase: Fase 5, ideer og løsninger.

Gjennomføring Øvre Sund bru

Det ble arrangert et idéseminar, også kalt "kreativt møte", for Øvre Sund bru 18. -19. mai 1999. Det var stort sett full oppslutning om at brua skulle bygges, men ulike syn på hvilken løsning som var den beste. Disse ulike syn var sterkest artikulert i fagmiljøene i vegvesenet og Drammen kommune. Politikerne ville antakelig gå inn for det som fagfolkene kunne enes om.

Til idéseminaret var det invitert 16 deltakere pluss prosjektlederen og ekstern prosesskonsulent. Av de 16 var 4 fra kommunen og 7 fra vegkontoret, og 5 eksterne inviterte ressurspersoner.

Seminaret startet kl 10.00 18. mai. Først ble det orientert om hva man ønsket å få ut av seminaret (større felles helhetlig forståelse for prosjektet og konkrete ideer til løsninger). Deretter ble ulike sider ved prosjektet belyst gjennom en faktapresentasjon (fakta var også hva som hittil hadde skjedd i planprosessen).

Så var det lunsj kombinert med båttur på elva, i et nydelig vær. Deltakerne opplevde en by som var oppstått ved og på grunn av elva, som gradvis hadde vendt elva ryggen, bl.a. ved å bruke den som avfallsplass, og som nå holdt på å gjenoppdage elva og vannet.

Etter båtturen arbeidet grupper med ulik orientering med spørsmålene: "Hva ønsker vi å oppnå?" og "Hva er spesielt viktig for oss at blir ivaretatt?". Resultatene ble delt i plenum. Deretter arbeidet grupper med spørsmålet: "Hva er vi enige om?" og plenum med "Hva kan vi bli enige om?". Avslutningsvis samlet man seg i plenum om hva man var enige om at man

SAMARBEIDSPARTNER

Motto BØY
Forfatter:
Bovim-Fuglu-Svingen AS Arkitekter
MNAL, Oslo
Landskapsarkitekter:
T.L. Landskapsarkitekter AS
v/Thorodd Sikkeland, Ida Helen Tøriud
RIB: Multiconsult v/Olav Selsåg
RIG: Noteby v/Espen Thom
Samferdsel: NORSAM v/Anton Bakken



Plan, m 1:17 500



Øversiktsbilde



Snitt, m 1:12 500

Snitt, m 1:400

Idéseminaret for Øvre Sund bru ble summert opp i en rapport, som ga grunnlaget for valg av et konsept. Konseptet dannet utgangspunkt for en arkitektkonkurranse. Konkurransen ble gjennomført som begrenset prosjektkonkurranse med fem deltakende firma. Kontoret Bovim-Fuglu-Svingen AS Arkitekter MNAL ble valgt ut til å videreutvikle sitt prosjekt. Illustrasjon fra norske arkitektkonkurranser 359, november 2000.

skulle søke å oppnå med brua (konkrete effekter), og hva man skulle søke å ivareta (ikke ødelegge/ forringe) gjennom prosjektet. Hittil hadde man ikke snakket om løsninger.

Så var det middag og sosialt samvær, og enkelte benyttet anledningen til en spasertur langs elvebredden.

Neste dag begynte hetrogene (blandede) idégrupper å arbeide med løsningsforslag. Etter en tid besøkte de hverandre, og fikk forklart og kommenterte hverandres arbeider. Så gikk de tilbake til eget forslag med oppfordring til å forbedre dette utfra impulser fra de andre, altså stjele hemningsløst.

Gradvis utviklet gruppene sine forslag, under befruktende inspirasjon fra hverandre. De siste par timene arbeidet ei spontant dannet gruppe, utgått fra de øvrige, med et eget minimalistisk alternativ.

Under møtene mellom idégruppene ble det oppfordret til å ha en undrende holdning, og til å søke etter det positive. Dette ble stort sett fulgt opp. Man ble i tillegg til å være opptatt av å utvikle sine egne forslag nysgjerrig på hvordan det gikk med de andre, og man stjal som ravner.

De ulike forslagene ble etter seminaret bearbeidet videre av vegkontoret, som grunnlag for senere formell behandling (prioritering/beslutning). Seminaret bidro i hovedsak til tre ting:

Det ble utviklet helt konkrete forslag til løsninger som man ikke hadde hatt tidligere. Enkelte forslag basert på sterk vektlegging av ett eller få spesielle hensyn, "ble borte" i prosessen.

Alle fikk større forståelse for prosjektets komplekse helhet, og for at det er nyttig å arbeide sammen, på tvers av fag og organisasjoner, når man skal finne løsninger i slike prosjekter. Dessuten ble man bedre kjent med hverandre, og med tenkningen bak ulike synspunkter.

Disse faktorene har sammen ført til at prosjektet har utviklet seg videre uten store problemer eller sterke konflikter.

Konsentrat av program. Kreativt møte 18. og 19. mai 1999, Øvre Sund bru, Drammen.

Dag 1

1. Innledning. Møtets hensikt og arbeidsform.
2. Prosjektets status, alle fakta. Plenum.
3. Båttur (befaring) og lunsj.
4. Refleksjoner etter båtturen, plenum.
5. Gruppearbeid A (homogene grupper). Hva ønsker vi å oppnå (trafikkmessig)? Metode: 3-minutter. Hva er spesielt viktig å ivareta ut over det trafikkmessige? Metode: 3-minutter.
6. Presentasjon i plenum.
7. Gruppearbeid B (homogene grupper). Hva er vi enige om? Metode: Brainwriting gule lapper.
8. Presentasjon i plenum.
9. Plenum. Hva kan vi bli enige om?
10. Plenum. Hvor har vi ulike syn/preferanser som må søkes ivaretatt i aktuelle løsningsforslag?
11. Felles middag.

Dag 2.

12. Oppsummering av dag 1. Introduksjon til dag 2. Nye gruppedannelser.
13. Gruppearbeid C (heterogene grupper). Kreativt arbeid med løsningsforslag. Ideer til løsninger. Metode: Brainstorming.
Ordne ideer. Velg ut 4-6 hovedideer.
Bearbeide ideene til løsningsforslag.
14. Plenum. Presentasjon av hovedideer.
15. Gruppearbeid D. Bearbeiding av løsninger. Valg av gruppas hovedalternativ. Finne delløsninger. Metode: Brainwriting gule lapper. Velge delløsninger. Metode: Tre kryss avstemming.
Tegne ut valgte delløsninger.
16. Plenum. Kort presentasjon av løsninger.
17. Oppsummering.

Gjennomføring Kreftings gate

Den 13. januar 2000 ble det arrangert kreativ dag for Kreftings gate. Man ønsket å bringe sammen representanter for vegvesenet, kommunen og utbyggerne i området i en kreativ prosess. Det fantes to hovedalternativer man ønsket å utvikle videre, både på det mer overordnede nivå og når det gjaldt detaljer. Vegkontoret var i utgangspunktet åpen for at begge hovedalternativene kunne utvikles til akseptable, eller helst til gode løsninger. Mens grunneierne/utbyggerne nok i utgangspunktet så klare forskjeller i hvordan deres interesser kunne ivaretas gjennom de to ulike hovedalternativene.

Det var i alt invitert 19 deltakere. I tillegg kom prosjektleder og ekstern prosesskonsulent. 6 av 19 var fra vegkontoret, 4 fra kommunen, 5 representerte utbyggerne og 4 var eksterne konsulenter (to av konsulentene arbeidet med konkrete prosjekter for vegkontoret i Buskerud, og to var spesielt invitert denne dagen).

Møtet startet kl 0900 og varte fram til kl 1800. Fram til ca kl 1200 var det orienteringer og faktaapresentasjoner, og gruppe- og plenumsarbeid om hvilke effekter og hvilke hensyn den gode løsningen måtte innebære. Deretter søkte man i plenum å "bli enige om hva man var enige om". På et helt overordnet nivå var dette ganske greit. Men når man forsøkte å bli noe mer konkret, ble opplevde fordeler og ulemper ved de to alternativene tydelig tilkjennegitt av flere av representantene for utbyggerne.

Deretter ble det dannet fire blandede grupper, hvorav to skulle arbeide med hvert av de to hovedalternativene. Noen måtte da arbeide med alternativer de i utgangspunktet var skeptiske til. Dette ble gjort dels for å tilføre gruppene ideer til hvordan alternativet kunne utvikles til å bli minst mulig uheldig, dels for å gi deltakerne i ulike "leire" bedre forståelse for de andres synspunkter.

Forslagene ble gradvis utviklet og detaljert, også her med presentasjoner for hverandre og oppfordringer til konstruktiv undring og tjuveri. Engasjementet (som hadde vært sammenhengende høyt under arbeidet med Øvre Sund bru) varierte gjennom prosessen og mellom gruppene. Enkelte uttrykte at det var tåpelig å arbeide med et alternativ de selv var i mot. Men stort sett var det høyt engasjement og munter stemning i gruppene.

Resultatbeskrivelse/drøfting

Det konkrete resultatet av den kreative dagen var forslag til ulike traseer og til detaljløsninger for de to hovedalternativene. Disse ble bearbejdet av vegkontoret for bruk i den videre planprosessen. Dessuten ble de ulike "partene" kjent med hverandres standpunkter og begrunnelser. Men antakelig ble det mer kjennskap til og forståelse for hverandre enn utvikling av felles forståelse. Og enkeltes klare markering av hva de kunne akseptere hemmet den løsslupne kreative idéutviklingen.

I begge de beskrevne prosjektene bidro bruk av kreative metoder konstruktivt i planprosessen. Når det gjelder Øvre Sund bru oversteg resultatet forventningene. For Kreftings gate hadde man nok ønsket å komme lenger, både når det gjaldt felles forståelse og idéutvikling. En bedre avklaring overfor representantene for utbyggerne i forkant av at man var invitert til idéutvik-

ling, og ikke til forhandlinger, kunne kanskje bidratt til at man hadde kommet lenger. Dessuten ble antakelig tida (en dag) for knapp.

Erfaringen er at kreative metoder gir resultater man vanskelig kan oppnå på andre måter i en planprosess. Og man må tenke nøye gjennom hvem som er aktører, hvilke interesser disse representerer og hvilken (felles?) historie man har når man utvikler en kreativ prosess som en del av en planprosess.

7.7 E18 Vestfold, bruk av overskuddsmasser. Idédugnad

Situasjonsbeskrivelse og bakgrunn

Ny, 4-felts E18 vil på denne strekningen gå gjennom landbruksområde, skogsterreng, bygdesenter, i et gammelt strandsoneområde etter istida. Det har vært viktig for planleggerne å danne seg et tidlig bilde av mulig bruk og eventuelt deponi av overskuddsmasser. Dessuten var det et poeng å utnytte deltakernes lokalkjennskap.

Problemstilling

Det er ønskelig å få en oversikt over mulig bruk av overskuddsmasser for å få en økonomisk massehåndtering, og la dette påvirke terrengplasseringen av valgt trasé.

Plantype: Konsekvensutrdning.

Planfase: Fase 5, ideer og løsninger.

Gjennomføring

Det var 11 deltakere, fra berørte kommuner, fylkesmannens landbruksavdeling, Jernbaneverket, byggherrerrepresentanter og prosjektmedarbeidere i Statens vegvesen Vestfold.

Arbeidet varte 4 timer, og det ble arbeidet i to grupper. Idéarbeid kombinert med to korte innlegg om erfaringer med bruk og deponi av overskuddsmasser i Jernbaneverkets prosjekt i samme område og E18 Eik-Helland.

Etter presentasjon og en kort orientering om bakgrunnen, ble det arbeidet slik:

Oppgave: Hva er egentlig problemet rundt overskuddsmasser når vi tenker på forholdet til KU?

Metode: 3-minutter.

Innlegg fra Jernbaneverket (byggherre) om pågående utbygging av Vestfoldbanen.

Oppgave: Søk løsninger på hva overskuddsmasser kan brukes til. Tenk også på samfunnsnyttig bruk utover egen etat. *Metode:* Brainwriting gule lapper.

Oppgave: Hvor kan eventuell overskuddsmasse deponeres i det aktuelle området? Hva er alternative bruksmåter av overskuddsmasse her?

Metode: Tegning med brainstormingsregler. Fellesarbeid mot stort kart over traseene. Deltakerne står ved kartet som er hengt opp på veggen.

Resultatbeskrivelse/drøfting

Programmet var bygd opp med to oppgaver som går på overskuddsmasser i en generell vinkling. På den måten fikk deltakerne anledning til å arbeide seg sammen, teste standpunkter og være kreative før de gikk til det mer konkrete og nære.

Deltakerne fikk en samlet større forståelse for masser som ressurs - og ikke problem. Spesielt ble



steinmassene framhevet som verdi. Viktigheten av tidlig planlegging av massehåndtering ble forsterket. Det var nyttig med erfaringsoverføring fra Jernbaneverket med deres ideer og løsninger fra området. Morsomme løsninger; leire brukt til skibakke/lekeområde for barn.

En annen erfaring er at det blir en friere diskusjon dersom innledningene ikke kommer som første post i et slikt program.

Idéseminaret resulterte i en oversikt over mulige massedepoier (brune flater)

7.8 NVVP (98 -2001) Vestfold. Søkekonferanse

Situasjonsbeskrivelse/bakgrunn

Hvert fjerde år ble Norsk veg- og vegtrafikkplan revidert. Det er en overordnet plan som beskriver mål og strategier for utvikling av riksvegnettet i hele landet. Planen har et ti års perspektiv og et detaljert handlingsprogram for de fire første årene. Samtidig ble det utarbeidet en handlingsplan for fylkesvegnettet.

Som ledd i det forberedende arbeidet ble det arrangert en søkekonferanse med eksterne samarbeidspartnere i november 1995 og en i desember 1995 med internt ansatte fra alle avdelinger. Begge søkekonferansene gikk over to hele dager med en overnatting.

Det er konferansen med eksterne samarbeidspartnere som beskrives her. Rammen for deltakelsen gikk langt utover de som tradisjonelt inviteres til å uttale seg til vegplanen. Ideen var å få et best mulig tverrsnitt av Vestfold-samfunnet representert. 90 representanter for kommuner, fylkeskommune, fylkesmann, transportbedrifter, politi, kirke, sykehus, barn og ungdom, og nærings- og bilorganisasjoner.



Resultatene fra alle gruppearbeidene i søkekonferansen ble dokumentert i en av grunnlagsrapportene til NVVP 1998 - 2007.

Problemstilling

Målene for søkekonferansen var:

Å være en støtte og et supplement til Vegvesenets arbeid med å finne fram til utfordringer på veg- og trafikksektoren.

Å komme med forslag til hvordan ressursene Statens vegvesen rår over i planperioden kan brukes for å møte utfordringen.

Å bidra til at arbeidet med vegplanen blir et positivt og reelt samarbeid med omgivelsene.

Plantype: Overordnet plan. Handlingsplan.

Planfase: Fase 2, problemforståelse, visjoner og mål.

Gjennomføring

Søkekonferanse over to dager med en overnatting. Programmet var en veksling av arbeid i grupper, presentasjoner og orienteringer i plenum. I korthet var programmet for gruppearbeidene:

Resultatbeskrivelse/drøfting

Konferansen bidro til økt forståelse for veg og trafikk også overfor nye grupper. Resultatene/anbefalingene gikk i retning av økt satsing på kollektivtransport, gang og sykkel,

Historie og nåtid (A og B). "Slik er det og derfor ble det slik".

Gruppearbeid med homogene grupper. Presentasjoner i plenum.

- | | |
|---|--|
| A. Hva er typisk for dagens situasjon? | Metode: 3-minutter |
| B. Finn de viktigste forklaringene på dagens situasjon. | Metode: 3-minutter |
| C. Tegn en "modell" av noe som er typisk i dag. | Metode: Tegning med brainstormingsregler |

Framtid (C). "Slik ønsker vi framtida, dette er utviklingsområdene".

Gruppearbeid med homogene grupper. Presentasjoner i plenum.

- | | |
|---|-------------------------------|
| A. Beskriv ditt drømmebilde av veg- og trafikksektoren i Vestfold om 10 år. | Metode: Drømme-reise(variant) |
| B. Beskriv et "passivt" bilde vegsektoren i år 2008. | Metode: 3-minutter |
| C. Kom fram til viktige utviklingsområder. | Metode: Brainstorming |

Konkrete forslag (D). "Dette er utfordringene innen utviklingsområdene".

Gruppearbeid i heterogene grupper. Presentasjoner i plenum.

- | | |
|--|-------------------------------|
| A. Felles forståelse av hva gruppens utviklingsområde betyr. | Metode: 3-minutter |
| B. Hva vil være de 5 viktigste utfordringene innen utviklingsområdet de neste 10 år. | Metode: 3-minutter |
| C. Utarbeid en klar målsetting for hver av utfordringene. | Metode: 3-minutter (variant). |

Planer (E). "Denne strategien bør vegvesenet velge for vegplanperioden".

Gruppearbeid i heterogene grupper. Presentasjoner i plenum.

- | | |
|---|--------------------|
| A. Lag en omforent fortolkning av utfordringer og målformuleringer. | Metode: 3-minutter |
| B. Hva bør Statens vegvesen gjøre for å møte utfordringene? | Metode: 3-minutter |

samt styring og samordning av arealbruk. Vegvesenets troverdigheten etter konferansen dalte, siden innspillene ikke ble fulgt. I vegsjefens forslag til prioriteringer, var det en tradisjonell linje som ble fulgt. Dette er i ettertid blitt bemerket fra mange av deltakerne.

Denne konferansens handlingsrom var ikke i tilstrekkelig grad avklart med oppdragsgiver. Grunntanken i en søkekonferanse er at resultatet forplikter til gjennomføring, og at deltakerne tar et felles ansvar for gjennomføring. Her ble det gitt anbefalinger til strategier, som altså ikke ble fulgt.

Litteraturliste

Andersen, Bjørn.

Endringsledelse - En praktisk forbedringsprosess. Trondheim 1997.
Cappelen Akademiske Forlag as

Aune, Asbjørn.

Kvalitetsstyrte bedrifter. 2.utgave. Trondheim 1996.
Ad Notam Gyldendal

Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E.

Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Norsk utgave 2. opplag 1992.
Ad Notam forlag.

Brolin, Catarina.

Kreativitet i teori og empiri. Ørebro, Sverige 1992. Arbeidsrapport.
Høgskolan i Ørebro.

Buzan, Tony.

Bruk hodet bedre! AS Hjemmet Fagpresseforlaget, Oslo, 1977.

de Bono, Edward.

Lateral Thinking for Management. Penguin Books Ltd., Middlesex, England, 1984.

de Bono, Edward.

Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas.
HarperCollinsBusiness, New York, 1996.

Faldbakken, Knut.

Tør du være kreativ?: Et personlig essay om kreativitet, 1994

Forsth, Leif-Runar.

Praktisk nyteknung. Systematisk og kreativ problemløsning. Oslo 1987.
Aquarius forlag as.

Levin, M., Fossen, Ø. og Gjersvik, R.

Ledelse og teknologi. Universitetsforlaget, 1994.

Lumsdaine, Edward og Lumsdaine, Monika.

Creativ Problem Solving: Thinking Skills for a Changing World.
McGraw-Hill, New York, 1995.

May, Rollo.

Mot til å skape. Holderness, New Hampshire 1975. Norsk utgave 1994.
Aventura forlag A/S Oslo.

Miljøverndepartementet. Deltagelse og innflytelse. Om medvirkning i kommunal planlegging.
T- 862. Oslo 1991.

Osborn, Alex F.

Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-solving. Buffalo, N.Y.:
Creative Educational Foundation, c1993. Utgitt første gang 1963.

Parker, Majorie.

Sammen om visjoner. Hjemmets bokforlag, 1990.

Parns, Sidney J.

The Magic of your Mind. Creativ Education Foundation, Inc, Buffalo, New York, USA, 1981.

Parns, Sidney J.

Source Book for Creativ Problem Solving: A Fifty Year Digest of Proven Innovation Process.
Buffalo, New York. Creative Education Foundation Press, 1992

Runco, Mark A. og Pritzker, Steven (eds.-in-chief)

Encyclopedia of Creativity. Academic Press, 1999

Sakshaug, Kristian og Brokhaug, Ivar K.

Handlingsplan for trafikksikkerhet i Møre og Romsdal. Erfaringer med søkekonferanse som
planleggingsmetode. Sintef rapport STF63 A88001

Statens Helsetilsyn.

Miljø og helse i plan - Kvalitetsverktøy og teknikker. Oslo 1999. Utredningsserie 3-99.

Statens vegvesen, Vegdirektoratet.

Idéutvikling - et nødvendig planleggingsselement. Fire artikler. Planavdelingen april 1985.

Statens vegvesen Vegdirektoratet.

Oversiktsplanlegging. Veg- og transportplanlegging etter plan- og bygningsloven. Håndbok 054.
Oslo mai 2000.

VanGundy, Arthur.

Kreativ problemløsning. USA 1981. Norsk utgave 1985. Univeritetsforlaget.

Weissbord, Marvin R. m.fl 1992

Discovering Common Ground. How FUTURE SEARCH CONFERENCES Bring People Together to Achieve Breakthrough Innovation, Empowerment, Shared Vision, and Collaborative Action. Winnewood, PA, USA 1992. Berett-Koehler Publishers, Inc.

Weissbord, Marvin R. og Janoff, Sandra.

Future Search. An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations & Communities. Philadelphia, Pennsylvania, USA 1995. Berrett-Koehler Publishers Inc.