

# Förhållningssätt, konfliktsyn och stadens läroprocess - Dialoger kring betalstationerna i Backa 2013-2014

Bernard Le Roux, S2020 – Göteborgs Stad

## Förhållningssätt

Förhållningssättet i en dialog är värdegrunden som processen och även enskilda samtal bygger på och präglas av. Det påverkar beslut om dialogprocessens upplägg och om vilken kompetensprofil som samtalsledare bör ha och hur de hanterar olika samtal. I den aktuella dialogen gestaltades förhållningssättet av projektledarens samtal med medier och när han mötte intressenter.

- **Lyssnande.** Dialog kan betraktas som en arena för deltagare – vare sig från staden eller civilsamhället – att förmedla det de har på hjärtat. Om inte lyssnandet sker, blir det dock en rad monologer. Lyssnande förutsätter öppenhet - det vill säga att släppa taget om sin egen position eller perspektiv och öppna upp för att höra hur andra ser på frågan. Det handlar för deltagaren om att avvakta med sin respons för att kunna ta emot det som den andre säger. Utredningsledaren i vårt fall betraktas då även som deltagare i dialogen. För samtalsledarna innebär det att bli medvetna om sina egna perspektiv medan de lyssnar på det som deltagare berättar. I inventeringen handlade det ibland om att ta emot ilska och frustration. Deras uppdrag är "att lyssna utan att döma/göra en bedömning, med empati, förståelse och nyfikenhet".
- **Att inkludera alla perspektiv.** Att arbeta med *perspektiv* skiljer sig från att enbart bjuda in representanter för organisationer och grupper. Ett *perspektiv* är sätt att se på en fråga (ens ståndpunkt), en känsla, en idé eller en tanke. En person eller grupp kan ha flera perspektiv och samtidigt kan flera personer eller grupper stå för samma eller liknande perspektiv. Om några uteblir i en dialog blir bilden begränsad. Ju fler perspektiv som är med, desto mer ökar möjligheten för att samtalet kan besvara de viktiga frågor som krävs för att komma vidare och finna hållbara lösningar. När ett beslut handlar om en komplex fråga – där frågan om trängselskatt är ett utmärkt exempel – kan det vara förödande att exkludera perspektiv. Sannolikheten för destruktiv konflikt ökar i så fall.
- **Relation.** Ett samhälle kan enbart vara hållbart om relationerna mellan dess olika delar tillåter ett hälsosamt flöde. Det innebär dock inte att alla i ett samhälle ska vara eniga. Spänning och även konflikt kan vara konstruktiv och leda fram till att skapa nya former som gynnar helheten. Utan relation finns ingen möjlighet att hantera spänningar och då riskeras konflikten att bli destruktiv. Vi utgår ifrån att relation behövs för att fatta beslut som har en chans att bli accepterat av de som påverkas. För att skapa/upprätthålla goda relationer mellan beslutsinstanser och människor som påverkas av deras beslut måste alla deltagare tas på allvar. Alla deltagare bör ses som subjekt och inte enbart som ett objekt för att uppnå ett mål. Ett relationellt förhållningssätt kräver öppenhet och erkännande av den andres människovärde – respekt för att intressenter i en beslutsprocess har något viktigt att bidra med och att det inte finns rätt eller fel utan enbart olika perspektiv.
- **Medskapande.** Att medskapa innebär att beslutsfattaren, förutom att lyssna, är beredd att ändra sin egen ståndpunkt om vad som är bra, fördelaktigt eller bäst – det vill säga vara påverkbar. Det finns olika grader av medskapande. I en konsultativ process handlar det om beslutsfattarens öppenhet för andra perspektiv. När det gäller ett lärande samtal eller en dialog handlar det om att

deltagare är beredda att tillfälligt lägga åt sidan sitt eget perspektiv, anpassa det eller helt ersätta det med ett nytt. I en utredning är utgångspunkten att ge intressenter inflytande över resultatet.

*I den aktuella dialogen var intressenterna inte enbart invånare, men även tjänstepersoner från staten, regionen och kommunen. Charetterna skapade ett forum där olika perspektiv kunde ställas mot varandra för att således komma fram till lösningsalternativ som skulle gynna alla – dock inom ramar för lagar och prioriterade mål. Framtagandet av alternativen påverkades av deltagarnas förslag och urvalet stämde av med deltagare efter varje samtalsrunda.*

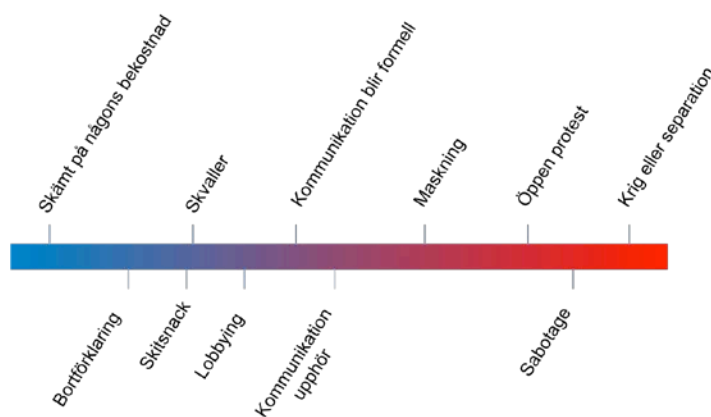
- **Transparens.** I dialogprocesser handlar transparens om öppen och ärlig kommunikation. Här skiljer sig dialog från konkurrens och förhandling som ofta medför ett taktiskt spel för vinst. Praktiskt sett, betyder transparens att information delas med alla intressenter. Detta skapar förtroende för processen och för varandra. Perspektiv som samlas in i inventeringsfasen publiceras eller kommuniceras så att även de som väljer att inte delta direkt, också har kännedom om vad som pågår i processen och kan välja att vara delaktiga om de så vill. Konkret kan det också betyda att processledaren (eller dialogteamet) ständigt återkopplar och stämmer av med deltagare: "har vi missat något viktigt? Saknar vi något perspektiv? Tänker vi på rätt sätt?" "Förstår ni hur vi resonerar?"

## Konfliktsyn

Ens syn på konflikt påverkar hur dialogen utformas och leds. Om konflikt betraktas som ett hinder eller problem, görs allt för att undvika eller kväva den. Tyvärr leder ofta försök att kväva eller kontrollera de underliggande orsakerna för en konflikt till att den i istället riskerar att trappas upp.

*I dialogen i Backa blev det tydligt för dialogteamet att konflikten trappades upp just för den anledningen.*

Vår syn på konflikter är att betrakta dem som symptom för ett systems behov att utvecklas eller förändras. Konflikter riskerar att trappas upp när de inte tas om hand. Motståndslinjen illustrerar hur konflikter utvecklar över tid om inte de hanteras.



Konflikter måste bli synliga för att kunna hanteras på ett framgångsrikt sätt. Att upprätthålla relation och möjliggöra kommunikationsflöde är avgörande för att inte få konflikten att eskalera. Det handlar om att perspektiven blir synliga, att de ställs i relation till varandra för att på så sätt underlätta för förståelse. Förståelse i sammanhanget betyder att individer och grupper som håller fast i sitt perspektiv (eller position), öppnar sig och inser att det finns andra legitima perspektiv också. Det innebär dock inte nödvändigtvis att en ska ge upp ens perspektiv snarare att en förstår att ingen har monopol på sanningen. När det händer blir ömsesidigt lärande en reell möjlighet.

Med detta synsätt på konflikt är spänning, ilska och frustration alla tecken på att dialog behövs – inte för att lindra symptomen, men för att börja närma sig grundorsaken och göra något åt den.

*I dialogen om betalstationers placering fanns mycket spänning och flera underliggande konflikter. Dessa betraktade vi som viktiga ledtrådar för hur vi skulle hantera processen och samtalen. Med förhållningssättet som beskrivs ovan, säkerställde vi att det som behövde sägas skulle bli sagt – och att det skulle finnas ett mottagande hos beslutsfattare på olika nivåer i processen. Det viktiga är att vi såg motsättning som en tillgång snarare än ett hot. Även när det hettade till i olika samtal kunde våra samtalsledare använda polariseringen för att skapa större klarhet. Det krävde dock att samtalsledare var utbildade i en samtalsledningsmetod (Deep Democracy) där hantering av motsättning,*

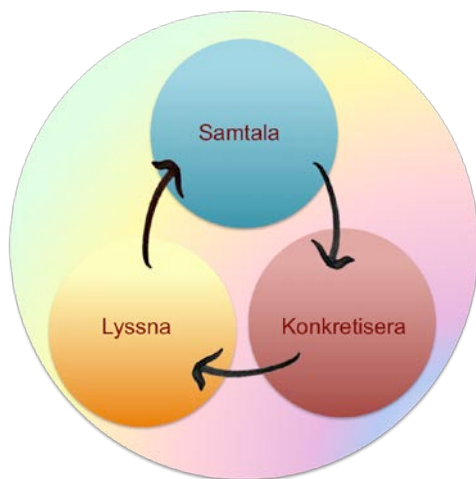
*spänning och konflikt ingår. Värdet av att ha tillgång till en sådan metod och att ha kompetens i hantering av konflikt ska inte underskattas i svåra samtalsprocesser.*

## Stadens läroprocess

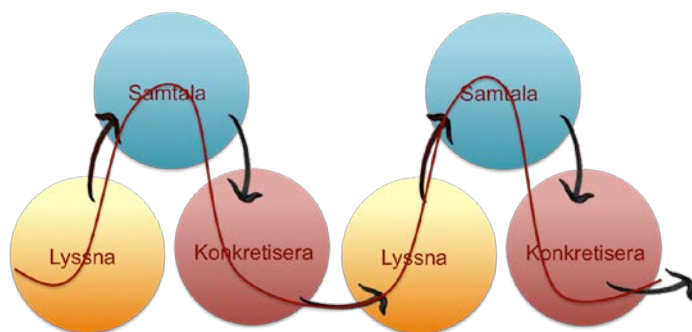
Göteborgs Stads Kommunfullmäktige har gett uppdrag till S2020, stadens verksamhet för social hållbarhet, att höja stadens kompetens i hanteringen av komplexa samhällsfrågor. Dialog har varit det främsta verktyg för att arbeta med dessa frågor. S2020 har följt och varit delaktig i flera stora dialogprocesser i och utanför kommunen för att genom det lära mer om vilken sorts dialog som krävs för att hantera konflikter och svårlösta frågor på ett framgångsrikt sätt.

Dialog är ett begrepp som används för att beskriva många olika typer av samtal och processer. Även informationsmöten betraktas av många som dialog trots att det enbart handlar om att förmedla information eller om ett försök att övertyga dem som delta. Vi använder oss därför av begreppen medskapande dialog och lärande samtal för att särskilja processer och möten som lämpar sig för att hantera just komplexa frågor (eller "wicked problems").

En medskapande dialog är en dialog som följer särskilda moment. Det finns en fas som kännetecknas av att lyssna eller inventera perspektiv. Den följs av en fas där samtal mellan olika perspektiv sker för att möjliggöra ömsesidigt lärande. Processens tredje fas är att konkretisera det som kommer fram i samtalsfasen.



Processen genomsyras av ett förhållningssätt som liknar den som beskrivs ovan. I vissa dialogprocesser upprepas faserna på ett iterativt sätt.



Denna modell användes och influerades samtidigt av processen under dialogen i samband med utredningen. Just nu är formen så som gestaltas i diagrammen, men som i alla lärande processer, är vi öppna för att den kan förändras över tid.