



RISKANALYS

FÖR

KOMPLEXA

SAMHÄLLSFRÅGOR

Denna riskanalysverktyg är under utvecklingen och alla kommentarer och förbättringsförslag är välkomna.

Troligtvis är nivåerna G, H och I inte relevanta för er, men vi behåller dem i verktyget ändå

G En mycket komplex fråga med låg spänningsnivå	H En mycket komplex fråga med låg spänningsnivå	I En mycket komplex fråga med låg spänningsnivå
D En komplex fråga med låg spänningsnivå	E En komplex fråga med måttlig nivå av spänning	F En komplex fråga med hög konfliktnivå
A En enkel eller komplicerad fråga med låg spänningsnivå	B En enkel eller komplicerad fråga med måttlig nivå av spänning	C En enkel eller komplicerad fråga med hög konfliktnivå

Gör så här

Bestäm vilken situationen ni vill analysera.

- Ta hänsyn till själva frågan och även till kringliggande frågor som påverkar eller påverkas av frågan.
- Tänk i 360 grader: inom kommunens organisation och den större situationen som ni vill arbeta med.
- Frågan behöver inte vara färdigt formulerad.
- Det kan hjälpa bedömningen om ni gör en grovlista på relevanta perspektiv och även aktörer (och aktörsgupper).



FRÅGANS KOMPLEXITET

Bestäm vilken av texterna 1,2, och 3 som bäst beskriver frågan du står inför

Nivå 1
Frågan kännetecknas av att den har 15 variabler och faktorer som inte interagerar på konstigast möjliga sätt. Lösningen är ofta tydlig och kan lösas med en steg-för-steg process. Utvallet är förklarligt och det finns en allmän enighet om vad problemet handlar om och hur det bör lösas. Historien kring frågan har flera påverkansfaktorer på hur den uppfattas och hanteras, och det finns vanligtvis ingen större skapad tilläggsvärde.

Nivå 2
Frågan innehåller många variabler och faktorer som interagerar på olika sätt, vilket gör den mer osäker och dynamisk. Utvallet är ofta osäkert eller osänt och förklarigt på grund av många faktorer som kan påverka resultatet. Värde skapas genom utvärdering och förändring hos intressenter. Det saknas enighet över vad problemet egentligen handlar om, vilket gör det svårt att definiera i själva frågan. Historien kring frågan påverkar också hur den uppfattas och hanteras. Tidigare försök att hantera frågan kan ha lyckats delvis eller inte alls, beroende på intressenter och andra intressenter som också förklarar händelserna.

Nivå 3
Frågans svårigheter är mycket större än förklarligt, vilket visar en hög grad av osäkerhet. Systemet kan förändras snabbt och oförklarligt, och små förändringar kan ha stora konsekvenser på grund av olika typer av beroenden. Beroendena mellan många aktörer och effekter. Frågan kräver omfattande handling och tekniska lösningar, och det saknas enighet över vad som ska göras. Historien kring frågan påverkar också hur den uppfattas och hanteras. Tidigare försök att hantera frågan kan ha lyckats delvis eller inte alls, beroende på intressenter och andra intressenter som också förklarar händelserna.

KONNEKTIVITÄN

Bestäm vilken av texterna 1,2, och 3 som bäst beskriver frågan du står inför

Nivå 1
Någon eller några av förklarande faktorer och variabler identifieras på grund av beaktning eller användning av verktyg. Det kan också förekomma att utvallet ges för att inte vara tydligt eller att utvallet är osäkert eller osäkert. Det kan förekomma svårigheter att identifiera de formella aktörerna eller de formella effekterna. Grupper och aktörer kan vara tillgängliga, vilket skapar ett nätverk av "ja" och "nej". Individuella eller grupper kan förstås utifrån påverkansfaktorer på måttbara grupper av tillgängliga kommunikationskanaler och används informellt sått att påverka beslutfattare.

Nivå 2
Notera: Denna nivå kan innehålla flera av indikatorerna i nivå 1.
Utöver förklarande faktorer och variabler identifieras har enklart och identifierbara kommunikationskanaler. Samtal kan göras av påbörjad och starka känslor, vilket kan ske av naturligt eller ofta. Kommunikation kan ha andra, till exempel förstås till mer formellt. Tidigare parter, aktörer, grupper eller medier, kan användas för att förstås budskap, vilket leder till att det finns lite eller ingen direkt kommunikation mellan aktörerna. I vissa fall kan kommunikationerna ha upphört helt och hållet, så att parterna inte längre talar med varandra. Meddelanden eller budskap kommunikation kan göras via sociala medier, e-post eller media.

Nivå 3
Notera: Denna nivå kan innehålla flera av indikatorerna i nivå 1.
Konflikten har blivit öppen och tydlig, vilket kan indikeras av ett eller flera av följande tecken. Det kan förekomma tydliga incidenter av hur och hur om vilka eller sådana och inslag av otydligt eller osäkert utvallet eller grupper. Öppen process kan ske för att förstås situationer eller annan uttryck för missnöje. Sådant som någon kom kan äga rum – där kan det handla om interaktion eller att medvetet försöka förändra ett utvallet eller utvallet. Färdigt utvallet kan också förstås och i vissa fall även förstås. Aktörerna kan ett individ eller grupper kan identifieras eller vilja ett helt inkluderat nätverk.

	G	H	I
3	En mycket komplex fråga med låg spänningsnivå	En mycket komplex fråga med låg spänningsnivå	En mycket komplex fråga med låg spänningsnivå
	D	E	F
2	En komplex fråga med låg spänningsnivå	En komplex fråga med måttlig nivå av spänning	En komplex fråga med hög konfliktnivå
	A	B	C
1	En enkel eller komplicerad fråga med låg spänningsnivå	En enkel eller komplicerad fråga med måttlig nivå av spänning	En enkel eller komplicerad fråga med hög konfliktnivå
	I	II	III

FRÅGANS KOMPLEXITET

Bestäm vilken av texterna 1,2, och 3 som bäst beskriver frågan du står inför

Nivå 1

Frågan kännetecknas av att den har få variabler och faktorer som inte interagerar på komplicerade sätt. Lösningarna är ofta tydliga och kan följas med en steg-för-steg-process. Utfallet är förutsägbart och det finns en allmän enighet om vad problemet handlar om och hur det bör lösas. Historiken kring frågan har liten påverkan på hur den uppfattas och hanteras, och det finns vanligtvis ingen större skepsis från intressenter.

Frågan kan även innehålla flera variabler och kräva experthjälp för att förstå och lösa. Trots att de kan vara tekniskt krävande och involvera specifik kunskap, är de fortfarande linjära och förutsägbara. Lösningar är mer beroende av specialiserade tekniker och metoder, men väl definierade processer och procedurer gör att utfallet kan förutsägas med hög grad av säkerhet. Det finns vanligtvis en klar förståelse för vad problemet handlar om och hur det ska hanteras.

Nivå 2

Frågan innehåller många variabler och faktorer som interagerar på icke-linjära sätt, vilket gör den mer osäker och dynamisk. Utfallet är ofta osäkert eller svårt att förutsäga på grund av många faktorer som kan påverka resultatet, vilket skapar osäkerhet och förvirring hos inblandade. Det saknas enighet över vad problemet egentligen handlar om, vilket gör det svårt att definiera själva frågan. Historiken kring frågan påverkar också hur den uppfattas och hanteras. Tidigare försök att hantera frågan kan ha lyckats delvis eller inte alls. Skepsis från allmänheten eller andra intressenter kan också försvåra hanteringen.

Nivå 3

Framtida utvecklingar är mycket svåra att förutsäga, vilket skapar en hög grad av osäkerhet. Systemet kan förändras snabbt och oförutsägbart, och små förändringar kan ha stora konsekvenser på grund av den höga graden av ömsesidigt beroende mellan många aktörer och delfrågor. Frågan kräver samtidig hantering av tekniska, ekonomiska, sociala och politiska dimensioner, vilket gör den multidimensionell och svår att greppa i sin helhet. Enighet om vad problemet egentligen handlar om saknas ofta, vilket gör det svårt att definiera frågan. Historiken påverkar deltagarnas attityder negativt, och tidigare misslyckade försök har lämnat kvarstående problem. Det kan också finnas en brist på tillit mellan invånare och myndigheter samt misstro mellan parterna.

KONFLIKTNIVÅN

Bestäm vilken av texterna I,II, och III som bäst beskriver frågan du står inför

Nivå I

Någon eller några av följande kännetecknen märks: Individer skämtar på andras bekostnad eller använder sarkasm. Det kan också förekomma att ursäkter görs för att inte delta i möten eller utföra uppgifter, och detta sker regelbundet snarare än enstaka gånger. Det kan förekomma skvaller utanför de formella mötena eller på sociala medier. Grupper och allianser kan börja bildas, vilket skapar en känsla av "vi och dom". Individer eller grupper kan försöka utöva påtryckningar på makthavare genom att kringgå normala kommunikationskanaler och använda informella sätt att påverka beslutsfattare.

Nivå II

Notera: Denna nivå kan innehålla flera av indikatorerna i nivå I

Utöver föregående kännetecknen märks att spänningarna har eskalerat och påverkat kommunikationen mellan parterna. Samtal kan präglas av spänning och starka känslor, vilket kan ske stundtals eller ofta. Kommunikation kan ha ändrats från mindre formell till mer formell. Tredje parter, såsom jurister eller media, kan användas för att förmedla budskap, vilket leder till att det finns lite eller ingen direkt kommunikation mellan parterna. I vissa fall kan kommunikationen ha upphört helt och hållet, så att parterna inte längre talar med varandra. Nedvärderande eller hatiska kommentarer kan spridas via sociala medier, e-post eller i media

Nivå III

Notera: Denna nivå kan innehålla flera av indikatorerna i nivå II

Konflikten har blivit öppen och synlig, vilket kan indikeras av ett eller flera av följande tecken. Det kan förekomma tydliga incidenter av hat och hot om våld eller skada och inslag av psykologiskt våld riktad mot individer eller grupper. Öppen protest kan ske i form av manifestationer eller annan uttryck för missnöje. Sabotage i någon form kan äga rum – där kan det handla om skadegörelse eller att medvetet försvårar för andra att utföra ett arbete. Fysiskt våld kan också förekomma och i extrema fall även dödsfall. Alternativt kan en individ eller grupp kan uteslutas eller välja att helt exkludera sig själv.

Resultat

3	G En mycket komplex fråga med låg spänningsnivå	H En mycket komplex fråga med måttlig spänningsnivå	I En mycket komplex fråga med hög spänningsnivå
2	D En komplex fråga med låg spänningsnivå	E En komplex fråga med måttlig nivå av spänning	F En komplex fråga med hög konfliktnivå
1	A En enkel eller komplicerad fråga med låg spänningsnivå	B En enkel eller komplicerad fråga med måttlig nivå av spänning	C En enkel eller komplicerad fråga med hög konfliktnivå
	I	II	III

Ruta A

FRÅGANS ART

Frågan är enkel eller komplicerad och spänningsnivån är låg. I frågor som hanteras rutinmässigt behövs troligtvis inte någon djupgående dialog. Det vore dock bra att informera berörda om beslut som ska fattas för att på så sätt främja förtroende och förhinder att oro uppstår i onödan. I frågor som hanteras av experter eller med expertkunskap kan en konsultativ process* övervägas. Det är samtidigt viktigt att berörda blir informerade på ett sätt som gör det komplicerade begripligt för dem och så att de har möjligheten att följa processen.

RISKER

Det finns få risker i denna typ av fråga. Beslutsfattare bör däremot vara uppmärksamma om att följande kan leda till att frågan kan bli spänt:

- om berörda känner sig bortglömda eller förbisedda på grund av att de inte får information om beslut
- om frågor uppstår under processen och dessa inte besvaras
- om oron som uppstår inte tas på allvar
- om det svaras defensivt på frågor eller kritik på sociala medier
- om det visar sig att information som experter har tillgång till inte är fullständig eller korrekt
- om synpunkter som lämnas i en konsultativ process inte tas på allvar

MÖJLIGHETER

Här finns en möjlighet för att skapa tillit och förtroende. Beslutsfattare kan använda dessa enkla frågor för att bygga relation med berörda - något som kan vara av stort värde i andra frågor som inte är lika enkla.

*En konsultativ process är en där de som har beslutsmakt frågar dem som berörs av ett beslut om sina åsikter och förslag.

Ruta B

FRÅGANS ART

Denna fråga är enkel eller komplicerad och spänning har utvecklats från att vara lågt till måttlig. På den här nivån kan kommunikationen vara problematisk. Här krävs inte någon omfattande dialogprocess, men det är viktigt att en samtalsledare med kompetens och erfarenhet av konflikthantering hjälper till med de samtal som förs med människor som är starkt kritiska, upprörda eller arga. Motstånd inom eller utanför organisationen kan skapa stress för anställda.

RISKER

Beslutsfattare bör vara uppmärksamma om att följande kan leda till att spänning eskalerar och blir destruktiv samt att frågan blir ännu mer komplex:

- om människors oro och kritik inte tas på allvar
- om beslut fattas utan att informera eller involvera berörda intressenter
- om beslutsfattare och tjänstepersoner går i försvar, till attack eller avstår från kontakt (ofta på grund av konflikträdsla)
- när möten med intressenter urartar och inte hanteras på rätt sätt. Notera att stora möten* alltid innebär en risk i frågor på denna nivå även om de inte är särskilt komplexa.
- när tidspress eller/och extern spänning skapar stress inom organisationen** och synliggör interna motsättningar
- om motståndet inte tas på allvar och ensidiga beslut tas utan någon form av samtal eller konsultation.

MÖJLIGHETER

Med rätt kompetens kan spänning förvandlas till positivt engagemang och ansvarstagande. Det är viktigt att säkerställa stöd och rätt kompetens i dialogledning. Motstånd och spänning internt kan leda till utveckling av verksamheten om de hanteras på rätt sätt.

*När det gäller möten med intressenter kan stora möten vara sådana där flera intressenter bjuds in samtidigt. När det blir fler än 20 deltagare kan möten bli svåra att hantera om det finns spänning i frågan.

**Här kan internt samverka med kollegor i andra avdelningar eller inom samma verksamhet.

Ruta C

Frågan är enkel eller komplicerad och involverar förmodligen inte många olika parter. Konfliktnivån, som är hög, kräver dock att en kompetent medlare och förhandlare hanterar dialogen mellan parterna. Samtidigt kan det finnas värde i att informera en större grupp intressenter om hur konflikten hanteras för att undvika anklagelser att något döljs eller hålls hemligt. Även om antalet deltagare är begränsade, kan det vara andra som är intresserade i frågan för olika anledningar.

Om inte särskilt kompetens i hantering av konflikter finns inom organisationen rekommenderar vi att ni tar hjälp av någon som har rätt erfarenhet och kunskap där konflikten kännetecknas av psykologisk eller fysisk våld*

RISKER

Risken finns att konflikten eskalerar ytterligare och blir såväl svårare som dyrare att hantera. Om relationen mellan parterna är viktig bör risken för separation – det vill säga att relationen skadas permanent – tas på allvar. Följande riskmoment bör uppmärksammas:

- att ignorera konflikten eller hantera den på auktoritärt sätt kan resultera i höga kostnader och långvarig skada
- om inte dialog (därmed också medling och förhandling) ses som alternativ till ensidiga beslut
- när förhandling om att våld ska upphöra sköts av någon eller några utan erfarenhet av dessa situationer
- när förmågan att hantera spänning och motstånd saknas hos anställda och beslutsfattare och inte en neutral medlare och förhandlare finns till hands
- när spänning inom organisationen ökar. Konflikt tenderar att skapa stress för dem som berörs direkt eller indirekt

MÖJLIGHETER

Konflikt signalerar ofta ett behov för förändring. Framgångsrik medling och förhandling kan förvandla konflikten till möjlighet för alla inblandade. Relationer kan stärkas om parterna blir klarare och mer öppna gentemot varandra.

*Förmodligen finns ingen risk för fysisk våld i det ni gör. Psykologisk våld förekommer dock ibland när intressenter utöver tryck på anställda för att påverka beslut eller för någon annan anledning.

Ruta D

FRÅGANS ART

Denna fråga är enkel eller komplicerad och spänning har utvecklats från att vara lågt till måttlig. På den här nivån kan kommunikationen vara problematisk. Här krävs inte någon omfattande dialogprocess, men det är viktigt att en samtalsledare med kompetens och erfarenhet av konflikthantering hjälper till med de samtal som förs med människor som är starkt kritiska, upprörda eller arga. Motstånd inom eller utanför organisationen kan skapa stress för anställda.

RISKER

Beslutsfattare bör vara uppmärksamma om att följande kan leda till att spänning eskalerar och blir destruktiv samt att frågan blir ännu mer komplex:

- om människors oro och kritik inte tas på allvar
- om beslut fattas utan att informera eller involvera berörda intressenter
- om tjänstepersoner går i försvar, till attack eller avstår från kontakt (ofta på grund av konflikträdsla)
- när möten urartar och inte hanteras på rätt sätt. Notera att stora möten* alltid innebär en risk i frågor på denna nivå även om de inte är särskilt komplexa.
- när tidspress eller/och extern spänning skapar stress inom organisationen** och synliggör interna motsättningar
- om motståndet inte tas på allvar och ensidiga beslut tas utan någon form av samtal eller konsultation.

MÖJLIGHETER

Med rätt kompetens kan spänning förvandlas till positivt engagemang och ansvarstagande. Det är viktigt att säkerställa stöd och rätt kompetens i dialogledning. Motstånd och spänning internt kan leda till utveckling av verksamheten om de hanteras på rätt sätt.

*När det gäller möten med intressenter kan stora möten vara sådana där flera intressenter bjuds in samtidigt. När det blir fler än 20 deltagare kan möten bli svåra att hantera om det finns spänning i frågan.

**Här kan internt samverka med kollegor i andra avdelningar eller inom samma verksamhet.

Ruta E

FRÅGANS ART

Frågan är komplex. Det gör att det inte går att förutse exakt hur den kommer att utvecklas framöver. Planering som fungerar för enkla och komplicerade frågor kommer inte nödvändigtvis att säkra ett lyckat genomförande. Nivån av spänning gör att samtal kan bli svårare att anordna och genomföra eftersom kommunikation är trögt hatisk eller har upphört helt. En välförankrad dialogprocess rekommenderas. En sådan process bör inkludera berörda parter i utforskande och generativa faser samt konkretisering. Det kan vara nödvändigt att undersöka spänning som finns mellan berörda parter och ta hand om eventuellt motstånd mot deltagande i dialog. Det är viktigt att säkerställa att rätt kompetens finns tillgänglig för såväl process- som samtalsledning. Stora möten ska undvikas.

RISKER

Det finns risker. Beslutsfattare bör vara uppmärksamma om att följande kan leda till att frågan kan bli mer spänt eller/och komplex:

- kommunikationssvårigheter kan påverka deltagarnas vilja att delta i dialog. Det kan innebära att mer tid läggs på att förhandla med och skapa trygghet för aktörer som upplever spänning.
- en fråga som innehåller spänning leder inte sällan till spänning inom kommunens/regionens organisation. Det är viktigt att det hanteras omgående och inte ignoreras.
- om inte processen är välförankrad, kan den till slut göra mer skada än nytta. Beslutsfattare bör vara med på att stödja eventuella resultat.
- underliggande frågor (till exempel negativa historiska händelser) kan påverka dialogen negativt
- om egna perspektiv tas som sanning och andra inte beaktas
- när berörda känner sig bortglömda eller förbisedda på grund av att de inte involveras i processen
- om tjänstepersoner går i försvar eller inte är öppna för kritik
- om beslutsfattare inte är beredda att öppna sig för deltagande från berörda intressenter och inte är påverkbara
- om en händelse eller ny information plötsligt ändrar förutsättningarna och det inte finns flexibilitet för att göra omställningar
- om det finns en alldeles för tajt tidsplan som inte är anpassningsbar
- spänning i form av kritik och stigande oro kan skapa stress inom organisationen
- om förhandlingar inte tar hänsyn till spänning och motstånd

MÖJLIGHETER

Spänningen skapar en möjlighet för kommunen eller regionen att engagera medborgare, bygga tillit och främja respektfulla relationer. Det är viktigt för anställda och politiska beslutsfattare att fundera över sitt förhållningssätt och bemötande av medborgare. Nya rutiner kan uppstå inom organisationen och relationer förbättras.

Ruta F

FRÅGANS ART

Konfliktnivån är hög och frågan är komplex. Dialog är nödvändig men det kan kräva en del förarbete för att få parterna att börja prata med varandra. Dialogen som inleds vara svår att hantera och en neutral person eller team med erfarenhet av medling, förhandling och dialog behövs. En dialogprocess med medlingsinslag kan behövas. Det innebär bland annat att enskilda möten kan behövas för att förbereda parter inför ett samtal om konflikten. Det kan också innebära att parter som står i konflikt med varandra kan behöva träffa varandra innan en dialog med fler parter dras igång. Det är viktigt att involvera berörda parter och se till att varken relaterade perspektiv eller viktiga aktörer exkluderas eller ignoreras.

Om inte särskilt kompetens i hantering av komplexa frågor och allvarliga samhällskonflikter finns inom organisationen rekommenderar vi att ni tar hjälp av någon som har lämplig erfarenhet och kunskap för att hantera konflikter som finns eller kan uppstå.

RISKER

Det finns risk att våld eller separation resulterar från konflikten och att långsiktiga lösningar blir svåra att uppnå. Våld ökar även risk för att frågan blir ännu mer komplex:

- när berörda grupper eller individer upplever en hög nivå av frustration och upplever att de är marginaliserade av dem som har makt i frågan finns risk att konflikten blir ännu mer destruktiv
- när myndigheten menar att de inte ska prata med dem som gör motstånd
- när förhandlingar sköts av någon eller några utan erfarenhet av liknande situationer
- när spänning och motsättningar inom organisationen ökar. Anledningen till detta kan vara flera: bland annat att det finns olika syn i organisationen på dialog och delaktighet kontra användande av polis eller andra som möter våld med våld
- när det finns andra komplexa frågor som är kopplade till problemet.
- när det finns försök att förenkla frågan till exempel att enbart se protester och våld som problemet
- när krisberedskap och flexibelt ledarskap saknas i organisationen (i mycket komplexa frågor kan förutsättningar ändras över en natt)
- när det finns tidspress för någon anledning

MÖJLIGHETER

Dialog i sådana frågor tar tid och engagemang från alla sidor. Om en dialogprocess sköts på ett bra sätt kan nya former skapas och långsiktig hållbarhet uppnås. Eftersom relationsskapande och –stärkande är avgörande för framgångsrikt konflikthantering, kan processen leda till ökad tillit och förmåga att leva fredligt tillsammans.

Ruta G

FRÅGANS ART

Frågan är mycket komplex men spänningsnivån är låg. Att frågan är mycket komplex innebär att den dessutom kan präglas av hög osäkerhet, snabba förändringar, en hög grad av ömsesidig beroende och problem som innehåller flera dimensioner samtidigt. Utmaningen ligger i att förstå komplexiteten och att ta hänsyn till alla viktiga perspektiv. Förutom transparens, delaktighet och öppenhet behövs flexibilitet. Vi rekommenderar en välförankrad dialogprocess som innehåller ett moment där frågan utforskas tillsammans och där möjlighet för att testa olika hanteringsätt finns. Det är också viktigt att processen leder till resultat som alla berörda parter stödjer. En sådan process kan kräva både tid och resurser. Att frågan kan handla om kulturella eller identitetsfrågor är det viktigt att de som leder dialogen säkrar att deltagare känner sig trygga att delta och att säga det som de behöver säga.

Om inte särskilt kompetens finns inom organisationen rekommenderar vi att ni tar hjälp av någon som har erfarenhet av att designa och genomföra komplexa frågor.

RISKER

Det finns flera risker som kan göra att konfliktnivån ökar:

- när inte dialogledare eller uppdragsgivare klarar av att anpassa processen när den snabbt förändras och kräver justering
- om det finns ett starkt behov av kontroll och förutsebarhet hos uppdragsgivarna
- om det finns en ovilja eller oförmåga att hantera flera dimensioner samtidigt
- när berörda grupper eller individer förbises eller exkluderas
- när beslutsfattare inte anser att deras deltagande i dialogen behövs
- när motstånd och kritik betraktas som besvärliga och bemöts på fel sätt
- när frågan hanteras som om den var enkel (eller komplicerad) – med andra ord om enbart vanlig planering och icke-inkluderande beslutsprocesser används
- när andra frågor – som är kopplade till problemet – inte anses vara relevanta (komplexa frågor påverkar och påverkas i sin tur av en eller flera andra frågor)
- när flexibilitet saknas i organisationen (i mycket komplexa frågor kan förutsättningar ändras över en natt)
- när tidsramarna är för strama (komplexa frågor präglas av att vara oförutsebara)
- när anpassningen av projektet behövs och det inte finns flexibilitet i budgeten
- om processen inte förankras hos beslutsfattare och åtgärder eller förslag som dialogen resulterar i inte implementeras, kan en dialogprocess göra mer skada än nytta.

MÖJLIGHETER

Det finns en möjlighet att anpassa ledningsmetoder för att vara mer adaptiva och kunna hantera förändringar snabbare. Organisationerna kan använda utmaningen för att öka ett systemiskt sätt att se på samhället och kommunen/regionen. Detta kan vara ett tillfälle att bygga resiliens – att i framtiden kunna hantera oväntade chocker och stress. Detta är också ett tillfälle att lära från misstag.

Ruta H

FRÅGANS ART

Frågan är mycket komplex och det finns visst motstånd som visar sig främst som kommunikationssvårigheter. Utmaningen ligger i att förstå komplexiteten och att ta hänsyn till alla viktiga perspektiv samtidigt som motståndet hanteras på ett förnuftigt sätt. Motståndet kan bero på att några känner sig marginaliserade. Därför är det viktigt med transparens, delaktighet och öppenhet för att undvika att motståndet ökar och bli skadligt. Det är också viktigt att ständigt tänka på att inkludera relevanta perspektiv och inte förbise någon berörd part. En dialogprocess där perspektiven inventeras och dialogen planeras noggrant rekommenderas. En neutral dialogledare eller dialogteam behövs.

Om inte särskilt kompetens (i hantering av mycket komplexa frågor och samhällskonflikter) finns inom organisationen rekommenderar vi att ni tar hjälp av någon som har erfarenhet och kunskap.

RISKER

Det finns flera risker som kan göra att konfliktnivån ökar ytterligare:

- när inte dialogledare eller uppdragsgivare klarar av att anpassa processen när den snabbt förändras och kräver justering eller när flexibilitet saknas i organisationen
- om det finns ett starkt behov av kontroll och förutsebarhet hos uppdragsgivarna
- när konflikt medför att positioner hårdnar och parterna ser varandra som fienden eller motståndare
- när berörda grupper eller individer upplever att de inte kan påverka situationen samtidigt som de är beroende av aktörer som har makt att ändra
- när motstånd och kritik betraktas som besvärliga och bemöts med tystnad eller enbart formella svar
- om dialog upplevs som oseriös eller om överenskommelser inte respekteras
- när förmågan att hantera spänning och motstånd saknas hos anställda och beslutsfattare och inte en neutral medlare finns till hands
- när spänning och motsättningar inom organisationen ökar. Anledningen till detta kan vara flera: bland annat att det finns olika syn i organisationen på dialog och delaktighet
- när frågan hanteras som om den var enkel (eller komplicerad) och vanliga strukturer och rutiner används för såväl beslut och planering
- när andra relaterade frågor inte anses vara relevanta (en mycket komplex fråga kan innehålla flera dimensioner samtidigt eller påverkas av andra relaterade frågor) eller om det finns en ovilja eller oförmåga att hantera flera dimensioner samtidigt
- när tidsramarna är för strama (komplexa frågor präglas av att vara oförutsebara)
- när första kostnadskalkyler inte kommuniceras med en varning: projektet kan bli dyrare än beräknad
- om processen inte förankras hos beslutsfattare och åtgärder eller förslag som dialogen resulterar i inte implementeras, kan en dialogprocess göra mer skada än nytta.

MÖJLIGHET

Dialog i sådana frågor tar tid och engagemang från alla sidor. Om en dialogprocess sköts på ett bra sätt kan nya former skapas och långsiktig hållbarhet uppnås. Här finns även möjlighet för kommunen/regionen att anpassa sin ledningsstil till att bli mer adaptiv, att börja tänka mer systemiskt, att bli bättre på att hantera oväntade kris och förbättra kommunikation.

Ruta I

FRÅGANS ART

Frågan är mycket komplex och konflikt har eskalerat till en nivå som är svårt att hantera. Det som gör det svårt att hantera frågan är att den är så osäker och oförutsägbar samt kan ändra snabbt. När denna nivå av frustration och spänning finns, kan det vara nödvändigt att agera mycket snabbt. Dialog är nödvändig men det kan kräva en hel del förarbete för att få parterna att börja prata med varandra. Dialogen som inleds kan vara svår att hantera och en neutral person eller team med erfarenhet av medling, förhandling och dialog behövs. Om situationen präglas av fysisk eller psykologisk våld måste en "vapenvila" förhandlas innan dialog kan inledas. Minst behöver parterna vara överens om att avstå från ytterligare hot och våld under perioden där de för dialog med varandra.

Om inte särskilt kompetens (i hantering av mycket komplexa frågor och allvarliga samhällskonflikter) finns inom organisationen rekommenderar vi att ni tar hjälp av någon som har rätt erfarenhet och kunskap.

RISKER

Det finns risk att relationen med motparten skadas permanent och att långsiktiga lösningar blir svåra att uppnå:

- när berörda grupper eller individer upplever en hög nivå av frustration och upplever att de är marginaliserade av dem som har makt i frågan finns risk att konflikten blir ännu mer destruktiv
- om inte det finns flexibilitet och en vilja att förhandla, kan konflikten bli ännu värre. Det innebär samtidigt att det finns kompetens hos dialogledarna att medla eller leda förhandlingar.
- när myndigheter (eller annan part med makt) menar att de inte ska prata med motparten
- om dialogledaren inte agerar neutralt skapas otrygghet som kan leda till ytterligare eskalering av konflikten.
- när spänning och motsättningar inom organisationen ökar som resultat av konflikten som ska hanteras. Anledningen till detta kan vara flera: bland annat att det finns olika syn i organisationen på dialog och delaktighet kontra användande av polis eller andra som möter våld med våld
- när andra frågor – som är kopplade till problemet – när det finns försök att förenkla frågan till exempel att enbart se protester och våld som problemet
- när krisberedskap och flexibelt ledarskap saknas i organisationen (i mycket komplexa frågor kan förutsättningar ändras över en natt)
- när det finns tidspress för någon anledning

MÖJLIGHETER

Dialog i sådana frågor tar tid och engagemang från alla sidor. Om en dialogprocess sköts på ett bra sätt kan nya former skapas och långsiktig hållbarhet uppnås. Här finns även möjlighet för kommunen/regionen att anpassa sin ledningsstil till att bli mer adaptiv, att börja tänka mer systemiskt, att bli bättre på att hantera oväntade kris och förbättra kommunikation.

Förslag på förbättringar är mycket välkommen. Hör gärna av er till mig om det är något som skulle göra verktyget mer användbar för er.

Bernard le Roux

bernard.leroux@dialogues.se

2024

dialogues