

Beslutsfattarnas upplevelser av dialogprocessen kring trängselskatt i Backa 2013-2014

September 2014

Emilie Widarsson

Version A

Innehåll

1. Bakgrund	2
2. Metod	3
3. Resultat	4
3.1 Sammanfattande resultat	4
3.2 Upplevelse av processen	5
3.3 Resultat från processen	7
3.4 Framgångsfaktorer och utvecklingsområden	9
4. Sammanfattande reflektioner	13

1. Bakgrund

Trafikkontoret fick 2013 uppdraget att utreda placeringen av betalstationer i Backa-området. Detta gjorde man genom dialoger på Selma Center, genom webportalen trangelskattibacka.se, genom telefonintervjuer samt genom så kallade ”charetter”¹ med de olika intressentgrupperna i frågan. Den första delen av dialogprocessen avslutades i månadsskiftet januari/februari 2014 och utmynnade i en rapport med ett antal alternativa förslag för utformningen av trängselskatten i Backa-området.

Den ursprungliga tanken var att dialogen här skulle övergå i en sluten beslutsprocess mellan de olika intressenterna inom Västsvenska paketet. Som ett sätt att utvärdera invånarnas syn på resultatet av den förutvarande dialogen, och som ett sätt att få in extern kunskap i beslutsprocessen togs dock beslutet att fortsätta med dialogmöten under våren 2014. Denna andra del i dialogprocessen avslutades med ett informationsmöte där de ansvariga kommunalråden svarade på frågor och fick ta del av invånarnas åsikter inför Kommunstyrelsens beslut om vilket förslag för förändring av trängselskatten i Backa som Göteborgs stad rekommenderade.

Samtidigt som beslutsprocessen nu fortsätter via region, regering, remissrunda etc., påbörjades i juni en utvärderingsprocess av dialogen och de resultat som kom ut från denna. Utvärderingsprocessen består av tre delar; en telefonenkät till boende på Hisingen, en web-enkät till de invånare som varit aktiva i dialogprocessen, samt intervjuer med utvalda nyckelpersoner som anses ha påverkat beslutsprocessen på ett eller annat sätt. Denna rapport fokuserar på resultatet av den sistnämnda utvärderingsdelen, men utgår i analysen även från resultatet av de två andra utvärderingsdelarna.

Syftet med rapporten är att bidra till att skapa lärande och därigenom förenkla kommande liknande processer. Målet är att kunna ge en bild av vad dialogerna ledde till sett ur flera olika aspekter, samt vad som tycks vara framgångsfaktorer och hinder i det genomförda arbetet.

¹ Charette är en dialogmetod som går ut på att låta alla perspektiv i en fråga mötas och arbeta fram lösningar tillsammans. I denna process representerades invånarperspektiven av tre samtalsledare, övriga deltagare kom från t.ex. kommunen, Trafikverket och GR.

2. Metod

Utvärderingen av processen från beslutsfattarperspektivet har skett genom intervjuer med 14 personer som anses ha påverkat beslutet på olika sätt. Denna påverkan innebär att personerna i fråga har medverkat i en eller flera av nedanstående roller:

- Framtagande av process och arbetsätt
- Expertroll i dialogprocessen
- Deltagande i beslutsprocessen – från 17 till ett förslag
- Deltagande i beslutprocessen – beslut i Kommunfullmäktige

Intervjuerna har utgått från en mall med 16 frågor, samma och samtliga frågor har ställts till samtliga respondenter. Intervjuerna har genomförts under juni och augusti 2014, via möten eller telefon.

Följande respondenter blev intervjuade:

Carl Bartler, koordinator Västsvenska paketet, Stadsledningskontoret

Per Bergström Jonsson, Utredningsledare Trafikkontoret

Stefan Eglinger, Trafikdirektör Trafikkontoret

Max Falk, Chef Infrastruktur VGR

Martin Hellström, stadssekreterare (KD), ersatte David Lega – kommunalråd (KD)

Per Kristersson, GR-representant dialogprocessen

Per Lindholm, utredare trängselskatt och koordinator Västsvenska paketet, Trafikverket

Åsa Lorentzi, projektledare för social hållbarhet, SDN Norra Hisingen

Ylva Löf, Planeringschef GR

Johan Nyhus, kommunalråd (S), Göteborgs stads representant i styrgruppen för VP

Theo Papaioannou, partiledare Vägvalet

Jonas Ransgård, kommunalråd (M) och ordförande i GR

Torbjörn Sunesson, ordförande i styrgruppen för Västsvenska paketet

Håkan Wennerström, ordförande i ledningsgruppen för Västsvenska paketet

3. Resultat

Resultatet av intervjuerna kommer att presenteras genom en inledande sammanfattning i punktform av de delar av svaren som enkelt kunnat delas in i kategorier, följt av resonerande avsnitt kring andra mönster som framkommit i respondenternas svar. I dessa avsnitt fördjupas även resonemangen kring flertalet av punkterna i avsnittet 3.1; Sammanfattande resultat. Citat kommer i viss mån att användas för att konkretisera dessa mönster, men samtliga citat är anonyma.

3.1 Sammanfattande resultat

- 12 av 14 respondenter anser att principerna för processen (tydlig skiljelinje mellan påverkbar utredningsprocess och slutna beslutsprocess) var rätt, det som ifrågasätts var att politikerna inte deltog i utredningsprocessen
- De flesta respondenterna upplever att principerna som sattes till största del upprätthölls, de som inte håller med fullt ut är framförallt representanter från den politiska sidan som anser att olika delar av den demokratiska processen varit otydlig
- Endast en person upplever att processen lett till påtryckningar från allmänheten utanför upprättade kanaler. Tre personer till har upplevt påtryckningar, men då via kommunikationsvägar som de själva ser som delar av dialogprocessen.
- De flesta upplever att de getts möjlighet till insyn och påverkan i processen i den mån de önskat, de som upplever brister hittar dessa framförallt i planeringsprocessen (besluten kring hur processen skulle se ut och fungera), samt i beslutsprocessen. Båda dessa processer anses ha varit mer slutna och traditionella i förhållande till önskemål och/eller förhoppningar.
- Möjligheterna med processens arbetssätt anses framförallt ha handlat om möjlighet till förankring, ökad tillit, ökad kunskap genom insamling av synpunkter, transparens/öppenhet, möjlighet att skapa en ny modell för dialog, samt ökad förståelse mellan olika perspektiv
- Riskerna med processens arbetssätt anses framförallt ha handlat om otydlighet kring påverkbarheten, otydlig frågeställning, förväntningarna från invånarna, en avancerad processdesign, att de upprädda känslorna kunde tagit för stor plats, att det fanns säkerhetsrisker för de som arbetade i processen, tidspressen, samt att fokus på Backa kunde leda till lösningar som inte tog hänsyn till andra delar av stad, region och system.
- De allra flesta anser att de möjligheter som de sett med processen har uppfyllts, medan riskerna har parerats.

- Det konkreta resultatet av utredningsprocessen, dvs. rapporten med de 17 förändringsförslagen råder det delade meningar om. Majoriteten av respondenterna är positiva och beskriver rapporten som ambitiös, omfattande, lättläst och tydligt baserad på insikter från de olika perspektiven. Det finns dock även respondenter som anser att rapporten varit utredningens svaga del och istället beskriver den med ord såsom svårförståelig, glättig och avståndsskapande till invånarna.
- Ett tydligt mönster i svaren kring vilka utgångspunkter som varit viktiga för respondenterna i beslutsprocessen är sökandet efter en lösning som kombinerar ”gammal inställning” med kommunicerbarhet och/eller invånarnas acceptans. Det vill säga de flesta respondenter tycks inte ha förändrat sina grundläggande utgångspunkter för vad en lösning ska innebära/innehålla – men har via insikter från utredningsarbetet i de flesta fall fått ett ökat fokus på att lösningen ska vara enkel att förstå och utgå från invånarnas problembeskrivningar.
- Det anses genomgående svårt att hitta jämförbara liknande processer att jämföra arbetet med och/eller använda lärdomarna av arbetet till.
- Processen ses av alla som ett exempel på något man vill se mer av, men med många och olika förslag på justeringar. Dessa presenteras mer ingående i avsnittet 3.4 Framgångsfaktorer och utvecklingsområden.

3.2 Upplevelse av processen

I detta avsnitt presenteras de huvudsakliga mönster som observerats kring respondenternas upplevelse av arbetsprocessen i sig. Detta arbete kan utifrån respondenternas berättelser indelas i tre delprocesser:

1. En planeringsprocess där beslut togs kring att utredningsarbetet skulle genomföras, hur det skulle genomföras, när det skulle vara klart, samt vilka som skulle vara inblandade i de olika stegen.
2. En utredningsprocess med planering, dialoger, charetter, avstämningar och rapportskrivning. Denna process definieras olika av respondenterna; för vissa avslutas den i och med rapporten med de 17 förslagen, för andra pågår den till och med informationsmötet med de två kommunalråden den 8 april.
3. En beslutsprocess som handlat om att omvandla dialogernas (inkl charetternas) insikter till ett förslag med ett förordat alternativ för förändring av trängselskatten i Backaområdet. Denna processdel definieras olika av respondenterna så till vida att en del beskriver det som en process som löpt parallellt med de övriga processerna under hela tidsperioden, andra beskriver det som en process som påbörjats under vintern/våren men med olika tankar om hur tydlig övergången från dialogtid till beslutstid varit.

Tre huvudsakliga mönster kan utläsas ur svaren, vilka presenteras nedan. Dessa mönster tycks inte ha något tydligt samband med de olika åsikterna om hur delprocesserna ser ut enligt definitionerna ovan.

3.2.1 De som deltagit i dialogprocessen är nöjda

De respondenter som har fått delta i processen i den omfattning som de själva önskat är genomgående nöjda. För de som deltagit både vid dialogmöten och charetter är de känslomässiga intrycken/avtrycken av mötena som sådana och upplevelsen av en bredd av perspektiv ett tydligt mönster. De som deltagit vid alla moment i processen är också mer positiva till process och metodik än de som endast deltagit i delar av processen. Flera respondenter lyfter att de getts en större möjlighet att påverka processen i sig själv än vad som vanligtvis är fallet.

Web-enkätens svar blir ett intressant komplement till intervjuerna, då svaren där tyder på att dialogen i sig varit det viktiga, och att det enkla är det som uppskattas mest. Svar på ett mail tycks ha gett större nöjdhet än möjligheten att komma på en rad dialogmöten och vara med i hela processen. Det bör noteras att ingen i webenkäten skriver om charetter etc., detta upplägg som ges ganska stort utrymme i beslutsfattarnas reflektioner tycks ha gått invånarna förbi.

3.2.2 De som har valt att inte delta i dialogprocessen är nöjda

Även de som av olika anledningar aktivt valt att inte delta aktivt i dialogprocessen är övergripande nöjda med genomförande och resultat. De ”utomstående” i beslutsfattande ställning ger uttryck för både fascination och förvåning över att en process som inte liknat något annat man sett kunde leda till en kombination av nya perspektiv, tydligt resultat och en förändrad opinion där ja-sidan för trängselskatt fått en mer framträdande roll. För flera av dem som valt att stå utanför tycks utredningen dock ha vissa likheter med ett ”undantagstillstånd”; ett något märkligt skeende som man inte helt förstår och inte heller riktigt ser när det skulle kunna användas igen.

Även via telefonenkäten kan man utläsa att det stora flertal som valde att inte engagera sig i de flesta fall ändå kände till processen, upplever att invånarnas engagemang påverkat förslagen, samt tycker att förslaget som kom fram är bättre än dagsläget. Även bland invånarna tycks alltså de aktivt icke-deltagande vara nöjda med genomförande och utfall.

3.2.3 De som upplever sig utestängda från processen, eller delar av den är frustrerade

De respondenter som upplever större brister med den genomförda processen är de som vid enskilda moment och/eller i delar av processen upplevt sig som utestängda och/eller förfördelade. Det handlar om dem som ser sig som behöriga beslutsfattare och upplever sig som utestängda, blockerade och/eller ignorerade i specifika frågor och/eller vid specifika tillfällen – framförallt i planeringsprocessen och i beslutsprocessen. Det handlar i vissa fall om dem som förlorat status och/eller auktoritet genom upplägget. T.ex. där teknisk expertis vägts mot mer känslomässiga aspekter. Även de som hade rollen av expertis/beslutsfattare i dialogprocessen, men sedan inte deltog i beslutsprocessen är i vissa fall frustrerade då de i större eller mindre omfattning upplevt att allt blev ”som vanligt” efter en mer nyskapande dialogprocess. Att arbeta under en stark tidspress har för vissa av respondenterna skapat en upplevelse av att hindras från att ta den roll som man vill och/eller brukar ha.

Mönstret med de frustrerade utestängda återkommer även i svaren från web-enkäten där de starkt missnöjda i de flesta fall hänvisar till olika former av utestängdhet i sina fritextsvar; som att frågeställning varit för snäv, medbestämmandet för litet eller dialogen legat för sent i processen.

3.3 Resultat från processen

I detta avsnitt presenteras respondenternas åsikter kring resultatet av dialogprocessen. Vilket främst innebär den utredning med 17 förslag som presenterades i februari 2014, men även resultat i form av förändrat arbetssätt och förhållningssätt i beslutsprocess, såväl som förväntningar på förändringar.

3.3.1 Den omfattande rapporten är en vattendelare bland respondenterna

Att rapporten som kom i februari var omfattande och innehöll många alternativ är respondenterna överens om. Vad detta beror på råder det dock delade meningar om.

Den vanligaste förekommande tolkningen är att viljan att lyssna ledde till många förslag och därmed en större omfattning än förväntat. Denna grupp beskriver i de flesta fall rapporten i positiva ordalag såsom ”*välavvägt mellan fakta och tyckande*”, ”*näst intill fulländad*”, ”*på ett väldigt skickligt sätt fångat både rösterna och bakgrunden till rösterna*”. Gruppen upplever en tydlig ambition från utredningen sida att visa att man lyssnat– att mycket energi lagts på att göra förslagen kommunicerbara och grundade i medborgarnas egna idéer och problemformulering, snarare än i ”teknisk genialitet”. Valet att använda färg och form i rapporten upplevs av denna grupp som ett uttryck för lyssnande och nytänkande. Nytänkandet och omfattningen anses dock även hos denna positiva grupp ha sina utmaningar; ”*Många har fått komma till tals, men det ger ett spretigt innehåll.*”

”Den (rapporten) rymmer mycket i en komplex fråga vilket gör den svår att förstå, men frågan är om det gått att göra enklare.”, ”Den som önskar en vetenskaplig bevisföring hittar det inte här”. Det påpekas även från en av de respondenter som medverkat i beslutsprocessen att det med så många alternativ var det en förutsättning att få tydligt presenterade för- och nackdelar med varje alternativ, ”utan den hjälpen hade det varit omöjligt att välja”.

I tillägg till den stora positiva gruppen finns det dock även en grupp respondenter som ser rapporten som ett maktmedel eller som ett sätt att göra beslutsprocessen svårare än vad den behövde vara. I denna grupp ses antalet alternativ som en tydlig svaghet; *”Det är (en rapport) för trafikingenjörer, en maktdemonstration (till invånarna) om att detta är så komplext att det är ingen idé att ni försöker”, ”Det är hängslen och livrem, inget ska bort”.* Även utseendet på rapporten skapar i denna grupp missnöje. En av de respondenter som är mest positiv till processen i sig svarade *”Det är svårt att visa ”nu är vi alla med” med en glattig rapport”* och en annan respondent konstaterar *”Man rabblar upp deltagarna som om de vore rockstjärnor. Det ger bilden av att det handlat mer om tjänstemännen än om medborgarna. Om deras egon, och politikernas.”*

3.3.3 Dialogprocessen resulterade i (alltför?) höga förväntningar på beslutsprocessen

Nytänkandet inom dialogdelen av processen skapade förväntningar på ett nytänkande inom beslutsprocessen som inte möttes till fullo. Den slutna beslutsprocess som de facto var en bärande princip för hela arbetet tycks ha blivit en besvikelse för några av respondenterna där slutenheten blev extra tydlig i en process som i föregående del varit så ovanligt öppen och inkluderande.

Samtidigt uppfattar andra respondenter att beslutsprocessen kunnat ske ”utanför spelreglerna” på ett negativt sätt för att den ingått i ett nytänkande projekt. *”Det blev för mycket ad hoc, nyinsatta möten, material som gick direkt till både tjänstemän och politiker”.* Även beslutsunderlaget inför beslutet om vilka fyra alternativ som skulle förordas inför den slutliga fasen av beslutsprocessen blev en besvikelse för en respondent som hade önskat en längre föredragning och möjlighet till mer förankring.

En mindre grupp av respondenterna uttrycker även farhågor om att beslutet fattades innan eller utanför den ordinarie beslutsprocessen *”I det sista skedet var det inte högt i tak. Fram till dess försökte man vara opartisk och ha bra faktaunderlag. Men i sista delen var beslutet redan fattat.”, ”Hade vi tipsat innan om vart vi skulle hamna (vilket alternativ det blev) så hade vi nog hamnat här. Blev det då så för att vi redan visste, eller var det processen som ledde oss dit? Blev vi manipulerade?”.*

3.3.2 Ett bra resultat för fler än Backaborna?

Att Backaborna blev relativt nöjda med resultatet av processen är tydligt i såväl telefonenkät, web-enkät, samt i mailkorgarna hos dem som ses som företrädare för systemet såsom det ser ut idag; ”Efter beslutet om de fyra alternativen blev det tvärtyst” kommenterar en av dem. En av avgränsningarna för utredningen var att förslagen skulle handla om betalstationerna i Backa, men flertalet av respondenterna hade ändå utgångspunkter som grundade sig i betydligt större områden än så i sitt beslutsfattande/sin expertis; trängselskattens tre mål (framkomlighet, miljö och ekonomi), social hållbarhet, regionutveckling, hänsyn till trängselskattesystem på nationell nivå är några av de områden som respondenterna nämnt som viktiga när de gjort sina ställningstagande. Flertalet av respondenterna anser att såväl rapport som slutgiltigt alternativ utgår från nytta för en kombination av dessa utgångspunkter, samt att de även mötte önskemålen om kommunicerbarhet, samt möjlighet för acceptans hos de boende i Backaområdet.

En mindre grupp, som har som gemensam nämnare att de alla ser sig som företrädare för ett större perspektiv än att lösa situationen i Backa för dock fram en del risker med det stora fokus som hamnade på Backa, och på att hantera den upplevda orättvisan där. Respondenterna har olika argument för sin oro; att den upplevda orättvisan förflyttas till andra stadsdelar och/eller andra städer, att de tekniskt bästa lösningarna fick stå tillbaka för de mer kommunicerbara, att det fanns lösningar som var bättre för staden/regionen/systemet som helhet, eller att företrädarna för det lokala fick för mycket utrymme i beslutsprocessen. ”Fick vi med oss Göteborgarna och Västsvenskarna? Vi utredde något som påverkar fler.”, ”Utifrån Backas synvinkel är den (rapporten) väldigt bra, men utifrån helhetssynen är jag inte lika säker. (...) Det är t.ex. väldigt lite fokus på hur det påverkar möjligheten att sätta upp nya system i Borås och Jönköping”. Även denna grupp uttrycker i de flesta fall att de i stort är nöjda med process och utfall, men då med tillägget att det ännu är för tidigt att se vilka långsiktiga effekter arbetet gett ur ett större perspektiv.

3.4 Framgångsfaktorer och utvecklingsområden

I detta sista resultatavsnitt presenteras de huvudsakliga framgångsfaktorer respektive utvecklingsområden som respondenterna upplevt genom processen, samt respondenternas tankar kring utveckling av arbetssätt och förhållningssätt för att förstärka styrkor och hantera svagheter.

3.4.1 Det som skapat störst nöjdhet är upplevelsen av lyssnande och respekt

I samtalen med respondenterna, både de som deltagit i dialoger och charetter och de som valt att stå utanför är upplevelsen av en process som präglats av oväntat mycket lyssnade

och respekt hos alla inblandade ett av de tydligaste mönstren. Allra mest nöjda är de som upplevt detta både hos andra och hos sig själva, att både ha skapat insikt och ha kommit till insikt. Flera av respondenterna talar om att acceptansen och känslorna har varit i ett ovanligt stort fokus i denna process och en respondent återkom flera gånger till fördelen med att detta varit en process snarare än enskilt möte, att man sett förslagen växa fram tillsammans.

3.4.2 En framgångsfaktor tycks ha varit att "det vanliga" sattes ur spel

Respondenterna återkommer ofta till att processen på flera sätt skiljt sig från det vanliga tillvägagångssättet, vilket tycks ha skapat mer möjligheter än svårigheter. Några exempel på detta är tidspressen som gav rum för nya lösningar gällande former för såväl förankring, dokumentation och intern dialog. Arbetssättet med samtalsledare och expertis, samt charetter som var nytt för alla och satte invanda roller och tillvägagångssätt ur spel. Det i vanliga fall tydligaste styrmedlet budget var här underordnat tid och resultat, vilket gav utrymme för snabba beslut och möjlighet att ta in stöd från olika håll med kort varsel.

Vad som också verkar ha varit att frågå "det vanliga sättet" är att skiljelinjen mellan dialog och beslut varit tydlig, i alla fall för de flesta. Att dialogen varit ovanligt öppen och ärlig i sitt upplägg; "det här är inget omröstningsförfarande". Flera av respondenterna anger just den vanligtvis oklara skiljelinjen som en risk de såg innan dialogerna startade, men uppger i de flesta fall att de anser att denna risk hanterades på ett fullgott sätt.

3.4.3 Det som skapar mest frustration är upplevelsen av olika former av dimridåer

Det finns, som redan beskrivits i avsnittet kring resultat, hos en del respondenter en smygande känsla av att de och andra kan ha blivit manipulerade i olika moment av processen. Hos en del respondenter tycks känslan grundas i en upplevelse av att allt blev "för bra", medan det hos andra är ett tydligare och mer konkret missnöje med genomförande och/eller utfall. Den omfattande utredningen uppfattas då som ett sätt att skapa oöverskådlighet. Charetterna och samtalsledarna ses då som ett sätt att skapa ett onödigt filter mellan invånare och beslutsfattare. Den annorlunda layouten och satsningen på tryck i olika former anses då som "reklam-språk" som ska verka lockande snarare än objektivt och tydligt. Fokuseringen på Backa ses då som ett sätt att förflytta beslutet till att handla om Göteborg istället för regionen, eller trängselskattesystemet som helhet.

Som rapporten också redan varit inne på finns det även en frustration baserad på förväntningar som inte möttes, och därigenom känslan av att saker inte skett på ett öppet och korrekt sätt. Nyttänkandet inom dialogdelen av processen skapade förväntningar på ett nyttänkande inom beslutsprocessen som inte möttes till fullo, samtidigt som vissa uppfattar

att beslutsprocessen kunnat ske "utanför spelreglerna" på ett negativt sätt för att den ingått i ett nytänkande projekt.

3.4.4 Inför kommande liknande processer önskas mer av bredd, djup och avgränsning

Dialogprocessen har varit något bra och har givit resultat, det är alla respondenter överens om. Det betyder dock inte att arbetet varit fulländat, utan det finns många tankar om utveckling, som är varierande och ibland även motsägelsefulla i sin form. När det gäller det som respondenterna önskar mer av i kommande arbete kan svaren sammanfattas som en inte helt enkel kombination av breddning, fördjupning och avgränsning. En önskan om ett bredare deltagande kommer från representanter från såväl den "tekniska" sidan som den mer socialt inriktade – hur nå fler än den medelålders vite mannen? *"Man har lyssnat, men på de som gjorde sig hörda"*. Ett par röster har höjts om behovet av våga ta "dialog på riktigt", att möta invånarna med åsikter istället för neutralitet, utifrån tanken om att värdet i en sådan här process ligger i förståelsen för olika sidor av saken vilket kanske kräver att alla perspektiv finns på plats i stora möten. *"Hur får vi det som skedde i charetterna att ske på en större yta?"*. Flera respondenter kommenterar även att dialogprocessen skulle skett flera år tidigare, vilket hade gett helt andra förutsättningar för påverkbarhet för invånarna.

Inom området avgränsning lyfts behovet av att tydliggöra processen för att lätta tidspress, kunna upprätthålla rutiner och rymma arbetet inom en rimlig budget. Ett par röster lyfter även värdet av utökad tydlighet om skillnaden mellan dialog och beslut, det finns en oro om det inte nog tydligt framgått att invånarna varit där för att "skapa kunskap, inte beslut", att det skapas förväntningar som inte kan mötas

3.4.5 Inför kommande processer önskas mindre av moment som skapar svåröverskådlighet

Det svåröverskådliga materialet med många alternativ och långa resonemang ses som en risk av flera; att det såväl kan exkludera, förvirra och frustrera. Upplevelsen av svåröverskådlighet syns det också tecken på i web-enkäten där det återfinns kommentarer om den stora mängden alternativ, samt om att det alternativ som till slut valdes inte fanns med bland de som presenterades. Inom svåröverskådlighet ryms även metoden; med charetter, invånarrepresentanter och den "översättning" som testades på slutmötet, och som kan ha skapat ett avstånd gentemot invånarna *"Man behöver inte göra det här till ett vetenskapligt experiment, det är inte så avancerat med dialog."*

Rent strukturellt har tidsaspekten lett till ad hoc-lösningar som av vissa setts som nödvändiga men som av flera inte ses som en långsiktigt hållbar lösning. *"Man måste hitta ett arbetssätt som fungerar i en samverkansorganisation"*.

3.4.6 Hur/vad hade processen blivit utan Per?

En något märklig frågeställning kanske, men efter intervjuerna är det väldigt tydligt att ett stort fokus hos respondenterna ligger på arbetssätt och förhållningssätt hos utredningsledaren och tillika uppdragsledaren för processen. Per Bergström Jonsson har blivit en auktoritet hos alla parter, inklusive invånare och media. En auktoritet som har byggts upp på många sätt, men som tycks kunna sammanfattas i citatet *"Styrkan i att vara en person, utan att gömma sig"*. Historierna om det Per gjort och åstadkommit gränsar på gott och ont till hjältesagor om en man som klarade en omänsklig belastning, och avslutas ofta med en frågeställning om vad som hade hänt utan honom och/eller hur många fler som skulle ha klarat det han klarade? I de fall hjältesagorna utvidgas till *"Per och hans gäng"*, vilket innebär de personer som bemannade Selma Center där invånardialogen genomfördes handlar resonemangen ofta om säkerhetsaspekten – *"att ställa ett fåtal personer i den här elden"*. Det finns en osäkerhet kring vad som krävs för att man ska kunna och vilja bemanna liknande dialoger igen, även om dialogerna i detta fall avlöpte utan större intermezzon.

4. Sammanfattande reflektioner

Processen anses som lyckad, det är en sammanfattande slutsats. ”Lyckad” sträcker sig dock från åsikter om att detta var ett litet steg i rätt riktning, till åsikter om att hela arbetet från planering till beslut varit en framgång. Respondenterna fördelar sig ganska jämt inom hela detta spektra, och det är en viktig insikt att ta med sig – att åsikterna om processen går isär, även om alla bär på någon slags positiv känsla som bas.

Sammanfattningsvis tycks det lilla vara det stora i det arbetet som har genomförts. Det ärliga mötet, det lyssnande förhållningssättet, modet att säga ”det blev fel” utan prestige. Att återskapa denna kärna av framgångsfaktorer blir förmodligen inte enkelt, och det visar sig genom den bredd på utvecklingsförslag som respondenterna ger. Ofta just med kompletteringen att varje kommande dialogprocess måste analyseras och ges de förutsättningar som behövs just där och då, snarare än att komma in med ett färdigpaketerat tillvägagångssätt.

Flera av respondenterna talar om att den korta tidsperioden tvingat fram ett fokus och en avgränsning som inte alltid är fallet i andra, längre utredningar, så kanske är det intensiva arbetssättet en framgångsfaktor? Inom tidsaspekten ryms även den skyndsamma hanteringen av ärendet efter den process som utvärderas här. Frågan är vad som hade hänt med nöjdheten hos både beslutsfattare och allmänhet i den uppföljning som gjorts om t.ex. regeringen inte agerat skyndsamt?

I tillägg till tiden tycks även tilliten vara av stor vikt, både mellan de beslutande parterna, och i förhållande till invånarna. Där och då tilliten har funnits har arbetet flutit på bra. Att bygga den tilliten tycks ha byggt på avvägningar mellan det nära enkla samtalet, och det annorlunda som satt inarbetade roller och rutiner ur spel. Där tilliten svajat har frustration snabbt byggts upp, och i flera samtal finns en mer eller mindre tydlig underton av bristande tillit trots allt kvar. En misstanke om att trots att dialogprocessen varit allt annat än ”det vanliga” så kanske de strukturer som omgärdat processen i form av hierarkier, rutiner, processer etc. ändå kunnat klara sig relativt opåverkat. För kommande liknande arbeten bör fokus därför läggas på att bygga tillit både före och efter det huvudsakliga arbetet. T.ex. genom bred förankring innan arbetet startar och tydlig återkoppling om resultat och effekt efter arbetets slut. I telefonenkäten kan man som exempel på det sistnämnda t.ex. läsa att även om det stora flertalet respondenter visste att en dialogprocess pågick och var positiva till detta, var det endast en liten del som visste vad resultatet av dialogerna blev.

Avslutningsvis bör processen ses som ett bevis på att det går att ta fram kvalitativa beslutsunderlag i komplexa frågor genom dialog, och att detta sätt tycks generera såväl förankring som kunskap. För att nå resultat tycks förhållningssättet (lyhördhet, respekt etc.) hos de medverkande spela större roll än enskilda moment och arbetssätt. För att sedan kunna nå långsiktig effekt i arbetet, särskilt gällande förankring/lojalitet så tycks det krävas genomlysning och förändring av de kringliggande strukturerna sett till både arbetssätt och förhållningssätt, och här är det tveksamt om detta arbete nådde ända fram. Kanske på

grund av tidsbrist, men förmodligen även på grund av faktorer såsom hierarkier, inarbetade rutiner och brist på tillit.