Medskapande samverkan

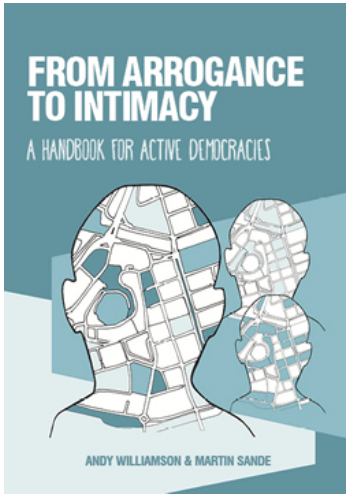
Den ökande komplexiteten i samhället, inte minst inom hälso- och sjukvård gör att ledning och styrning måste ta ett nytt grepp där dialog och tillit med kunder och andra samhällsaktörer får en allt viktigare roll.

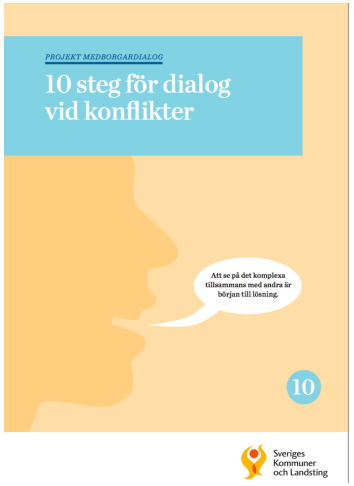
Martin Sande, Dialogues

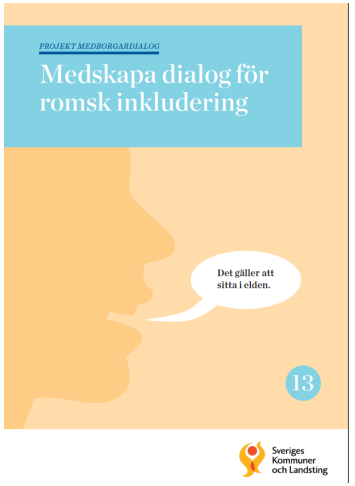
martin.sande@dialogues.se

Martin Sande – Senior Samtalsledare

- *Grundare av Dialogues (SVB) – arbetar i spänningsfälten runt komplexa samhällsfrågor med dialog och medskapande*
- *25 år som konsult bland annat partner och kreativ ledare på Preera i 17 år.*
- *Initiativtagare till Sverigestudien*
- *Författare till ett flertal böcker*







dialogues

martin.sande@dialogues.se

Framgång är förmågan att gå
från ett misslyckande till nästa
utan att förlora sin entusiasm.

Winston Churchill

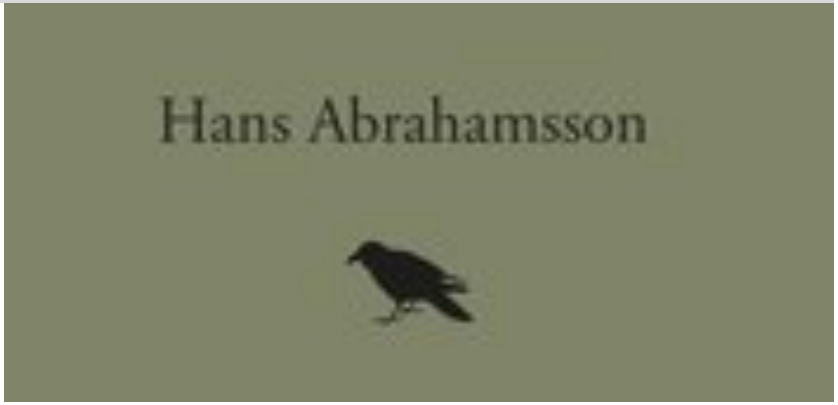
Jag ser mig som en reflekterande praktiker….

dialogues

martin.sande@dialogues.se

https://www.omvarldskunskap.se/

… den komplexitet som präglar dagens samhällsproblem kräver en förändrad och medskapande maktordning för att de skall kunna hanteras på ett socialt hållbart sätt…



Mina funderingar/farhågor om nutiden

Ett– (o)hållbart samhälle

1. Makten finns idag överallt och ingenstans. Ett ovant landskap för politiker och tjänsntepersoner
2. Komplexiteten ökar – vi försöker öka kontroll och ordning. Går det? Räcker det?
3. Tolkningsföreträdet – omdevetet? – även goda intentioner kan ses som arroganta och ensidiga.
4. Rekrytering – finns det folk? Det behövs 508 000 till offentlig sektor till 2025 (alarmistiskt?). Var skall vi hitta dessa? Vill de jobba här?
5. Demografi - antalet barn och gamla ökar betydligt mer än de i arbetsför ålder
6. Digitalisering – möjlighet, men troligtvis svårt
7. Tillit till förtroendevalda minskar. 0,7% är förtroendevalda
8. Förtroende för ”systemet” vacklar – nytt samhällskontrakt behöver medskapas
9. Klarar demokratin att hantera spänning och prioriteringar som verkar behövas?
10. Kan vi fortsätta som vanligt? Troligtvis inte!

martin.sande@dialogues.se

Vi vill små mycket men…

… vad är vår egentliga ”beslutsförmåga och ”genomförandekraft i en tid då tillit till samhällets politiska institutioner vacklar och det demokratiska systemets legitima makt inte är som förut?

THE GLOBAL GOALS
For Sustainable Development

dialogues

martin.sande@dialogues.se

Samhällsfrågornas **ökade komplexitet** och de globala utmaningar som samhället står inför, håller på att tvinga fram en **förändrad syn på makt** och dess utövning. Maktutövning börjar alltmer bli till en fråga om **makt *till*** någonting istället för **makt *över*** någonting. Begreppet medskapande beskriver ett arbetssätt som strävar efter **jämlika maktförhållanden**. En sådan mer inkluderande form för **medskapande dialog** är en förutsättning för den förändring av maktstrukturer och dess **tolkningsföreträde** som den **socialt hållbara** utvecklingen kräver.

(Utdrag ur publikation, 2017 av Hans Abrahamsson)

martin.sande@dialogues.se

Är frågan komplex eller komplicerad?

Fundera över hur du ser på skillnaden mellan komplicerad och komplex. Vad betyder orden? Hur används de av dina kollegor och andra som du kommer i kontakt med?

martin.sande@dialogues.se

En övning

Fundera över en aktuell fråga i din kommun och bestämma om den är komplex eller komplicerad.
Här är några typiska kännetecken som kan hjälpa dig bestämma:

Komplicerade frågor

- Går att begripa logiskt
- Relativt förutsägbara
- Tydligt avgränsbara
- Hanteras framgångsrikt genom logiska resonemang

Komplexa frågor

- Ofta svårt att förstå
- Oförutsägbara – ändras hela tiden
- Flera eller många okända variabler
- Frågan påverkar och påverkas av andra mer eller mindre komplexa frågor
- Starka känslor inblandade, ibland eskalerar till konflikter

martin.sande@dialogues.se

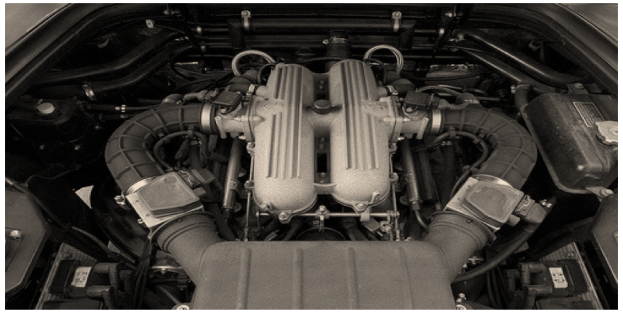
Komplicerade och komplexa frågor

En fråga är komplicerad eller enkel när det går att begripa och hantera den på ett logiskt sätt. Till exempel är planering av tågtrafik eller byggandet av en bro komplicerade problem - sett utifrån ett ingenjörs perspektiv – därför att alla variabler går att räkna på och förutse i tillräckligt hög grad.

En fråga är komplex när det finns många olika perspektiv och oförutsägbara variabler som är beroende av varandra. När frågorna ovan handlar om hur människor reagerar vid tågförseningar eller hur en bro kommer att påverka stadsinvånare blir de komplexa därför att människors beteende inte går att förutse.

martin.sande@dialogues.se

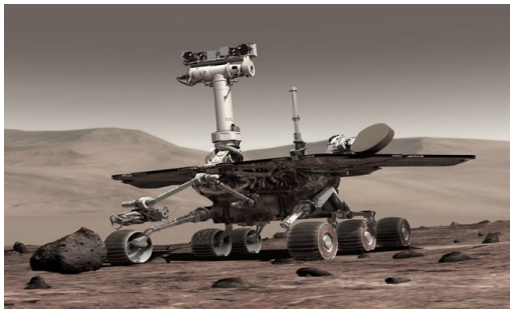
Vad menar vi med komplexa frågor?



Enkel

- Diagnostisera och åtgärdar
- Linjärt och logisk

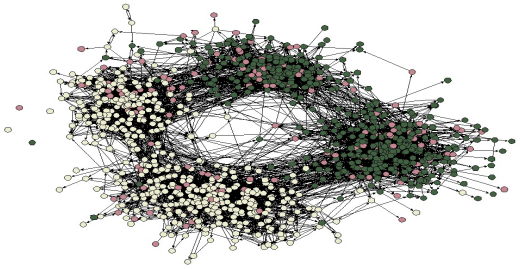
Exempel: laga en motor
baka en kaka



Komplicerad

- Flera liniära, enkla problem
- Kräver expertkunskap

Exempel: landa på månen och komma tillbaks



Komplex

- Dynamisk – ständig ändring
- Icke-linjär
- Många delar

Exempel: fattigdom, integration, trygghet
Leva tillsammans i en föränderlig värld….

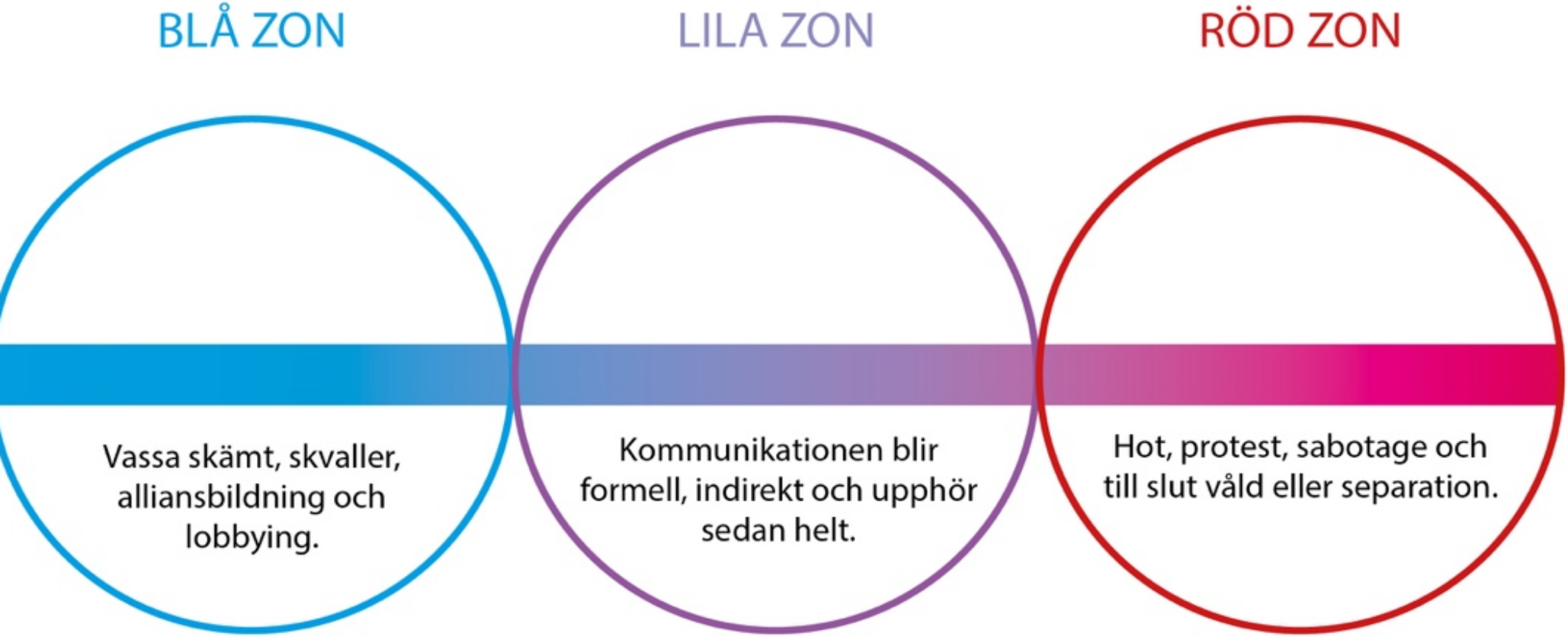
martin.sande@dialogues.se

Komplexitet ❤️

Spänning = Sant

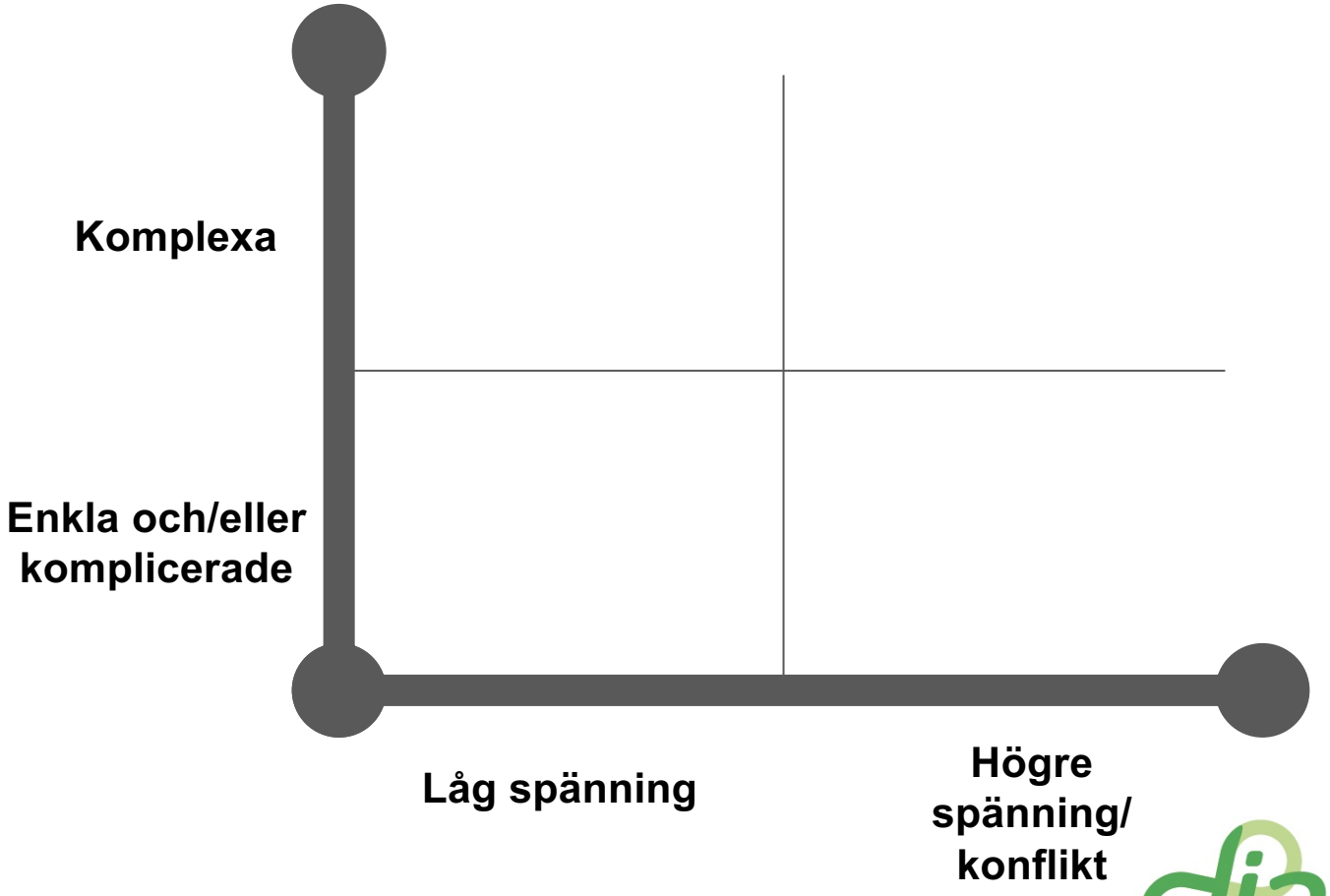
martin.sande@dialogues.se

Från spanning till konflikter…



martin.sande@dialogues.se

Vilka olika typer av frågor har vi att hantera?



martin.sande@dialogues.se

Reflektion – fundera på en fråga/fundering som du/ni har att hantera i din roll – ställ dig frågorna – var landar du/ni?

KOMPLEXITETSNIVÅN

Bestäm vilka av texterna 1, 2, 3 och 4 nedan bäst beskriver er fråga (om du använder en interaktiv PDF, markera rutan som gäller genom att klicka på den.

1. Det finns inte många inblandade parter och frågan är i huvudsak en enkel sakfråga s med expertkunskap. Perspektiven i frågan är begränsade – det kanske finns två elle särskilt länge och det har inte varit tidigare försök att lösa den. Den berör medbo som påverkar dem (positivt eller negativt).

2. Frågan inkluderar flera (möjligtvis motsatta) perspektiv. Det finns flera olika partei hanteras sådana frågor av externa och egna experter. Likadana frågor har hante medborgare och kommer att påverka dem (positivt eller negativt). Medborgare även att vara delaktiga – några har hört av sig eller det har varit insändare i tidninga inte en lång historia och det har inte varit tidigare försök att lösa den som inte har

3. Frågan eller problemet involverar flera olika och motsatta perspektiv – såväl blan och tjänstepersoner. Den är dynamisk: den påverkas ständigt av nya händelser. funnits länge och flera försök att lösa den kan ha gjorts. Det finns starka känslor s Det kan finnas en förväntan att beslutet om frågan bör påverkas av dem som berö kommunen.

4. Motsatta perspektiv väcker starka känslor. Motsättningar finns även inom kommu negativt (skapar stress i organisationen). Många aktörer är inblandade – möjligtvi lösa frågan har misslyckat. Nya frågor uppstår ständigt och ändrar spelplanen. I fysiskt eller psykiskt våld eller hot som påverkar någon eller några involverade pa och dödsfall förekommer.

GRADEN AV SPÄNNING OCH KONFLIKT

Bestäm vilka av texterna 1,2,3 oc 4 bäst beskriver frågan som ni måste hantera (om du använder en interaktiv PDF, markera rutan som gäller genom att klicka på den.)

1. Ingen eller väldigt lite spänning förekommer i samtal om problemet. Det är enkelt att föra samtal. Samverkan och förståelse mellan olika deltagare i processen fungerar bra. Om det finns någon spänning hanteras den utan problem. Stämningen är bra över lag.

2. En eller fler av följande tecknen tyder på att det finns någon spänning – även om det inte alltid betecknas som sådant.
   - Skämt på någons bekostnad eller för att påpeka ojämna maktförhållanden
   - Bortförklaringar eller ursäkter för varför någon uppgift inte fullföras eller varför någon inte kommer på möten
   - Skvaller på sociala medier, i samhället eller i organisationer
   - Allianser bildas: grupper på sociala medier eller på annat sätt

3. En eller fler av följande tecknen tyder på att motstånd har uppstått
   - Samtalen om frågan eller problemet präglas av spänning eller/och starka känslor
   - Det blir svårare och svårare att kommunicera och missförstånd uppstår oftare
   - Samtal blir mer indirekt – till exempel brev eller e-post i stället för direkta samtal; att prata via en tredjepart
   - Samtal blir mer formell
   - Samtal uppgör helt

4. En eller fler av följande tecknen tyder på att motstånd har förvandlats till öppen och synlig konflikt:
   - Hot om fysisk skada eller psykologiskt våld
   - Öppna protester
   - Sabotage i någon form: fysisk skadegörelse eller att sabotera för att något genomförs
   - Fysiskt våld
   - En person eller grupp stängs ut eller stänger sig själv ut och deltar inte längre – vanligtvis som sista alternativ

1

2

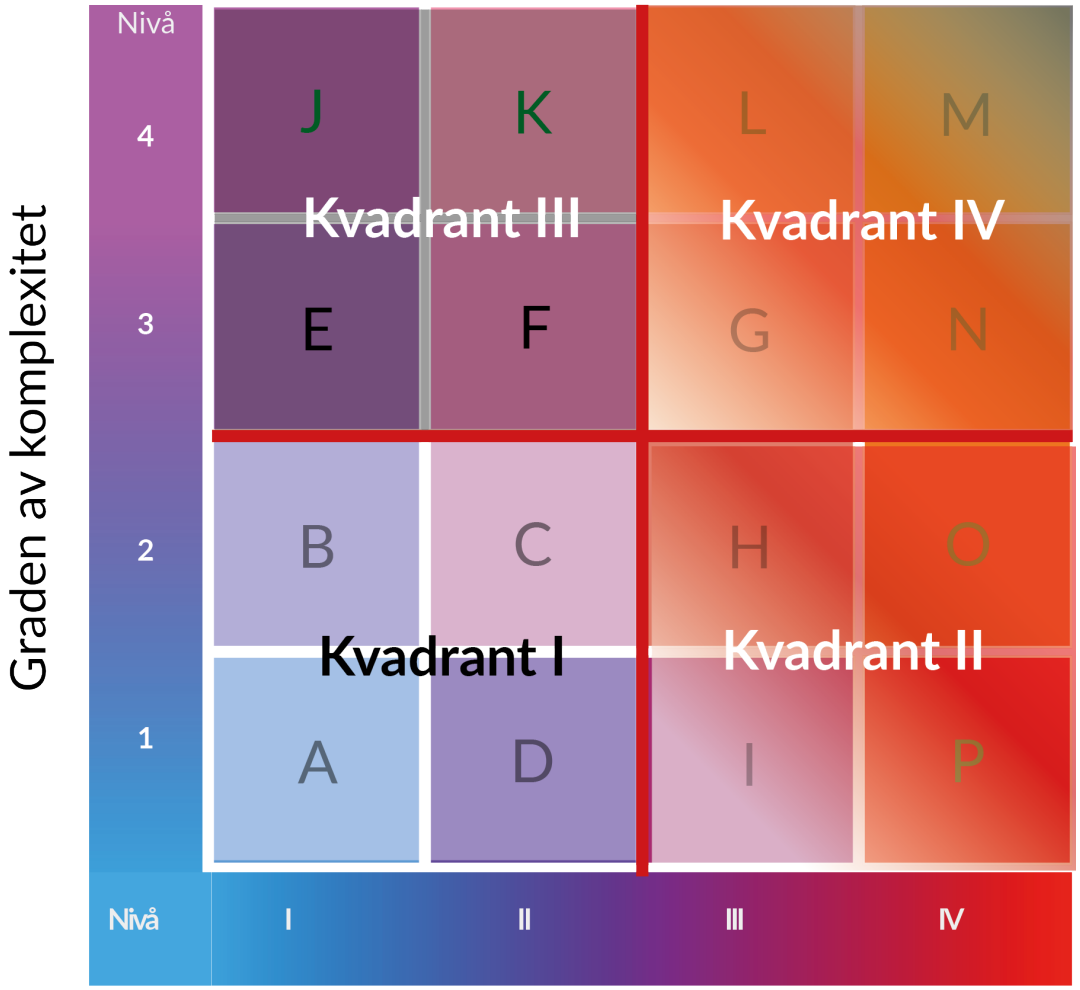
3

4

dialogues

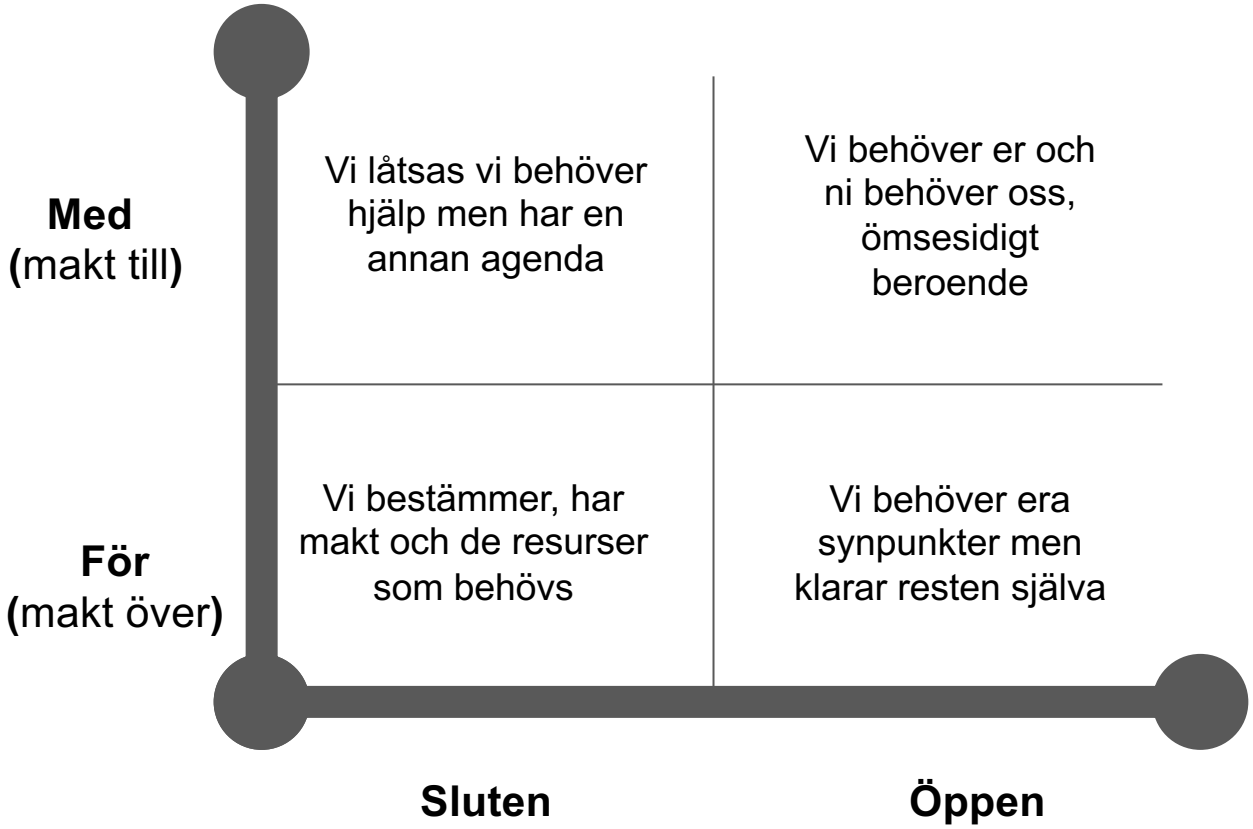
martin.sande@dialogues.se

Triage.dialogues.se



martin.sande@dialogues.se

Hur hanterar vår kommun/region problem – vilken är vår stil? Matchar det frågornas behov?

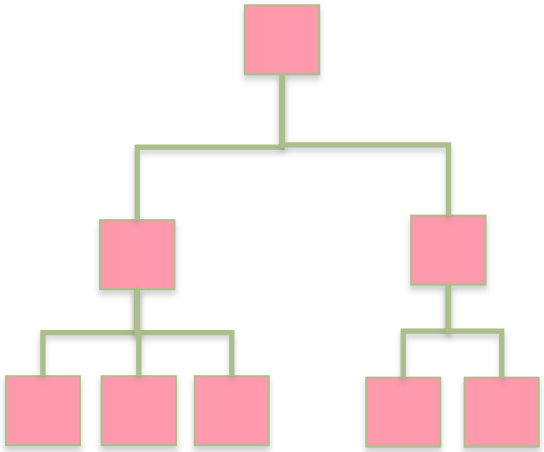


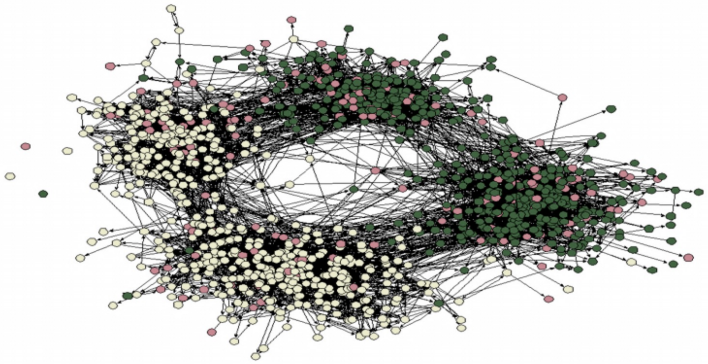
martin.sande@dialogues.se

Demokrati och makt – hur kan vi hantera samhällelig spänning tillsammans? Vågar vi? Kan vi? Vill vi?

martin.sande@dialogues.se

Samhällsomdaning pågår. Demokratin utmanas och vi är mitt i det….





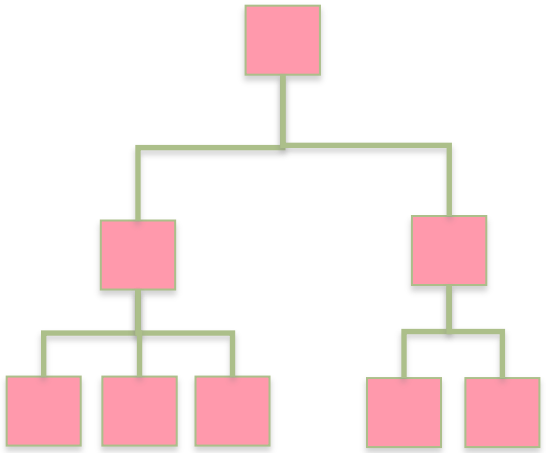
Källa: Hans Abrahamsson

dialogues

martin.sande@dialogues.se

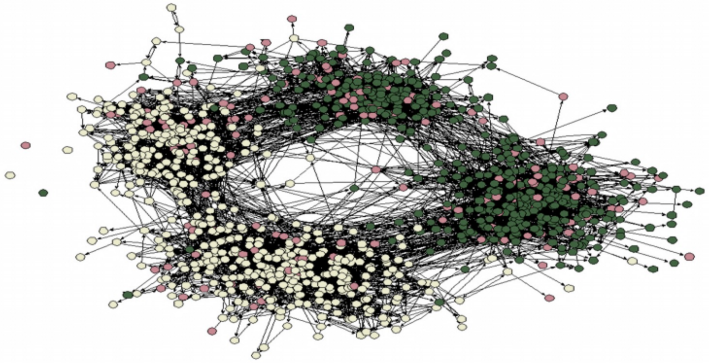
Demokrati? Flera logiker samtidigt!

HIERARKI



Hierarkiska/funktionella demokratin
Representativ **makt** genom rättssäkra val av legitima representanter som underbygger **beslutsförmåga och genomförandekraft** att förverkliga politiska ambitioner.

NÄTVERK

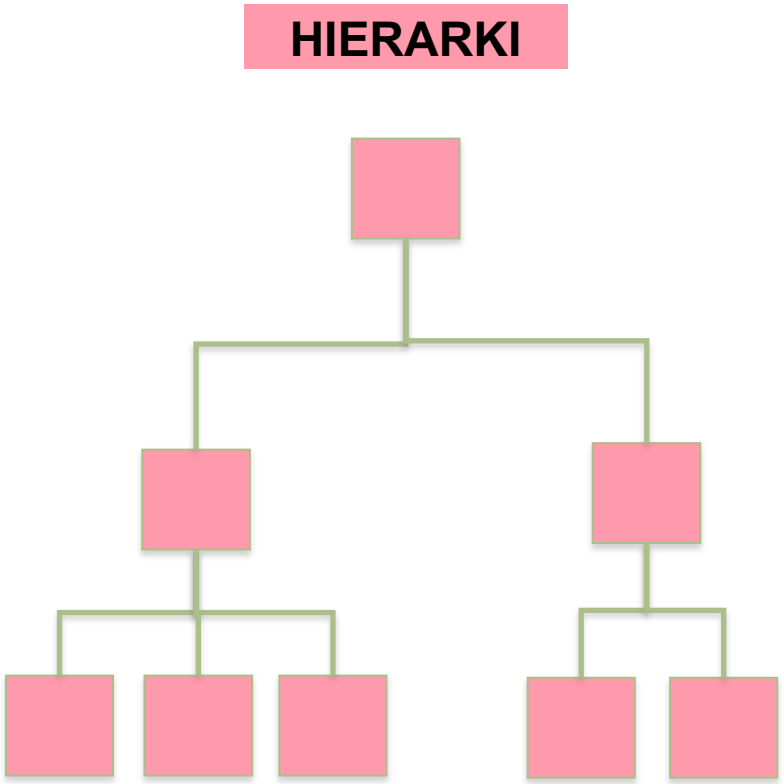


Nätverkssamhälle eller ”**Samhällsväven**” Nätverk av relationer och perspektiv. Relationell makt genom tillit och legitimitet. Vad skapar beslutsförmåga och genomförandekraft?

dialogues

martin.sande@dialogues.se

Hur hanteras spänning och konflikt i hierarkiska demokratin?



- Genom folkvalda representanter i partier som bär fram olika perspektiv från sitt parti.
- Representanter behöver vara representativa, transparanta och i kontakt med relevanta perspektiv för att vara legitima utifrån sina väljare
- Genom demokratiska processer och arbetssätt tydliggörs konflikter och spänning mellan partier/koalitioners perspektiv.
- Omröstning i politiska församlingar hanterar oenighet genom förhandling och majoritetsbeslut.
- Beslutsförmåga och genomförandekraft utgår från fattade beslut och skall verkställas i linje med dem, då de antas automatiskt vara legitima i och med att de fattats i demokratisk ordning.

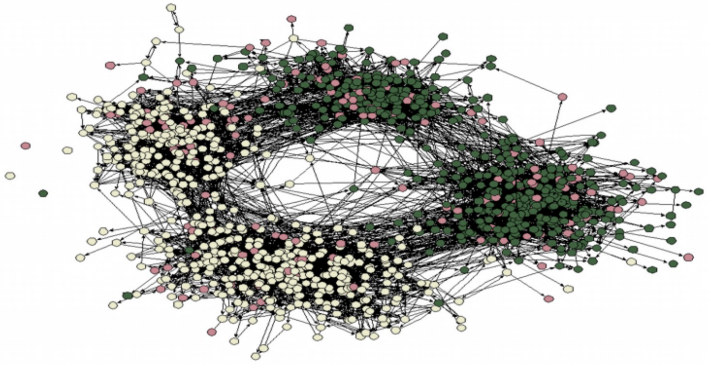
martin.sande@dialogues.se

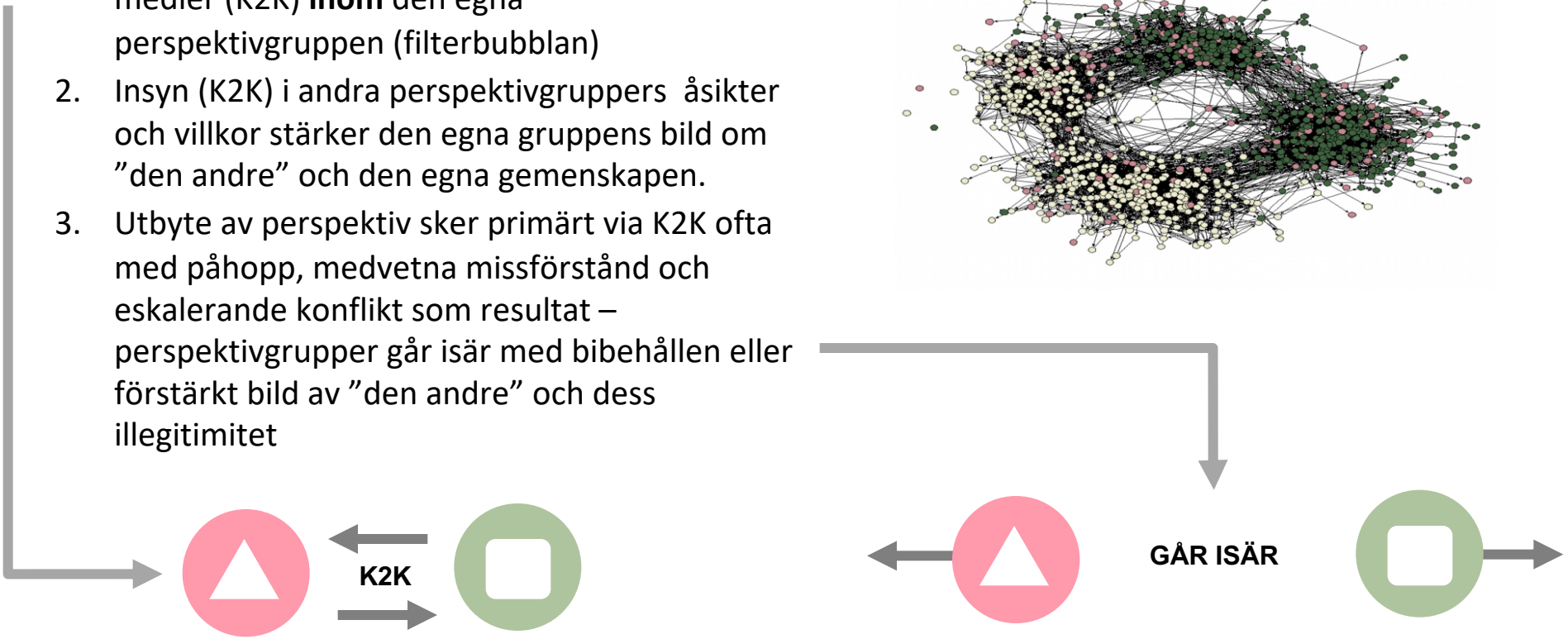
Hur hanteras spänning och konflikt i nätverkssamhället? (1)

Vissa mönster som verkar upprepa sig:

1. Olika perspektiv synliggörs oftast via digitala medier (K2K) **inom** den egna perspektivgruppen (filterbubblan)
2. Insyn (K2K) i andra perspektivgruppers åsikter och villkor stärker den egna gruppens bild om ”den andre” och den egna gemenskapen.
3. Utbyte av perspektiv sker primärt via K2K ofta med påhopp, medvetna missförstånd och eskalerande konflikt som resultat – perspektivgrupper går isär med bibehållen eller förstärkt bild av ”den andre” och dess illegitimitet

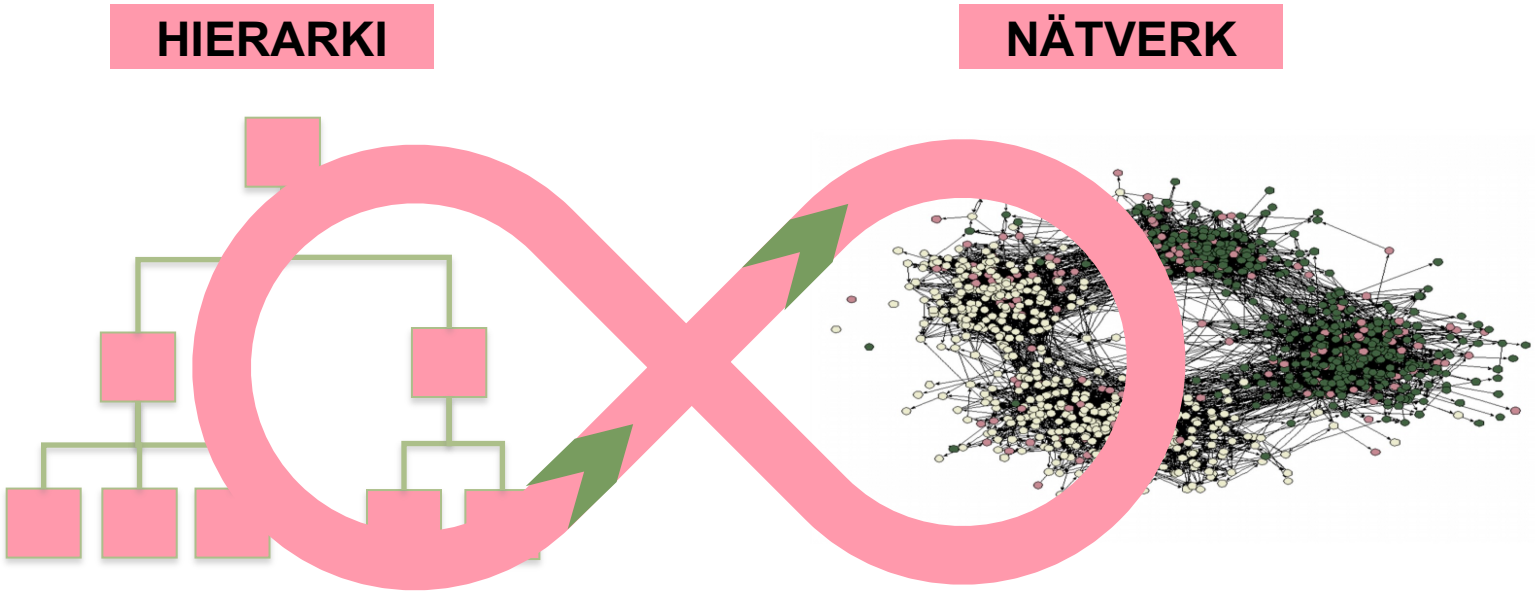
NÄTVERK





martin.sande@dialogues.se

Interaktivitet mellan logikerna nödvändigt!
Möjligt?



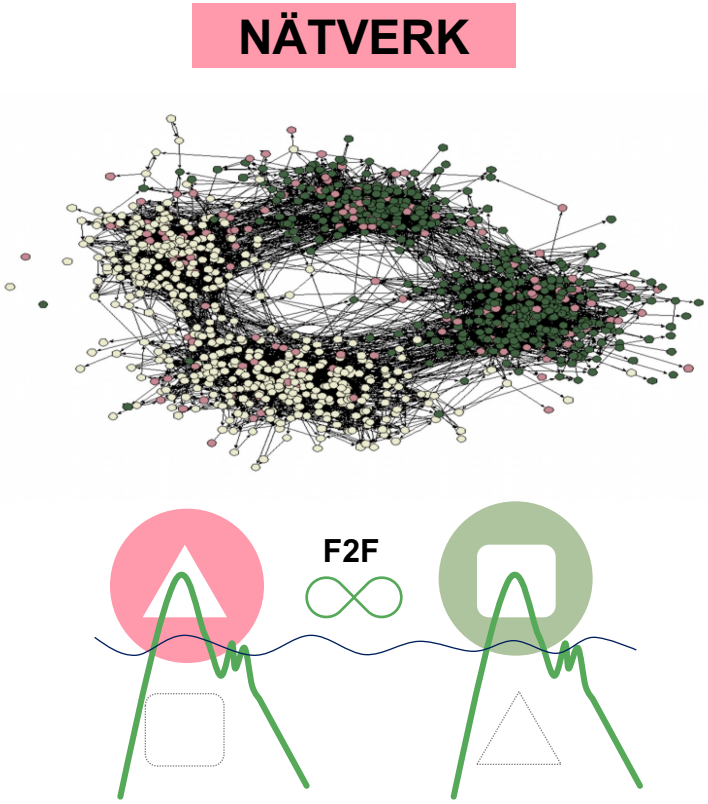
dialogues

martin.sande@dialogues.se

Hur kan spänning och konflikt i nätverkssamhället? (2)

Nödvändig att etablera arenor där kommun/region/landsting tar en position som möjliggörare och medverkande:

1. Skapa utbyte och interaktion i dialoger (F2F) mellan perspektiv(grupper) för att kunna synliggöra egna och andra perspektiv.
2. Genom en medskapande (konfrontativ) dialog som sänker vattenytan i komplexa och konfliktfyllda frågor rörelse mellan perspektiv möjliggöras
3. Genom dialogen ökas legitimitet för den andres perspektiv och tillit kan växa mellan aktörer,
4. Arbetet möjliggör bemäktigande av samtliga aktörer men framförallt ökar det demokratiska systemets beslutsförmåga och legitimitet.



dialogues

martin.sande@dialogues.se

Komplexa frågor innehåller ofta spänning/konflikt

martin.sande@dialogues.se

Komplexa frågor – blir det olika det blir när vi tänker på olika sätt? Japp!

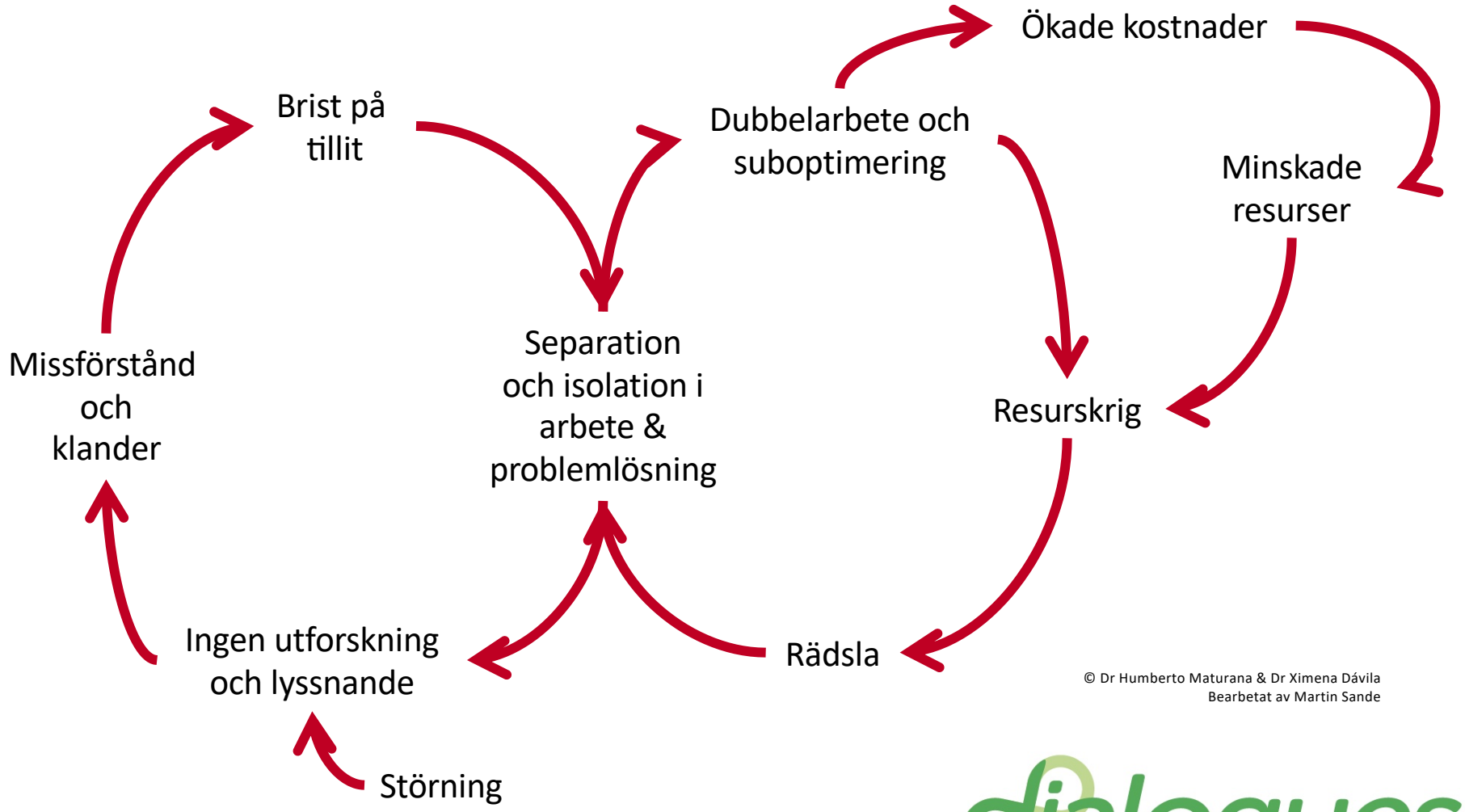
martin.sande@dialogues.se

När det blir svårt…. då finns risken att vi stänger dörrar… istället för att öppna dem…

martin.sande@dialogues.se

Störningar stänger idag dörrar. När de behöver öppnas

Detta system överlever i en stabil omgivning med beteendemönster som upprepar sig! Men är oförmöget att skapa ny kunskap, det enda det vet, är det, det redan vet!



© Dr Humberto Maturana & Dr Ximena Dávila
Bearbetat av Martin Sande

dialogues

martin.sande@dialogues.se

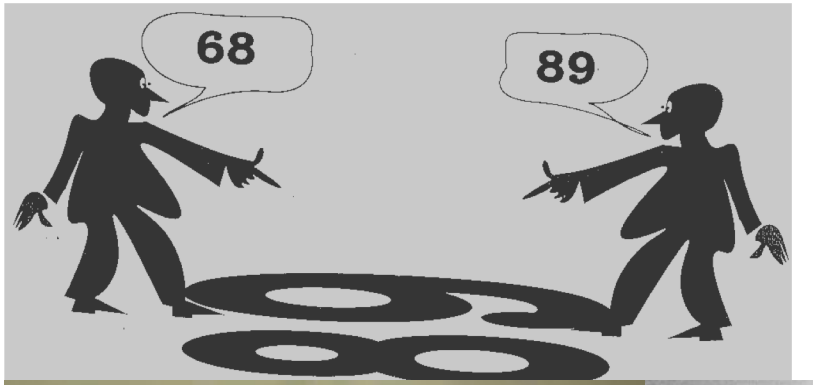
Vad är verklighet!?

Jag har alltid trott att vi använder språket för att beskriva världen. Men nu ser jag att vi genom språket skapar världen, världen är inget förrän vi beskriver den. Och när vi beskriver den skapar vi omedvetet gränser och antaganden som påverkar våra handlingar. **Vi beskriver inte världen vi ser, men ser den värld vi beskriver!**

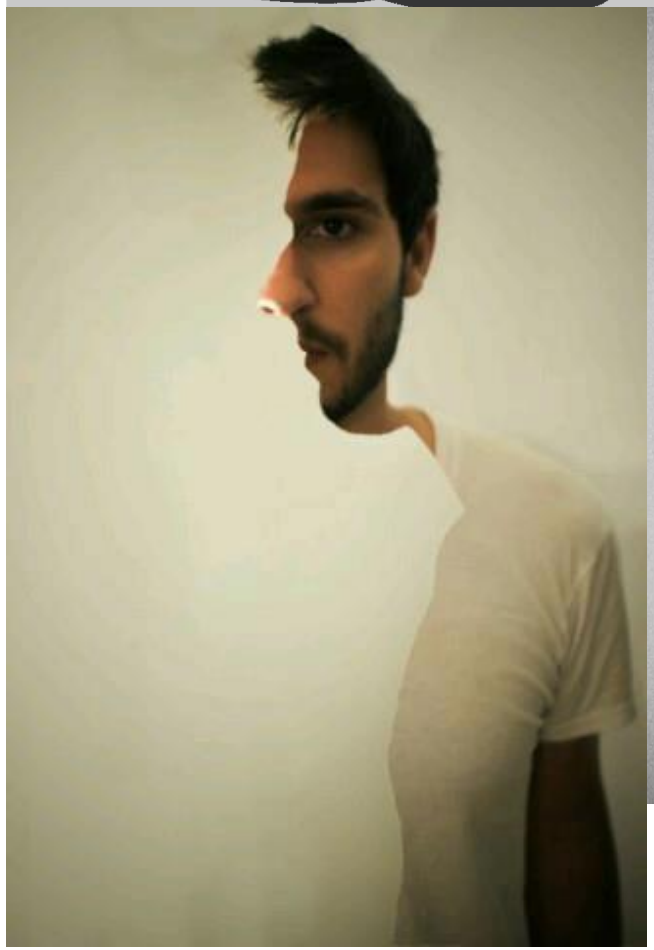
David Bohm, kvantfysiker och filosof

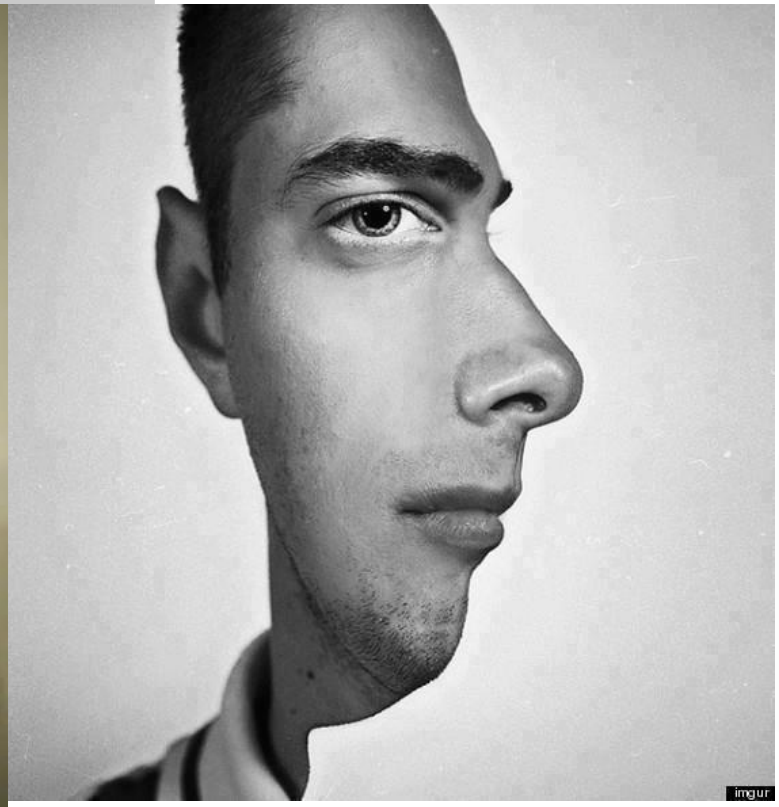
dialogues

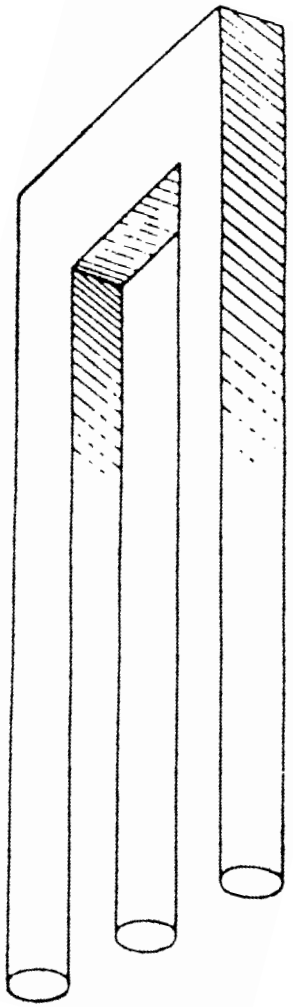
martin.sande@dialogues.se



Vad är verklighet!?
Hur bestäms det?







dialogues

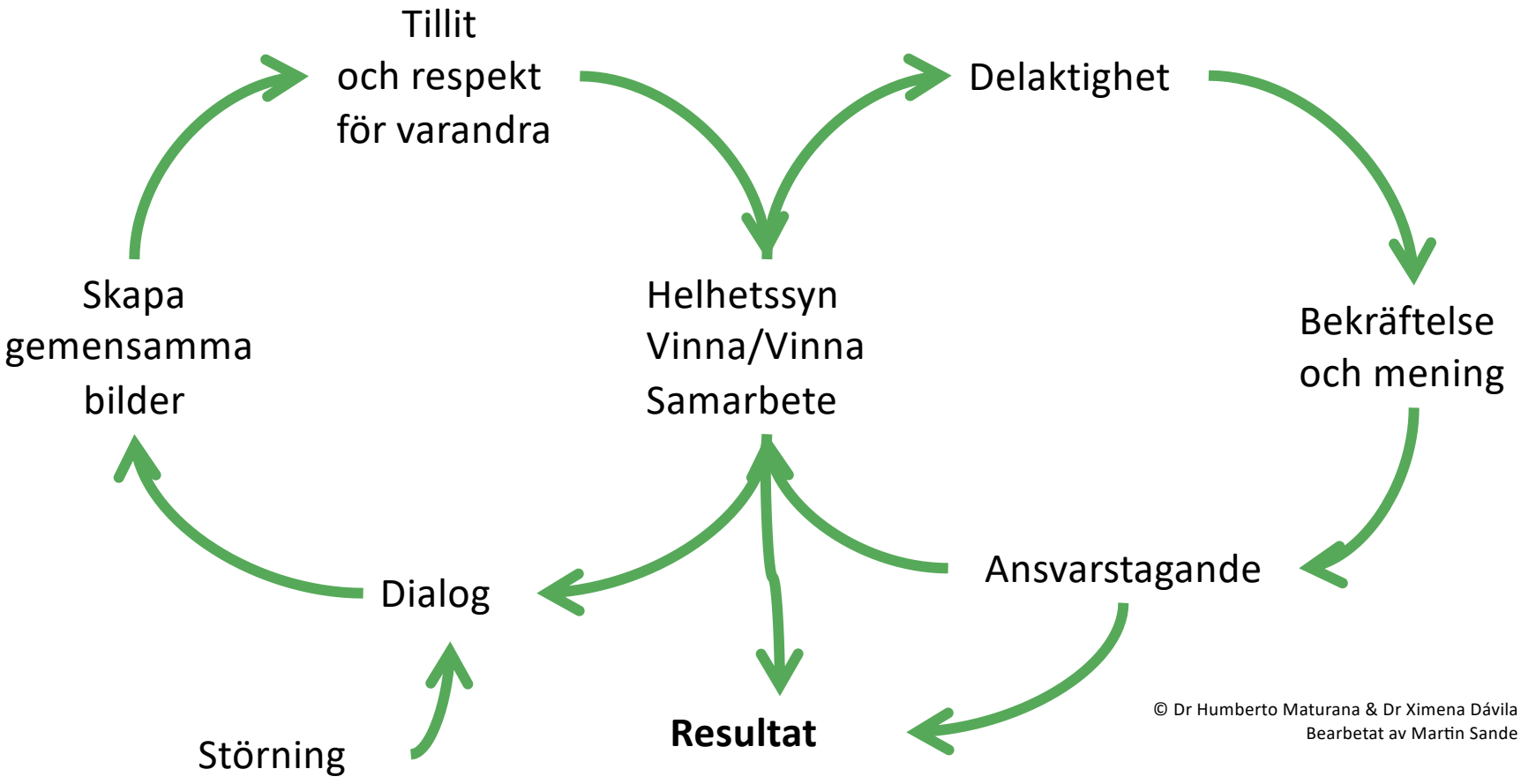
martin.sande@dialogues.se

dialogues

martin.sande@dialogues.se

Lyssna på fler perspektiv – medskapa

Att bjuda in störningar visar en äkta förändringsförmåga och skapar innovationer.



© Dr Humberto Maturana & Dr Ximena Dávila
Bearbetat av Martin Sande

dialogues

martin.sande@dialogues.se

Ledarskap – att påverka beteenden …

Ledarskap är att…

… påverka beteenden! Men…

… I den administrativa världen finns en naiv övertro på att om människor bara får information, kommer deras handlande att påverkas av denna information. Men det är bara om informationen sätter spår i människans förståelse av sin verklighet som informationen har någon värdefull effekt.

Axel Targama

dialogues

martin.sande@dialogues.se

Människor gör som de tänker, inte som det är tänkt!

Enligt Axel Targama och Jörgen Sandberg i ”Ledning och förståelse” (1998 & 2007)

Vetande, explicit kunskap

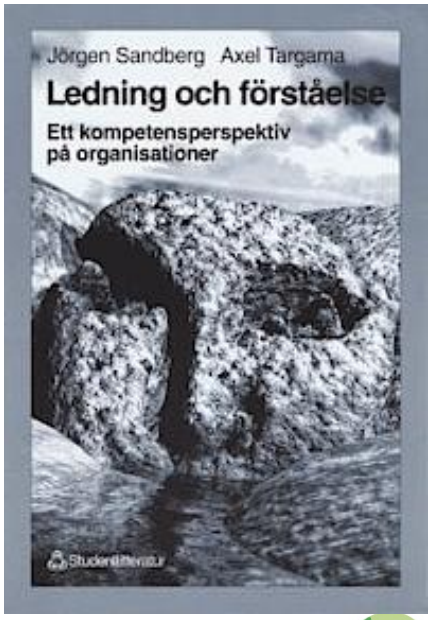
- Existerar fristående från människan
- Förvärvas och lagras av människan
- Krav på precision
- Kan kommuniceras, lagras & överföras

Förståelse, implicit kunskap

- Individuell och subjektiv, skapas av individen
- Uppstår ur reflektion, erfarenhet samt samtal med andra
- Ofta oreflekterad, men möjlig att tydliggöra
- Styr handlande och växelspelar med handlandet
- Fungerar som ”tankens fängelse” när förståelse väl är etablerad
- Kan INTE överföras, måste skapas av individen självt

Kunnande uttryckt i handling

- Fysisk handling >> cykla
- Intellektuell handling >> berätta
- Tänkt handling >> reflektion



Källa: Axel Targama, Handelshögkolan i Göteborg, Manuskript för föredrag 2000

dialogues

martin.sande@dialogues.se

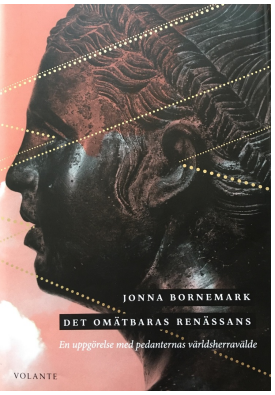
Det finns tre primära sätt att påverka förståelsen, genom

Enligt Axel Targamas och Jörgen Sandbergs forskning

1. … retorik/berättelser
2. … upplevelser
3. … dialog

martin.sande@dialogues.se

Så här säger Jonna Bornemark i *”Det omätbaras renässans – en uppgörelse med pedanternas världsherravälde”*



VI LEVER I EN MÄTBARHETENS tidsålder och vi löser våra problem genom att spalta upp, kvantifiera och beräkna. Våra mantran ekar i styrdokument och på kvalitetskonferenser: effektivitet, kvalitetssäkring, evidensbasering. Samtidigt ramas våra liv in av rankinglistor, betyg, kvalitetsindex, pulsmätare och stegräknare. Det vi ser är en ökande tilltro, för att inte säga övertro, till kalkylerande metoder och rationaliteter som sträcks ut till livets alla områden. Tilltron sätts till yttre parametrar som vi tänker oss objektivt pekar ut den rätta vägen framåt. Vi flyr undan det subjektiva, det känslomässiga, det tillfälliga och den blotta tron och räknar istället: siffror, diagram och staplar verkar så mycket pålitligare. Men det finns också ett motstånd mot den här utvecklingen, en kritik som menar att vårt tankesätt innebär en reducering av människan och det levande, allt för ofta klingar denna kritik dock ohörd.

martin.sande@dialo

Våra två olika roller/uppdrag som kommun – kommer vi ihåg dem båda? Jag är inte säker

martin.sande@dialogues.se

Kommun/region/landsting har två uppdrag

Serviceaktör

1.Tillhandahålla tjänster

2.Rättssäkert

3.Rättvist

4.Inom rimlig tid

5.Revision och ansvarsprövning

Demokratiaktör

1.Legitimitet

2.Förståelse för prioriteringar

3.Transparens

4.Dialog/inflytande

5.Rättssäkra val

martin.sande@dialogues.se

Kommun/region/landstings olika roller – båda behövs – en idealbild?!

SERVICEAKTÖR

1. Kommunen en serviceorganisation med fokus på serviceproduktion
2. Kvalitet, resurser och mål är i fokus för styrning, ledning och uppföljning i samspelet/samtal politiker tjänstepersoner
3. Professionella tjänstepersoner har tolkningsföreträde i utformande och utförande av verksamheten

Fokus på: Resurseffektivitet, processeffektivitet och kvalitet

DEMOKRATIAKTÖR

1. Kommunen är aktör och en arena för demokratiska processer kring vägval, prioriteringar och beslut
2. Politiker förvaltar och utvecklar lokalsamhället i linje med politiska övertygelser och målsättningar genom att bära sina partiers perspektiv i demokratiska processer
3. Medborgare är delaktiga i demokratiska processer genom val, medborgardialoger och egna initiativ

Fokus på: Lokala demokratins legitimitet att hantera spänning och konflikt och därigenom stärka genomförandekraft och beslutsförmåga

martin.sande@dialogues.se

Kommun/region/landstings olika roller – båda behövs – en idealbild?!

SERVICEAKTÖR

1. Kommunen en serviceorgan[illegible] med fokus på serviceproduktio[illegible]
2. Kvalitet, resurser och m[illegible]okus för styrning, ledning och [illegible]ning i samspelet/samtal [illegible] tjänstepersoner
3. Professionella [illegible] personer har tolkningsför[illegible] utformande och utförande[illegible]samheten

[illegible]på: Resurseffektivitet, [illegible]sseffektivitet och kvalitet

BRUKARE/KUND/KLIENT

DEMOKRATIAKTÖR

1. Kommunen är aktör och er[illegible]för demokratiska processer kring vägval, p[illegible]ngar och beslut
2. Politiker förvaltar och [illegible]ar lokalsamhället i linje med politiska ö[illegible]ser och målsättningar genom att bära si[illegible]ers perspektiv i demokratiska p[illegible]
3. Medborgare [illegible]tiga i demokratiska processer genom val[illegible]rgardialoger och egna initiativ

Fokus[illegible]la demokratins legitimitet att hantera [illegible]g och konflikt och därigenom stärka [illegible]omförandekraft och beslutsförmåga

MEDBORGARE

dialogues

martin.sande@dialogues.se

Framtidens samhällskontrakt

Minirapport 1 av 2 från studien Morgondagens medborgare

Fredrik Torberger 2019

KAIROS FUTURE

När förändringstrycket stiger av klimatutmaningar, automatisering och tilltagande kompetens- och resursbrist i den offentliga sektorn blir förmågan att engagera och kommunicera med medborgarna en helt avgörande framgångsfaktor. Utan hög tillit och en vital dialog mellan människor och myndigheter saknas förutsättningar för att lyckas med det som krävs varje gång samhället går igenom en fas av snabb transformation: en omförhandling av samhällskontraktet. Studien Morgondagens medborgare bidrar med kunskap som är viktig för den förhandlingen.

Kom
be

Vilka bryr som demokratin? Makten att fatta beslut i komplexa frågor har vi formellt – men har vi legitim beslutsförmåga? Har vi genomförandekraft? Är vi legitima?

Tänk om invånarna ser sig mest som ”kunder/-servicekonsumenter” som vill ha effektivitet och kvalitet (rättmätigt)

Det demokratiska och politiska får vi ta hand om, men om vi fattar obekväma beslut – rycker ”de” makten ur händerna på oss? Och vi håller krampaktigt kvar i den och sluter oss. Spänningen stiger…. Tilliten minskar … Demokratin urholkas… Vad händer sen?

SERV

1. …kratiska …slut
2. …let i …ningar
3. P… …ocesser tolkningsfo… …genom va… …rgårdialoger och egna initiativ utförande… …sam…

BRUKARE/…

Fokus… …på: Resurseffektivitet, …sseffektivitet och kvalitet

MEDB…

Fokus… …la demokratins legitimitet att hantera …g och konflikt och därigenom stärka …omförandekraft och beslutsförmåga

dialogues

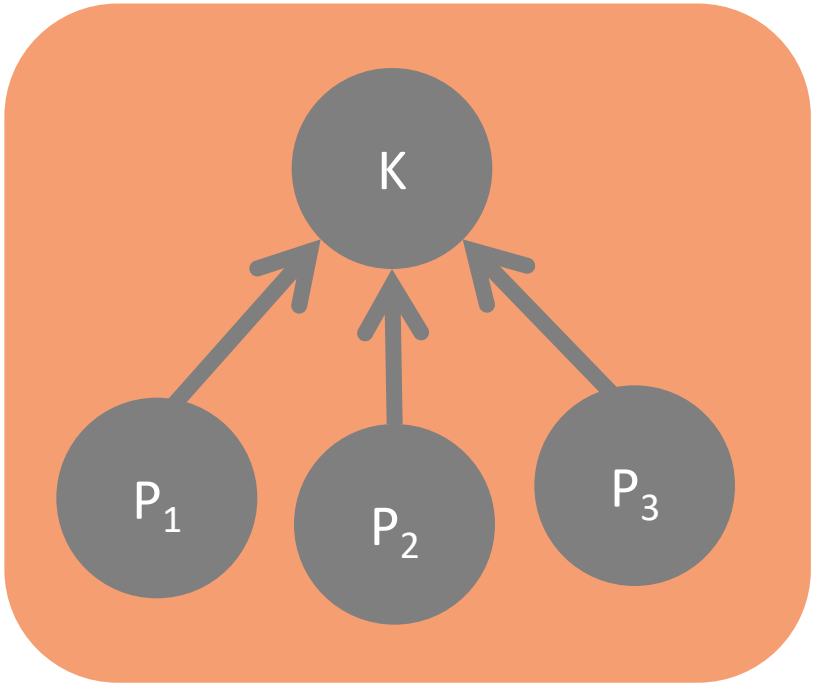
martin.sande@dialogues.se

Aktörskap för kommuner, regioner och landsting i komplexa frågor

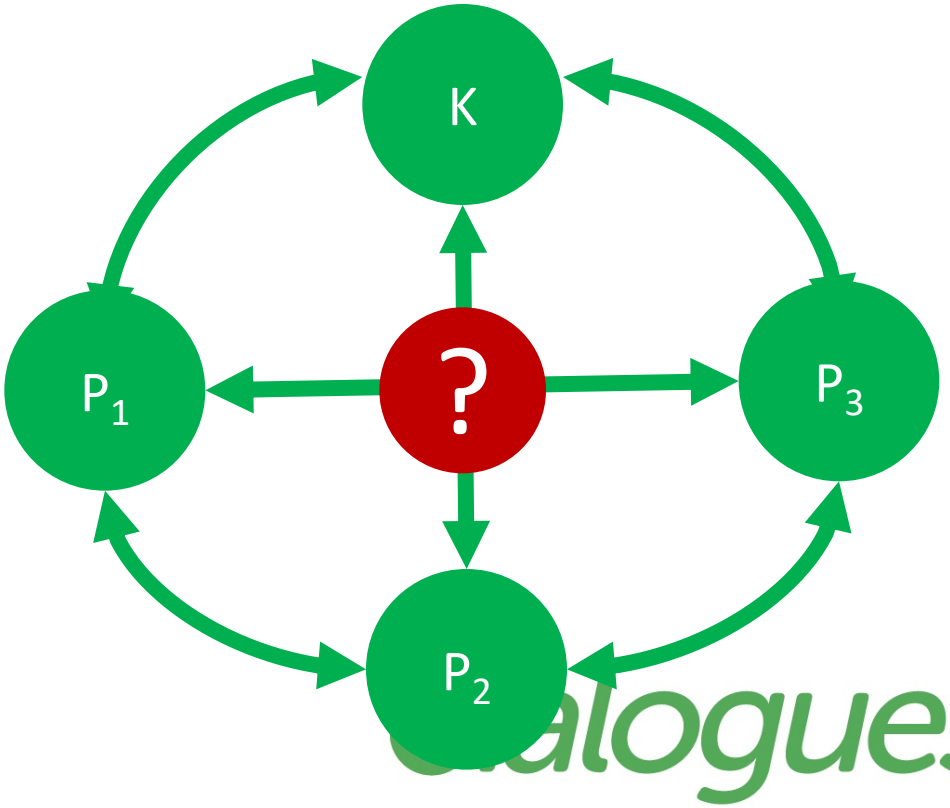
martin.sande@dialogues.se

Sätt den komplexa frågan i mitten – samla aktörer med perspektiv runt den – och ni själva är med!

Kommun/landsting lös frågan från ”mitt” perspektiv: Önskelistan!



Kommun/landsting tar initiativ och skapa trygga och säkra arenor arenan där olika perspektiv konfronteras och medskapa hantering av de komplexa frågan/orna



martin.sande@dialogues.se

Medborgardialog vad är det?

Det är samtalsdemokrati som stöd
till det representativa systemet.
För att bygga tillit mellan aktörer, skapa legitimitet för demokratin och ett utvecklat samhällskontrakt

Medborgare är de som bor, verkar eller har en relation till kommunen.

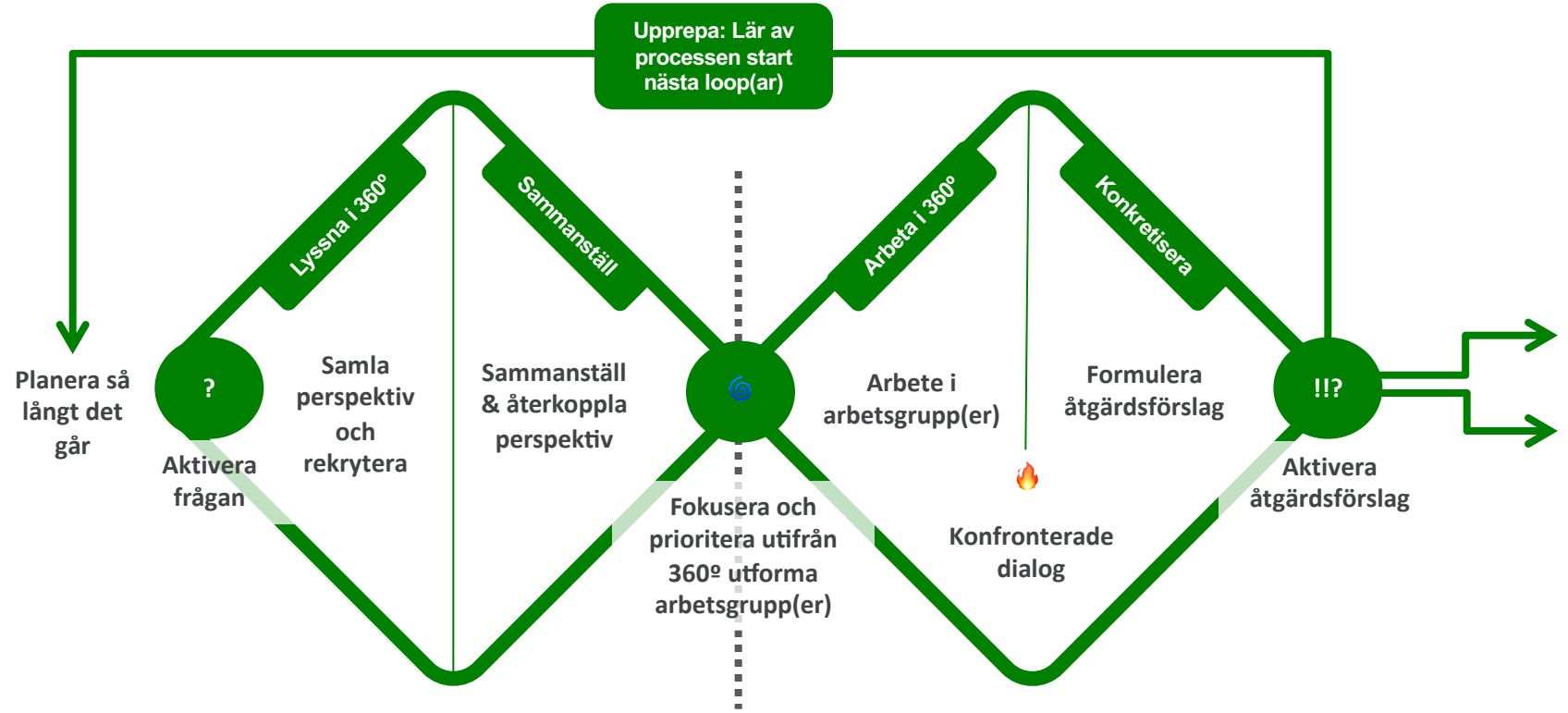
martin.sande@dialogues.se

Några principer för dialogdesign i komplexa frågor – ett 2a försök!

1. **Acceptera komplexiteten** - lösningar "**för**" funkar inte i en komplex värld - arbeta "**med**" istället.
2. Tänk **förmåga** inte tillstånd - planera så långt det går (**PSLDG**) - börja i liten skala - maximera lärande genom görandet och börja om igen.
3. **Öppna upp** - gör frågorna större när de är komplexa - öppna upp för det som behöver höras, sänk vattenytan för att göra hörbart det som finns under ytan.
4. **360 grader** - lyssna och arbeta med flera perspektiv även de "obekväma", inga perspektiv är svåra att nå, bara enkla att ignorera - alla perspektiv är legitima.
5. Aktörer med **makt** ni är en del av **problemet** och **lösningarna**. Ta initiativ och ha **mod** att släppa in fler perspektiv, nyansera ert **tolkningsföreträde**, men tydliggör och **bär era perspektiv** i dialogen.
6. **Ansikte** mot **ansikte** i en digital värld - digitala relationer riskerar att dra isär och söndra, bygg relation och förtroende - möjliggör samtal ansikte mot ansikte - ordna de samtal som behövs - ansikte mot ansikte.
7. Använd en **neutrala** och **icke-värderande** processdesigners och samtalsledare i design och genomförande - det möjliggör rörelse mellan perspektiv och skapar trygghet att utforska det komplexa
8. **Energin** i dialogen finns i **perspektiven** - de bär på spänningen och komplexiteten – genom dialogen arbeta för att de tryggt kan se och konfrontera olika perspektiv
9. Synliggör "**tveksamma/nej-rösternas**" perspektiv - vad behöver de för att **komma med**?
10. Dialogen **berikar** och **bemäktigar** demokratins **legitimitet**, ökar tillit, **beslutsförmåga** och **genomförandekraft** för inblandade aktörer

martin.sande@dialogues.se

SKLs arbetsmodell för att arbeta med komplexa samhällsfrågor



dialogues

martin.sande@dialogues.se

… den komplexitet som präglar dagens samhällsproblem kräver en förändrad och medskapande maktordning för att de skall kunna hanteras på ett socialt hållbart sätt…

Hans Abrahamsson, Göteborgs Universitet

I komplexa frågor… (ungefär detta sa jag)

… kan vi som kommun inte utgå från att vi ser hela bilden. Vår bild av problem, möjligheter och meningsfulla åtgärder är begränsat av våra egna perspektiv. Vi har ofta ett omedvetet tolkningsföreträde och en maktposition som trots all vår vilja och goda intentioner kan uppfattas som både arrogant, ensidig och illegitimt.

Vi tycks ha fastnat i en tanke som gör att vi tror att ”de” behöver berätta för oss vad de behöver och sedan skall vi fixa det ”för dem”. Vi är subjekt och medborgare/brukare objekt.

Ett dilemma är att vi har ansvar och resurser för vår befolkning men samtidigt inte alltid beslutsförmåga och genomförandekraft att förändra. Vårt tolkningsföreträde är inte alltid legitimt, våra beslutsfattare både förtroendevalda och tjänstepersoner ser inte hela bilden. Som sin ambition att göra ett bra jobb och ta ansvar; styr, leder och fördelar resurser genom sitt beslutsfattande utifrån sina perspektiv.

I komplexa frågor funkar inte denna logik längre, det behöver utvecklas arbetssätt som både definierar problem och åtgärder genom medskapande dialog och inkluderande av olika perspektiv även om de är i konflikt med varandra. // Martin Sande, Dialogues

martin.sande@dialogues.se

Så här tänker jag om samverkan, medskapande och komplexitet

… **Samverka** innebär att man tillsammans med andra, ofta personer med annan utbildning, och som är styrda av andra regelsystem och i annan organisatorisk position, arbetar mot ett gemensamt mål. Samverka är alltså medvetna målinriktade handlingar som utförs tillsammans med andra i en klart avgränsad grupp avseende ett definierat problem och syfte. (s. 15)

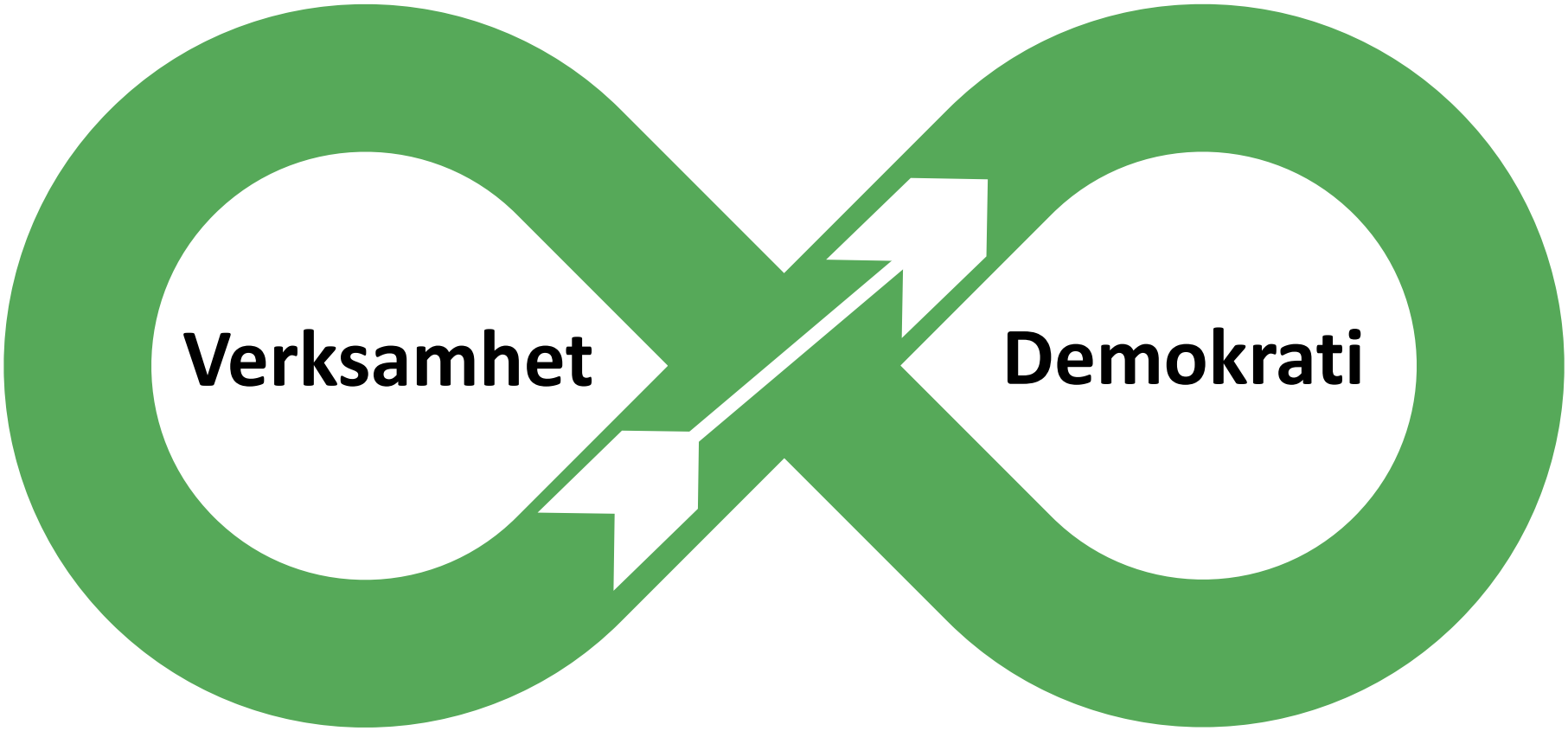
”Samverkan – himmel eller helvete? En bok om den svåra konsten att samverka” (2005) Berth Danermark

1. **Medskapa** är att arbeta tillsammans med olika perspektiv och därigenom öka hanterbarhet i komplexa frågor
2. **Dialog** mellan olika perspektiv är helt avgörande för **medskapande**
3. **Medskapa** är att dela makt, resurser och ansvar för att förverkliga åtgärder

Martin Sande, Dialogues (svb)

martin.sande@dialogues.se

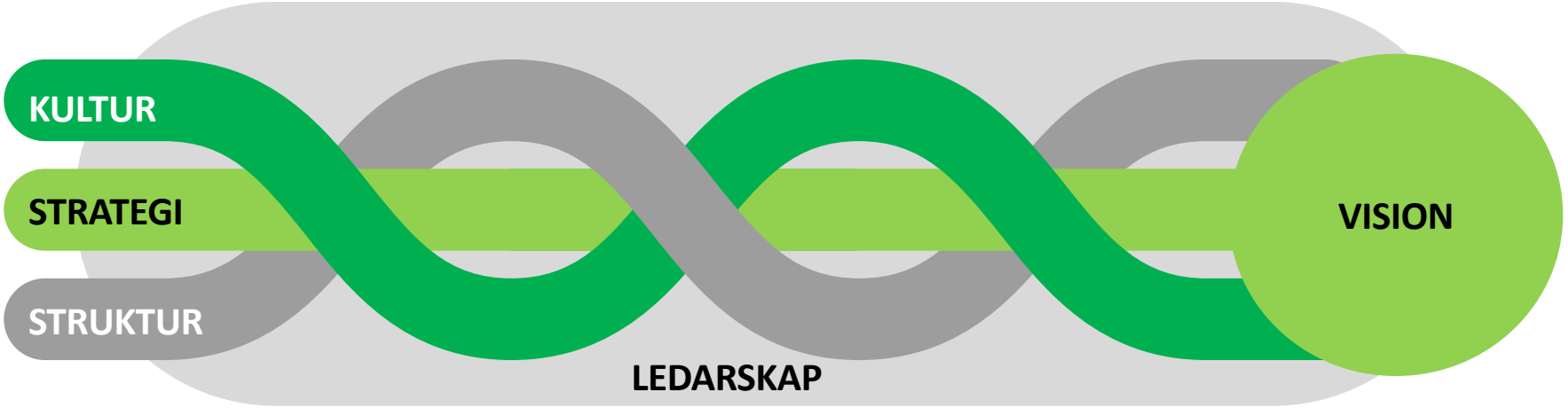
Demokrati- och verksamhetsutveckling – ömsesidigt beroende av varandra



dialogues

martin.sande@dialogues.se

Våra arenor som ledare !



martin.sande@dialogues.se