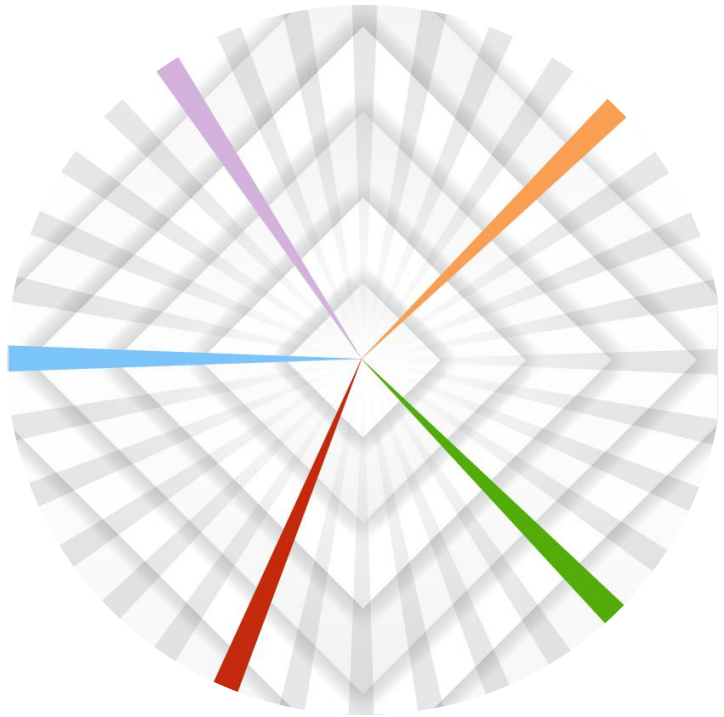


# ATT LEDA STÖRRE OCH LÄNGRE SAMVERKANSPROCESSER

ANTECKNINGAR FÖR DELTAGARE I KURSEN SOM HÖLLS I  
STOCKHOLM DEN 16 & 17 OKTOBER 2024

## NÅGRA VIKTIGA BEGREPP

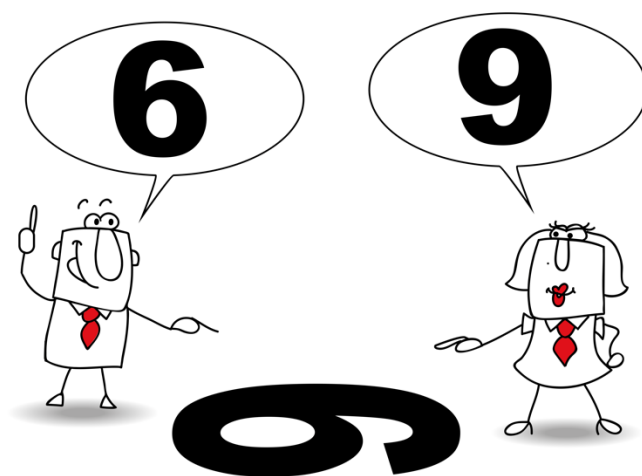
# OM PERSPEKTIV



*Vi ser ofta en fråga utifrån ett visst begränsat perspektiv. Det är inte ovanligt att vi insisterar att vårt perspektiv är sant och hävdar att andras perspektiv är felaktiga. Dialog i samverkansprocesser syftar bland annat till att göra deltagare medvetna om att de enbart ser på ett problem utifrån sitt eget perspektiv och att de behöver förstå andras perspektiv för att få en helhetsbild.*

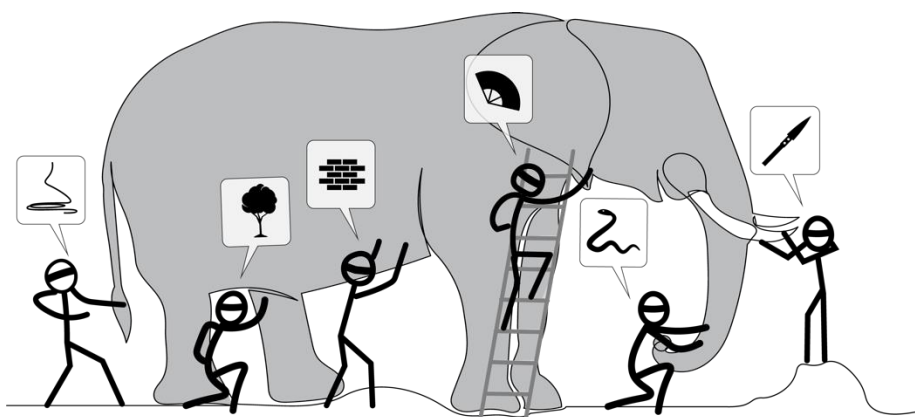
# BETYDELSEN AV BEGREPPET ”PERSPEKTIV”

Att människor har olika perspektiv kan betyda att de ser samma sak, fråga eller händelse på helt olika sätt. Vi uppfattar verkligheten på olika sätt. Det kan bero på en mängd olika faktorer. Bland annat kan tidigare erfarenheter, kultur, känslor och värderingar spela en roll.



Att vi har olika perspektiv kan också bero på att vi enbart ser en del av helheten. Berättelsen om elefanten och de sex blinda männen handlar om hur vår uppfattning kan vara begränsad av våra erfarenheter. Varje man hade rätt om vad han kände på elefanten, men ingen hade en fullständig bild av vad elefanten var som helhet.

Berättelsen är relevant för alla som leder dialogprocesser, faciliterar och delta i dialog om en komplex fråga. Ingen ser hela bilden och det kräver flera perspektiv för att få en bättre förståelse för vad frågan egentligen handlar om.



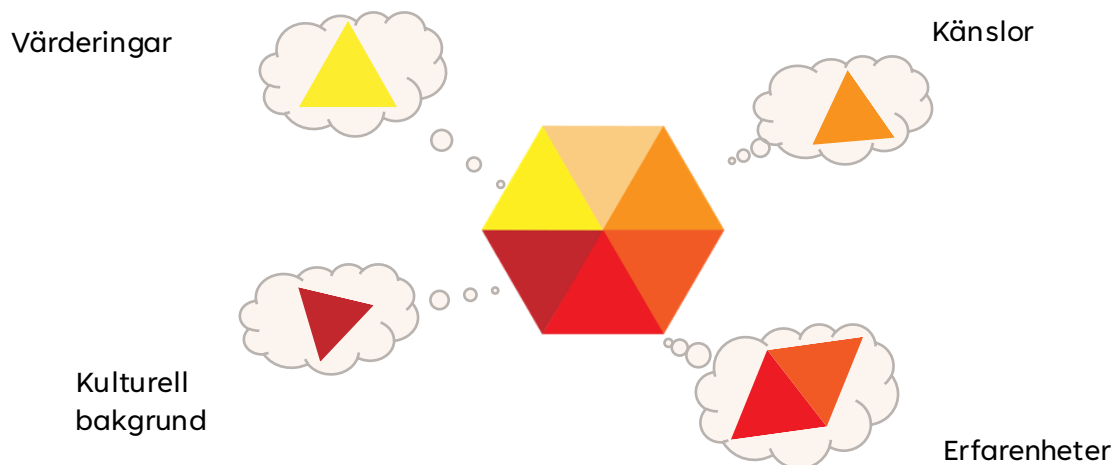
# PERSPEKTIVMEDVETENHET

Perspektivmedvetenhet, som Thomas Jordan har beskrivit, handlar om förmågan att bli medveten om att vi ser världen genom olika perspektiv, snarare än att det finns en objektiv sanning. En viktig aspekt av perspektivmedvetenhet är insikten om att våra tolkningar av verkligheten är präglade av våra erfarenheter, kulturella bakgrunder, och våra värderingar. Det innebär också att vi kan förstå och acceptera att andra människor ser saker från andra vinklar, och att det kan finnas flera legitima perspektiv på ett och samma fenomen.

Jordan betonar vikten av att inte fastna i ett enskilt perspektiv, utan att aktivt försöka sätta sig in i andras synsätt. Detta blir särskilt viktigt i konflikthantering, där olika parter ofta upplever samma situation mycket olika. Perspektivmedvetenhet kan då bidra till att skapa en större förståelse för varandras ståndpunkter, vilket underlättar dialog och förhandling. Det handlar om att kunna "stiga utanför" sitt eget perspektiv och reflektera över varför man själv och andra ser saker på det sätt man gör.

Jordan menar också att perspektivmedvetenhet är en färdighet som kan utvecklas genom reflektion och dialog, där vi medvetet övar oss i att identifiera, utmana och bredda våra egna och andras perspektiv.

Medvetenhet om att vårt perspektiv präglas av:



# KOMPLEXITET OCH KOMPLEXA FRÅGOR

**Vad betyder ordet?** Ordet **komplex** används för att beskriva frågor, utmaningar, problem eller konflikter. Det är mer än en synonym för jobbig eller svårlöst. Ett enkelt sätt att förstå vad ordet betyder är att jämföra enkla, komplicerade och komplexa problem. (Vi använder ordet problem här, men du kan ersätta den med annat).

Ibland jämförs även tekniska och komplexa problem – där tekniska problem innefattar såväl enkla som komplicerade

## Enkla problem

Enkla problem är lätt att förstå. Vi vet att det är något som behöver göras och så har vi löst problemet. Vi vet kanske inte hur vi ska göra det, men svaret finns och är beprövat.

*Exempel: recept att laga en maträtt; att sätta upp stängsel, inventera vilt*

## Komplicerade problem

Komplicerade problem liknar enkla problem i att de kan lösas med ett linjärt, logiskt sätt. Men det är troligtvis inte något som kan göras av vem som helst genom att följa enkla steg. För att lyckas diagnostisera och åtgärda komplicerade problem krävs ett flertal olika expertkunskaper. Dock är resultatet förutsebar och det går att planera processen i förväg.

*Exempel: Datasystem; att bedöma gynsam bevarandestatus, analysera vattenkvalitet*

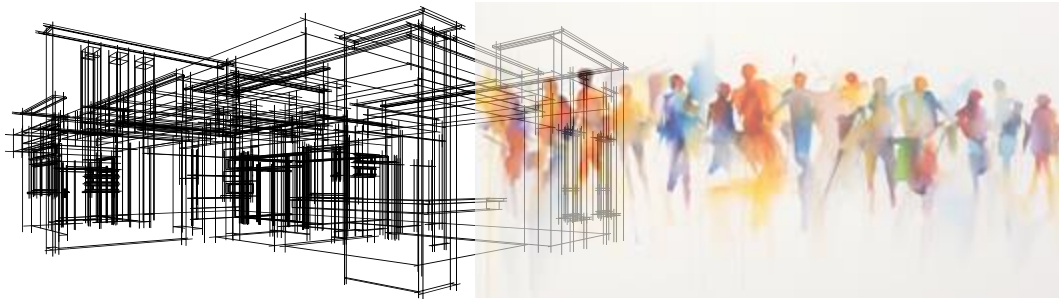
## Komplexa problem

Komplexa problem har en annan karaktär. De är icke-linjära och innehåller många olika delar som är dynamiska och ständigt föränderliga. De är inte förutsägbara och präglas ofta av en längre historik. De flesta samhällsfrågor är komplexa därför att de berör människor.

*Exempel: Områdesskydd, rovdjursfrågan, vindkraft, vattenfrågor, mfl*

**Vi kan konstatera att de flesta samverkansuppdrag innehåller någon grad av komplexitet och sällan enbart är enkla eller komplicerade.**

# TEKNISKA OCH KOMPLEXA FRÅGOR



## Tekniska frågor

Tekniska frågor är vanligtvis linjära och rationella, där problem kan identifieras och lösas med tydliga metoder. De är ofta väl definierade och förutsägbara, vilket innebär att vi kan förlita oss på expertkunskap för att finna lösningar. Dessa frågor följer en logisk struktur, där varje steg leder till nästa, och resultatet är i hög grad kontrollerbart och mätbart.

## Komplexa frågor

Komplexa frågor har en helt annan karaktär. De är dynamiska och oförutsägbara, med många lager och perspektiv som kan göra dem svåra att definiera. Ofta involverar de inte bara praktiska överväganden, utan också starka känslor, värderingar och övertygelser. Dessutom har komplexa frågor ofta en lång historik, vilket gör att de inte kan lösas med enkla eller snabba åtgärder. För att hantera dessa frågor krävs en förståelse för hur olika faktorer samspelar och utvecklas över tid.

**Hantera aldrig en komplex fråga som om den vore ett tekniskt problem.**

Denna skillnad är avgörande för att kunna navigera genom den osäkerhet och mångfald som komplexa frågor innebär.

# ETT HJÄLPMEDEL: TANKEN OM HUR VI BÖR HANTERA KOMPLEXA, KOMPLICERADE OCH ENKLA FRÅGOR

I vårt arbete med dialog och samverkan i komplexa samhällsfrågor har vi utvecklat ett enkelt verktyg som förklarar riskerna med att hantera frågor på fel sätt. De röda rutorna beskriver kortfattat riskerna med att underskatta frågans komplexitet, medan de blå visar riskerna med att skapa stora processer där de inte är nödvändiga.

		Frågan hanteras av myndigheten som ...			
		Enkel	Komplicerad	Komplex	
Frågens art	Enkel	Kunskap, rutiner, manualer och checklistor finns för problemlösning och löser problemet. Korta feedbackloopar synliggör mätbara resultat.	Frågans hantering blir onödigt omständlig och överarbetas av experter för att stärka professionell identitet och behålla sin maktposition i den egna organisationen. Brist på tillit i organisationen driver hierarkisk kontroll	Dialog och delaktighetsprocesser överanvänds och blir resurs-krävande, "processtyranni" och uteblivna resultat. Synpunktsinhämtande jippon – lämna sina synpunkter – känna sig delaktiga är viktigast inte innehållet	Resursslöseri
	Komplicerad	Frågans djup underskattas och etablerad kunskap/expertis används inte Enkla lösningar kan fungera inledningsvis, men är inte kompletta och hållbara	Expertis och beprövad kunskap som är legitim finns och används i frågans hantering Lösningar är legitima och accepterade av olika aktörer	Den befintliga expertkunskapen i frågan kommer inte till användning och processen späds ut med "massa tyckande" och gissningar från olika håll.	
	Komplex	Dynamiken i frågan underskattas – "sopa under mattan" och "låghängande frukter" kan fungera inledningsvis. Ensidiga och enkla lösningar används genom "överkörning". Hån, hat, hot och spänning ökar mellan aktörer och riskerar att öka.	Ensamma experter utreder och rapporterar ramar in problem och lösningar tidigt – hindrar alternativa vägar i problemhanteringen Experter och samverkande aktörer har ofta ett ensidigt kunskaps -perspektiv (180 grader) på frågan och lösningar "för" andra	Makt delas att tillsammans (360 grader) formulera problem och åtgärder tillsammans genom dialog där det komplexa och konfliktfyllda sätts i mitten Möjliga åtgärder expanderar och fler aktörer tar ansvar individuellt aktörer tillsammans för resultat.	
		Risk för spänning, motstånd & konflikt		Matchning	



# SAMTALSTYPER

Det kan ibland uppstå förvirring kring de begrepp vi använder när vi talar om dialog och dialogprocesser. Detta är särskilt relevant när graden av inflytande och olika typer av samtal blandas ihop – till exempel som i SKR:s delaktighetstrappa.

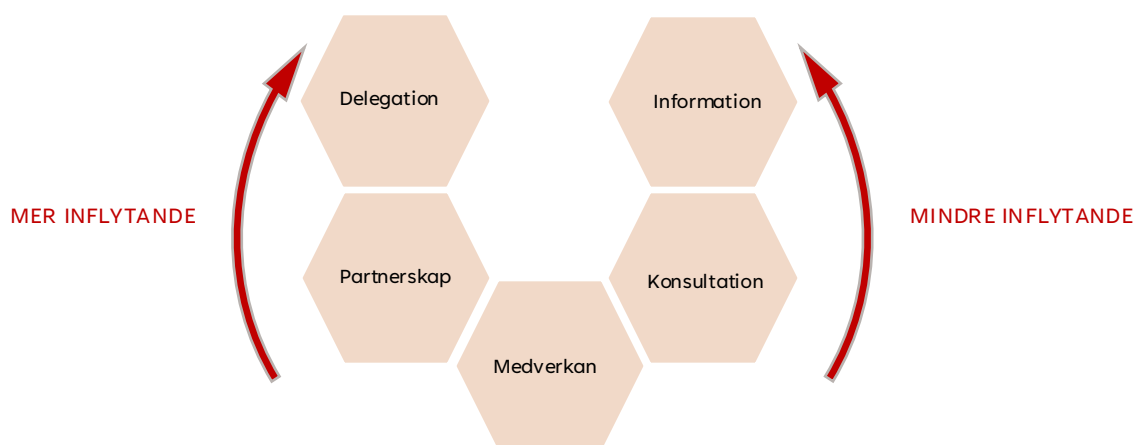
## Samtalstyper

Det finns flera olika typer av samtal:

- **Information:** I sin renaste form handlar information om att förmedla ett budskap från en part till en annan, med målet att mottagaren ska förstå innehållet så korrekt som möjligt. Detta är huvudsakligen en envägskommunikation, där budskapet lyder: "Vi vill att ni ska veta eller förstå något."
- **Konsultation:** Konsultation innebär ofta att fråga andra vad de tycker om en specifik fråga. Även om det här sker en inhämtning av andras synpunkter, handlar det i grunden om en omvänd monolog: "Vi vill veta och förstå vad ni tycker."
- **Diskussion eller debatt:** Dessa former av samtal fokuserar i hög grad på att försvara en ståndpunkt i motsats till en annan. Det handlar om att argumentera för varför "min åsikt är rätt" och "din åsikt är fel." Diskussioner och debatter innebär sällan ett genuint lyssnande eller att låta sig påverkas av motpartens synpunkter. De liknar ofta en dubbelriktad monolog, där chanserna att övertyga motparten genom argumentation är begränsade.
- **Dialog:** Dialog, så som vi definierar det, innebär ett gemensamt utforskande av en fråga eller en motsättning. Här handlar det om att tänka tillsammans och att nå fram till en gemensam väg framåt som alla kan acceptera och leva med.

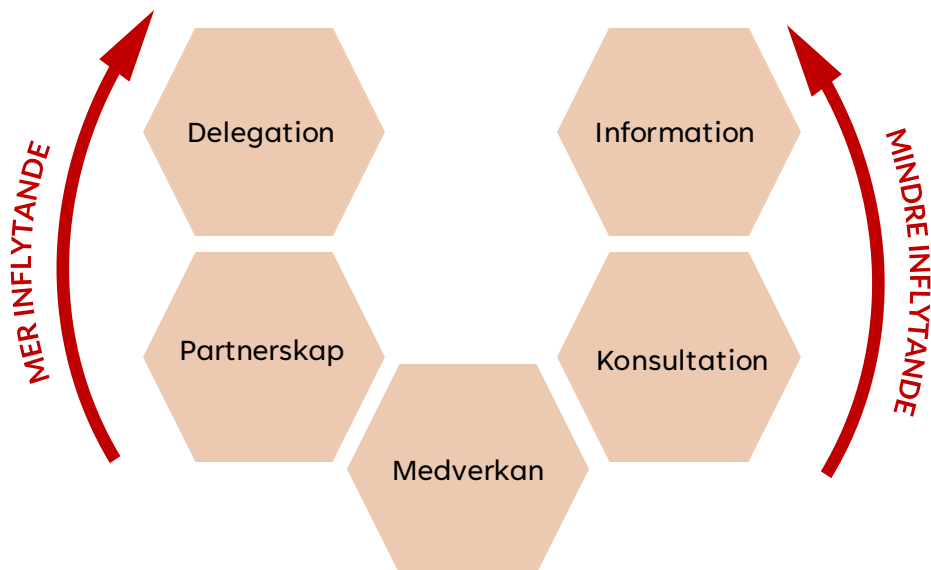
# GRADER AV INFLYTANDE OCH PÅVERKAN

Här ser du en bild som illustrerar olika grader av inflytande, baserat på syftet med samverkansprocessen. Det finns en viss överlappning mellan samtalsformerna, vilket ibland kan leda till förvirring.



- **Konsultation:** Konsultativa processer syftar till att samla in synpunkter på en plan eller strategi. Hur mycket inflytande deltagarna faktiskt har beror i hög grad på den som leder processen. I värsta fall kan konsultation bli en formalitet utan verkligt inflytande, medan det i bästa fall kan vara en genuin möjlighet att påverka resultatet.
- **Medverkan:** Om målet är medverkan, har deltagarna en högre grad av inflytande över resultatet. Även om den som leder processen fortfarande har det slutgiltiga ansvaret, innebär medverkan att deltagarna och ledaren utforskar frågan tillsammans. Dialog är en vanlig samtalsform i sådana processer.
- **Partnerskap:** I partnerskap delas makten att definiera, utforska och besluta om gemensamma åtgärder mellan deltagarna och processledaren. Beslut tas gemensamt, och alla parter är med och formar resultatet.
- **Delegation:** Vid delegation överlämnas beslutanderätten till en viss grupp, som ges makt att själva bestämma över resultatet. Ett exempel på en sådan process är medborgarbudget, där invånare får besluta om hur delar av en budget ska fördelas.

# SYFTET OCH GRADEN AV INFLYTANDE

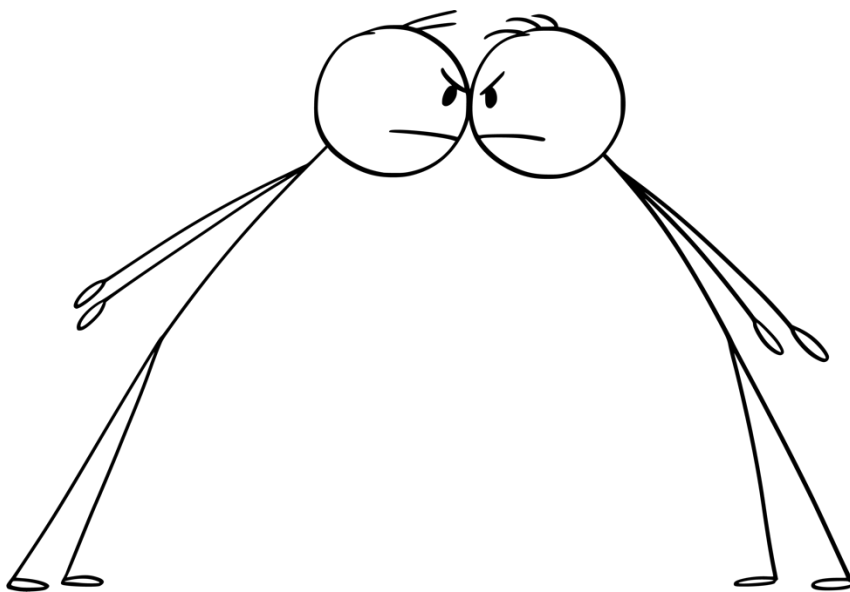


Det är viktigt att redan från början vara tydlig med syftet med samverkansprocessen. Ta dig tid att klargöra vad syftet är och säkerställ att det finns enighet om detta, både inom din egen organisation och bland de samarbetspartners du involverar. Syftet svarar på frågan *varför* du gör något, och i uppdrag där samverkan förväntas bör du även fråga dig *varför* samverkan är nödvändig.

Det kan också vara nödvändigt att klargöra vilken grad av inflytande deltagarna kan förvänta sig. Detta bör kommuniceras tydligt. Olika delar av processen kan innebära olika nivåer av inflytande, och det är viktigt att deltagarna är medvetna om detta från början.

Den grad av inflytande du väljer kommer att påverka hur processen utformas. I vissa fall kan det räcka med att enbart informera, medan du i andra faser kan behöva samla in synpunkter och skapa möjligheter för bred konsultation. Om en mindre grupp ska arbeta tillsammans, bör du säkerställa att det finns trygga forum för dialog. I mer inkluderande processer kan gemensamma beslut vara målet, medan delegation till arbetsgrupper kan skapa större effektivitet.

## Om spänning och konflikt



# KONFLIKT ÄR DEL AV LIVET

Ordet konflikt, så som vi använder det, innefattar allt från mild spänning till starkt motstånd och även uttryck för psykologiskt och fysiskt våld. Det kan bli tungt att skriva (och läsa) "spänning, motstånd och konflikt" varje gång i texten.

I Sverige undviker vi ofta ordet konflikt. Det handlar inte bara om ordet i sig, utan även om allt som upplevs som spänning. Detta är inte ovanligt och förekommer även i många andra länder och kulturer. Spänning upplevs som obehagligt och kan ibland utvecklas till destruktiva konflikter. Jag har fått höra att människor i Sverige förr i tiden var mycket beroende av varandra för att överleva långa vintrar och svåra förhållanden. Det är därför inte förvånande att man då undvek konflikt med sina grannar. Det var helt enkelt ett sätt att säkra sin överlevnad.

Vi ser ofta konflikt som något farligt. Allt vi upplever som hotfullt gör att vi agerar för att försvara oss. Det är huvudsakligen en omedveten impuls – en del av hur både människor och däggdjur biologiskt fungerar. Egentligen är vi sociala varelser och överlever genom att samarbeta och interagera med andra. Men det är vår självbevaringsdrift som gör att vi agerar defensivt när vi upplever något som ett hot eller en fara.

Om vi inte hade denna inbyggda respons på hot eller fara skulle vi inte kunna överleva. Vi skulle hamna i livsfarliga situationer utan att försvara oss eller fly.

# NÄR VI UPPLEVER FARA

Neurovetenskap lär oss att det finns tre sätt att reagera på när vi upplever fara: vi kämpar, flyr eller steltnar till. Olika människor reagerar på olika sätt, och mycket beror på de erfarenheter vi haft som barn och den kultur vi vuxit upp i.

De som har studerat och arbetar med trauma säger att vi tidigt i livet lär oss att anpassa oss till situationer på ett visst sätt. I situationer där vi måste anpassa oss för att överleva, utvecklar vi överlevnadsstrategier. Dessa strategier sitter djupt inom oss, ofta utan att vi är medvetna om dem. De blir en del av vårt sätt att hantera livet. Vårt tankesätt präglas av erfarenheter vi haft, både i barndomen och senare i livet. Om vi har upplevt trauma (en situation som vi upplevde som farlig och där vi inte hade verktyg för att hantera faran), är det troligt att vi kommer vilja försvara oss i situationer som påminner om det vi upplevde tidigare.

Problemet är att vi ofta (omedvetet) upplever situationer som farliga när de egentligen inte är det. Eftersom tolkningen av en situation sker omedvetet, reagerar kroppen automatiskt. Det enda vi kan göra är att förändra hur vi tolkar en situation. När vi blir medvetna om våra tankar och vårt sätt att tolka händelser omkring oss (som farliga), kan vi aktivt välja att agera på ett annat sätt än att gå i försvar.

Genom att stanna upp innan vi reagerar, kan vi förändra vårt sätt att agera. Vi behöver inte låta våra omedvetna tankar och associationer styra oss. Vi har möjligheten att välja. Vi kommer att återkomma till detta lite längre fram, eftersom det är en viktig utgångspunkt för att hantera konflikter.

# KAMP, FLYKT OCH FRYS

När vi upplever fara reagerar vi på ett av tre olika sätt. Det spelar ingen roll om hotet är verkligt eller om en situation bara upplevs som farlig. De engelska termerna "fight, flight & freeze" används ofta för att beskriva dessa reaktioner på upplevd fara.

## KAMP



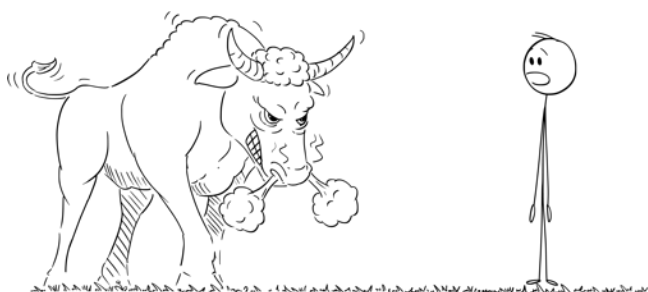
Vi försvarar oss mot hotet genom att kämpa. Aggression som observeras i sådana situationer tolkas ofta som en attack, men den uppstår ofta som ett sätt att bemöta en upplevd fara. Den som agerar aggressivt är ibland inte ens medveten om att deras agerande är en form av självförsvar.

## FLYKT

Ett alternativ till att kämpa är att fly från den upplevda faran. Flykt kan manifesteras sig på många olika sätt. Konflikträdsla är en reaktion på känslan av att konflikt är farligt och därför bör undvikas. Att ge sig i en förhandling kan också vara ett sätt att undvika en obehaglig situation genom flykt.



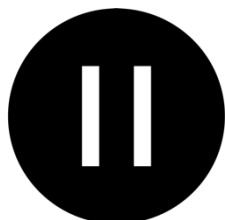
## FRYS



I djurvärlden motsvarar denna reaktion att spela död. Hos människor visar sig denna reaktion som en oförmåga att kommunicera, reagera eller agera för att försvara sig. Vissa upplever det som att de blir paralyserade och kan även känna en fysisk kyla i kroppen..

# NÅGRA PRAKTISKA TIPS

## (tre knappar)



Pausa

**Pusknappen:** Bli medveten om dina reaktioner. I förväg kan du fundera över vad du triggas av. I stunden handlar det om att uppmärksamma reaktioner i din kropp. En bra tips är att ta ett djup andetag för att skapa en minipaus.



Var nyfiken

**Nyfikenhetsknappen:** När du känner att du reagerar, gör ett medvetet val att bytta från försvar till nyfikenhet. Försvar kan yttra sig som kritik, ilska, frustration, osäkerhet, rädsla eller nervositet. Ibland blir vi blanka och nästa paralyserade. Tänk då: jag ska bytta ut försvar mot att vara nyfiken på den andre. Se om det gör en skillnad.



Reflektera

**Reflektion:** Du kan reflektera i en paus på ett möte – ensam eller med en annan. Ni kan reflektera efter ett möte för att förstå vad som hände.

**Meta-reflektion** är en färdighet som du som samtalsledare kan använda under ett möte. Det handlar om att fråga deltagare hur de ser på samtalet just nu. Vad skulle ni kunna göra för att förbättra dess kvalitet? Finns det behov av samtalsreglerna? Bäst är om gruppen själv kommer på riktlinjerna för ett bättre samtal.



# KONFLIKT SOM KATALYSATOR FÖR TRANSFORMATION

Ur ett systemiskt perspektiv kan konflikt ses som ett sätt för ett system att signalera att förändring är nödvändig. Ett system som hamnar i obalans behöver justeras för att återgå till ett tillstånd av balans. Ett system som alltid befinner sig i balans eller jämvikt (equilibrium) är dött. Levande system befinner sig istället i ständig dynamisk jämvikt, och både vi människor och det samhälle vi lever i är exempel på sådana levande system.

Samhället är ett levande system i den bemärkelsen att dess olika delar ständigt interagerar med varandra. När delar av samhället motverkar varandra, hamnar systemet i obalans och fungerar suboptimalt. Samhällen som är fragmenterade (se nedan) befinner sig också i obalans.

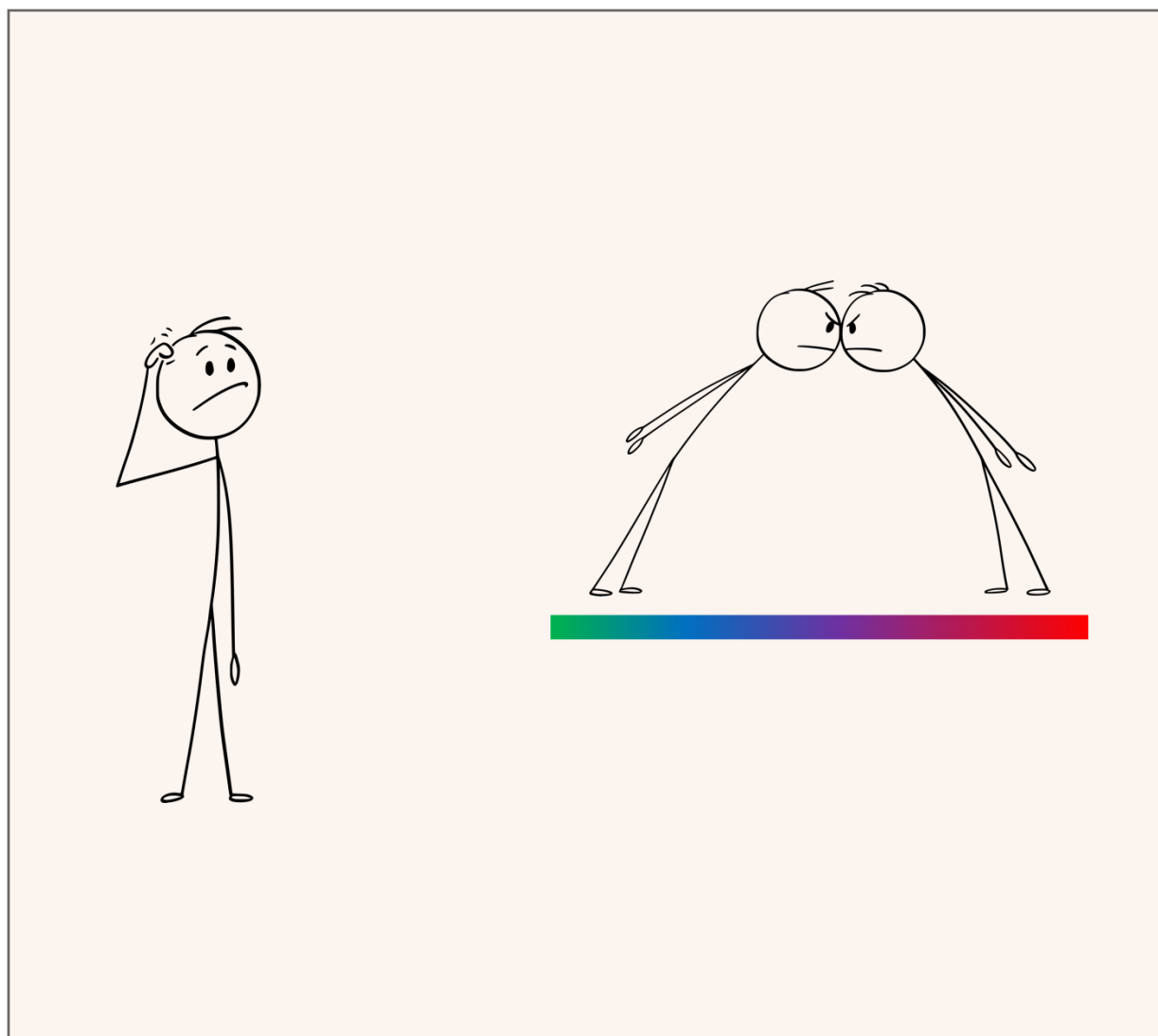
När en konflikt skapar obalans i ett system kan det ses som en signal om att något behöver justeras för att återställa ett tillstånd som liknar harmoni eller jämvikt. Denna ständiga process av balans och obalans kännetecknar alla levande system. På så sätt kan konflikt betraktas som nödvändig för att skapa ett livskraftigt system.

Samhället behöver ibland någon form av spänning för att förbättras eller för att anpassa sig till globala förändringar. Samhället är dessutom ett komplext system (se avsnittet om komplexitet), och detsamma gäller för grupper och organisationer. Vissa framgångsrika företag har till och med en policy som uppmuntrar kritik, både internt och externt.

Vi kan betrakta konflikt som en katalysator för nödvändig förändring. Konflikt blir då en möjlighet till utveckling och förbättring istället för en fara som bör undvikas eller bekämpas. Detta gäller inte bara destruktiv konflikt utan även spänning och motstånd som vi upplever. Det gäller oss som individer, de organisationer vi tillhör och det samhälle vi lever i.

Om jag har ett förhållningssätt där jag ser värdet i konflikt istället för att bli rädd eller orolig, blir det mycket enklare att hantera den när den uppstår, oavsett form och intensitet. Det är också detta lugn som behövs för att ge andra trygghet när en konflikt hanteras.

## VARFÖR UPPSTÅR MOTSTÅND?



# HUR KONFLIKTER UPPSTÅR

Det finns två sätt att se på hur konflikter uppstår. Det ena utgår från tanken att fragmentering är orsaken, en idé som främst utvecklats av David Bohm (och vidareutvecklats av William Isaacs). Deras resonemang bygger på Bohms teori om att allt hänger ihop och att olika delar påverkar varandra på sätt som vi ännu inte helt förstår. Bohm, som var fysiker, samarbetade med Albert Einstein och Niels Bohr. Den andra förklaringsmodellen kommer från psykologi och formulerades av Arnold Mindell, vars arbete senare utvecklades vidare av Myrna Lewis. Deep Democracy utgår från att marginalisering är orsaken till att spänning, motstånd och konflikt uppstår. Denna metod fokuserar främst på gruppdynamik, men principen kan lika väl tillämpas på individer och samhället i stort.

## **Fragmentering:**

Eftersom vi bara ser en del av helheten har vi, som individer, ett begränsat perspektiv. De flesta är bekanta med berättelsen (eller dikten) om de sex blinda männen och elefanten (se videon om fragmentering). Var och en av männen tror sig förstå vad en elefant är, men de har bara varsin bit av helheten. Så är det ofta även i våra samverkansprocesser, möten och samtal där spänning uppstår. Människor på olika sidor av en fråga, som kritiserar varandra, har varsin bild av verkligheten.

Detta innebär att vi kan få en mer nyanserad och fullständig förståelse av en fråga eller ett problem genom att inkludera flera perspektiv. Inom myndighetsvärlden är det vanligt att utgå från sina specifika uppdrag och därmed se vissa aspekter av ett problem, medan de som påverkas av myndigheternas beslut ser och upplever något annat. Att inkludera röster som är öppet kritiska eller motsägande kan dock vara en utmaning.

När vi fastnar i vårt eget perspektiv och ser det som den enda sanningen, eller som det överlägsna sättet att förstå ett problem eller en utmaning, uppstår spänning. Denna spänning uppstår därför att vi betraktar vårt perspektiv som överlägset. Andra, som står för olika eller motsatta perspektiv, blir då motståndare och i slutändan fiender.

När vi är övertygade om att vårt perspektiv representerar den fullständiga sanningen, hävdar vi ofta våra "fakta" som ett sätt att övertyga andra om att vi har rätt. När detta sker, börjar vi ofta se dem som inte håller med oss som motståndare. Vi stänger oss för deras perspektiv, och då uppstår känslan av "vi och dem". Vi har rätt, de har fel. Detta behöver inte direkt leda till spänning, men risken ökar om frågan är tillräckligt viktig för en eller flera av parterna.

# HUR KONFLIKTER UPPSTÅR (2)

## **Marginalisering som konfliktorsak**

Inom psykologin lär vi oss att undanträngda känslor skapar stress. På samma sätt uppstår stress i relationer, grupper och i samhället när en viktig röst undanträngs eller marginaliseras. Marginalisering sker när någon känner att de inte blir hörda, sedda, tagna på allvar eller på annat sätt exkluderas.

Historien är fylld av exempel på grupper som blivit exkluderade och därefter gjort uppror mot dem som stängt dem ute. På grupp- eller organisationsnivå vet vi att en person som exkluderas ofta upplever frustration. Vi har alla varit med om möten där det vi säger inte tas emot eller på något sätt ignoreras. Det är likadant i personliga relationer; när det finns ämnen som vi pratar om och andra som vi undviker, kan spänning uppstå om ämnet är tillräckligt viktigt.

Relationer, grupper och samhällen har, precis som vi individer, både en medveten och en omedveten aspekt. Den medvetna delen i en grupp eller samhälle är det som alla ser, som tillåts eller som betraktas som normen. Den del som är osynlig, inte tillåts eller som avviker från normen kan ses som gruppens eller samhällets omedvetna. Isberget används ofta som en metafor för att beskriva vad som är medvetet och omedvetet – med en del över och en del under vattenytan.

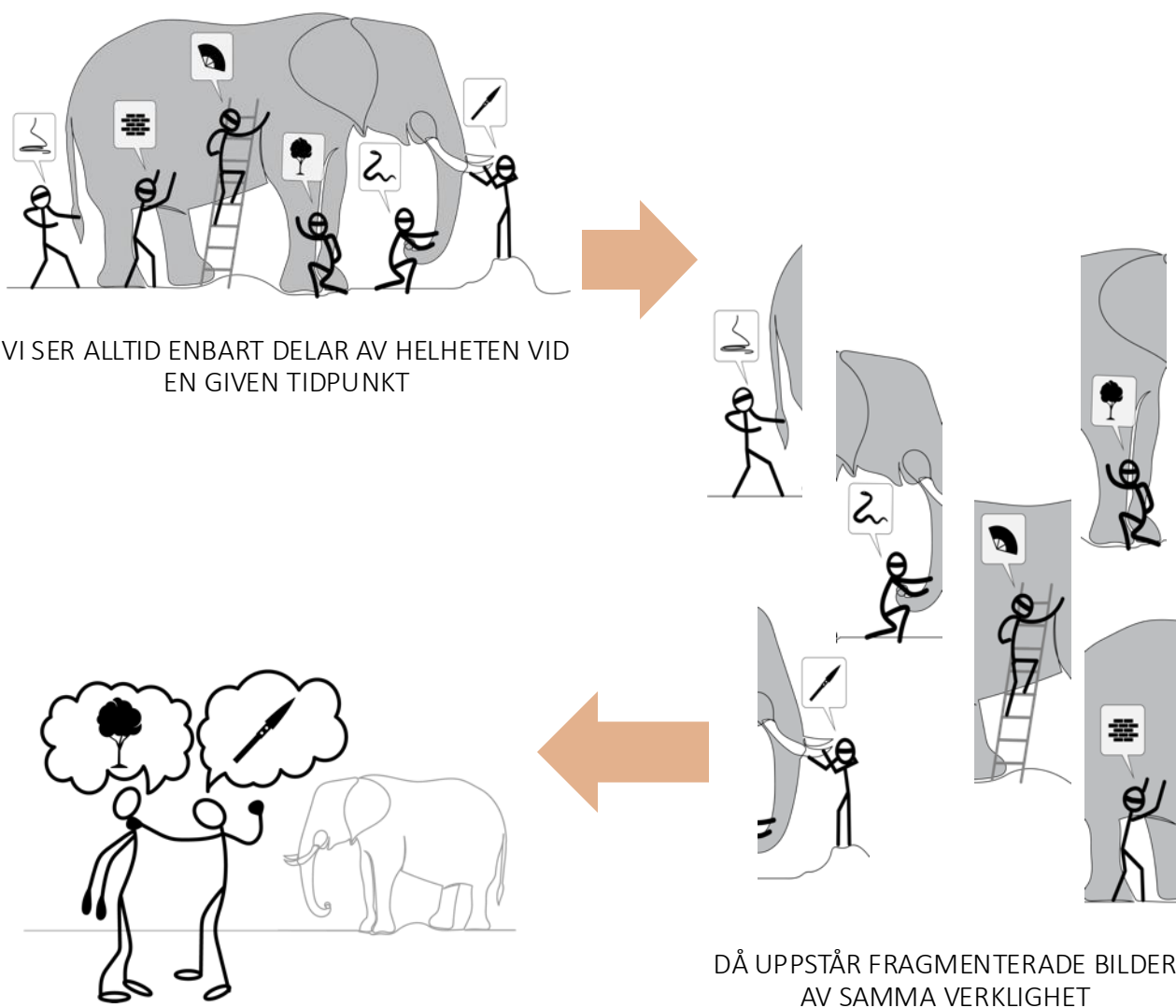
Till exempel, om jag bestämt hävdar att jag inte har rasistiska tankar, kan det vara så att jag inte vill eller kan erkänna att jag ibland gör skillnad på människor baserat på deras hudfärg eller härkomst. Jag tränger bort känslor som jag inte vill erkänna att jag har. I samhället ser vi ofta grupper som påstår sig vara antirasistiska, men som ändå diskriminerar andra. Detta betyder inte att de är oärliga; de tror uppriktigt att de inte diskriminerar och är inte medvetna om sina diskriminerande tankar.

När en röst eller del av en grupp marginaliseras, uppstår spänning. Denna spänning tar energi. Det gäller både inom individer, på arbetsplatser, i möten och i samhället. Det kräver också mer energi att hantera konfliktens konsekvenser. Ju mer konflikten eskalerar, desto högre blir kostnaderna, både i form av pengar och i psykosociala problem som uppstår och måste hanteras.

Att hålla undanträngda tankar och känslor gömda tar kraft. Som individ upplever jag stress när jag tränger bort tanken på att göra något jag borde göra men inte vill. Eller när jag tränger undan en obehaglig känsla som finns kvar efter ett infekterat möte. Jag kan vakna på natten och upptäcka att jag inte kan släppa tanken. Samma sak sker i samhället.

# FRAGMENTERING SOM KONFLIKTORSAK

- När vi utmanas av en fråga eller situation, när vi upplever spänning och konflikt, ser vi ofta inte helheten.
- Vi ser det vi ser från ett visst perspektiv eller "syn-punkt".
- Den må vara helt korrekt och sant för den som ser, men är oftast begränsad. Det gäller framförallt frågor som är komplexa - som består av många delar och är ständigt i rörelse.



VI FASTNAR I VÅR UPPFATTNING OCH SER ANDRA BILDER SOM FELAKTIGA ELLER FALSKA. OCH VI SER VARANDRA SOM MOTSTÅNDARE

# MARGINALISERING SOM KONFLIKTORSAK

När någon upplever att de inte bli hörda, inte tas på allvar, inte får säga det de vill säga eller att de blir utesluten ur en grupp, ur samhället, är det vanligt att spänning eller motstånd uppstår eller ökar.

Spänning kan öka snabbt och synligt eller långsamt och på knappt märkbart sätt.

För att motverka eller förebygga eskaleringen av spänning, motstånd och konflikt behöver vi tänka och agera inkluderande.



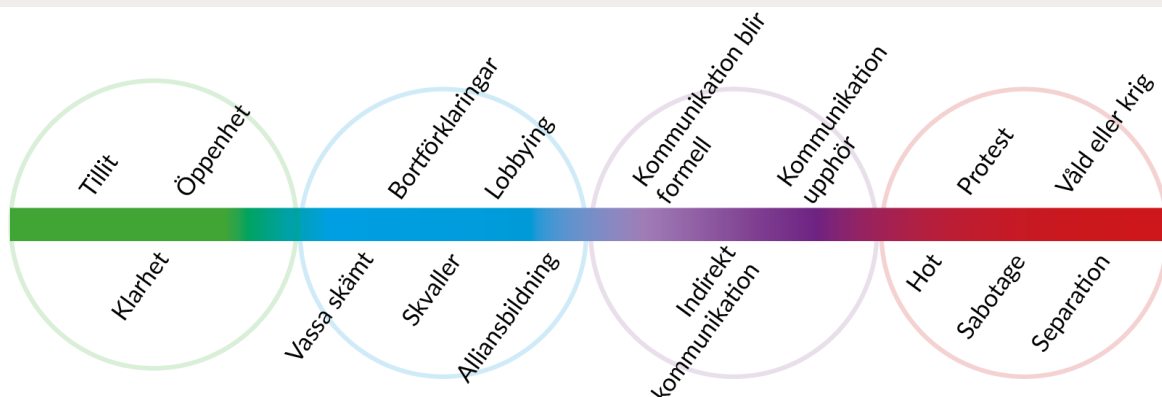
# MOTSTÅNDSLINJEN

Skadlig konflikt – i form av hot, sabotage och våld – uppstår inte vanligtvis inte spontant. Det finns en utveckling som vi ofta inte lägger märke till eller väljer att bortse ifrån.

Motståndslinjen är ett försök att identifiera olika sätt som spänning visar sig innan situationen blir destruktiv för berörda individer och grupper eller för samhället.



Här är motståndslinjen i en annan form



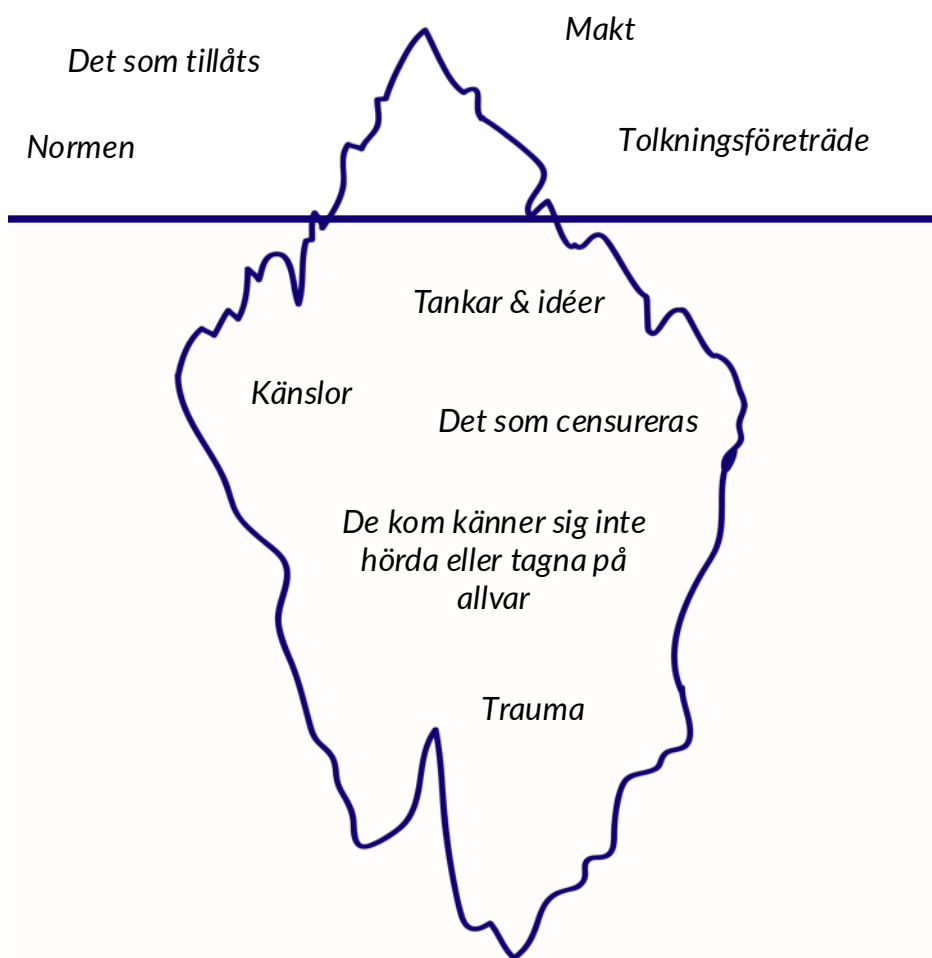
inspirerad av Myrna Lewis

# ISBERGET

Isberget illustrerar två processer som pågår samtidigt när människor interagerar. Medan vissa saker är synliga, sker andra i det fördolda eller "under ytan."

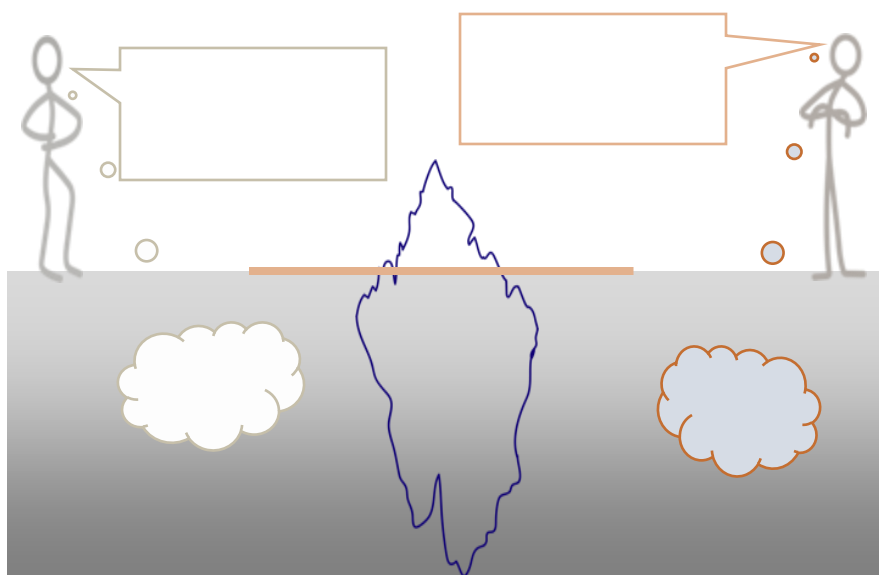
Vi kallar den synliga delen för den primära processen och den osynliga för den sekundära processen.

Vid konflikthantering är den sekundära processen mycket viktig. Vi strävar alltid efter att på ett tryggt sätt synliggöra den sekundära processen och antingen få acceptans för den eller integrera den i samtalet. Vårt mål är att göra det osägbara sägbart och inkludera det i dialogen.





# PRIMÄRA OCH SEKUNDÄRA PROCESSER



I de flesta samtal pågår två processer samtidigt. En del av samtalet är synlig och består av allt som deltagarna ser, säger och hör. Den andra delen – den sekundära processen – innehåller tankar, känslor, önskningar, drömmar och annat som inte uttrycks.

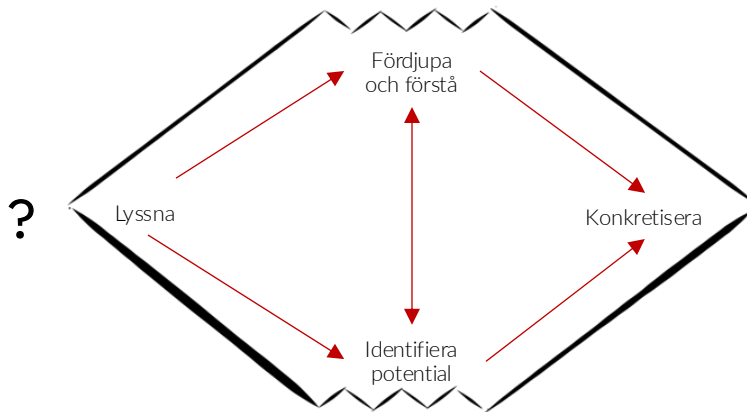
Ett exempel är när någon säger: "Vi vill att alla ska vara delaktiga," men samtidigt tänker att inslag från deltagarna är ett besvär som de helst skulle vilja undvika.

I konfliktsammanhang talar vi ibland om dubbla budskap – något som ofta orsakar spänning i samtal. Det händer när någon säger en sak men tänker motsatsen, eller när de uttrycker något men känner något helt annat.

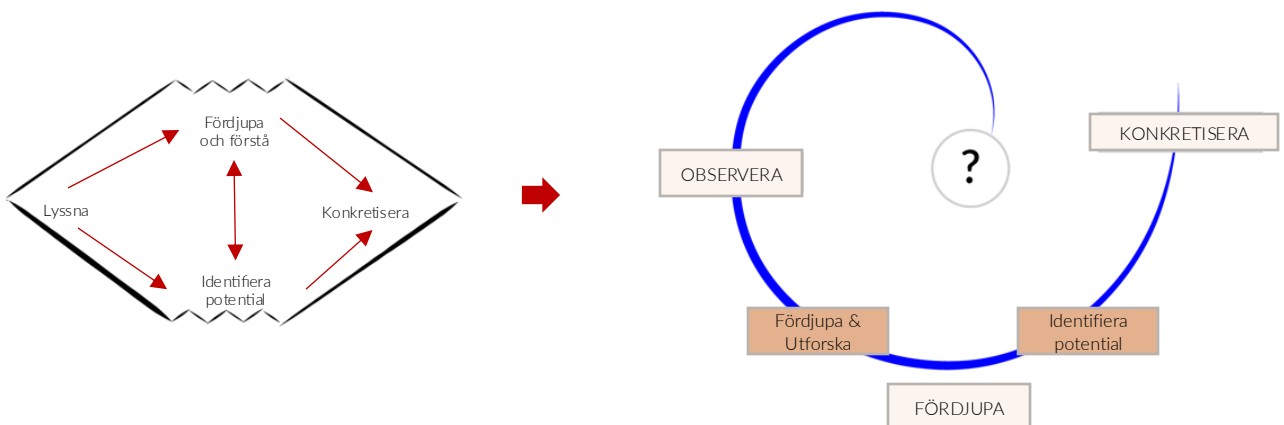
# ETT DIALOGISKT TANKESÄTT OCH EN PROCESSLOGIK

Ett dialogiskt arbetsätt i större samverkansprocesser följer en enkel processlogik. Att tänka dialogiskt innebär att närma sig komplexa frågor med ett öppet sinne och en vilja att förstå. I en dialogisk process är målet inte att snabbt nå en lösning eller att en part ska övertyga den andra, utan att tillsammans utforska frågans olika dimensioner. Genom att skapa en trygg miljö där alla parter får uttrycka sina perspektiv och erfarenheter, kan nya insikter växa fram och leda till gemensamma åtgärder som alla kan stå bakom

Här en ett sätt att gestalta en sådan processlogik. Det är baserad på vetenskap från designfältet att vi öppnar upp, processera och sedan konkretiserar.

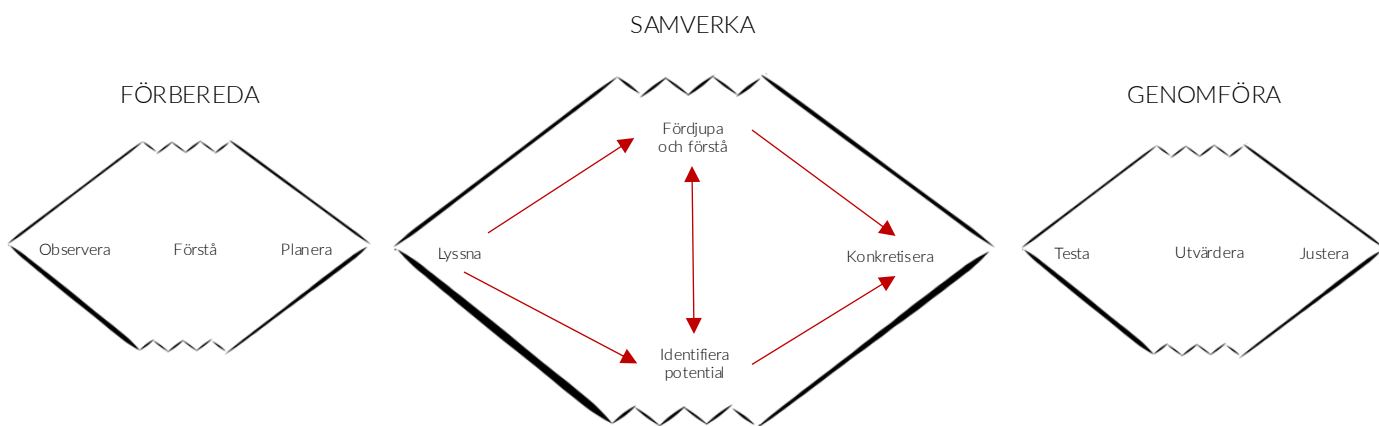


Processlogiken kan gestaltas i linjär form (som grundar sig på designvetenskap) och i cirkulär, iterativ form.



# ETT DIALOGISKT TANKESÄTT I LÄNGRE PROCESSER

Det dialogiska tankesättet har inspirerat en modell för hur längre samverkansprocesser kan läggas upp och designas. Innan samverkan kan påbörjas behövs förberedelser och planering. Det finns flera skäl till att ägna tid åt förberedelsefasen. Längre fram fördjupar vi oss i både förberedelse- och samverkansfasen.



Modellen beskriver tre delar i förberedelsefasen:

1. Inventera eller observera vad frågan handlar om.
2. Få en preliminär förståelse för frågans komplexitet och konfliktnivå.
3. Planera samverkansprocessen.

Samverkansprocessen kan delas in i fyra faser, vilka beskrivs i detalj på nästa sida, både i en cirkulär och en linjär modell

# EN DIALOGISK PROCESSLOGIK

I ett försök att förenkla ett dialogiskt sätt att tänka och agera har vi skapat en modell eller processlogik med fyra steg. Dessa steg innebär att vi pausar vår automatiska reaktion och skapa en tidskil mellan det vi observerar eller upplever och vår agerande och beslut. Denna processlogik kan användas för att designa möten eller längre processer men även för att reflektera eller föra enskilda samtal. Stegen är:

## Att observera

*Det innebär att försöka se allt som ingår i ett problem eller utmaning som vi står inför. Vi pratar ofta i sammanhanget om att inventera perspektiv eller identifiera symptom.*

## Att undersöka och fördjupa vår observation

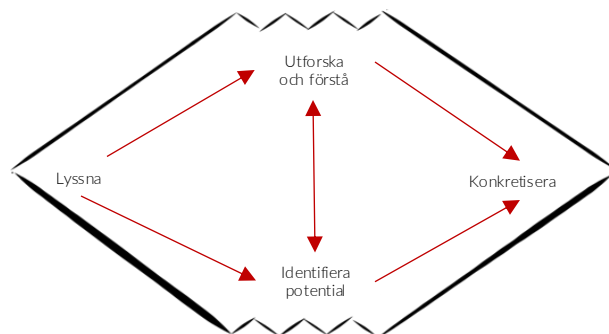
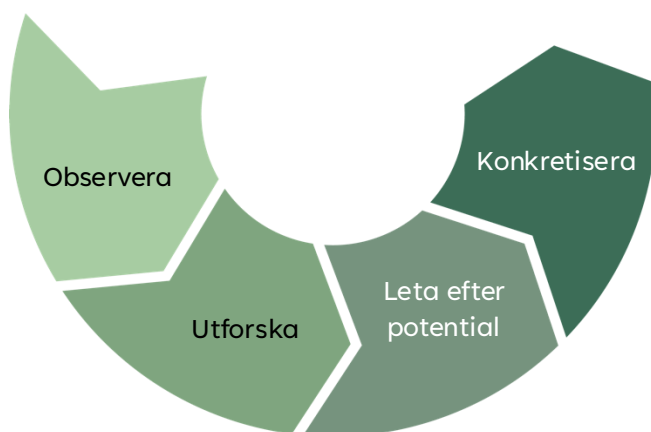
*I denna fas eller detta steg ställer vi frågan om problemets eller utmaningens orsaker och effekter. Vi undersöker också underliggande känslor och annat som inte är uppenbart.*

## Att identifiera potential för förbättring

*När vi fördjupar oss i en fråga uppstår ofta nya möjligheter – sånt som ingen har sett eller tänkt på förut. Vi upptäcker ofta synergier som inte sågs innan..*

## Att konkretisera

*Här handlar det om att komma till konkreta beslut eller – i större processer – om överenskommelser. Ibland måste vi helt enkelt vara överens om att vi inte är överens. Det är också fasen där vi behöver fundera över ansvaret vi kan ta, ansvaret vi vill att andra ska ta och ansvaret som kan tas gemensamt. Och sen behöver vi konkret planera för vad som ska göras och hur det ska göras.*



# DEN DIALOGISKA PROCESSLOGIKEN OCH PROCESSDESIGN

## FÖRBEREDA

- Ta reda på det vi kan om berörda aktörer
- Se till att vi har en tydlig målbild som våra kollegor också är med på

Förbereda

## OBSERVERA

- Prata med intressenter och börja skapa relation
- Identifiera alla berörda aktörer och ta reda på deras perspektiv
- Gör en kartläggning (nulägesanalys)
- Identifiera konfliktlinjer (träsklar)

Observera

## UTFORSKA

- Enskilda möten med positiva verksamhetsutövare
- Utforska nejjet, fråga om orsaker och vad de anser blir effekter av anpassningarna
  - Enskilt möte med den som gör motstånd
  - Dialogmöte med representanter för grupper som protesterar

Utforska

Leta efter potential

## IDENTIFIERA POTENTIAL

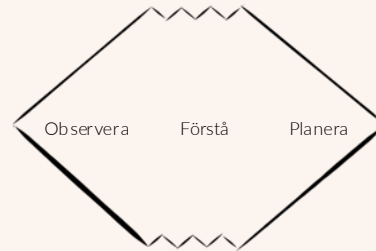
- Samla representanterna från alla grupper i en dialogmöte (med max 20 personer)
- Vad är möjligt? Var är vi överens och var skiljer vi oss?

## KONKRETISERA

- Vilket ansvar kan vi ta?
- Vilket ansvar behöver andra ta?
- Vilket ansvar kan vi ta gemensamt
- Formulera underlag för domstolen – helst med alla deltagare

Konkretisera

# ATT FÖRBEREDA



Den förberedande fasen av en samverkansprocess består av tre viktiga delar:

## OBSERVERA ELLER INVENTERA

För att inleda processen behöver vi undersöka vad frågan egentligen handlar om. Vi bör vara medvetna om att vårt eget perspektiv kan vara begränsat, och därför kan det vara värdefullt att samtala med andra för att upptäcka dimensioner som vi själva kanske inte ser. Ett tydligt steg i denna fas är att klargöra vårt uppdrag och säkerställa att vi har en god förståelse för det vi ska arbeta med. Här kan vi även börja skapa en karta av olika aktörer och perspektiv.

## FÖRSTÅ

I denna fas utforskar vi frågans komplexitet och identifierar graden av spänning eller konflikt som finns. Vi bedömer också vilka resurser som finns tillgängliga, såsom tid, budget och kompetens inom teamet eller från externa samarbetspartners. Vidare är det viktigt att förankra processen med beslutsfattare, chefer eller andra viktiga aktörer, så att det finns ett gemensamt ägandeskap. Vi kan också behöva diskutera eventuella avgränsningar och säkerställa hur resultatet från processen ska hanteras.

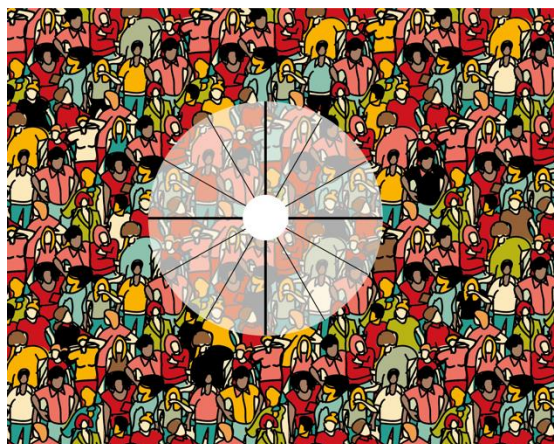
## ATT PLANERA

Under planeringsfasen fokuserar vi på att skapa en struktur för processen. Det handlar om att sätta upp tidsramar, fördela resurser och designa själva samverkansprocessen. Här är det också avgörande att bestämma hur processen ska följas upp och hur utvärderingen ska ske. Dessutom är det viktigt att tänka igenom kommunikationen – både internt inom teamet och externt med andra intressenter. Vem ansvarar för vad, och hur ser vi till att alla är uppdaterade om framstegen?

Risikanalyser är en annan viktig del av planeringsfasen. Det innebär att identifiera potentiella hinder eller risker som kan uppstå under processen, som till exempel tidsbrist, resursbegränsningar eller oenighet bland intressenter. Genom att i förväg analysera dessa risker kan vi utveckla strategier för att hantera dem. En flexibel planering som tillåter justeringar under processens gång kan också bidra till att minska risken för att fastna eller möta oväntade utmaningar.

# INTRESSENER ELLER PERSPEKTIV?

När vi reflekterar över vilka personer eller organisationer som berörs av frågan och som bör involveras i samverkansprocessen, är det viktigt att komma ihåg att det kan finnas olika perspektiv inom en och samma grupp eller organisation. Olika individer kan dela vissa perspektiv, medan andra kan ha olika synsätt beroende på vilken del av organisationen eller nätverket de tillhör.

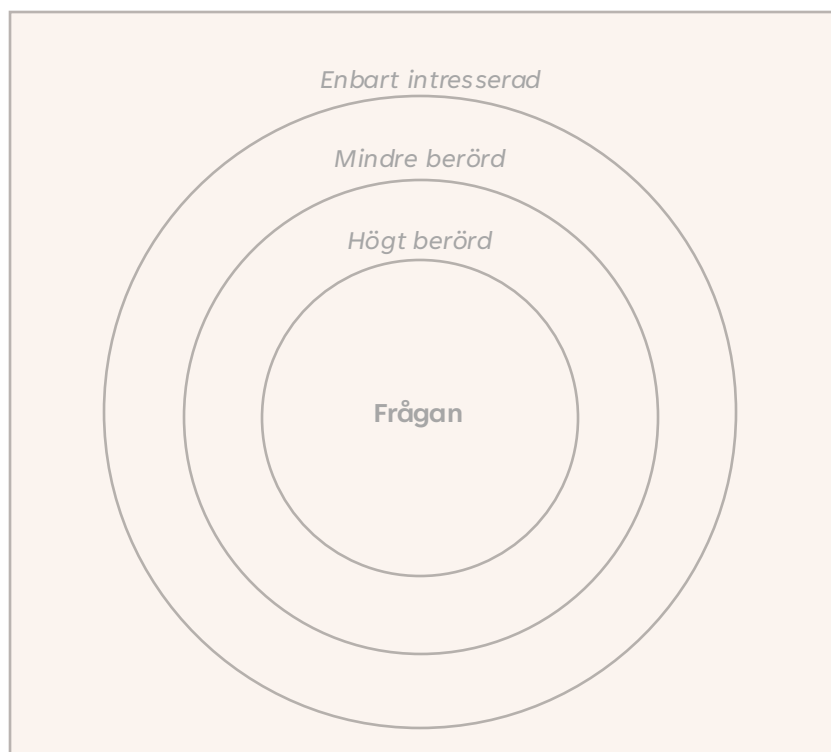


Det finns en risk att spänningar eskalerar om vi bortser från viktiga intressenter eller perspektiv. Därför kan det vara värdefullt att börja med att lista de perspektiv och aktörer som är relevanta för frågan. Dessa listor kan sedan omsättas i kartor som hjälper oss att navigera processen och att planera förberedelserna på ett bättre sätt. På följande sidor visar vi exempel på hur du kan skapa sådana kartor.

# GÖR EN AKTÖRSKARTA

Här ser du ett exempel på hur du kan göra en aktörskarta. Du kan välja att visa följande egenskaper i din karta:

- Hur berörd aktören är av frågan - distans från frågan i cirkarna (högt, mellan, lågt)
- Makt som aktören har att påverka resultatet - storlek på ikonen
- Kopplingar mellan aktörer - du kan även färgsätta dessa kopplingar för att visa god och dålig relation

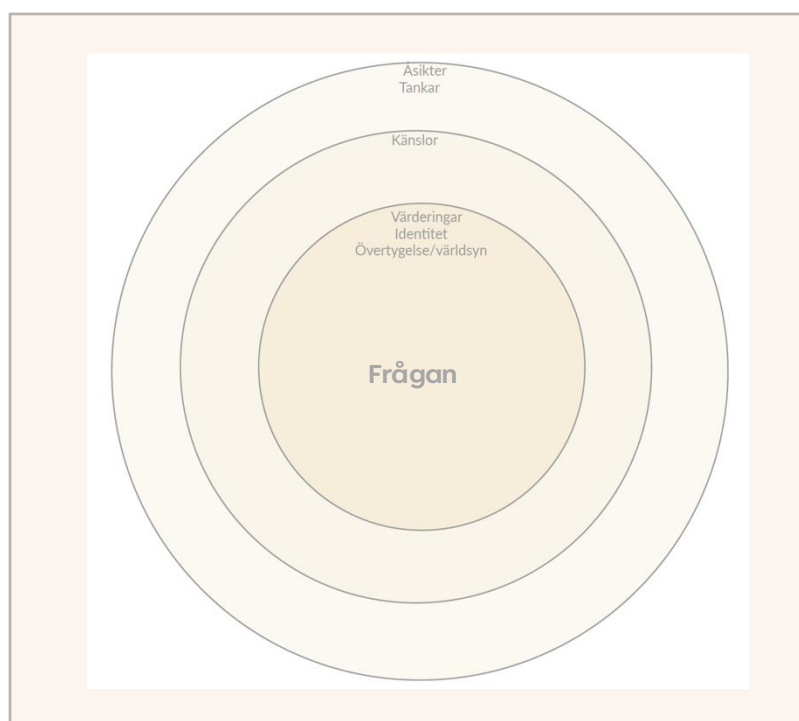


Det finns såklart många andra exempel på aktörskartor och digitala verktyg som kan hjälpa dig i processen

# GÖR EN PERSPEKTIVKARTA

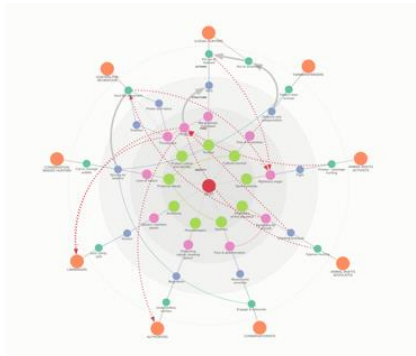
Här ser du ett exempel på hur du kan göra en perspektivkarta. Du kan välja att inkludera följande i din karta:

- Vikten av olika perspektiv - större ikoner för viktiga perspektiv
- Kopplingar - visa kopplingar mellan perspektiven och till andra frågor som påverkar eller påverkas av din fråga (utanför cirkeln)
- Känslor, värderingar och identitetsfrågor - med hjälp av olika färger, symboler eller position





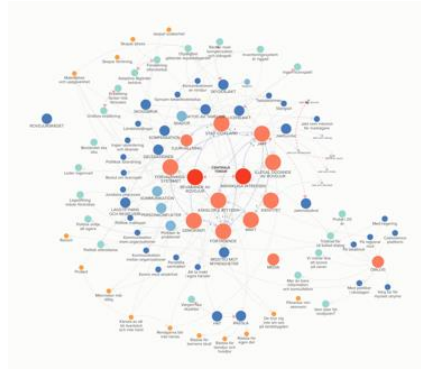
# NÅGRA EXEMPEL



*Perspektiv i rovdjursfrågan*



*Perspektiv i digital rapportform*



*Detaljerad karta över aktörer i rovdjursfrågan*

Dessa är (lite föråldrade) exempel på perspektiv och aktörskartor samt en perspektivrapport i rovdjursfrågan. Kartorna är gjorda på Kumu – ett digitalt verktyg som funkar väldigt bra för sådana gestaltningar. Den kan uppdateras under processens gång och agera som hjälpmedel för den som leder processen. Det finns såklart flera andra verktyg som kan användas.

# EN RISKANALYS

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

Dialogtriagen är ett verktyg som är inspirerat av triage-principen inom sjukvården, där patienters tillstånd bedöms för att avgöra vilken medicinsk insats som behövs. På samma sätt hjälper dialogtriagen dig att snabbt analysera en fråga för att bedöma dess komplexitet och spänningsnivå, så att du kan anpassa din insats därefter.

Verktyget består av en analysdel där ni fastställer komplexitetsnivån på den vertikala axeln och spänningsnivån på den horisontella. Genom att använda matrisen kan ni få en uppfattning om vilka risker och möjligheter som är relevanta beroende på den nivå ni identifierar.

Dialogtriagen kan användas för att ge dig en tydlig bild av den fråga ni hanterar och är särskilt användbar i förberedelsefasen, när frågor som mandat, resurser och tidsramar behöver klargöras för att uppnå en rimlig samverkansnivå. Verktyget finns tillgängligt som en nedladdningsbar fil på kurssidan.

# TYDLIGHET KRING SAMVERKANSPROCESSENS SYFTE OCH MÅL

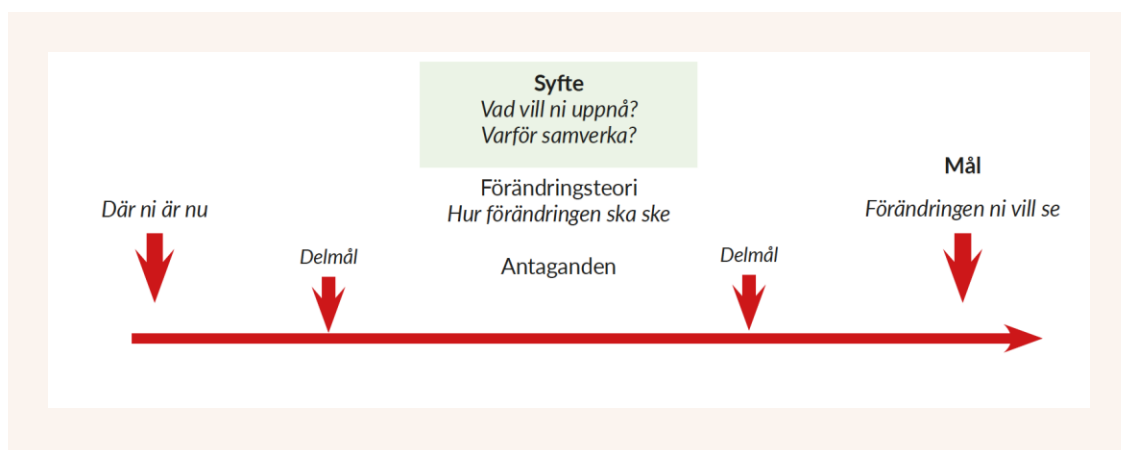
När vi startar en samverkansprocess är det viktigt att vara tydlig med syftet och målen. Det handlar inte bara om att ge processen en riktning, utan också om att skapa en gemensam förståelse bland alla som deltar. Här kan vi tänka på begreppet förändringsteori, som hjälper oss att förstå var vi är, vart vi vill och hur vi ska ta oss dit.

**Förändringsteorin** hjälper oss att bryta ner processen i tydliga steg. Genom att först se var vi står – vilka utmaningar och resurser vi har – och sedan bestämma vart vi vill komma – vilken förändring vi strävar efter – kan vi skapa en tydlig plan framåt. När vi också tänker igenom hur vi ska ta oss dit, får vi en vägkarta som hjälper oss hantera både möjligheter och hinder på vägen.

Genom att vara tydlig över vårt syfte och våra mål får vi en ram som gör att alla vet varför vi gör det vi gör. Det hjälper oss att fokusera på rätt saker och att använda våra resurser på bästa sätt. Samtidigt är det viktigt att de som deltar vet hur mycket inflytande de har, eftersom det påverkar hur processen formas och vilka beslut som kan tas gemensamt.

Med hjälp av förändringsteori kan vi se hur de små stegen i processen leder oss närmare den större förändring vi vill uppnå. Detta gör att vi kan hålla fokus, skapa större engagemang och få bättre kontroll över resurser och risker.

Att vara tydlig med vårt syfte och våra mål gör också att vi kan följa upp och se hur vi rör oss framåt – från där vi är nu till den förändring vi vill se.



# FRÅGOR FÖR DEN OBSERVERANDE FÖRBEREDELSEFASEN



Från era samtal om denna fasen kommer dessa träffsäkra frågor:

## 1. Problemformulering och uppdrag

- Vad är problemformuleringen?
- Finns det olika problemformuleringar?
- Vad är din förståelse av uppdragets formulering?
- Vad är målet? Är det att besluta, utforska eller utreda?
- Vad ska levereras?
- Vilka avgränsningar behöver konkretiseras?
- Vad är vårt perspektiv?
- Vilken del av myndigheten representerar jag?
- Vilka är våra förutsättningar för att genomföra uppdraget? (Resurser, tid med mera)
- Vilka är våra avgränsningar eller ramar?

## 2. Intressenter och aktörer

- Vilka är intressenterna?
- Vad är intressenternas drivkraft i frågan?
- Var finns de aktörer som berörs?
- Vilka aktörer påverkas?
- Vilka intressenter tänker jag på och vilka tänker ändra på?
- Vilka intressenter berörs i dag och i framtiden?
- Vilka formella uppdrag har intressenterna?
- Vilka frågor är viktiga för dem?
- Vilka är de starka röster?
- Vem hörs mycket?
- Vilket utrymme och behov finns hos intressenterna?
- Hur ser andra på oss? Vad tror de att vi har för perspektiv?

## 3. Gruppens sammansättning och roller

- Hur stor kommer gruppen att vara? (Vid komplexa frågor ska stora grupper undvikas)
- Vilka roller har vi?
- Vem är jag för andra som deltar?

## 4. Perspektiv och underliggande frågor

- Vilka är de olika perspektiven?
- Vad är mitt perspektiv eller mina perspektiv?
- Finns det underliggande frågor eller konflikter?
- Vilka hinder eller möjligheter finns för att nå målet?
- Vilka perspektiv har andra aktörer?

## 5. Resurser och tidsramar

- Hur mycket tid och resurser har vi?
- Vilka underlag och kunskap har vi som vi tror behövs för att nå målet?

# FRÅGOR FÖR ATT UPPNÅ DJUPARE FÖRSTÅELSE I FÖRBEREDELSEFASEN



Från era samtal om denna fasen kommer dessa träffsäkra frågor:

## 1. Tidsramar och resurser

- Har vi tid för att utforska frågan i samverkan?
- Vilka resurser finns och behövs hos deltagare?
- Vilka resurser skulle bidra till att möjliggöra deltagande?
- Vilka resurser finns eller krävs?

## 2. Konflikter och motsättningar

- Finns det konflikter mellan aktörer?
- Finns det öppna eller dolda konflikter?
- Finns det aktiva eller historiska konflikter?
- Finns det några motsättningar som vi inte är medvetna om?
- Finns det motsättningar internt hos oss? Hur ser de ut?

## 3. Intressenter och aktörer

- Är rätt organisationer involverade?
- Har vi rätt person för att representera ett visst perspektiv?
- Vad bidrar eller påverkar de olika intressenterna?
- Vad har de olika intressenterna för roll i samarbetet?
- Vilken makt och inflytande har olika aktörer?
- Finns flera perspektiv hos samma aktör?
- Har flera aktörer samma perspektiv?

## 4. Drivkrafter och hinder

- Vilka drivkrafter eller hinder finns?
- Vilka är drivkrafterna bakom hindren?
- Vilka motiv och drivkrafter finns hos aktörerna?
- Finns det dolda agendor?

## 5. Mål och prioriteringar

- Vilka är våra mål och delmål?
- Vilka är våra prioriteringar?
- Kan vi skapa en gap-analys med ett nuläge och ett bör-läge?

## 6. Kommunikation och intern förankring

- Har vi förankrat processen i vår egen organisation, eller vad behöver vi göra i så fall?
- Har vi en kommunikationsplan?
- När och hur ska vi stämma av med vår uppdragsgivare?

## 7. Bakgrund och situationens uppkomst

- Varför ser situationen ut som den gör?
- Vad är bakgrunden till de hinder eller utmaningar som finns?

# EN CHECKLISTA FÖR PLANERINGSFASEN



Här kommer checklistan som ni gemensamt formulerade i era grupper för planeringsfasen:

## 1. Förberedelser och planering

- Har vi en tydlig plan för processen?
- Har vi gjort en riskanalys och inventering av eventuella konflikter?
- Har vi en tydlig tidsplanering?
- Har vi gjort en budget?
- Hur långt kommer processen att vara?
- Hur många möten kommer vi att ha?
- Vilka aktiviteter kommer vi att anordna?
- Har vi koll på resurser, tid och pengar?

## 2. Förutsättningar och ramar

- Är samverkansprocessen förankrad i min organisation?
- Har vi tydliggjort förutsättningarna för samverkan?
- Har vi satt ramarna för processen?
- Har vi tydlighet över hur knäckfrågorna ska hanteras?
- Har vi tydliggjort roller och mandat?
- Vilken nivå av inflytande ska deltagarna ha?
- Har vi kommunicerat omfattningen och tidsplanen?

## 3. Kommunikation och delaktighet

- Har vi en tydlig plan för kommunikation?
- Hur säkerställer vi att uppdraget tolkas på liknande sätt?
- Hur ska synpunkter och resultat förankras inom respektive organisationer?
- Kommunicerar vi syftet tydligt?
- Vad är vår förväntan på processen och vad förväntar deltagarna sig?
- Har vi forum för återkoppling, både internt och externt?
- Hur säkerställer vi tydlighet gällande roller?
- Är vi tydliga över nivån av delaktighet?

## 4. Arbetssätt och arbetsform

- Vilket arbetssätt och vilken arbetsform kommer vi att använda?
- Hur många möten kommer vi att ha?
- Finns det gemensamma förhållningsregler för deltagande?
- Har vi tydlighet i vad vi inte vet om processen och dess utfall?

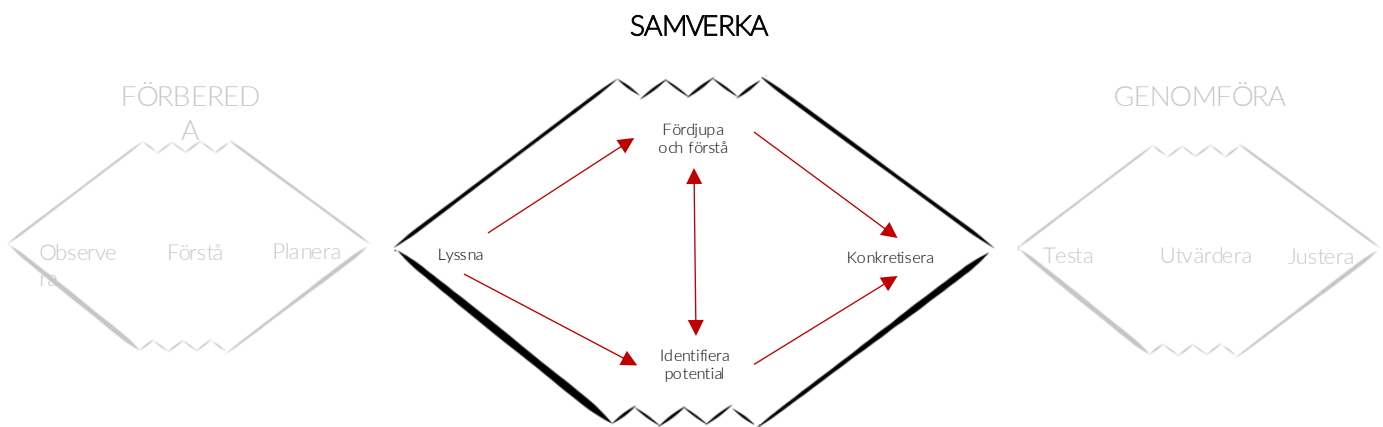
## 5. Förväntningar och förkunskaper

- Är vi tydliga över vilka förväntningar vi har på och från deltagarna?
- Har vi tagit reda på förkunskaper hos deltagarna?
- Har vi gemensam information till alla deltagare?

## 6. Uppföljning och nästa steg

- Hur ska synpunkter och resultat förankras inom respektive organisationer?
- Har vi tänkt på omhändertagande av resultatet och nästa steg i processen?
- Har vi tydlighet över slutleveransen?

# SAMVERKANSPROCESSEN



## VAD ÄR SAMVERKAN?

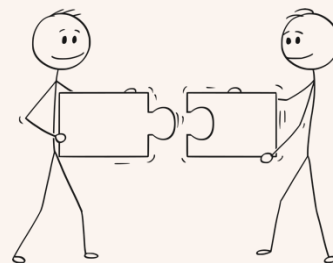
Vad innebär det att samverka för oss som arbetar på Naturvårdsverket?

Här följer några tankar utifrån det som Naturvårdsverket skriver på sin hemsida.

Samverkan, enligt Naturvårdsverket, innebär:

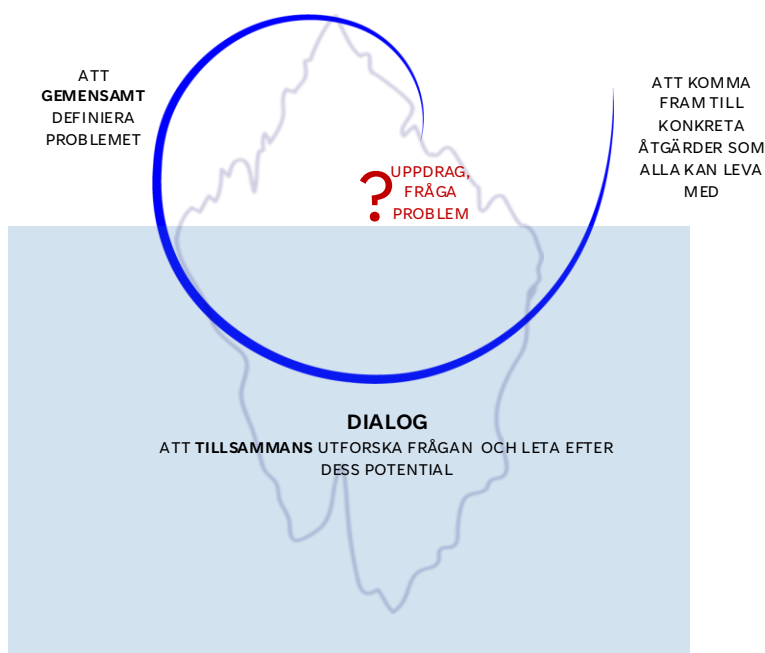
- Att **samarbeta med andra myndigheter för att uppnå gemensamma mål**, till exempel restaurering av biologiska mångfaldsområden. Även om samtliga aktörer inte alltid är helt överens om alla delar, verkar fokus ligga på en öppen process där alla har möjlighet att bidra (källa: Naturvårdsverkets arbete med grön infrastruktur)
- Att **inkludera andra aktörer i beslutsprocesser för att ta fram strategier och åtgärdsplaner** – till exempel i miljömål och Agenda 2030. Här betonas vikten av dialog och samarbete, men slutbesluten kan ändå ligga hos den myndighet som har uppdraget. Samverkan handlar i dessa fall om att få in perspektiv och expertis från olika håll, snarare än att alla parter har lika mycket makt över det slutliga beslutet (källa: Naturvårdsverkets arbete med miljömål och Agenda 2030)

# SAMVERKAN FRÅN ETT DIALOGISKT PERSPEKTIV



Dialog handlar om att gemensamt definiera problemet eller frågan och att utforska den tillsammans för att upptäcka potential och synergier. Detta leder till konkreta åtgärder eller lösningar som alla parter kan acceptera.

På detta sätt kan dialog också fungera som en modell för samverkan mellan olika intressenter, där fokus ligger på gemensam utforskning och skapande av hållbara lösningar.



## ENLIGT SLU

**Samverkan är en process där olika parter arbetar tillsammans för att förebygga och lösa problem**, till exempel inom skogsskador och skogsförvaltning. Det betonas att samverkan inte bara är en metod för att nå mål, utan också kan vara ett mål i sig.



# FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR SAMVERKAN

Utifrån ett dialogiskt sätt att tänka kan förutsättningarna för en framgångsrik samverkansprocess beskrivas som följande:

- **Ömsesidig vilja att samarbeta:** Alla parter måste vara villiga att delta aktivt och bidra till processen. Det krävs ett gemensamt engagemang för att söka lösningar som alla kan leva med, snarare än att driva en enskild agenda.
- **Tillit och respekt:** En förutsättning för meningsfull dialog och samverkan är att deltagarna litar på varandra och respekterar varandras perspektiv, även när åsikterna skiljer sig åt.
- **Inkluderande perspektiv:** Alla relevanta intressenter behöver vara representerade och få möjlighet att uttrycka sina åsikter. Det är viktigt att säkerställa att ingen part exkluderas eller marginaliseras i processen.
- **Öppenhet för utforskning:** Dialogen kräver att deltagarna är öppna för att utforska olika perspektiv och potentialer utan att fastna i färdiga lösningar. Det handlar om att lyssna aktivt och vara villig att ompröva sina ståndpunkter.
- **Gemensam förståelse av problemet:** För att samverkan ska vara effektiv behöver alla parter vara överens om vad problemet eller frågan faktiskt handlar om. Det gemensamma utforskandet av problemet är en central del i att skapa lösningar som fungerar för alla.
- **Kreativitet och flexibilitet:** Det krävs en vilja att tänka utanför ramarna och se på problemen från nya perspektiv. Samverkan innebär ofta att hitta lösningar som inte är självklara från början.
- **Tålamod och tid:** Dialog och samverkan tar tid. För att kunna nå fram till lösningar som alla parter kan acceptera behövs tålamod och utrymme för processen att utvecklas naturligt.

På utbildningen betonade ni även dessa viktiga förutsättningar:

- **Transparens:** Att vara tydlig från början om vad samverkan innebär och vilka begränsningar som finns. Om det finns vissa givna ramar som du måste hålla dig inom, bör det framgå klart från start.
- **Öppenhet för påverkan:** Samverkan innebär att parterna har en genuin möjlighet att påverka processen. Om vissa förslag inte kan implementeras, måste detta kommuniceras på ett sätt som visar att förslagen ändå har övervägts seriöst.
- **Rimliga förväntningar:** Alla inblandade behöver förstå att det i vissa fall inte går att uppnå konsensus. Samverkan handlar inte alltid om att alla får sina idéer genomförda, men om att processen har varit rättvis och inkluderande.

# 8 PRINCIPER FÖR FRAMGÅNGSRIK SAMVERKAN

(FRÅN DELTAGARE PÅ EN TIDIGARE UTBILDNING)

**1. Gemensam problemdefinition:** En av grundprinciperna för samverkan är att alla involverade parter deltar i att definiera problemet. Det skapar en gemensam förståelse för vad som behöver lösas och ökar chansen att alla känner sig inkluderade från början.

**2. Dialog och utforskande av potentialer:** Samverkan innebär att parterna inte bara ger sina synpunkter, utan också engagerar sig i en gemensam utforskning av frågan. Denna dialogiska process bygger på att parterna verkligen lyssnar och letar efter potentialer i varandras idéer, snarare än att fokusera på skillnader eller försvar av egna positioner.

**3. Konkret resultat som alla kan leva med:** Målet med samverkan är att formulera och genomföra åtgärder som inte bara är teoretiska utan också genomförbara och acceptabla för alla inblandade. Det kräver en förmåga att kompromissa och hitta lösningar där olika intressenters behov balanseras.

**4. Transparens och tydlighet:** En framgångsrik samverkansprocess kräver att alla parter är medvetna om ramarna för processen. Detta innebär att vara tydlig med vad som är på spel, vilka förväntningar som finns, och vilken grad av inflytande varje part har. Brist på transparens kan leda till att intressenter känner sig manipulerade, som vi diskuterade tidigare.

**5. Ömsesidigt förtroende och tillit:** Samverkan kan inte ske utan en grundläggande tillit mellan parterna. Alla involverade behöver känna att deras synpunkter kommer att tas på allvar och att det finns en ärlig intention att arbeta tillsammans för att hitta gemensamma lösningar. Att bygga tillit kan vara en långsam process, men det är avgörande för framgång.

**6. Flexibilitet och anpassningsförmåga:** Samverkan sker ofta i dynamiska sammanhang där oväntade utmaningar eller möjligheter kan uppstå. Att kunna vara flexibel och anpassa processer och lösningar efter hur situationen utvecklas är en viktig del av framgångsrik samverkan. Detta innebär också att vara öppen för att revidera tidigare beslut om nya fakta eller perspektiv framkommer.

**7. Resursdelning och gemensamt ansvarstagande:** För att samverkan ska kännas äkta, behöver alla parter bidra med resurser, vare sig det handlar om tid, expertis, eller finansiering. Gemensamt ansvarstagande skapar en känsla av delaktighet och engagemang i både processen och resultatet.

**8. Inkluderande ledarskap:** Ledarskap i samverkan bör vara inkluderande och faciliterande snarare än direktivt. Det handlar om att skapa utrymme för alla röster att bli hörda och att leda processen mot gemensamma lösningar, snarare än att driva igenom en enskild agenda.

# SAMTALSLEDNINGSFÄRDIGHETER

Aktivt lyssnande utgör sannolikt den mest avgörande färdigheten som en samtalsledare bör bemästra. Genom att verkligen lyssna skapar du en känsla av trygghet för både individerna och gruppen som helhet. Dessutom blir du en förebild för alla som deltar i samtalet.

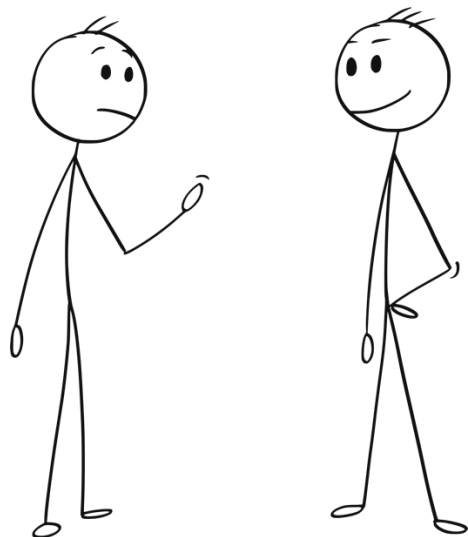
I hanteringen av de flesta svåra samtal, oavsett om de sker på individnivå eller i större grupper eller möten, finns det tre grundläggande färdigheter. Dessa färdigheter används i olika varianter av de flesta samtalsledare och här presenteras de i form av inspiration från Transformativ Medling. De tre grundläggande färdigheterna är:

1. Att ställa öppna frågor
2. Återspeglning
3. Summering

Du kan fördjupa dig i inspirationen till dessa verktyg i böcker som "Transformativ medling" av Baruch Bush och Joseph Folger. Chris Voss diskuterar även begreppet "validering," som behandlades under utbildningen och som han kallar "taktisk empati," i sin bok "Möts aldrig halvvägs."

Det är viktigt att understryka att alla dessa färdigheter vilar på ett grundläggande förhållningssätt. Utan exempelvis ett icke-värderande förhållningssätt, närvaro och empati blir de ineffektiva och, i värsta fall, kan de till och med vara skadliga.

# Lyssnande

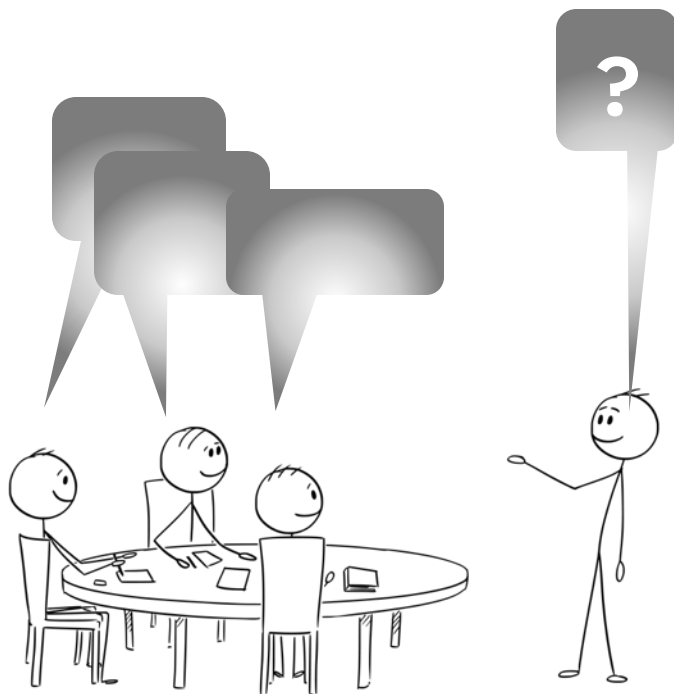


**Att lyssna med en öppen inställning innebär att pausa dina egna tankar och reaktioner**

Som samtalsledare är din förmåga att lyssna avgörande. Genom att aktivt lyssna skapar du en miljö där andra får utrymme att ta plats istället för att bli överskuggade av din egen agenda. Lyssnande har förmågan att minska motstånd och spänning, samtidigt som det skapar en känsla av trygghet.

När du aktivt lyssnar på människor du möter eller deltagare på ett möte, förmedlar du en grundläggande förutsättning för dialog. Du sätter tonen för det samtal du leder. För att lyckas behöver du vara närvarande, uppmärksam på såväl det som sägs som tonen, känslorna bakom orden och det icke-verbala kroppsspråket. Genom att avstå från att döma, hålla en nyfiken attityd och samtidigt visa empati, skapar du en trygg plats där andra känner sig fria att öppna upp.

# Bra frågor



Bra frågor kan bidra till att få någon att utveckla sina tankar eller tydliggöra det de försöker förmedla. De är till hjälp för att fördjupa samtal och skapa reflektion. Det finns även frågor som främjar perspektivmedvetenhet – att få någon att överväga andra synvinklar än sin egen och inse att det inte bara finns en sanning. Att främja ömsesidig förståelse är en central aspekt av konflikthantering.

NÅGRA EXEMPEL PÅ BRA FRÅGOR SOM DU KAN TESTA ELLER INSPIRERAS AV  
FÖR ATT HITTA EGNA VARIANTER:

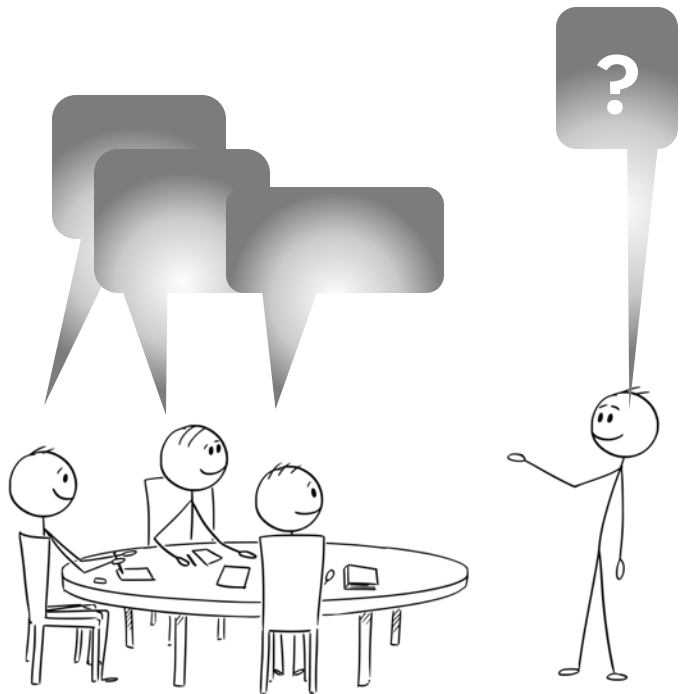
## UTFORSKANDE FRÅGOR

- Kan du säga mer?
- Vill du utveckla detta?
- Hur menar du när du säger ...?
- Kan du ge ett exempel på vad du menar?
- Hur skulle du beskriva situationen i efterhand?
- Hur skulle du vilja att situationen utvecklades?

## FÖRDJUPANDE FRÅGOR

- Vad tänker du?
- Hur kändes det för dig?
- Kan du förklara varför det är viktigt för dig?
- Vilken övertygelse vilar det du säger på?
- Vad är orsaken till detta?

# Bra frågor (fortsatt)



## FLERA EXEMPEL

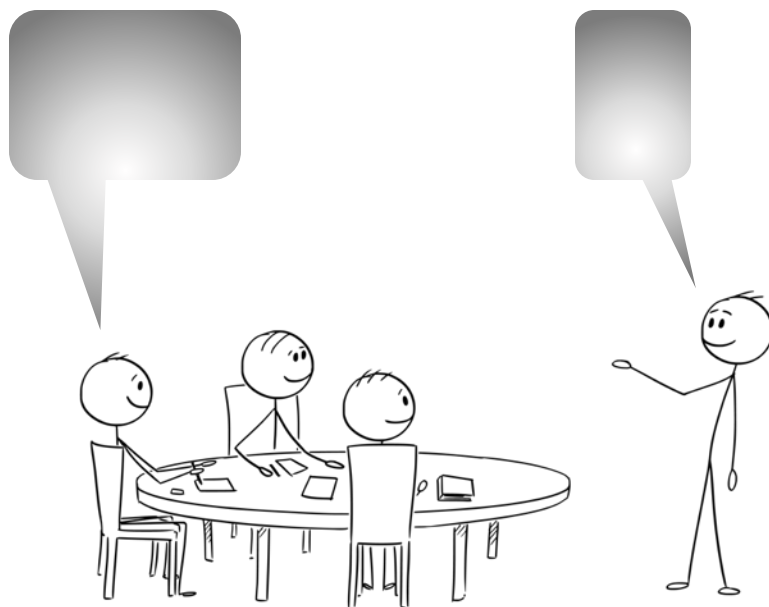
### JÄMFÖRANDE FRÅGOR

- Hur var det förr?
- Hur ser det ut i ...?
- Vad säger/tänker/känner den andra?
- Kan du tänka dig ett annat sätt att hantera det?

### FRÅGOR FÖR REFLEKTION

- Hur upplever ni samtalet? Är det något vi kan göra bättre?
- Vad var orsaken till ...?
- Hur har systemet skapat det som nu händer?
- Hur påverkar detta dig eller de andra involverade?
- Vad lärde du dig av detta?

# Återspeglning



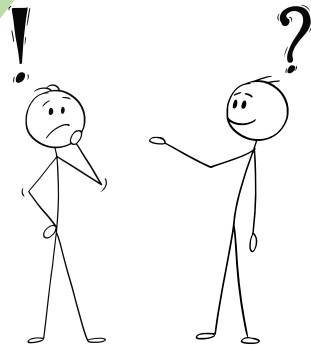
**Återspeglning är när du kortfattat säger tillbaka  
det du har hört direkt till talaren**

Gör så här:

- Du är neutral eller opartisk när du återspeglar – du lägger inte dina egna tankar eller värderingar in i en återspeglning
- Säg kortfattat det du hör den andre säga
- Fokusera på det som hen betonar
- Använd samma emotionella ton men inte exakt samma ord
- Stäm av med en fråga: "Stämmer det?" eller "Var det så du menade?" (eller liknande)

Se bildspelet om återspeglning här: <https://dialogues.se/samtalsledning-skr/>

# Validering (bekräftelse)



**Du bekräftar en central tanke, känsla, värdering, övertygelse eller viljeinriktning för att visa att du förstår**

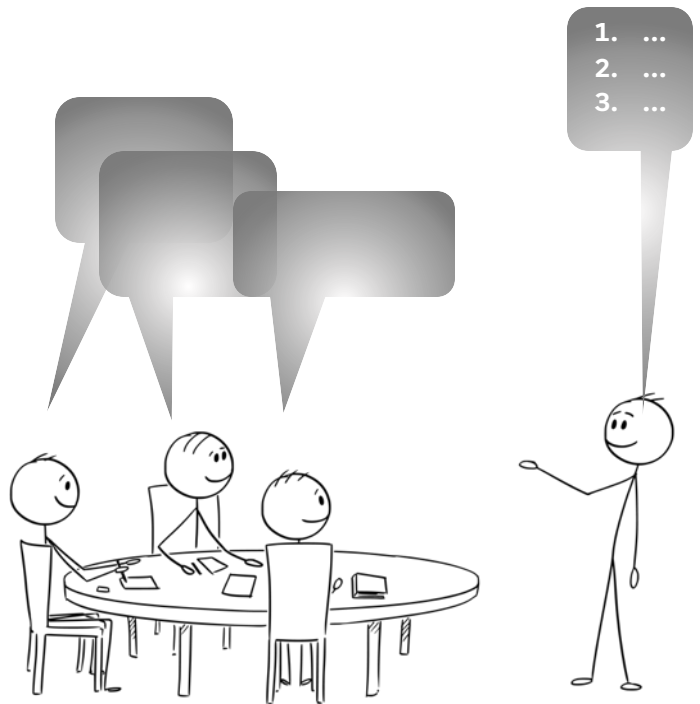
Validering (eller bekräftelse) används för att sätta namn på känslor och kan bidra till att en person känner sig förstådd. I förhandling och konflikthantering är det ett mycket användbar färdighet för att skapa öppenhet.

Steg för steg:

- Lyssna på den andre med empati – ställ dig i dennes skor
- Försök hitta den mest centrala underliggande viljeinriktning, tanke, känsla, värdering eller övertygelse
- Inleda med:
  - Det ser ut som ...
  - Det låter som ...
  - Det verkar som ...
- Din ton är frågande och inte ifrågasättande, påpekande eller anklagande.



# Summering



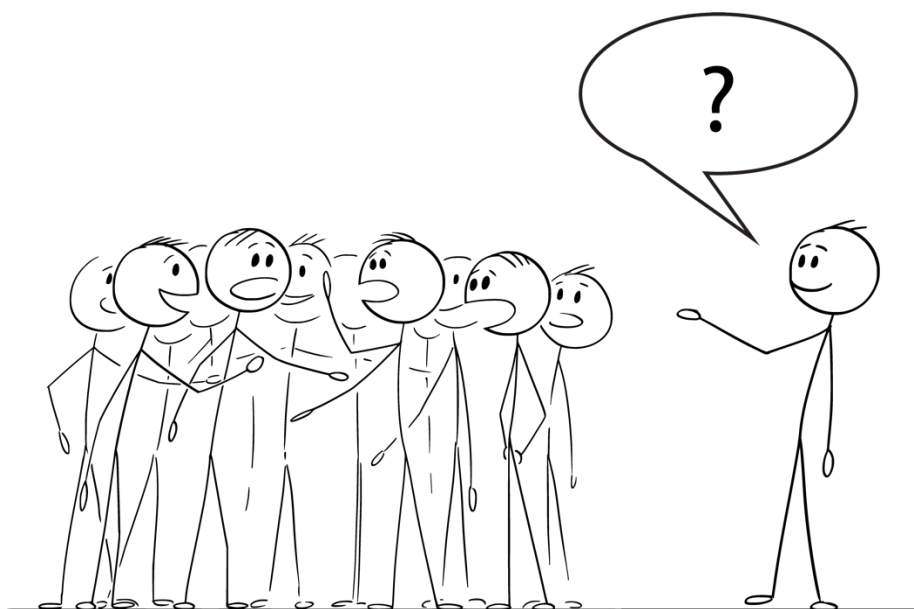
**Summering kortfattat sammanfattning av huvudpunkter i ett samtal eller del av ett samtal**

Så här kan sammanfattar du:

- Kom ihåg att du ska vara neutral eller opartisk när du sammanfattar.
- Lista ämnen som samtalet eller samtalsdelen har innehållit
- Du kan även lista huvudämnet och eventuella motsättningar eller underdelar
- Stäm av om du eventuellt har missat något

Se bildspelet om summering här: <https://dialogues.se/samtalsledning-skr/>

# Metarefleksion



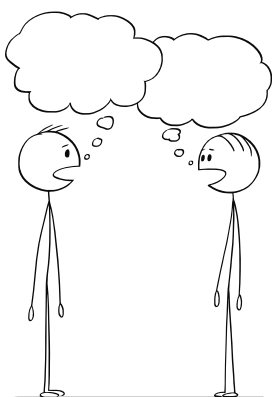
## Meta-reflektion är ett samtal om samtalet

Som samtalsledare har du möjligheten att kommentera samtalet och öppet reflektera över det du observerar. Till exempel: "Jag ser att ni avbryter varandra" eller "Stämningen verkar vara lite ansträngd just nu." Följ upp dina observationer med frågor som "Stämmer det?" eller "Är det något ni vill ändra på?"

En ännu effektivare metod är att vända dig till gruppen och fråga hur de upplever samtalet. Genom att använda metarefleksion blir samtalet i sig ett ämne för diskussion. Detta kan göras antingen i slutet av ett möte eller vid något tillfälle under mötet när du märker att samtalet blir ansträngt.

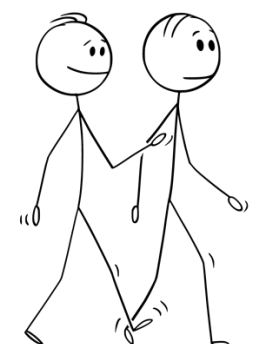
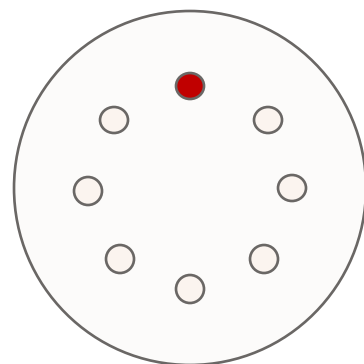
# NÅGRA METODER

Vi använder oss av några enkla metoder under utbildningen. Här följer några välkända och sedan en beskrivning av incheckningen och ett samtal från två sidor



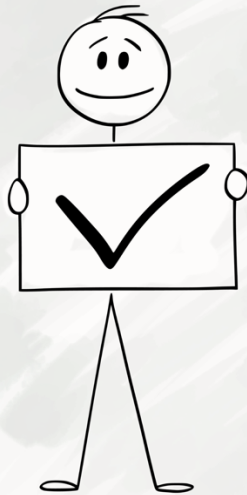
“Bikupor” är en metod inom gruppdiskussioner där deltagarna delas in i smågrupper, ofta bestående av två till fyra personer, för att diskutera en specifik fråga eller ämne under en kort tidsperiod. Efter diskussionen i bikuporna återvänder deltagarna till den större gruppen för att dela sina insikter eller slutsatser. Denna metod används ofta för att uppmuntra engagemang, främja idéutbyte och säkerställa att alla deltagare får möjlighet att bidra till diskussionen

"Fishbowl" är en samtalsmetod där en liten grupp av deltagare sitter i en cirkel och diskuterar ett specifikt ämne, medan resten av gruppen sitter runt dem som åhörare. De som sitter i den inre cirkeln (fiskbollen) har samtalet, medan de i den yttre cirkeln lyssnar utan att delta direkt. Ibland kan åhörare byta plats med någon i fiskbollen för att delta i diskussionen, antingen genom att en plats i den inre cirkeln lämnas öppen eller genom att en person i fiskbollen flyttar ut. Denna metod används för att skapa en fokuserad diskussion och ge olika perspektiv på ett ämne, samtidigt som den uppmuntrar aktivt lyssnande.



"Walk and Talk" är en metod för samtalsledning där deltagarna rör sig fysiskt, oftast genom att promenera, samtidigt som de diskuterar ett ämne eller problem. Denna metod uppmuntrar ett mer avslappnat och öppet samtal, då den fysiska aktiviteten kan minska stress och formella hinder. Promenaden kan ske i par eller små grupper, och ofta avslutas med att alla samlas för att dela sina insikter med hela gruppen. "Walk and Talk" används för att stimulera kreativt tänkande och skapa en mer dynamisk diskussionsmiljö.

# Incheckning som metod



## Att göra en incheckning – steg för steg

- Formulera frågorna du ställer i förväg (se nästa sida)
- Förklara vad du menar med en check-in
- Beskriv att vi i en Check-in inte kommenterar varandra utan enbart lyssnar.
- Illustrera med dig själv som exempel. På så vis sätter du tonen och visar hur mycket deltagarna ska säga.
- Sammanfatta incheckningen

## När kan du göra en incheckning?

### Innan ni börjar ett möte

**Exempel:** Förväntningar för mötet: vad bör vi prata om?  
Förhoppningar. Något som jag vill att alla ska veta? Vad bär jag med mig?

### I ert arbetslag på morgonen

**Exempel:** Vad bär jag med mig till jobbet idag? Hur mår jag idag?  
Vad ska jag jobba med idag? Något som jag behöver hjälp med?

### Med en arbetskamrat

**Exempel:** Hur mår jag? Vad är det som händer just nu?

# Incheckning (fortsatt)

## **Att formulera frågorna för incheckningen**

Ta tid att fundera över vilka frågor du vill ställa. Är det ett möte där ni ska jobba effektivt och snabbt kan du helt enkelt fråga vad deltagare förväntar sig uppnå på mötet. Vill du att deltagare ska öppna upp och prata om sina farhågor, oro och andra känslor kan du ställa en fråga om vilka känslor de bär med sig in i mötet. Var då beredd att incheckningen kommer att ta en längre tid.

## **Olika sätt att checka in**

Det finns flera olika sätt att checka in med en grupp. Det är värt att testa några varianter och du kan även komma på nya varianter. Du kan till exempel checka in med en hel grupp i cirkeln (om det inte finns för många deltagare), dela upp gruppen och be dem checka in i mindre grupper (större möten). Under ett möte kan du stämma av energinivån genom att be gruppen att visa med fingrarna var de ligger på en skala mellan 1 och 5.

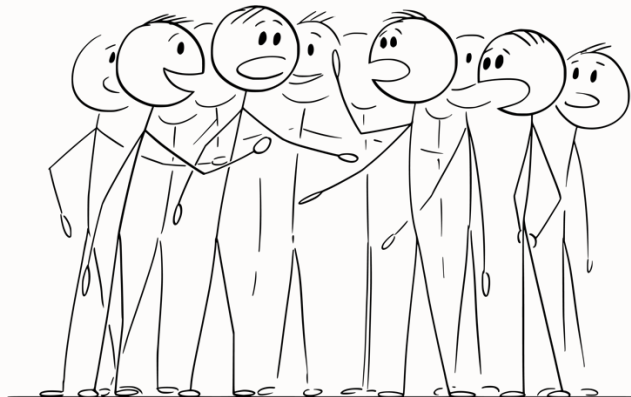
## **Varför göra en incheckning?**

Att checka in med deltagare på ett möte är ett sätt för dig som facilitator att ta reda på vad som finns i "fältet" som formas när människor möts.

*Det kan finnas tankar, förväntningar och känslor som du inte är medveten om. Genom att ta reda på dessa innan samtalet drar igång kan hjälpa dig att anpassa din planering om det behövs.*

Det ger dig möjlighet att börja skapa förtroende i gruppen och etablera den stämning som du vill att mötet ska präglas av. *Genom att checka in först skapar kan du sätta tonen för hur öppna andra deltagare blir. Pratar du till exempel om dina känslor och visar din sårbarhet kan det leda till att andra i gruppen känner sig trygga att följa efter. På så sätt blir samtalet något helt annat än om ni enbart skulle fokusera på sakfrågor och där ingen vågar prata om nya idéer, känslor och värderingar.*

# Ett samtal från två sidor



*Detta är en metod för att utforska flera perspektiv och skapa större flöde i samtalet*

Ibland finns saker ”under ytan” som inte kommer fram i ett vanligt rationellt samtal. Att polarisera är ett sätt att göra dessa saker ”pratbara” och skapa klarhet

## **Hur?**

- Förklara grundantaganden: Ingen har monopol på sanningen; detta är inte personangrepp men ett utforskande av olika perspektiv
- Identifiera polariteten. För och emot; ja och nej
- Börjar med en sida. Töm ut alla argument för den sidan. Använd påstående – var rak på saken
- Byt sidor. Säg alla argument för den sidan.
- Gör en runda till om det är mer att säga
- Avsluta ”debatten mellan perspektiven”
- Samla ihop alla insikter: varje person reflekterar utifrån sig själv: använd ja-språk. Inga meta-reflektioner (ex. *det är intressant att ...*)

## **När ska du använda metoden?**

När samtalet kör fast. Ni går runt i cirklar

När klarhet behövs

När ni vill utforska ett ämne (eller beslut)

## **Några tips**

I uppsamlingen kan ni fråga: vilka pilar träffade mig? Vad säger det om mig, mina tankar eller handlingar?

# ETT DIALOGISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT

Ditt förhållningssätt representerar de grundläggande attityderna som präglar ditt sätt att hantera konflikter.

Oavsett de metoder, färdigheter och verktyg du använder, kommer de att vara ineffektiva, och kan till och med vara kontraproduktiva, om de inte bygger på ett sund och integrerad förhållningssätt.

Ditt förhållningssätt är inte något du lär dig som en metod. Det kräver självreflektion och övning. I början kan det vara svårt att till exempel lyssna med en icke-värderande inställning, men med tid och tålamod kommer du att kunna integrera det och andra delar av det dialogiska förhållningssättet i ditt sätt att bemöta och hantera konflikter eller leda samtal.

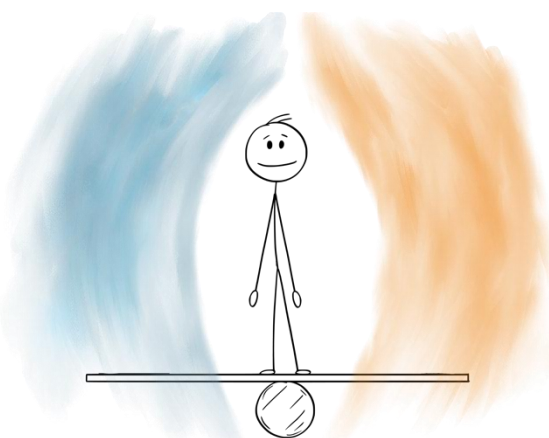
Här är några centrala aspekter av ett dialogiskt förhållningssätt:

- "Neutralitet" (icke-värderande, närvaro och empati)
- Inkludering
- Nyfikenhet
- Att främja ömsesidig förståelse
- En positiv konfliktsyn

# NEUTRALITET (1)

Neutralitet innebär att du för tillfälle intar *en roll* där du är opartisk, inte värdera det som andra säger och att du är såväl empatisk som närvarande.

## Icke-värderande



Att vara icke-värderande betyder att du betraktar alla perspektiv likvärdigt och inte värderar vad som är rätt eller fel, positivt eller negativt, bättre eller sämre.

Det innebär att du behöver vara uppmärksam om dina egna fördomar och om det som triggar dig. Din medvetenhet om dina egna reaktioner hjälper dig att inte reagera när du blir provocerad. Lika viktigt är att avstå från att agera positivt på något som du tycker är bra.

Samtidigt är du inte kallt och distanserad. Därför bör icke-värderande alltid kombineras med medkännande.

*(Om icke-värderande känns som fel rubrik kan du kanske ersätta det med "Att följa" (Jon))*

## Empati

Empati är förmågan att sätta sig i en annans skor – att se det de ser från deras perspektiv. Empati skiljer sig från sympati där du snarare identifierar dig med en annan och upplever deras känslor. Att lyssna med en empatisk inställning betyder att du – samtidigt som du lyssnar – ställer dig frågan: hur upplever den andra det de nu pratar om?



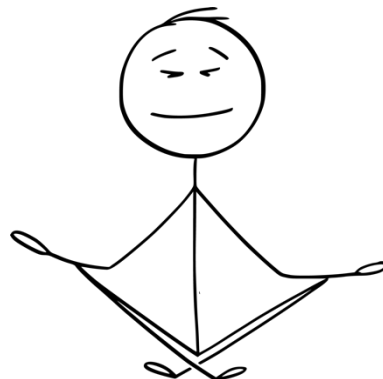


## NEUTRALITET (2)

### Närvaro

Att vara närvarande betyder i första hand att du lyssnar med full uppmärksamhet, att du inte är distraherad av tankar och känslor. Du är helt enkelt där för den du lyssnar på.

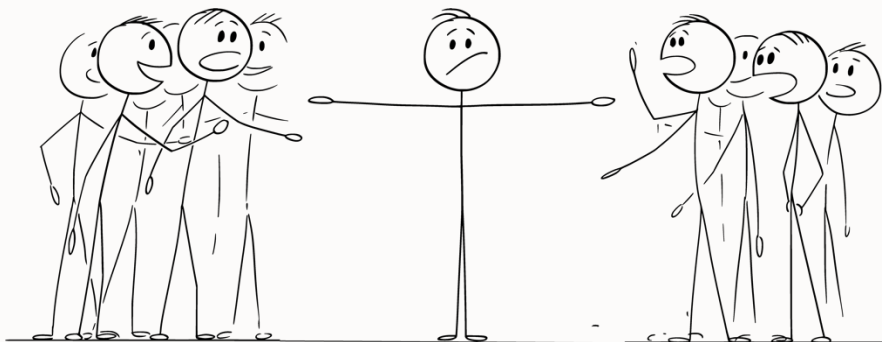
*Du kan öva på din närvaro på olika sätt. En del meditationstekniker utgår ifrån att du observerar dina egna tankar utan att blir meddragen av dem.*



### Om opartiskhet

Att ha en opartisk förhållningssätt innebär att du inte väljer sidor i ett samtal som du faciliterar. Då står inte på någons sida och kan snarare säga att du står på allas sida eftersom du vill att de ska kunna uttrycka sig fritt och säga det de behöver säga (det kallas ibland för att vara multipartisk).

Det är ofta svårt för någon i en kommun eller region att ha en drivande eller ledande roll och sedan också förväntas facilitera samtal. Det innebär i praktik att du ständigt behöver växla från deltagande rollen till den neutrala rollen. Det är viktigt att du tydligt markera när du väl byter roll.



# INKLUDERING

Inkludering som förhållningssätt för en dialogledare innebär att aktivt sträva efter att skapa en miljö där alla deltagare känner sig välkomna, hörda och respekterade. Det handlar om att främja mångfald och skapa utrymme för olika perspektiv och erfarenheter.

En inkluderande inställning innebär att du, som samtalsledare, ständigt ställer frågan: vad eller vem bör vara med? Det kan handla om att inkludera individer eller grupper i dialog eller att inkludera ämnen som har en bäring på det som samtalet handlar om.

Frågor du bör ställ dig är om du (eller din uppdragsgivare) inkluderar följande i dialogprocessen och samtalen:

- Alla perspektiv i frågan
- Människors känslor
- Värderingar (det som är viktigt för dem som är berörda)
- Idéer och förslag från intressenter
- Kritiska röster
- Grupper som alla pratar om men inte talar med
- Ämnen som är känsliga och ofta undvikas
- Underliggande orsaker till problem som är i fokus

Inkludering av alla perspektiv är en förutsättning för att kunna hantera en komplex fråga framgångsrikt. Att exkludera eller marginalisera det eller dem som hör till en fråga riskerar öka på spänning och eskalera konflikter.

# ETT INKLUDERANDE FÖRHÅLLNINGSSÄTT

## **Utgå från respekt och empati:**

Ha en grundinställning som präglas av respekt och empati för andras situationer och upplevelser.

## **Värdera andras perspektiv:**

Utgå från att varje persons åsikter och erfarenheter är värdefulla och kan bidra till en djupare förståelse.

## **Fokusera på gemensamma mål:**

Se efter det som förenar snarare än det som skiljer.

## **Främja delaktighet:**

Utgå från att alla har något värdefullt att bidra med.

## **Bekräfta känslor och perspektiv:**

Ha som utgångspunkt att andras känslor och perspektiv är giltiga, även om de skiljer sig från dina egna.

# NYFIKENHET

## Ett öppet tillstånd

I neurovetenskap (Stephen Porges polyvagal teori) påstås att det inte är biologiskt möjligt för dig att vara i en öppen, social tillstånd samtidigt som du är defensiv. Kännetecknen av det defensiva tillståndet är när du agerar på ett av följande sätt:



Kamp



Flykt



Frys

Du kan medvetet förflyta dig från ett defensivt tillstånd till nyfikenhet (öppenhet för den andre).

Testa gärna nästa gång du blir arg, rädd eller orolig. Inbilla dig att du har en inre strömbrytare som stänger av din defensiva inställning och aktiverar nyfikenhet.

*Kom ihåg att det i facilitering inte handlar om dig. Du är inte nyfiken därför att du önskar veta något, men snarare för att kunna förstå deltagaren för att kunna stötta den.*

# ATT FRÄMJA FÖRSTÅELSE

Som processledare eller dialogledare ska du alltid sträva efter att skapa trygga rum för samtal mellan intressenter. Syftet med att skapa dessa rum där deltagare känner att de kan säga det de behöver säga är att främja ömsesidig förståelse för varandras perspektiv.

Det är när en part utgår ifrån att dennes perspektiv är rätt, sant eller bättre än någon annans att spänning lär uppstå. Som processledare uppmanar du deltagare att försöka förstå den andres sätt att se på problemet eller frågan.

Dialogen syfte är just att motverka polarisering. Det betyder inte att motsatta perspektiv inte får finnas. Det kommer de alltid att göra. Det handlar snarare om att kunna acceptera att någon annan ser annat än vad en själv gör. I stället för att se varandra som motståndare eller fienden, är syftet med dialog att kunna samexistera och samverka trots skillnader. Att respektera och förstå en annans perspektiv innebär inte att en håller med.

Bernard le Roux  
2024

[bernard.leroux@dialogues.se](mailto:bernard.leroux@dialogues.se)

*dialogues*