

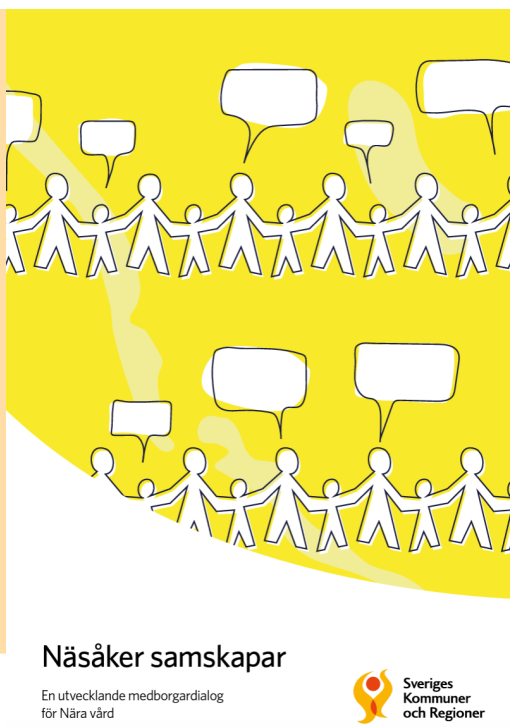
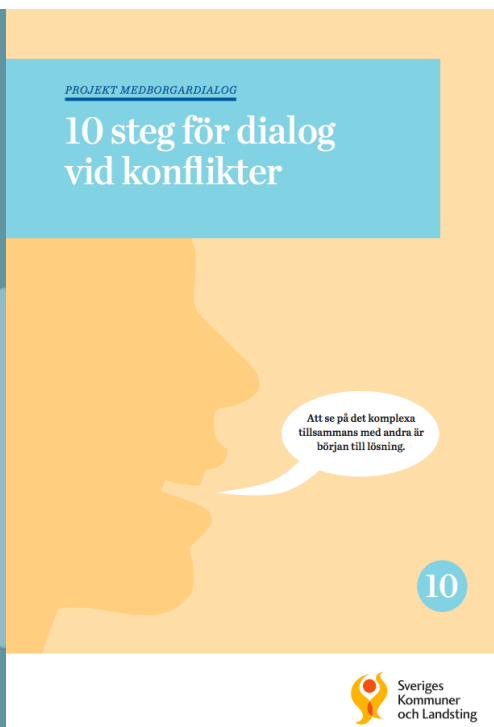
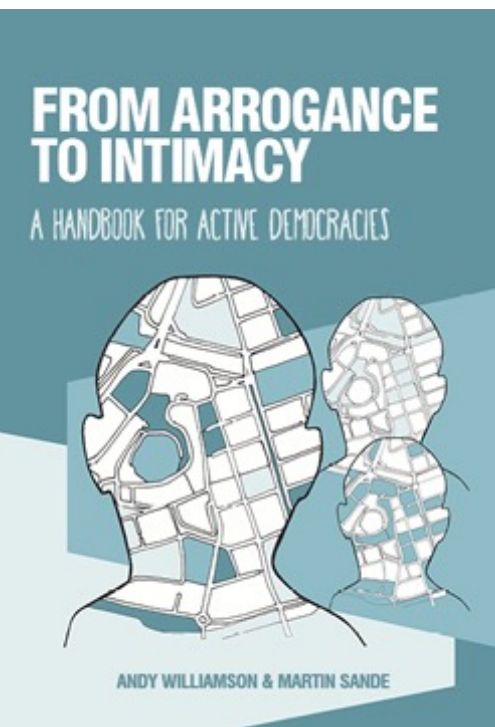
MEDSKAPANDE SAMVERKAN – hur dialog kan användas när frågorna är som svårast och betyder som mest

Välfärdssamhället kunde byggas för människor –
hållbara samhällen behöver byggas med
människor

Martin Sande

dialogues

Martin Sande – Senior Samtalsledare

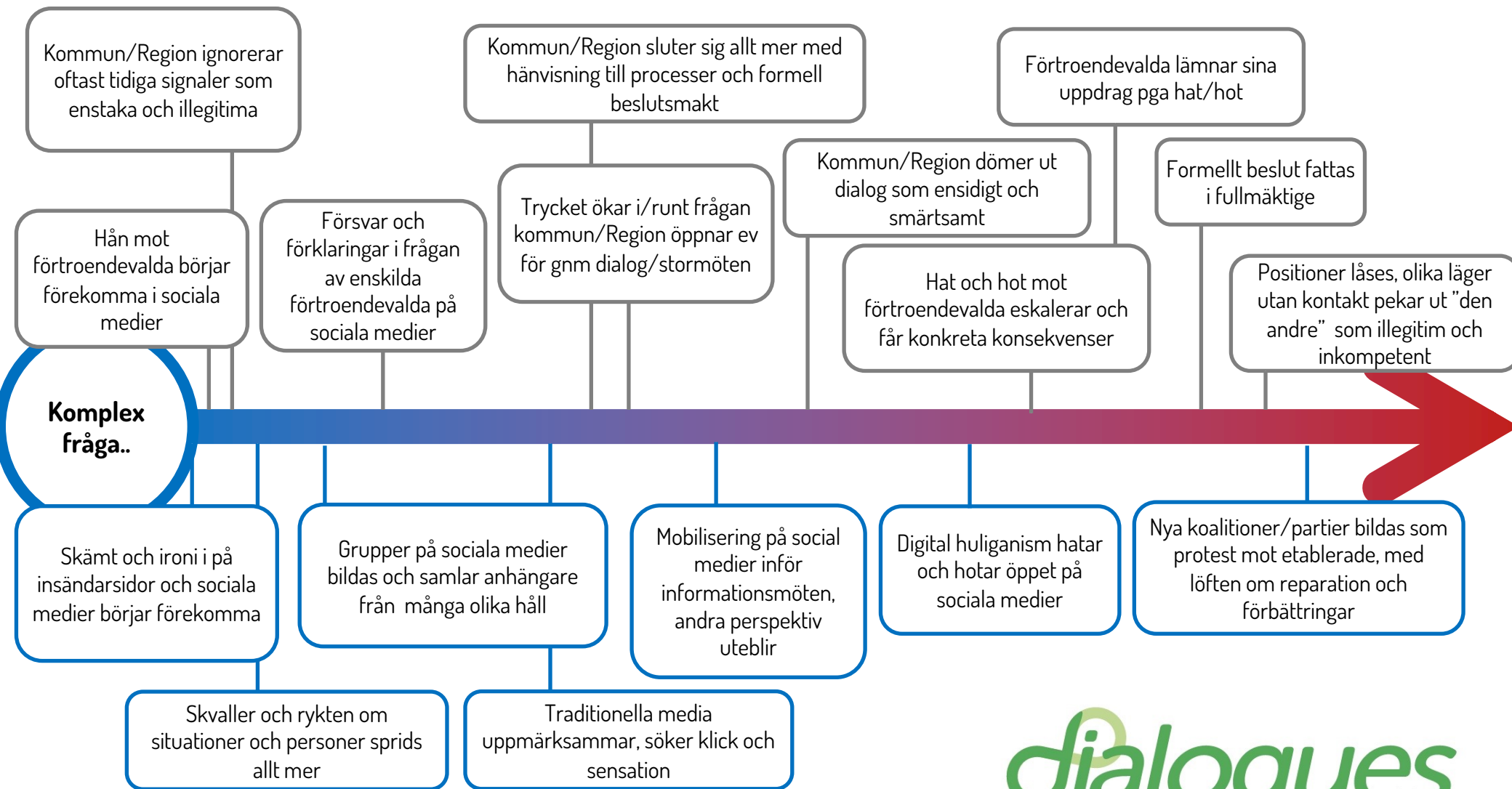


Medgrundare av Dialogues (SVB) – arbetar i spänningsfälten runt komplexa samhällsfrågor med dialog och medskapande. 30 år som konsult bland annat partner och kreativ ledare på Preera i 17 år. Initiativtagare till Sverigestudien.se. Författare till ett flertal böcker

martin.sande@dialogues.se



Vissa mönster tycks upprepa sig – från spänning till konflikt



dialogues

Innehåll

1. Så här kan vi känna igen en komplex fråga

Vi går igenom fem frågor som ger vägledning i hur vi kan hantera en komplex fråga.

2. Att förstå och förutspå spänningen innan den blir destruktiv

Introduktion till motståndslinjen som diagnosredskap i ledningsarbetet.

3. Att vara problemägare

Genomgång av arbets- och förhållningssätt för att agera neutralt men också skapa förflyttning.

4. En systematisk och metodisk dialogprocess

Introduktion till arbetsmodeller och metodstöd. Introduktion till case som beskriver en verklig process från uppdrag till resultat.

5. Fallgropar, hinder och lärdomar från andra processer

Lärdomar från andra kommuners och regioners arbete som inspirerar och misstag att lära ifrån.



Hur ser sammenhanget ut?

The logo for 'dialogues' features the word in a lowercase, green, sans-serif font. A stylized green circle with a white dot inside is positioned above the letter 'i'.

Mina observationer från "fältet" om hantering av komplexa samhällsfrågor

1. En tendens att överskatta egen (kommunens): kunskap (tolkningsföreträde), kontroll och legitimitet att ensidigt agera i komplexa samhällsutmaningar, tyvärr ofta i ett sent skede.
2. En tendens att underskatta bristen på tillit till kommunen och nivå på spänning som finns inbakad i utmaningen.
3. Att medborgardialog är primärt en metod där kommunen informerar och tar sedan in synpunkter för kommande fortsatt eget arbete och beslut.
4. Att svåra frågor hanteras bäst med expertis, information och kommunikation till medborgare som behöver "förstå" det vi gör för dem.



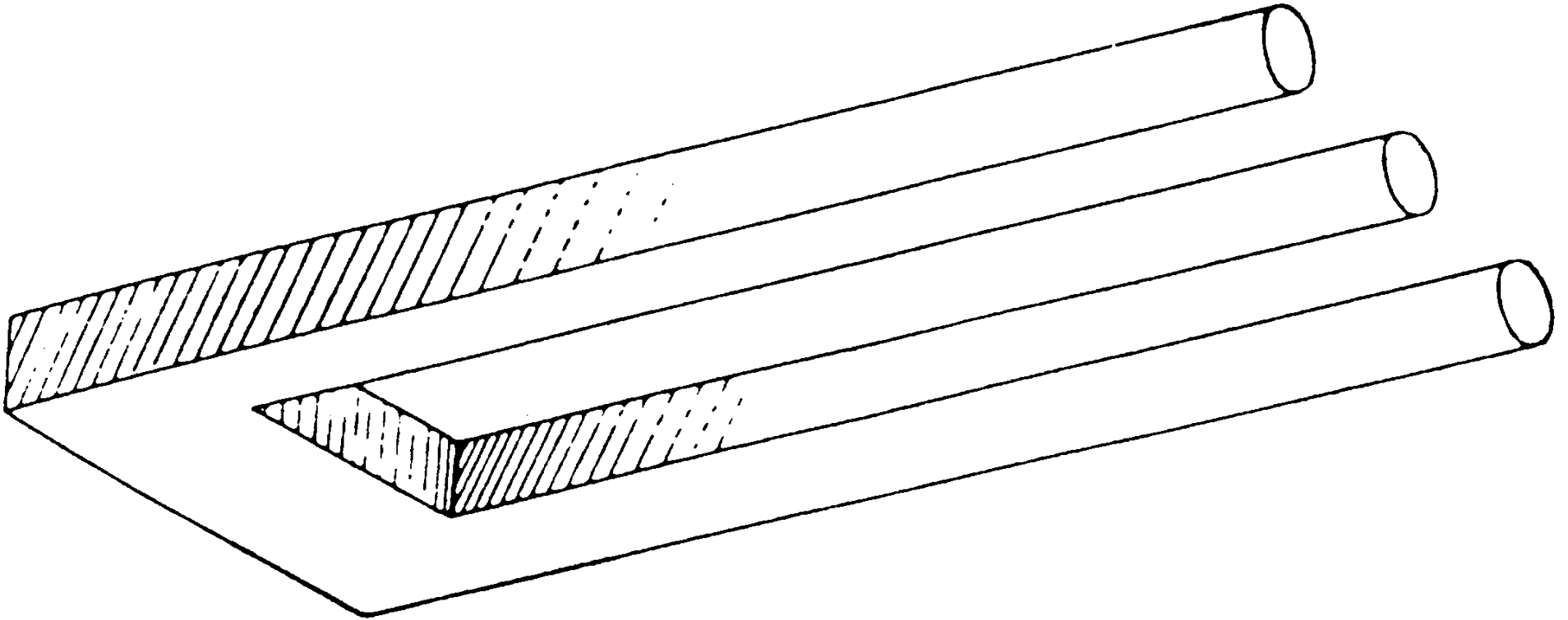
Komplexa frågor – en del av vår vardag!

1. Komplexa frågor är labyrintliknande problem där ingående aktörer är **ÖMSESIDIGT BEROENDE** av varandra för att hantera frågan.
2. Komplexitet och spänning/konflikt förstärker oftast varandra och blir en del av arbetet för tjänstepersoner och politiker – FOKUSERA PÅ ATT HANTERA **SPÄNNING KONSTRUKTIVT**
3. Komplexitet och spänning **driver behovet av DIALOG** i olika former – det är inte primärt en metodfråga.
4. **DIALOG I KOMPLEXA FRÅGOR** är ett sätt att tänka (förhållningssätt) och att arbeta tillsammans med olika aktörer både inom och utanför kommunen för kunna hantera komplexa frågor, kunna ta ansvar, medskapa åtgärder och samtidigt bygga förtroende och tillit.

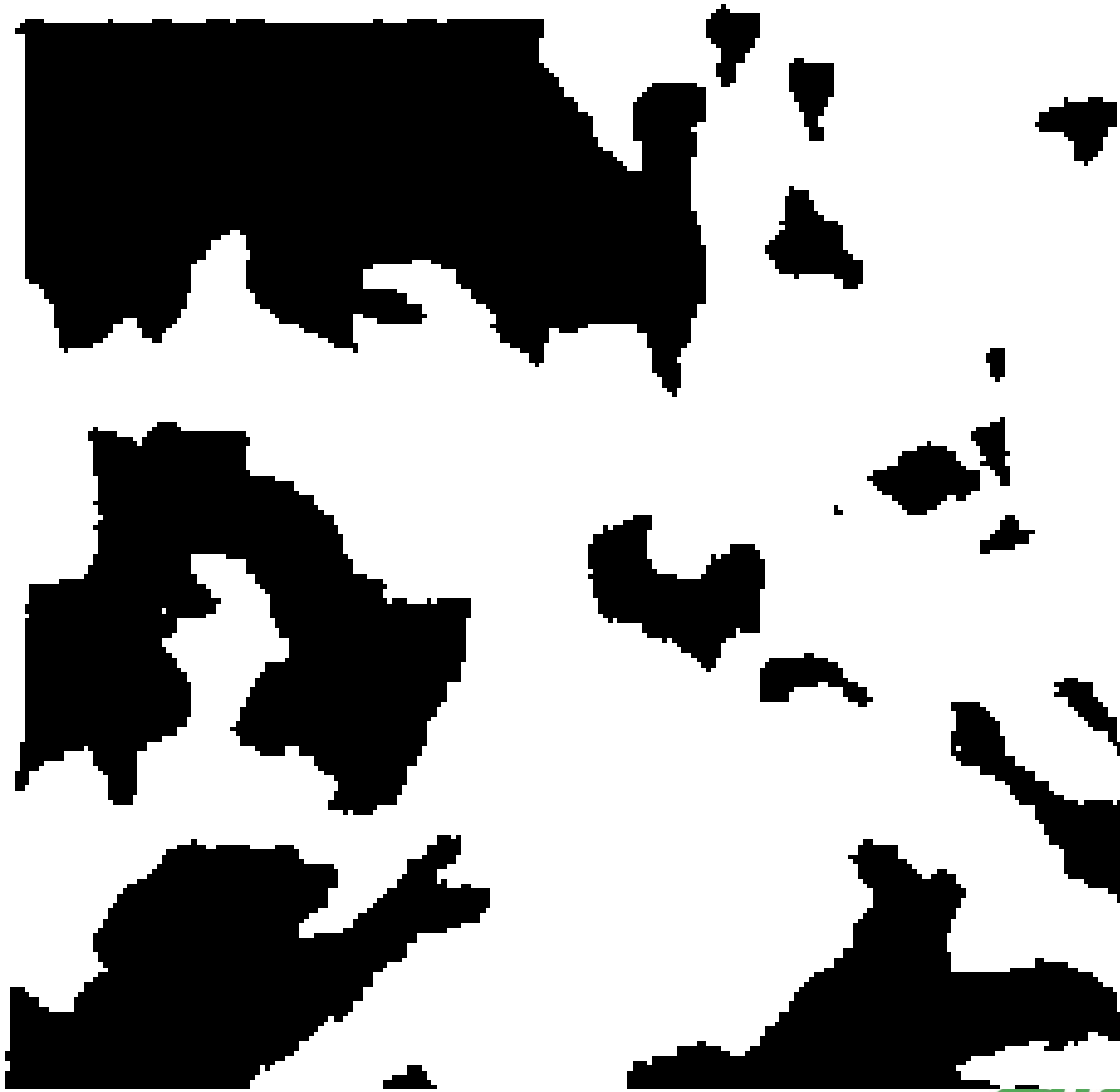


**1. Så här kan vi känna igen
en komplex fråga som
problemägare**

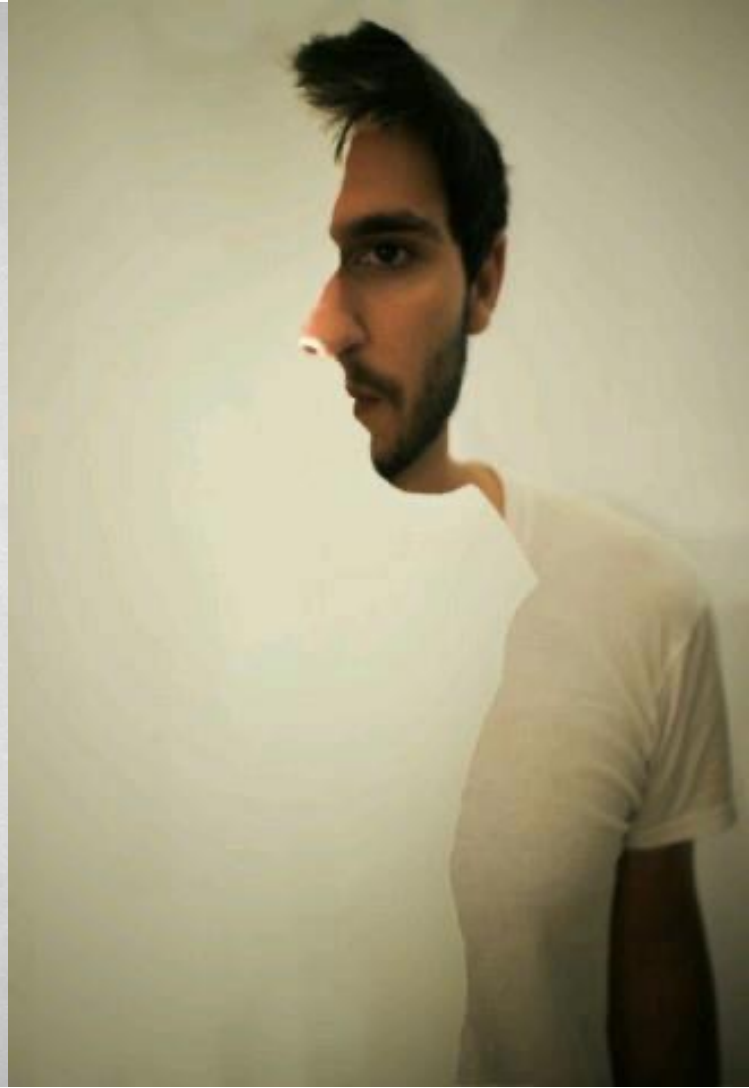
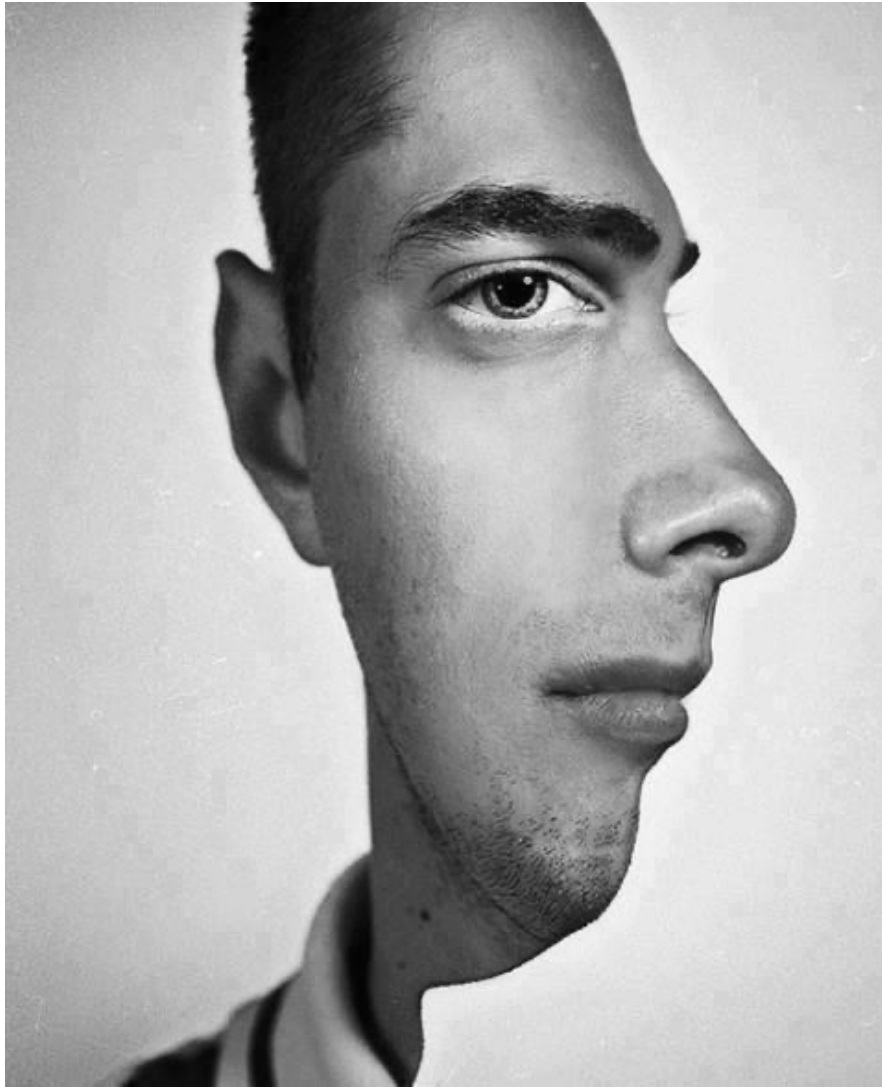
Acceptera att det är inte möjligt att ha hela bilden från ett perspektiv!



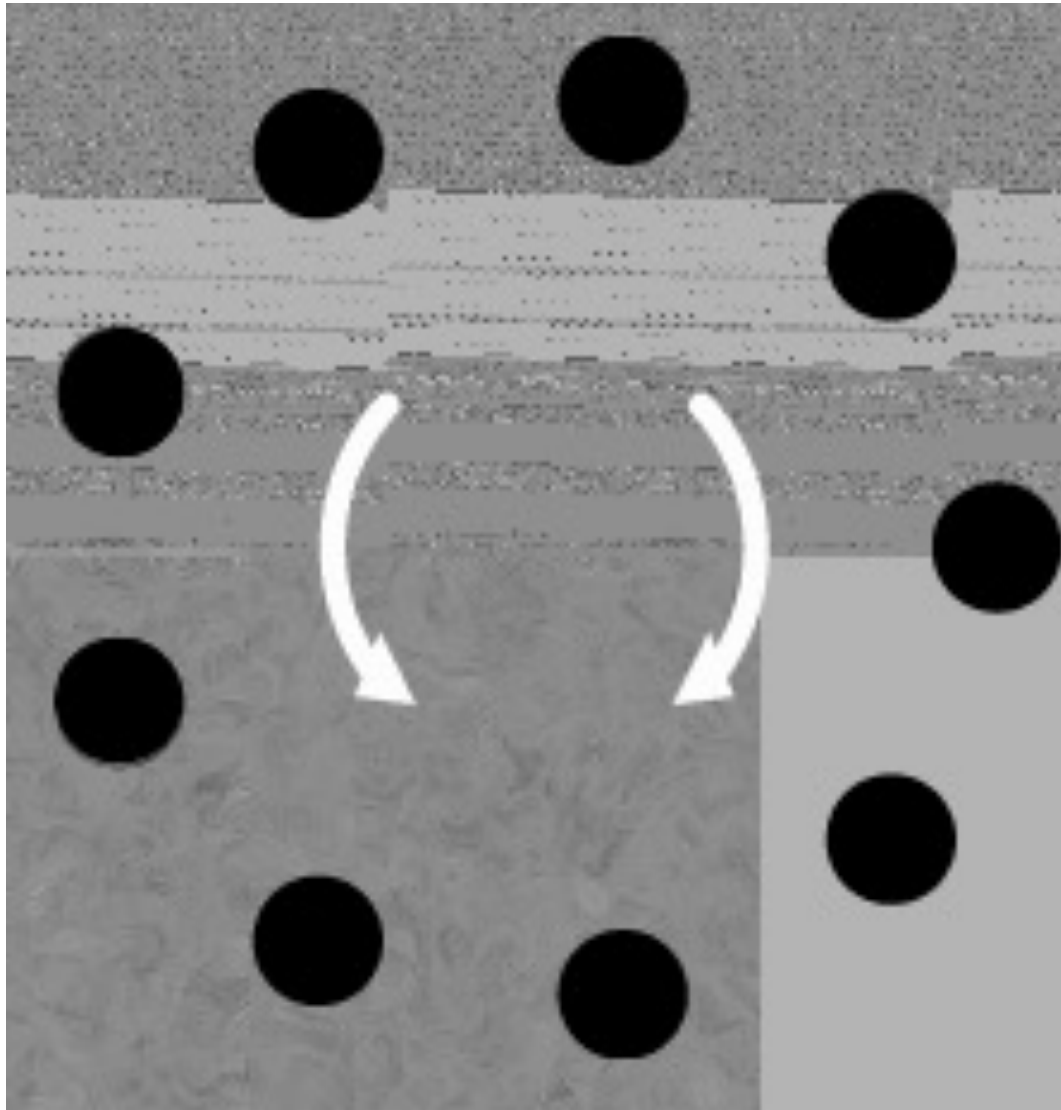
dialogues



dialogues

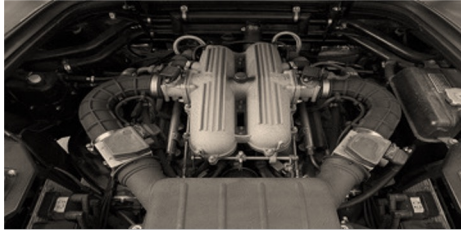


dialogues



dialogues

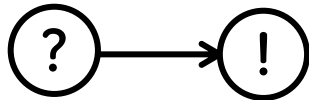
Olika frågor – olika sätt att hantera dem och tänka!!



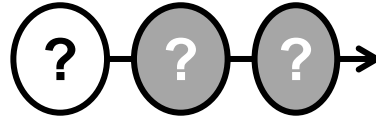
Enkla frågor - RAKA

- Diagnos och åtgärder är kända och framgångsrika att upprepa
- Linjärt och logiskt tankesätt fungerar – steg för steg instruktion
- Korta feedback loopar – resultat syns väl och är mätbara

KLARAS AV SJÄLVSTÄNDIGT



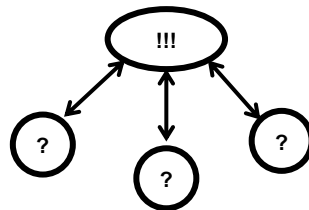
Själv/ensam



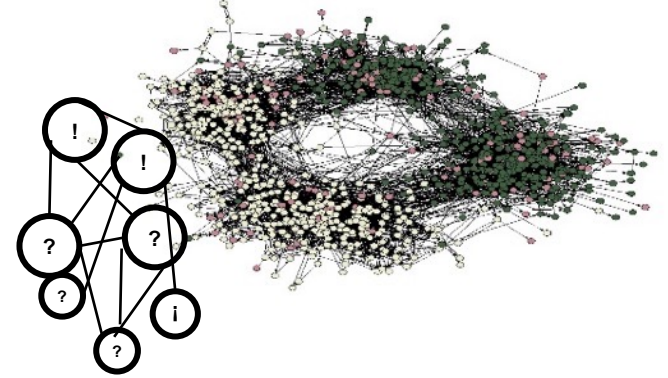
Komplicerade frågor – HORISONTELLA/VERTIKALA

- Flera linjära problem som kan hanteras logiskt steg för steg med teknik, evidens och beprövad erfarenhet
- Expertkunskap finns används och är trovärdig
- Resultat kan oftast mätas och synliggöras

BESLUT/EXPERTIS BEHÖVS!



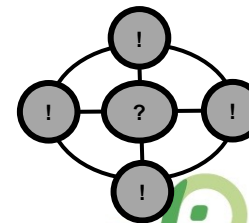
Någon annan



Komplexa frågor – DIAGONALA

- Dynamisk – ständig förändring
- Icke-linjära samband – svåra att definiera annat än ögonblicksbilder
- Kunskap behöver skapas tillsammans mellan aktörer
- Många delar som är ömsesidigt beroende – synliga och osynliga
- Kan inte lösas en gång för alla

AKTÖRER ÄR ÖMSESIDIGT BEROENDE AV VARANDRA FÖR ATT HANTERA OCH AGERA



Tillsammans

dialogues

Börja ställ er fem frågor om det ni ser på radarn!

1. Hur ser vår kunskaps om ut?
2. Har vi kontroll över situationen och frågan?
3. Hur legitima (trovärdiga) är vi som ledning i att agera och hantera problemen som vi ser dem?
4. Hur ser tilliten ut mellan aktörer i sammanhanget
5. Kan vi se att det finns spänning runt frågan?



ARBETSARK: Fem frågor för att orientera oss i frågan/situationen:

KUNSKAP OM

-
-
-

KONTROLL ÖVER

-
-
-

LEGIMITET ATT

-
-
-

SPÄNNING RUNT

-
-
-

TILLIT MELLAN

-
-
-

Källa: Fem frågor
ramverket - Dialogues.

dialogues

FÖRSLAG: Koppla samman komplexa frågor som finns på radarn i kommunen/regionens planer och planering för ökad träffsäkerhet

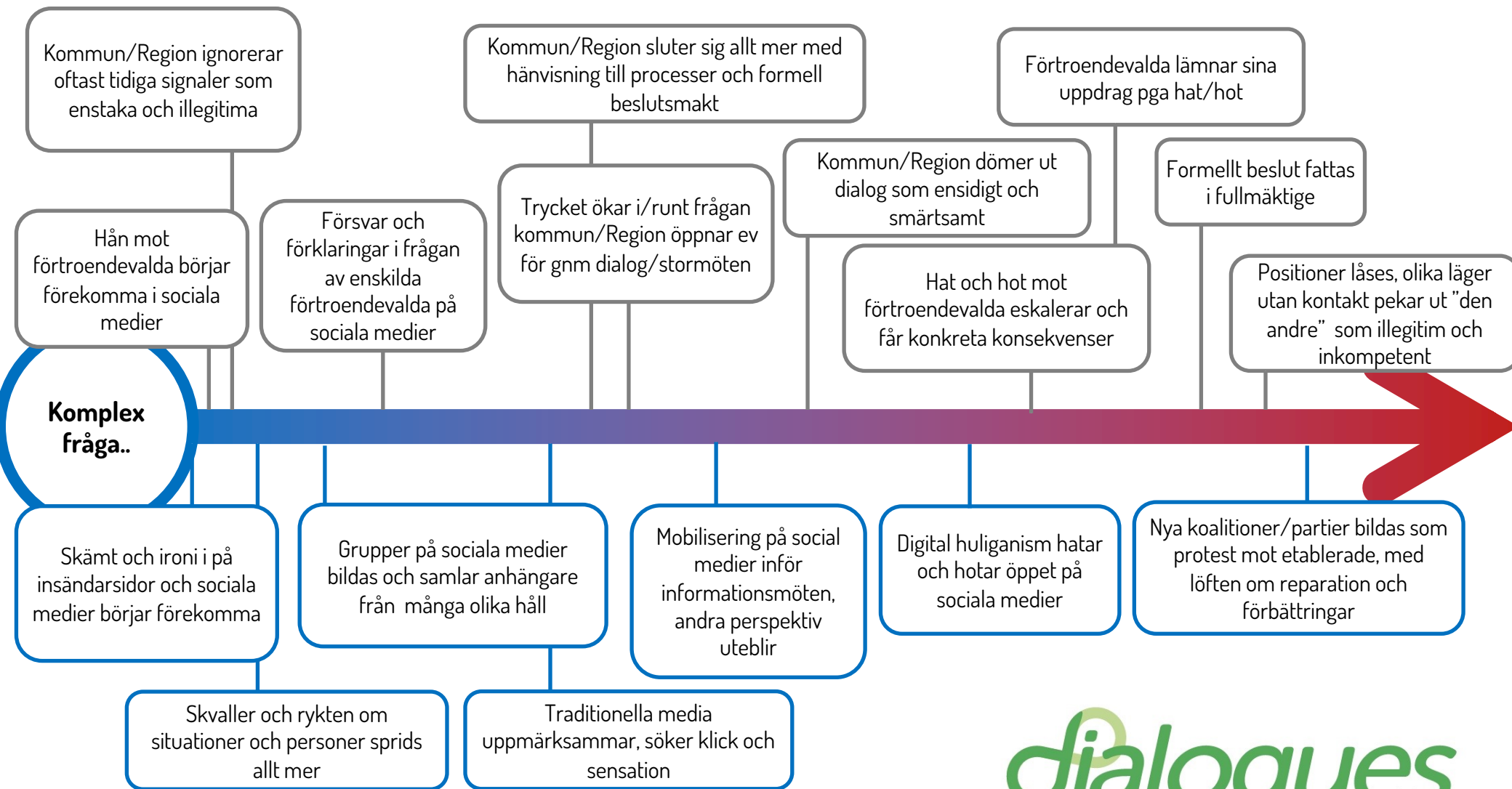
Vilken/vilka komplexa frågor/situationer driver spänning som vi behöver involvera och inkludera i 360 grader?

	Fråga 1	Fråga 2	Fråga 3	Situation 1	Situation 2	Situation 3
Kunskap	Red	Red	Green	Yellow	Green	Green
Kontroll	Green	Red	Red	Red	Green	Green
Legitimitet	Yellow	Red	Green	Yellow	Yellow	Yellow
Tillit	Yellow	Green	Green	Yellow	Yellow	Red
Spänning	Yellow	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow

dialogues

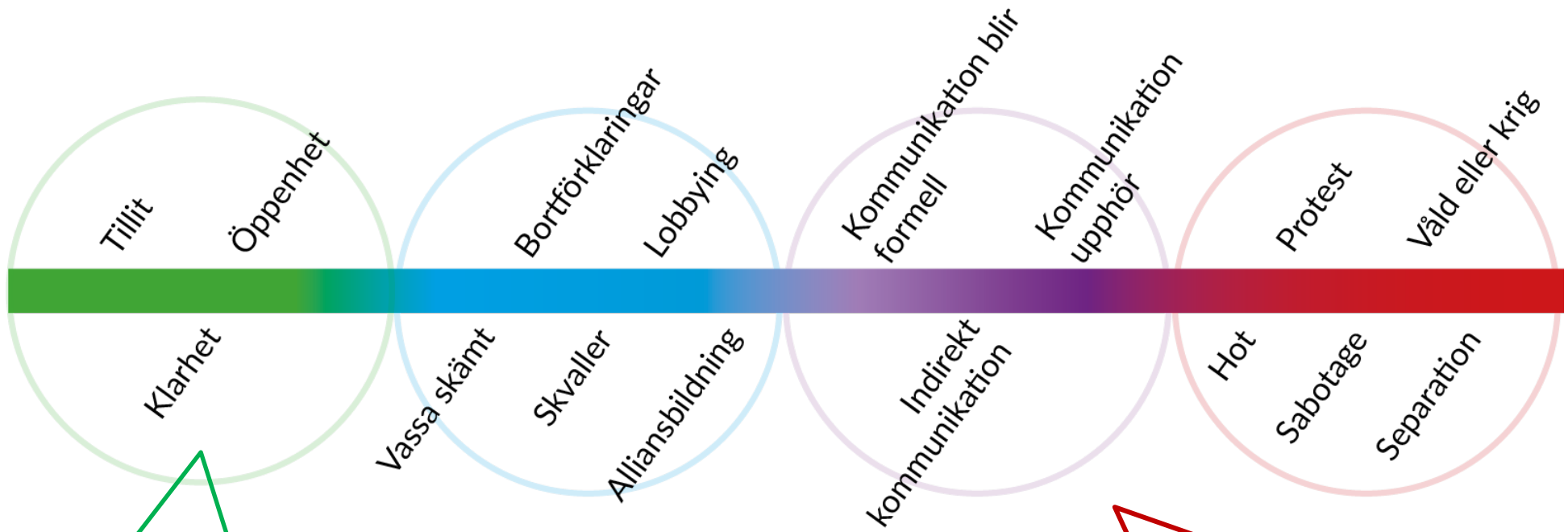
2. Att förstå och förutspå spänningen innan den blir destruktiv

Vissa mönster tycks upprepa sig – från spänning till konflikt



dialogues

Perspektiv som inte lyssnas på driver spänning. I komplexa frågor är flera perspektiv i rörelse samtidigt. Många gånger hörs vissa men inte andra. Komplexitet driver spänning – spänning driver komplexitet.



Hur kan vi tillsammans möjliggöra att arbeta här?

Och ta oss härifrån!

dialogues

FÖRSLAG: Bedöm risk redan i ärendeprocessen!

Risk- och konfliktanalys, Riskguiden

Riskguiden är en digital tjänst för risk- och konfliktanalys i ett förebyggande skede. Verktøget ger ett systematiskt stöd för en risk- och konfliktbedömning i tre steg. En tidig riskbedömning, när processen planeras ger större möjligheter att vidta åtgärder och anpassa processen.



Riskguiden

Det är en beräkningsmodell som utifrån svaren i tre steg som redovisar ett resultat för nivå av risk och konflikt, det vill säga hur låg, måttlig eller hög risk för förtroendevalda att utsättas för hot och hat.

Så här använder du tjänsten

Du kan använda tjänsten för att genomföra alla tre stegen, bedömningen i steg 1 ger dig vägledning om behovet att genomföra nästa steg, bedömningen i steg 2 ger dig vägledning för steg 3. Resultatet från varje steg leder dig vidare, vill du fortsätta senare så kan du spara ned en länk.

Steg 1 – bedöm riskerna

Steg 1 är en översiktlig sortering och en första bedömning av risknivån för frågor och ärenden. Detta steg kan göras av en individ eller en grupp – till exempel nämnd- och kommunsekreterare eller beredningsgrupper. Resultatet ger en första bedömning om risk- och konflikt.

Steg 2 – fördjupad bedömning

Efter den första bedömningen i steg 1 kan det finnas behov av att gå vidare. I steg 2 kan det vara bra att involvera kollegor med säkerhetsansvar eller andra som har kompletterande kunskap om frågan. Att arbeta tillsammans i en grupp och diskutera frågor har värde i sig. Med olika erfarenhet och kunskap kan ni tillsammans göra en bättre bedömning.

martin.sande@dialogues.se

Välkommen!

I det här verktyget kan ni själv göra riskbedömningar på ärenden som kan väcka känslor hos medborgare och berörda personer i er kommun eller region. Verktøget är framtaget för att i första hand bedöma risker för hot och hat gentemot förtroendevalda men det går naturligtvis att använda även för andra medarbetare.

1

Steg 1: I steg 1 görs en översiktlig sortering och en första bedömning av risknivån för frågor och ärenden. I steg 1 kan du bedöma flera ärenden/frågor samtidigt. De frågor och ärenden som bedöms ha en måttlig eller högrisk går vidare till steg 2.

Till steg 1

2

Steg 2: Ni har gått vidare till steg 2 därför att ni i steg 1 gjort en första bedömning att det finns en måttlig eller hög risk för hat och hot mot förtroendevalda och/eller tjänstepersoner i ett eller flera ärenden/frågor. I steg 2 bedöms varje ärende/fråga separat.

Till steg 2

3

Steg 3: Resultaten från steg 2 har visat att en mer noggrann bedömning behövs och att en risk för hat och hot troligtvis finns. I steg 3 bedöms varje ärende/fråga separat.

Till steg 3

Motverka korruption

+

Otilllåten påverkan

Våldsbejakande extremism

Välfärdsbrottslighet

+

3. Att efterfråga en dialogprocess i en komplex fråga

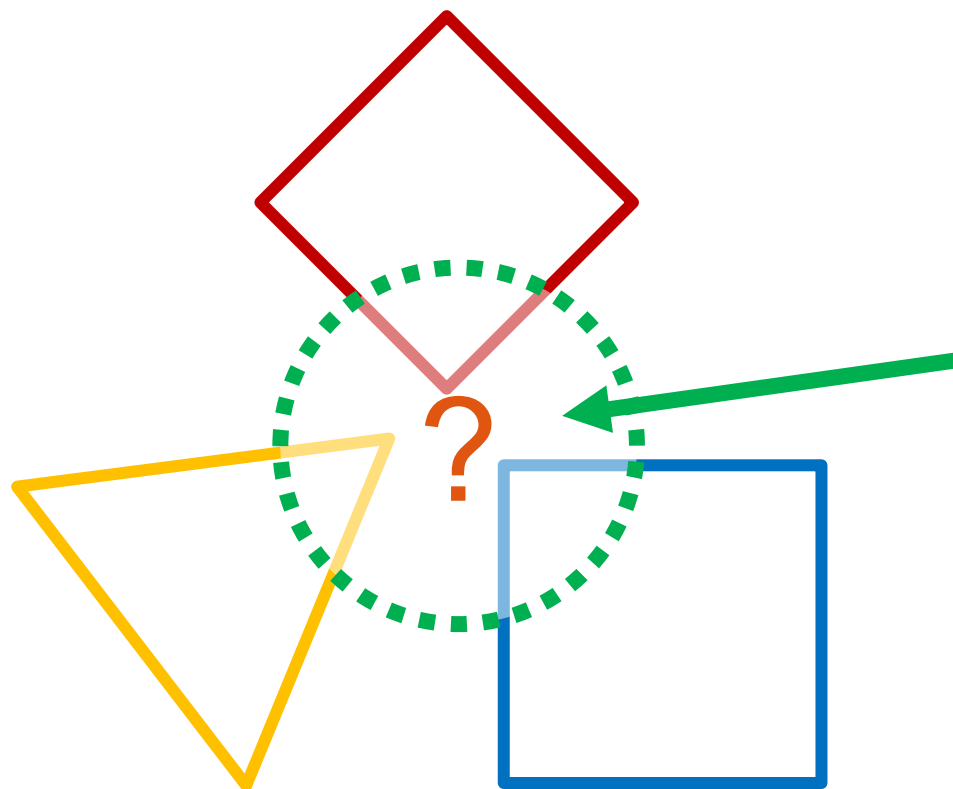


Var noga med vad PROBLEMÄGARE vill se för resultat och vilka förutsättningar som krävs!

1. Arbeta med dialog BEHOVSDRIVET och inte metoddrevet!
2. Arbeta med den interna förankringen noggrant – lockas inte av processarbetet utan det är förankrat! Se det som en komplex fråga!
3. Vilka problem vill ni hantera? Kan ni målsätta dem för att se när ni lyckas? Både effektivitet och tillit behöver vara i fokus!
4. Lägg resurser och fokus där RISK är mest närvarande då det finns resursknapphet – problematisera internt i organisationen runt *begripliggöra komplexitet/spänning, makt, relationer och tillit!*
5. Uppdra tjänstepersoner, ge dem mandat och rörelsefrihet – och hjälp dem med tydlighet om VARFÖR! Skickliggör varandra!
6. Underskatta INTE eventuell intern förankringsbrist eller att ni stör rådande maktordningar – arbeta relationsskapande!



En särskild sätt att se på processdesign, roller & förhållningsätt



Processdesigners och samtalsledare **möjliggör samtal mellan olika parter som är ömsesidigt beroende** av varandra för att hantera en komplex och spänd situation eller fråga s

Processdesignrollen innebär att både utforma, säkra förutsättningar för och ibland leda processen på övergripande nivå.

Samtalsledare leder de faktiska samtalen mellan människor.

Samtalsledaren ingår INTE i själva samtalets innehåll, utan arbetar med samtalets förutsättningar och framdrift med målet om ökad klarhet!
Båda rollerna innebär att agera icke-värderande och neutralt.

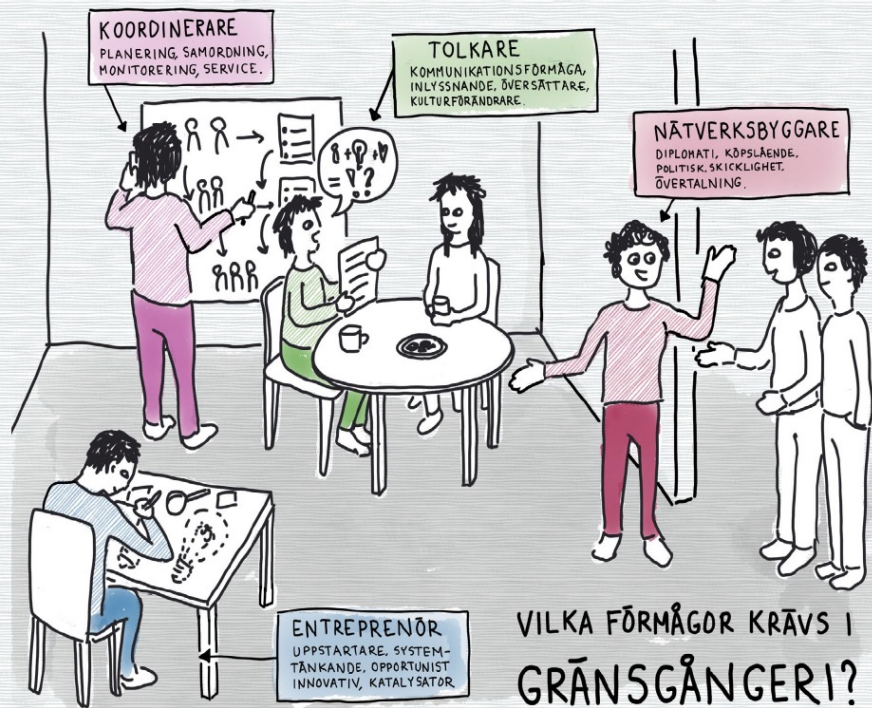
dialogues

Rollen som processdesigner är att vara gränsgångare

Att arbeta med komplexa frågor är en komplex fråga i sig.

- En gränsgångare har förmågan att förstå och navigera i flera olika världar samtidigt och kan därmed hjälpa till att skapa förståelse och samarbete mellan olika grupper såsom chefer, problemägare och politiker
- En gränsgångare behöver ha förmågan att kommunicera effektivt och att vara öppen för olika perspektiv och synsätt. Det är också viktigt att kunna vara flexibel och anpassa sig till olika situationer och normer.
- Rollen som gränsgångare bidrar till att överbrygga klyftor och skapa förståelse mellan olika grupper och sammanhang.
- Gränsgångarrollen kan vara väldigt ensam och utsatt – att vara i hetluften kräver aktivt stöd och förståelse från chefer
- Att vara gränsgångare och samtidigt följa linjevägen är troligtvis inte möjligt.





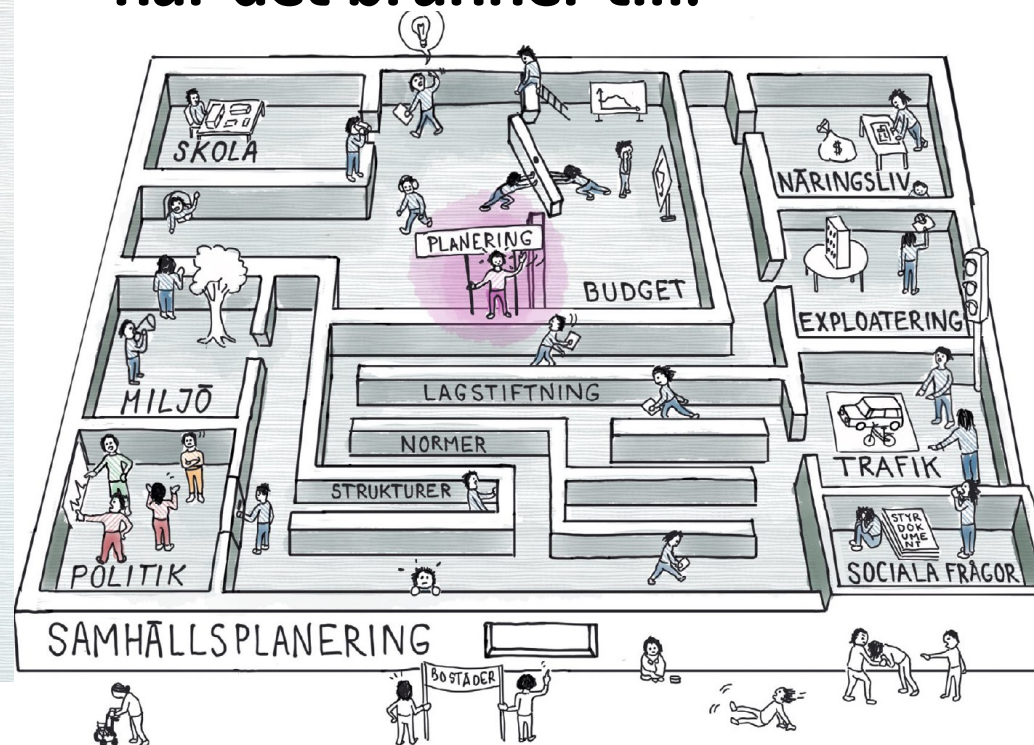
VILKA FÖRMÅGOR KRÄVS I
GRÄNSGÅNGERI?

Omgiven av Gränsgångare

Framväxten av nya samverkansroller i offentlig sektor

Rapport från Innovationsplattform Borås (2018)
Heiti Ernits (RISE och Högskolan i Borås)

Gränsgångare med mandat, rörelsefrihet, kontaktytor att röra sig i det komplexa. Blå krävs det tydligt uppdrag om önskade effekter – och stöd när det bränner till!



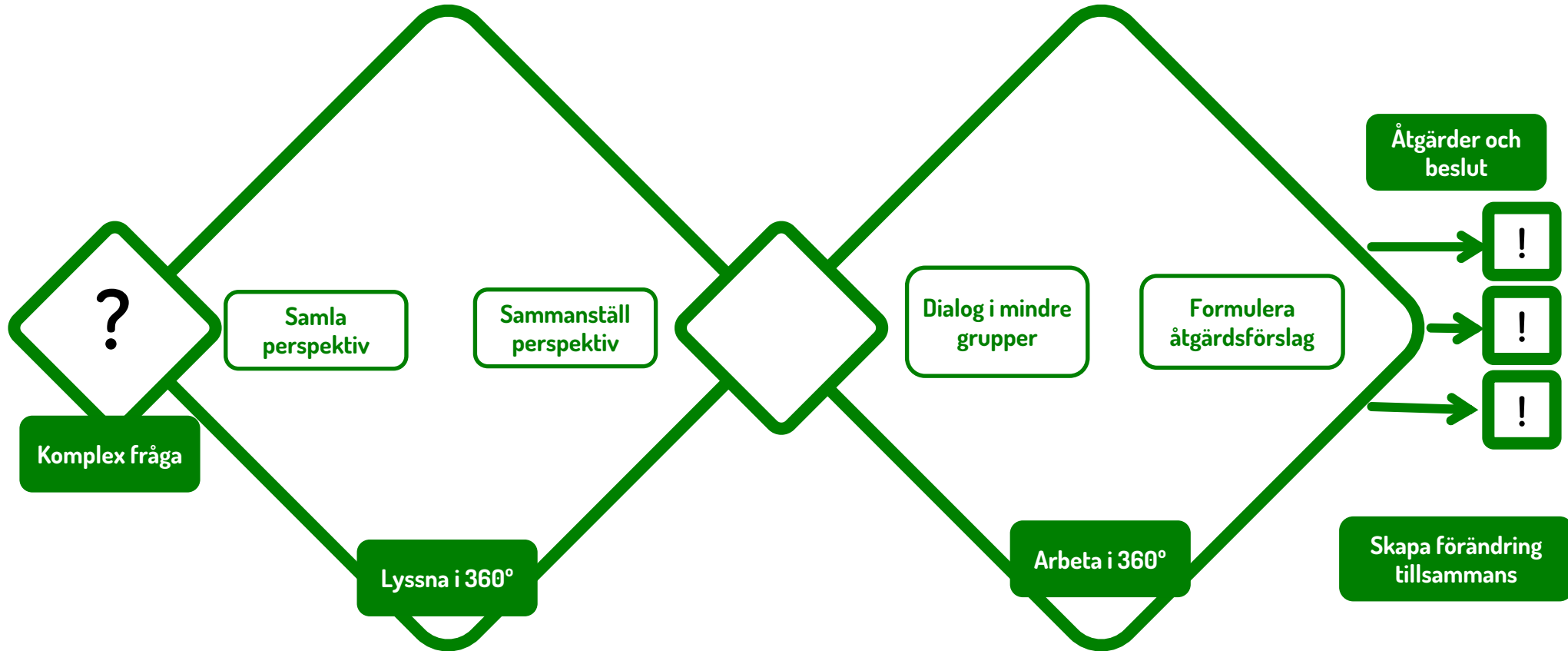
4. En systematisk och metodisk dialogprocess

Arbeta systematiskt utifrån 3 grundprinciper med komplexa och spänningsfyllda frågor

1. Sätt den komplexa frågan som driver spänning i mitten – involvera och inkludera olika aktörer i 360 grader
2. Dela makt att formulera problem och möjliga åtgärder med olika aktörer i 360 grader
3. Ta gemensamt och individuellt ansvar för handling (exvis samarbeten, åtgärdsförslag, överenskommelser, ytterligare dialoger)



Dialogprocess i komplexa frågor – huvuddelar i en process



dialogues

5. Fallgröpar, hinder och lärdomar från andra processer



Förankring/
mandat
inför
deltagande

- Den **interna förankringen** är väldigt viktig. När den inte blir tillräcklig i början haltar det hela processen.
 - **Erfarenheter från tidigare dialoger och förkunskapen** om vad medborgardialog är påverkar hur deltagarna ser på arbetet.
 - Bra att **projektledaren** är känd/känner organisationen.
 - Viktigt att ledande politiker och tjänstepersoner är **med tidigt i arbetet** så att uppdraget blir tydligt med mandat.
- **Tar tid** att jobba med modellen. Tiden är en faktor i sig. Kunskap, relationer, förankra.
 - Måste vara öppen för att arbetet kan ta den väg den tar. **Processen styr**. Börja med en fråga, men den kan förändras. Inte ha klara tankar om vad dialogen ska ge.
 - **Politiker behöver mod och tillit**. Tjänstepersoner behöver kunskap och mod.
 - Landa i: **Varför gör vi detta?** Vi och dom – hur blir vi ett vi? Våga testa! Ser olika ut för varje kommun – måste vara en öppen process, som sen blir ett arbetssätt.
 - **”Vi-dialog”** – viktigt att det handlar om vad vi kan göra tillsammans, så att det inte blir en önskelista om vad kommunen kan göra.
 - **Långsiktighet** – ”inte vara ett tomtebluss”. Detta arbetet tar tid över tid.
 - Lagt en bra **grund tillsammans** med många andra aktörer.

Preliminär sammanställning av intervjuer av aktiva i SKRs utvecklingsarbete kring dialog i komplexa frågor av Ulrika Stöök, SKR

DEN POLITISKA EKONOMINS

GLOKALA UTTRYCK

Sverige i en värld i förändring

... 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

Korpen

Åre kommun – Mörsil – Hur skall vi leva tillsammans?



<https://are.se/kommunpolitik/engagera-dig-och-paverka/medborgardialog>

<https://are.se/dokument/kommunpolitik/5729-perspektivrapport-mo-rsil>

Perspektivrapport

Mörsil



dialogues

Läs mer om några aktuella exempel i Sverige

1. Mörsil (Åre)
<https://are.se/kommunpolitik/medborgardialog>
Perspektivrapporten: <https://are.se/dokument/kommunpolitik/5729-perspektivrapport-mo-rsil>
2. Östberga: <https://poddtoppen.se/podcast/1455205786/demokratiresan-en-podcast-fran-skr/15-samverkan-ostberga-dialog-i-en-komplex-fraga>
3. Rågsved: <https://start.stockholm/om-stockholms-stad/sa-arbetar-staden/platssamverkan/platssamverkan-i-ragsved/>
4. Eskilstuna: Om trygghet: <https://www.eskilstuna.se/kommun-och-politik/sa-kan-du-paverka/medborgardialoger#:~:text=P%C3%A5g%C3%A5ende%20medborgardialoger-,Medborgardialog,-om%20trygghet%3A%20Vad>
5. Lysekil: <https://www.lysekil.se/kommun-och-politik/nyheter-for-kommun-och-politik/nyheter-for-kommun-och-politik/2020-07-19-medborgardialog-en-del-av-trygghetsarbetet.html>
6. Tierp – Dialog om skola och förskola i Hållnäs och Skärplinge: <https://www.tierp.se/tierp.se/kommun-och-inflytande/demokrati-och-insyn/dialog-och-synpunkter/dialog-med-medborgare/medborgardialog/dialog-om-skola-och-forskola-i-hallnas-och-skarplinge.html>
7. Göteborgs Stad Grundskoleförvaltningen: <https://goteborg.se/wps/portal/press-och-media/aktuelltarkivet/aktuellt/4aa47ad7-1318-4745-ac59-fdefa2225e87>
8. Region Västernorrland: Sjukhusockupation: <https://www.rvn.se/sv/v1/Arkiv/Nyhetsarkiv/dialog-solleftea/>

dialogues

Låt komplexitet och spänning styra behovet av dialog inte metoder!

1. **Komplexa frågor** är labyrintliknande problem som svåra är att lösa, eller inte går att lösa en gång för alla, de hanteras – **ACCEPTERA KOMPLEXITETEN!**
2. Komplexitet och **spänning/konflikt** förstärker oftast varandra och blir en del av arbetet för tjänstepersoner och politiker – **FOKUSERA PÅ ATT HANTERA SPÄNNING KONSTRUKTIVT**
3. **Dialog** i komplexa frågor är ett sätt att **tänka** (förhållningsätt) och att **arbeta tillsammans med** olika **aktörer** för att som kommun kunna **hantera** komplexa frågor, kunna **ta ansvar**, **medskapa** åtgärder och samtidigt **bygga förtroende och tillit**.

dialogues