

PROLOG

PROCESSTÖD FÖR FÖRETAG I STADSBYGGNADSSEKTORN SOM
VILL UTVECKLA SITT ARBETE MED MEDBORGARDIALOG

**RI.
SE**

2019



Författare: Lisa Andersson och Stefan Molnar

Kontaktuppgifter: lisa.andersson@ri.se, stefan.molnar@ri.se

Stöd med datainsamling: Kajsa Blomqvist och Fanny Perström

Foto: Craig Monroe (fram- och baksida)

Finansiär: Leif Blomkvist Forskningsstiftelse

Publicerad: 2019-12-17

INLEDNING

BAKGRUND

Inkludering och dialog framhålls idag som viktiga komponenter för en socialt hållbar stadsutveckling. Som en följd av detta finns numera förväntningar på medborgardialog i fler sammanhang än vid lagstiftade samråd i planprocesser.

Dessa förväntningar påverkar hur kommuner, fastighetsutvecklare och byggherrar tar sig an stadsbyggnadsfrågorna. Det innebär även nya typer av uppdrag för arkitektkontor och andra konsultföretag i stadsbyggnadssektorn.

Många såväl beställare som andra företag inom stadsbyggnadssektorn ställs alltså idag inför en mängd val kring hur de ska förhålla sig till och organisera sitt deltagande i medborgardialoger. Hur företaget organiserar sig på strategisk nivå har betydelse för medarbetarnas förutsättningar att delta i och bidra till medborgardialoger. Detta faktum uppmärksammas dock sällan vilket är anledningen till att processtödet Prolog har tagits fram.

PROCESSTÖD

Prolog vänder sig främst till företag i stadsbyggnadssektorn som redan idag driver eller deltar i medborgardialoger, men som önskar strukturera upp detta arbete. Det kan även vara till stöd för beställare av medborgardialog. Processtödet har tagits fram för att fylla en rad luckor som har identifierats i tidigare forskning¹. Det består av två delar:

1. En genomgång av vad ett *dialogledningssystem* är. Kortfattat beskriver detta begrepp det formella eller informella system av riktlinjer, kompetenser, vanor, rutiner och verktyg som existerar inom ett företag och som påverkar hur dess anställdas deltagande i medborgardialoger tar sig uttryck.
2. En rad diskussionsfrågor som företag i stadsbyggnadssektorn kan använda för att diskutera, utvärdera och förbättra sitt dialogledningssystem.

¹ Bland annat i två av våra egna studier, nämligen *Arkilog - en studie om hur arkitektkontor organiserar sitt arbete med medborgardialog i stadsbyggnadsprojekt* (Andersson, L. och Molnar, S., 2019) och *Ledningssystem för bättre medborgardialog: En studie av ledning och organisering av dialogarbete i samhällsbyggnadssektorn* (Jahnke, M., Andersson, L., Molnar, S., och Blomqvist, K., 2018)

STADSBYGGNAD

Processtödet har fokus på området stadsbyggnad. Med detta menar vi processer som syftar till att förändra hela stadsrum, det vill säga en samling av flertalet byggnader och/eller utomhusmiljöer. Stadsbyggnadsprocesser kan ske såväl inom som utanför formella planprocesser.

MEDBORGARDIALOG

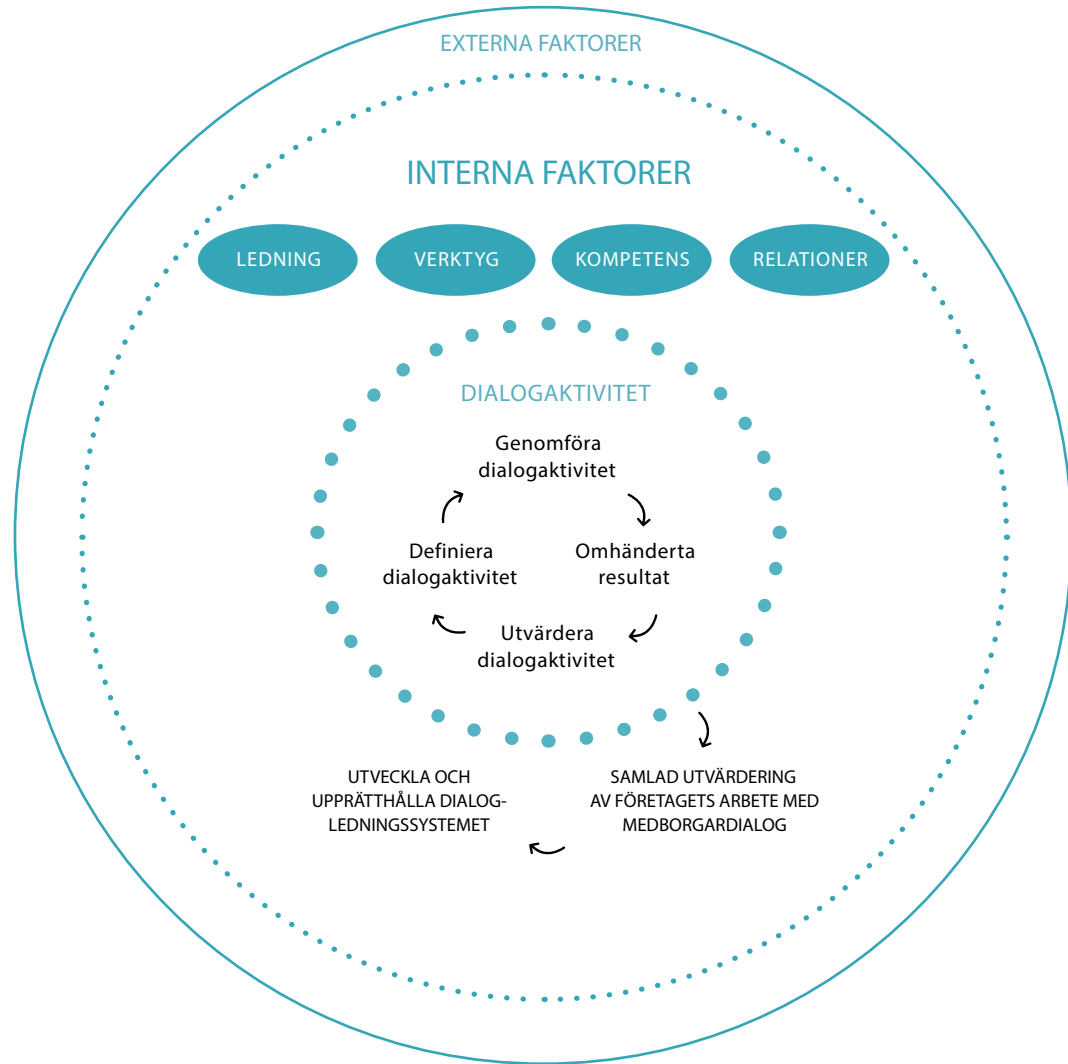
Med medborgardialog menar vi de tillfällen då professionella kommunicerar med medborgare. Kommunikationen kan ha olika karaktär och syften. Den kan innefatta olika grader av inflytande och äga rum vid många olika tillfällen. Medborgardialog kan ske inom en planprocess,² men också utanför den. Vi väljer med andra ord en bred definition av begreppet. Detta för att processtödet ska vara flexibelt och kunna komma till användning i en rad olika sammanhang.

² Plan- och bygglagen kräver idag att kommuner för samråd med medborgare och andra intressenter inom planprocesser. Samrådet innebär dock inte nödvändigtvis att dessa aktörer får inflytande över processen. En vanlig kritik är snarare att samråden, även om de går under beteckningen ”medborgardialog”, innebär envägskommunikation.

VAD ÄR ETT DIALOGLEDNINGSSYSTEM?

Processtödet är utvecklat för företag som vill organisera sitt arbete med medborgardialog genom att stödja dessa i att vidareutveckla sina egna dialogledningssystem. Vi har myntat begreppet i syfte att åskådliggöra en ofta bortglömd aspekt, nämligen det faktum att det finns faktorer på organisations- och ledningsnivå hos företag som har betydelse för hur deras medarbetare går tillväga när de deltar i eller bedriver dialoger. Faktorer så som ledning, verktyg, kompetens och relationer (se Figur 1). Begreppet dialogledningssystem kan, men behöver inte, användas av företagen själva.

Processtödet kan både användas av företag som vill vidareutveckla sitt eget dialogledningssystem, och av företag som vill integrera medborgardialog i sitt befintliga kvalitetsledningssystem. I vilket fall är det viktigt att ledningssystemet utformas så att det stödjer medarbetarna och kompletterar deras professionella kunnande, snarare än krockar med detta. Ledningssystemet bör därför utformas tillsammans med medarbetarna och utifrån en förståelse av deras vardag. Målet är att processtödet ska grunda för bättre medborgardialoger.



Figur 1. Illustration av ett dialogledningssystem. Utvecklad med inspiration från ISO 9001:2015; ISO 16555:2013.

DIALOGLEDNINGSSYSTEMETS DELAR

Figur 1 illustrerar ett dialogledningssystem. Schematiskt visar illustrationen de olika delar som ett företags dialogledningssystem kan bestå av. En närmare beskrivning av dessa följer här:

EXTERNA FAKTORER

En rad faktorer i omvärlden påverkar självfallet det enskilda företags deltagande i dialoger. Plan- och Bygglagen, Boverkets Byggregler, befintliga planer och ekonomiska trender i omvärlden är exempel på betydande faktorer. För ett konsultföretag handlar det även om beställarens inställning till medborgardialoger. Omvärldsfaktorer av det här slaget är svåra att påverka för det enskilda företaget, ett undantag kan vara beställaren av uppdrag (se rubrik Relationer).

INTERNA FAKTORER

Det finns även en rad interna faktorer för företaget som sätter ramarna för dess deltagande i medborgardialoger. Det är dessa faktorer som utgör företagets dialogledningssystem och som de har större möjlighet att påverka än de externa faktorerna. Faktorerna kan summeras under fyra rubriker.

LEDNING

Hur ledningen och andra personer i chefspositioner förhåller sig till fenomenet medborgardialog påverkar hur övriga medarbetare tar sig an detta. Hit hör om det finns visioner eller strategier för arbete med medborgardialog och om dessa återspeglas i policys, rutiner och riktlinjer som stödjer medarbetarna i deras arbete. Ett företag kan exempelvis ställa upp principer för vilka typer av medborgardialoger medarbetarna bör engagera sig i, vilka kvalitetskrav de bör ställa på processerna och vilka uppdrag de har rätt att tacka nej till.

VERKTYG

Företagets arbete med medborgardialoger påverkas också av de verktyg som medarbetarna erbjuds. Ett företag kan till exempel tillgängliggöra eller utveckla dialogmetoder, guider och checklistor som medarbetarna kan ta hjälp av under dialogaktiviteter. Företaget kan också ta fram system för dokumentation och bearbetning av dialoger och deras resultat. Ett sådant system har potential att göra arbetet mer transparent och underlätta för både medarbetare och intressenter att lära av tidigare arbeten.

KOMPETENS

Den samlade kompetens som finns på företaget kring medborgardialog har också betydelse. För att kunna genomföra en dialogprocess som uppnår tänkt syfte, behöver de involverade vara kunniga kring såväl planering som genomförande, bearbetning, utvärdering och uppföljning. Detta kräver såväl formella kunskaper kring olika metoder och tekniker som en praktisk förmåga att hantera de olika, ofta oförutsägbara, situationer som uppstår.

RELATIONER

Sociala relationer påverkar hur företaget bedriver dialogarbete. Till att börja med är relationer mellan medarbetarna på företaget av stor betydelse. Hit hör exempelvis om det finns formella eller informella nätverk på företaget som kunskaper och erfarenheter kan spridas via. Företagets kopplingar till omvärlden är också av vikt. Om exempelvis ett konsultföretag har goda relationer till sina beställare underlättar detta dialogen dem emellan. Det kan också potentiellt ge konsultföretaget större möjlighet att aktivt utforma sina uppdrag tack vare en tillitsfull relation till beställaren. Företagets relationer till kommun och civilsamhälle kan på samma

sätt underlätta eller försvåra genomförandet av dialoger. Vidare kan samarbete med forsknings- och utbildningsväsendet potentiellt underlätta kontinuerlig kompetensförsörjning för företaget.

SAMLAD UTVÄRDERING AV FÖRETAGETS ARBETE MED MEDBORGARDIALOG

Sett till företagets långsiktiga och strategiska utvecklingsarbete så är det en fördel om företaget tar initiativ till regelbundna utvärderingar av sitt arbete rörande medborgardialog. Det kan exempelvis handla om att ta fram enkla process- och resultatindikatorer som medarbetarna kontinuerligt kan fylla på med information, eller att ha företagsövergripande aktiviteter där medarbetare med olika roller träffas och diskuterar sina erfarenheter.

UTVECKLA OCH UPPRÄTTHÅLLA SYSTEMET

Med grund i regelbundet utvärderingsarbete kan företaget kontinuerligt identifiera behov och utvecklingsmöjligheter. Genom att göra detta på

ett systematiskt vis skapas förutsättningar för ständiga förbättringar och ett organisationellt lärande.

DIALOGAKTIVITET

Utöver nämnda externa och interna faktorer finns det inom ramen för varje enskilt uppdrag och stadsbyggnadsprojekt en lång rad situationsbundna faktorer som påverkar dialogarbetet. Projektorganisationen behöver identifiera om, varför och hur medborgardialog ska genomföras. Den behöver också identifiera hur resultatet ska omhändertas. Dessutom är det viktigt att i efterhand utvärdera aktiviteten i lärandesyfte.

EXEMPEL PÅ HUR PROCESSTÖDET KAN ANVÄNDAS

1

Processtödet är framtaget för att användas av företag som vill utveckla sitt strategiska arbete med medborgardialog vid stadsbyggnad. Det är lämpligt att såväl personer i strategiska roller som personer med praktisk erfarenhet av att arbeta med medborgardialog deltar i utvecklingsarbetet.

Det är en god idé att samtliga deltagare inledningsvis läser denna skrift för att förstå hur processtödet är uppbyggt och vilka delar det består av. Det är också en fördel om deltagarna läser de forskningsstudier som processtödet har vuxit fram ur.¹

¹ *Arkilog - en studie om hur arkitektkontor organiserar sitt arbete med medborgardialog i stadsbyggnadsprojekt* (Andersson, L. och Molnar, S., 2019) och *Ledningssystem för bättre medborgardialog: En studie av ledning och organisering av dialogarbete i samhällsbyggnadssektorn* (Jahnke, M., Andersson, L., Molnar, S., och Blomqvist, K., 2018)

2

I nästa steg är det rekommenderat att användarna på egen hand, alternativt parvis, reflekterar över företagets befintliga dialogarbete med utgång i de diskussionsfrågor som presenteras på följande sidor. Åtminstone 60 minuter bör ägnas åt uppgiften. Minnesanteckningar kan göras i rutorna under frågorna.

3

Då syftet med aktiviteten är att identifiera relevanta frågor som företaget bör arbeta vidare med är det en god idé att de personer som deltar samlas och delar med sig av sina slutsatser och utvecklingsförslag. Detta för att hela gruppen i nästa steg gemensamt kan prioritera utvecklingsområden och lägga upp en plan för hur företaget ska ta sig an dessa.

DISKUSSIONSFRÅGOR: INTERNA FAKTORER

LEDNING

- Har ert företag en vision och strategi kring medborgardialog?
- Stödjer ledningen arbetet genom att avsätta resurser?
- Stödjer medarbetarna arbetet?

VERKTYG

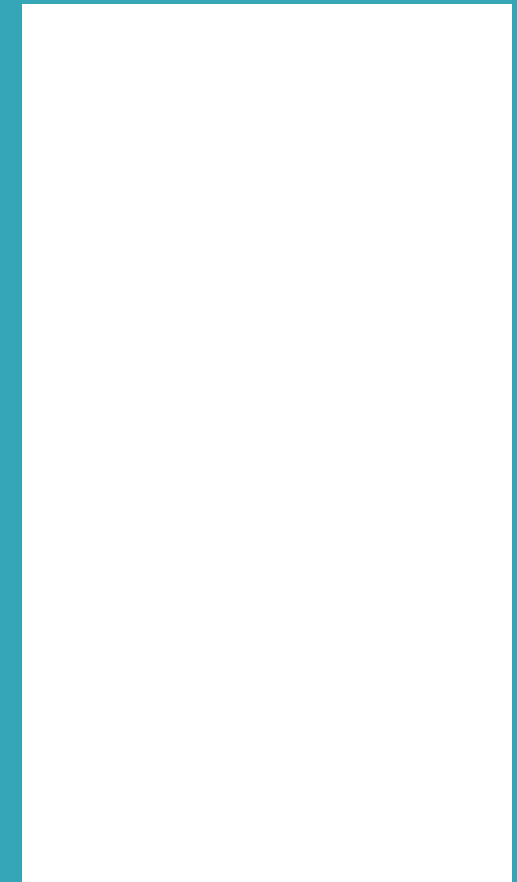
- Erbjuder ert företag verktyg för planering, genomförande och bearbetning av dialoger och resultat?
- Har medarbetare kapacitet och kunskap att använda verktygen?

KOMPETENS

- Finns det medarbetare som har uttalat ansvar för medborgardialog och spetskompetens inom olika former av medborgardialoger?
- Erbjuds kompetensutveckling?

RELATIONER

- Har ni externa relationer och kontakter som kan bidra med kunskaper?
- Understödjer organisationskulturen internt samarbete och lärande?



DISKUSSIONSFRÅGOR: DIALOGAKTIVITET

DEFINIERA DIALOGAKTIVITET

- Varför ska en dialogaktivitet genomföras i detta fall?
- Vilken typ av dialogaktivitet anses vara lämplig?
- Vilka intressenter ska bjudas in att delta, varför och hur?

GENOMFÖRA DIALOGAKTIVITET

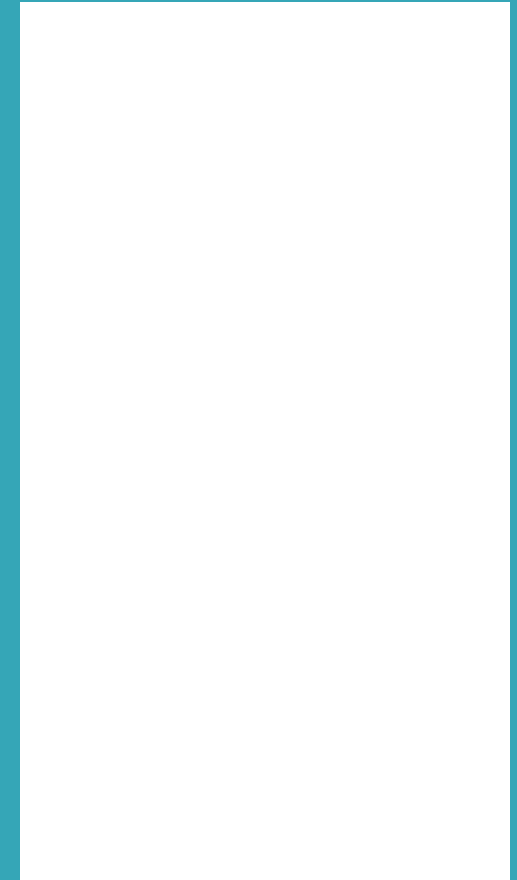
- Finns den kompetens som krävs för att genomföra dialogaktiviteten?
- Finns det intressenter och aspekter som inte ges utrymme i det valda formatet och om, ja hur hanteras det?
- Hur ska dialogen dokumenteras?

OMHÄNDERTA RESULTAT

- Hur sparas, bearbetas och kommuniceras dokumentation från dialogaktiviteten?
- Hur ska resultatet hanteras i det fortsatta arbetet?

UTVÄRDERA DIALOGAKTIVITET

- Hur påverkar vald metod, material, plats och de personer som deltar dialogaktivitetens resultat?
- Uppfyllede dialogaktiviteten sitt syfte?



DISKUSSIONSFRÅGOR: UTVÄRDERING OCH UTVECKLING

SAMLAD UTVÄRDERING AV FÖRETAGETS ARBETE MED MEDBORGARDIALOG

- Utvärderar ert företag sitt arbete med medborgardialog regelbundet?
- Har medarbetare ansvar, kapacitet och kompetens för att utvärdera?

UTVECKLA OCH UPPRÄTTHÅLLA DIALOGLEDNINGSSYSTEMET

- Med utgång i den analys ni har gjort, hur behöver ert företags dialogledningssystem utvecklas?

ÖVRIGA REFLEKTIONER

- Finns det andra relevanta faktorer och aspekter som ni har diskuterat och vill dokumentera?

NÄSTA STEG

- Vad bör prioriteras i nästa steg?
- Hur erhålls de resurser som behövs?
- Vem gör vad?

AVSLUTNING

I skriften har vi presenterat ett processtödj för företags strategiska arbete med medborgardialog i stadsbyggnadsprojekt. Ambitionen har varit att ta fram ett forskningsbaserat och praktiskt användbart stöd för branschens aktörer. Syftet har varit att fylla en lucka som vi har identifierat genom våra studier. Vi har därför haft parallella samtal med branschorganisationer och företag under projektens gång för att öka arbetets praktiska relevans. Processtödet täcker självklart inte in branschens alla processer och utmaningar, men är relativt flexibelt utformat för att kunna användas i olika sammanhang och av olika typer av företag.

Slutligen är det viktigt att betona att ingen organisation kan bedriva ett bra arbete med medborgardialog genom att enbart förlita sig på ledningssystem och formella rutiner. Nyckeln till ett gott arbete är först och främst att medarbetarna har rätt förutsättningar för att kunna möta och samtala med medborgare. Dock hoppas vi att processtödet ska kunna hjälpa företag att skapa just sådana förutsättningar för sina medarbetare.

Vi mottar gärna frågor och kommentarer från dig som antingen önskar använda eller har använt processtödet i din organisation.

