

# Metoder för möten

För ökat deltagande i  
lokalt förändringsarbete

Anna Ranger/Karin Westerberg



Malmö stad  
Miljöförvaltningen



# Metoder för möten

För ökat deltagande i lokalt förändringsarbete

Anna Ranger/Karin Westerberg

## **Metoder för möten**

För ökat deltagande i lokalt förändringsarbete

ISBN 91-631-5391-2

© 2004 Anna Ranger/Karin Westerberg

Omslag och typografi: Happy Marketing, Malmö

Upplaga 1:1

Papper omslag: Invercote creato matt, 260 g

Papper inlaga: Scandia 2000, 100 g

Typografi: Helvetica Roman 8,5/14

Printed in Sweden by

MCT Malmö Centraltryckeri 2004.

# Förord

Dialog och samverkan mellan allmänhet och beslutsfattare är en av grundstenarna i Agenda 21. För att bygga ett hållbart samhälle måste alla vara delaktiga. Vi är många som i olika sammanhang har ambitionen att skapa närdemokrati, dialog och delaktighet. Men hur gör man för att allas röster ska bli hörda och undvika att den som talar högst och bäst alltid får sin vilja framförd, ibland på bekostnad av de tysta?

Det är mot denna bakgrund som miljöförvaltningen i Malmö stad driver projektet "Handbok och utbildning om metoder för delaktighet i lokala projekt". Syftet med projektet är att sprida kunskap om några av de metoder som kan användas för att skapa kreativa, stimulerande och konstruktiva möten mellan olika aktörer.

Mina egna erfarenheter av att vid lämpliga tillfällen använda dialogmetoder i stället för traditionell mötesteknik är mycket goda. När du har denna bok i din hand så är min förhoppning att du verkligen vågar prova någon av metoderna, kanske redan nästa gång du kallar till möte eller deltar i en planeringsprocess. Det finns så mycket att vinna på att alla får sina röster hörda!

Denna bok har utarbetats av Anna Ranger och Karin Westerberg, verksamma vid Malmö högskola respektive Linköpings universitet. Under arbetets gång har en referensgrupp bestående av tjänstemän med mångårig praktisk erfarenhet på området bistått med synpunkter och givande diskussioner. Till denna referensgrupp, och till alla andra som på olika sätt bidragit med sina kunskaper, riktas ett varmt tack.

Projektet har finansierats av Region Skånes Miljövårdsfond, Stadsekologiskt kunskaps- och utvecklingscentrum (SEKUM) samt miljöförvaltningen i Malmö stad.

Malmö i maj 2004



**Carina Nilsson**

Miljönämndens ordförande

# Till läsaren

Arbetet med den här boken kan beskrivas som en balansgång mellan två ytterligheter. Å ena sidan, har vi velat göra de metoder och de processer vi beskriver så tydliga som möjligt – en metodbok utlovar begriplighet och handledning! Å andra sidan, har vi velat visa att varken metoder eller processer går att beskriva eller lära sig från A till Ö – alla situationer är olika och behöver sin egen metod! Vi menar att all samverkan behöver planeringens ordning och struktur, men också ögonblickets flexibilitet och kreativitet. Insikten om att det förhåller sig så är nödvändig för att framgångsrikt kunna använda de metoder vi beskriver.

Varje situation är värd sin egen metod!

De metodbeskrivningar vi gör i den här boken är våra tolkningar av några av de metoder som utvecklats för att underlätta samarbete kring våra livsmiljöer. Det innebär att vi varit med och provat eller utvecklat en del av dem, medan vi samlat andra från inspirerande böcker och människor. En del av metoderna är mycket formaliserade. Andra är mer av idéer och tips kring vad som behövs för att stimulera och konkretisera möten mellan människor. Vår förhoppning är att vårt sätt att beskriva metoderna ska ge dig som läsare inspiration att på egen hand och tillsammans med andra förändra och utveckla dem, så att det samarbete ni leder kan utvecklas just så som ni vill ha det!

Vår tanke är att den här boken ska gå att läsa på flera olika sätt. Befinner du dig mitt uppe i en samverkansprocess, är kanske behovet av nya metoder det mest centrala. Vi har därför samlat alla bokens metoder i två kapitel: *Att leda möten* och *Metoder*. I kapitlet *Att leda möten* har vi försökt att samla in och dela med oss av våra egna och andras erfarenheter av hur man kan arrangera engagerande och kreativa möten – oavsett om det handlar om organisationens veckomöten eller samverkansprocessens arbetsmöten. Här hittar du t.ex. tips om hur du kan utforma din inbjudan/kallelse, hur du kan möblera rummet för olika aktiviteter och hur du kan genomföra kreativa presentationsrundor. I kapitlet *Metoder* har vi samlat och beskrivit några av de övergripande metoder som finns för att driva en work-

shop, genomföra intervjuer eller nå fram till strategiska planer. Här finner du t.ex. metoder som Framtidsverkstad och Open space.

I andra situationer kan det vara viktigare att reflektera över processen i sig och vilka olika faser den går igenom. Vi har själva kommit till vägskalet i olika samverkansprocesser då vi märkt att hantverket inte räcker till – vi behöver **mer** än metoder för att komma vidare. De lärdomar vi då gjort har vi samlat i kapitlet *Process snarare än projekt*.

Vi avslutar boken med ytterligare ett par reflektioner kring några faktorer som vi menar spelar en viktig roll i lyckade samverkansprocesser. Här hittar du våra tankar kring rollfördelning, makt och ansvar; om processledarens viktiga uppgifter och om samverkansprocessernas olika former. Vi har kallat detta kapitel för *Att fundera vidare kring* och hoppas att det ska inspirera dig till just eftertanke.

# Innehållsförteckning

3	<b>förord</b>
4	<b>till läsaren</b>
6	<b>innehållsförteckning</b>
9	<b>process snarare än projekt</b>
15	<b>FAS 1</b> Reflektion kring förutsättningarna
20	<b>FAS 2</b> Att se och synas
24	<b>FAS 3</b> Skapa kunskap tillsammans
27	<b>FAS 4</b> Skapa samsynt strategi
30	<b>FAS 5</b> Från strategi till handling
33	<b>FAS 6</b> Fortsatt samförstånd
35	<b>att leda möten</b>
36	Det lustfyllda mötet
53	Det olustiga mötet
60	<b>metoder</b>
62	Arbetsboksmetoden
65	Berättarcafé
66	Ett gott dagsverke
69	Foto som metod
71	Framtidsverkstad
76	Fyrrar
79	Intervjumetoder



Karteringsmetoder	82
Konsekvenskedjor	86
Lokala experter	87
Medborgarnämnd	88
Olika sätt att organisera sig	92
Open Space	96
Paketmetoden	101
Rankning som metod	102
Rundvandring som metod	106
Urvalsmetoder	110
Utvärdering – under arbetets gång	113
Utvärdering – vid processens slut	117
<b>Att fundera vidare kring</b>	<b>119</b>
Kunskaper och roller	120
Organisationsskillnader	125
Behov av processledare	125
Olika former för samverkan	127
Samverkansformer – en översikt	136
<b>Inspiration</b>	<b>138</b>



Process  
snarare än  
projekt



Att arbeta tillsammans med andra kan utan tvekan karaktäriseras som en mångfacetterad uppgift. Arbetet är präglad av möten mellan olika aktörer, av kompromisser, kanske konflikter och helt säkert personligt och kollektivt växande.

Det finns många olika motiv för att förespråka en ökad samverkan i planering och utveckling av våra livsmiljöer. Den här boken tar avstamp i ett demokratiskt argument: var och en har rätt att delta i beslutsfattande som påverkar det egna vardagslivet. Därutöver hävdar vi att viktig information i form av kunskap och erfarenheter går till spillo om vi begränsar deltagandet i samhällsbyggandet till några få aktörer.

Samverkan leder till möten som i sig kan bygga upp en social samhörighet. Att tillsammans med andra få stöta och blöta sina erfarenheter kring det vardagliga livet, är en process som kan ge upphov till individuella insikter och till kollektiv styrka att förändra. En sådan delaktighet i samhällslivet har många positiva effekter också utanför planeringsarbetet t.ex. på hur vi upplever oss själva som personer samt hur vår hälsa utvecklas.

Ur ett sådant perspektiv innebär planering, utveckling och förändring ett processinriktat arbete som många gånger ställer andra krav än den traditionella projektform vi har vant oss vid. Samverkan är processens mål men även dess arbetsmetod. Att inom dagens traditionella ramar öka utrymmet för ett sådant sätt att arbeta är en grannlaga men nödvändig uppgift om vi vill stödja människors engagemang och inflytande i samhällsprocessen.

Med en sådan processsyn blir den professionella rollen och de kompetenser vi behöver annorlunda än i det traditionella förvaltnings- och utvecklingsarbetet. Den här boken poängterar behovet av **processledare** och **processledarkompetenser**. Att se sig själv som processledare är att se sig själv i ett långsiktigt arbete som över tid varierar i tempo

och intensitet. Processledarens kompetens handlar till stor del om att skapa kreativa möten där vardagliga erfarenheter kan omvandlas till medveten kunskap. Men rollen innebär också att argumentera inåt och bakåt i den egna organisationen; den innebär att arbeta lyssnande, katalyserande och stödjande i kontakten med medborgarna; att på olika sätt fånga upp "dold" kunskap och skapa diskussion såväl som samförstånd mellan aktörer med vitt skilda fokus. För detta krävs metoder!

## Processens sex faser

Vi har tidigare varit noga med att påpeka att samverkan är en process. Oavsett hur arbetet utvecklas innebär det ett arbete som löper över tid och går in i olika faser. Även om det inte går att detaljplanera en samverkansprocess eller formalisera den i en projektplan, är det viktigt att på förhand tänka igenom vilken helhet som ska skapas och hur olika metodval kan påverka både processen och resultatet.

I den här boken har vi utgått från en processmodell där vi har försökt fånga in vilka faser som de flesta lyckade processer verkar ha gått igenom. Vi hoppas att denna modell kan vara till hjälp som diskussionsunderlag när man planerar samverkansprocesser eller vill gå ut och väcka intresse för samverkansarbete. När processen väl är igång kan det också vara bra att återkoppla till faserna för att se var man befinner sig i arbetet. Processmodellen kan då hjälpa till att synliggöra det som glömts bort men också vad som måste omformuleras för att passa nya situationer.

Den första fasen har vi kallat *Reflektion kring samverkan*. Här betonar vi betydelsen av de egna och kollegiets reflektioner kring den process och de delprocesser som startas i och med att ett samarbete inleds. Det handlar t.ex. om rollfördelning, förväntningar, förtroende, resurser, makt och ansvar.

I den andra fasen har det blivit dags att *Se och synas*, d.v.s. att gå ut och söka kontakt, fånga in samverkansbehov och skapa intresse. Hur kan ett urval göras? Hur kan engagemang för svåra samhällsfrågor väckas?

Den tredje fasen – *Skapa kunskap tillsammans* – handlar om allt det arbete vi kan genomföra för att aktivera och stödja medborgarna i deras arbete. Men också om att skapa nya kunskaper tillsammans.

Ett viktigt steg i samverkansarbetet är att komma vidare med den kunskap och de idéer som samlas in eller byggs upp. Det är detta svåra steg som fokuseras i fas fyra *Skapa samsynt strategi*.

I den femte fasen, som vi kallat *Från strategi till handling*, inriktas processen på att omsätta strategier i praktiskt arbete. Här betonar vi vikten av att hitta nya organisationsformer, men presenterar också metoder för att handla tillsammans.

Slutligen kommer vi till fas sex – *Fortsatt samförstånd* – där vi diskuterar olika sätt att utvärdera och återkoppla. Denna fas ligger visserligen sist, men är oerhört betydelsefull; mycket av det arbete som diskuteras här kan med fördel också göras då och då under processen.

### Att hålla ångan uppe!

De aktörer som möts i samverkansprocesser är ofta olika vad gäller storlek och komplexitet. De skiljer sig även åt vad gäller rutiner för arbete, hierarkiska aspekter, hur snabbt man kan agera och hur man definierar att man gör ett bra jobb.

Ofta är det alltså många grundläggande egenskaper som skiljer de samarbetande aktörerna åt. Var och en av dessa skillnader kan bli upphov till konflikt! Som vi framhåller i *fas 1* är reflekterandet kring dessa skillnader en viktig förutsättning för att inte konflikter ska uppstå. En annan viktig infallsvinkel är att under samverkansprocessens gång använda sig av "metoder" för att hålla ångan uppe och smörja maskineriet. Generellt sett kan man säga att samverkansprocesser ofta är så långa att energinivåerna hinner både sjunka och stiga i flera omgångar hos alla inblandande.

Den kommunala organisationen är större och mer tungrodd än många andra organisationer och arbetsformer. Detta är ofta nödvändigt eftersom det borgar för demokratisk och kompetent bearbetning. Samtidigt kan arbetstiden och arbetsprocessen verka obegripligt byråkratisk för den som står utanför och tittar in. En normal handläggningstid kan lätt uppfattas som en förhållning eller bortprioritering av en viktig fråga. Den upplevelsen kan för den utomstående lätt så split i förtroendet.

Botemedlet är dock inte så svårt: Det handlar om att hålla kontakten och kanske arbeta med andra frågor inom samverkansarbetet medan en lång handläggningstid förlöper. Det handlar om att med lust och kreativitet planera in hålla-ångan-uppe-moment, som till exempel kan vara:

- Att göra gemensamma studiebesök.
- Att bjuda in en intressant eller underhållande föreläsare.
- Att arrangera ett visionärt moment om en annan delfråga i processen.
- Att gemensamt sammanfatta vad ni hittills åstadkommit i samarbetet och informera andra om det, till exempel media.

- Att gemensamt arrangera ett evenemang som är roligt, informativt eller bekräftande - eller allt på en gång.
- Att göra *Ett gott dagsverke*, dvs. att arbeta praktiskt tillsammans med en eller flera av de idéer som kommit upp under processens gång. *Ett gott dagsverke* är en dansk metod som du kan läsa mer om på sid. 66.
- Och sist men inte minst: Att i det vardagliga arbetet höra av sig då och då och höra hur läget är och berätta lite om hur det ser ut på den egna fronten för tillfället.



# Reflektion – kring förutsättningarna

## Fasens fokus

Denna fas fokuserar det interna förberedelsearbetet och hjälper dig och dina kollegor att på ett professionellt sätt skapa ramar för ert samverkansarbete. Här är det viktigt att skapa tillfälle att:

- Utforska vilka viljeyttringar och värderingar du för egen del står för, hur kollegiet ställer sig, samt vilket grundläggande förhållningssätt som företräds av organisationen du är verksam inom.
- Utforska vilka ramar som finns för en tänkt samverkansprocess utifrån dina egna, dina kollegors och organisationens nuvarande situation och förutsättningar: arbetsuppgifter, organisatoriska strukturer, tidsmässiga och ekonomiska förutsättningar.
- Ta reda på vilka kompetenser ni har tillgång till och vilka ni saknar för att kunna arbeta med samverkan på det sätt ni önskar.
- Givet dessa ramar: Reflektera kring vilken form av samverkan du och dina kollegor har möjlighet att engagera er i på kort sikt. Och vilka samverkansformer ni vill och har handlingsutrymme att arbeta för på längre sikt.
- Reflektera kring hur du och dina kollegor kan bygga stödjande nätverk mellan förvaltningar inför aktuella och framtida samverkansprocesser.

## Vägar in i fasen

Befinner du dig i denna fas gäller det att vara uppmärksam på de öppningar som finns för att arbeta på ett nytt sätt i kontakten med andra aktörer. Dra nytta av:

- Dina egna kompetenser och ditt engagemang.
- Kontakter du knyter i olika sammanhang.



- De projekt eller arbetsuppgifter du redan har eller är på väg in i.
- Nya politiska visioner eller förvaltningspolicys som på olika sätt indikerar behovet av ett ökat samverkansarbete.
- Överstatliga, statliga, regionala och kommunala projekt och fonder.
- Kollegiala möten och sektorsövergripande initiativ.

## Fasens metoder

*Fas 1* rör läget för dig inom kollegiet och den egna organisationen. Väl ute på fältet förväntas de interna förhållandena "vara avklarade" och bör också vara det, så att energin kan riktas mot det samverkansarbetet gäller. Naturligtvis är verkligheten inte alltid så enkel: arbetet med att förstå och förändra de interna ställningstagandena och rutinerna är i mångt och mycket en ständigt pågående process som bör ges tid och energi även under pågående samverkansarbete. Att under *fas 1* särskilt uppmärksamma dessa frågor bör dock för att de flesta och största interna frågorna är avklarade, vilket är viktigt för att ett kommande samverkansarbete ska löpa utan hinder. Att bearbeta de frågor som karakteriserar fasen (se under *Arbetes karaktär* nedan) är en viktig början.

### Följande metoder är användbara i fas 1:

- *Framtidsverkstad* (se sid. 71)
- *Konsekvenskedjor* (se sid. 86). I *fas 1* kan "konsekvenser" med fördel bytas ut mot förutsättningar – metoden är den samma!
- *Rankning som metod* (se sid. 102)

Se även metoder i avsnittet *Det lustfyllda mötet* (sid. 36) och *Det olustiga mötet* (sid. 53).

Glöm heller inte alla de frågor som ställs i denna fasbeskrivning. Uppskrivna på en lapp kan de utgöra utmärkta "checklistor" som du kan bearbeta själv, men också gärna tillsammans med dina kollegor!

## Att välja samverkansform

Det finns – som sagt – många skäl att vilja samverka. Men viljan måste vägas mot förutsättningarna; **hur** och för **vilka syften** kan samverkan skapas? Detta innebär att samverkansprocesser tar olika form; processerna strävar efter olika typer av kunskap och resultat och arbetet organiseras på skilda sätt. Dessa olika samverkansformer har vi samlat till tre grundtyper:

- samverkan för *breddat informationsunderlag*
- samverkan för *effektfull förvaltning*
- samverkan för *demokratisk genomskinlighet*

Eftersom samverkansformen påverkar hela processen och de olika aktörernas ansvar, måste diskussionen om lämplig samverkansform vara en central del av arbetet i *fas 1*. Det är också viktigt att fortsätta diskutera och utveckla valet i *fas 2* – alla deltagare måste känna sig införstådda i valet och dess effekter.

Diskutera vilken samverkansform som är realistisk för just er just nu, så undviker ni att gå in processen med olika uppfattningar om arbetets mål och medel. Detta är en vanlig orsak till att processer misslyckas och att aktörer känner sig svikna. Om några aktörer spelar efter de regler som gäller för breddat informationsunderlag, medan andra menar att ni arbetar för demokratisk genomskinlighet kan det inte bli annat än grus i maskineriet!

För att underlätta arbetet med att värdera och välja samverkansform, har vi samlat våra erfarenheter och kunskaper om de tre grundtyperna i avsnittet *Olika former för samverkan* som du finner på sid. 127.

### Arbetes karaktär

Det faktum att du just nu håller en bok om metoder för samverkan i din hand är förmodligen ett utslag av att du redan befinner dig i *fas 1*. Du funderar över behovet av fungerande samverkansprocesser och hur de ska bli möjliga att realisera. Vare sig du tycker att du finner svaren i den här boken eller någon annanstans, så menar vi att det tankearbete och sökarbete du är involverad i just nu är en del av *fas 1*.

I alla former av samverkan är det av betydelse att ha reflekterat över vem man själv är som aktör, vad man står för, vill, kan och har ansvar för. Utan en sådan bas att utgå ifrån är det lätt hänt att kommunikationen blir otydlig vad gäller de samarbetande parternas förväntningar på varandra. Reflekterandet bör omfatta hur du uppfattar dig själv och din egen roll, såväl som hur du tror att andra aktörer uppfattar den roll du har som yrkesmänniska. Inspiration till sådana reflektioner finns i kapitlet *Att fundera vidare kring* (sid. 119).

Hur mogen är din organisation som helhet för att gå in i en samverkansprocess av någon form? Är det fler än du som funderar på hur ni inom organisationen kan öka ert samverkansarbete med andra? Vad tycker dina kollegor? Vad tycker dina chefer? Hur matchar era visioner och möjligheter de politiska direktiv som ges? Hur hittar du kollegor inom andra områden, yrken och förvaltningsgrenar som kan bli grundplåten för ett fungerande internt arbete för att skapa möjligheter till ett utökat samverkansarbete för organisationen som helhet?

Vilka möjligheter finns i realiteten för den maktförskjutning som krävs för demokratisk genomskinlighet? Eller finns det beredskap att ta emot resultatet från en samverkan enligt breddat informationsunderlag?

Frågorna under *fas 1* är många och syftar alla till att tankemässigt mogna inför ett sätt att samverka som ställer helt andra krav än de vi av tradition är vana vid. Den tankemässiga processen är en förutsättning för att en genuin handlingsberedskap ska skapas hos dig själv, inom kollegiet och i organisationen som helhet.

# Att se och synas



## Fasens fokus

I *fas 2* har det blivit dags att aktivt arbeta för att knyta kontakter som kan leda till samverkan. Det handlar om att informera sig om och närvara i de skeenden som på olika sätt är uttryck för en önskan om förändring mot en mer uthållig miljö att leva och verka i. I den här fasen presenteras metoder som hjälper dig att:

- Utveckla ditt ordinarie sätt att skaffa och ge information, så att du breddar ditt kontaktnät att även omfatta individer och grupper som vanligtvis inte definieras som aktörer i planering och utveckling av våra livsmiljöer.
- Finna former för att på ett smidigt sätt bidra med dina kunskaper och erfarenheter så att du stödjer konstruktiva förändringskrafter som befinner sig utanför de gängse strukturerna.
- Reflektera över hur du på ett ansvarsfullt sätt kan "kroka tag i" de människor, idéer och behov som du upptäcker så att samverkan kan komma till stånd.
- Reflektera över hur du kan göra dig själv synlig för intresserade vardagsaktörer att "kroka tag i" så att ni kan inleda ett samverkansarbete.

## Vägar till samverkan

Det är inte alltid lätt att i vardagens jäkt och måsten försätta sig i den öppna, spanande och receptiva stämning som är grunden för *fas 2*. De flesta vägar till samverkan går via fantasin:

- Samla notiser och artiklar ur de tidningar du redan läser.
- Se till att den verksamhet du företräder är synlig för många olika målgrupper. Utveckla och förnya de informationskanaler du redan har.

- Gå på olika intressegruppers möten, även sådana som du vanligtvis inte brukar gå på.
- Hjälp en kollega på en annan förvaltning att agera mötesledare/processledare! På så sätt får du se världen ur ett annat ämnesperspektiv än du vanligtvis gör, vilket kan ge nya tankar och idéer.
- Rör dig på platser och i sammanhang där du vanligtvis inte rör dig.
- Kontakta andra etablerade aktörer för samverkan - men se upp så att det inte blir ett "de-starka-aktörernas-race".
- Kontakta universitet och högskola. Allt fler universitet är intresserade av att knyta tätare kontakter med omvärlden. Här finns ämneskompetens och metodkunskaper att dra nytta av.

## Fasens metoder

Fasens metoder är förhållandevis okomplicerade och lätta att genomföra. De präglas alla av ett rekognoserande förhållningssätt som i större eller mindre grad påverkas av tillfälligheternas spel.

- *Berättarcafé* (se sid. 65)
- *Lokala experter* (se sid. 87)
- *Rundvandring som metod* (se sid. 106)
- *Urvalsmetoder* (se sid. 110)

Se även metoder i avsnittet *Det lustfyllda mötet* (sid. 36) och *Det olustiga mötet* (sid. 53).

## Arbetets kärna

Kanske ligger det en paradox i *fas 2*. Å ena sidan, för att synas behövs en viss grad av tydlighet; att den som ska se dig kan uppfatta konturerna och skapa sig en enhetlig bild. Å andra sidan ligger underförstått i ordet *se* en förmåga att se förbi sina egna invanda föreställningar om hur saker och ting förhåller sig för att i stället låta sig påverkas, utvecklas och förändras av det man ser.

Detta dynamiska förhållande mellan att **se** respektive **synas** är kärnan i *fas 2*; att genom information, närvaro, intresse och handlingsberedskap på olika sätt bidra till att en förut-sättningslös kommunikation uppstår. En kommunikation som kan mynna ut i att en sam-verkansrelation med andra utvecklas.

Motsatsen till det förhållningssätt vi menar ska prägla *fas 2* kan åskådliggöras genom den handlingskraftige och ambitiöse tjänsteman som redan under *fas 1* har ett färdigt projekt formulerat i huvudet. Under *fas 2* ger hon eller han sig ut med den färdiga projektplanen i handen för att förankra den hos de lokala aktörer som definierats som lämpliga samar-betspartners. (Begreppet **förankra** kan i många fall användas som indikator på att de för-ändringsidéer som förs fram inte är kläckta i gemenskap med dem som samarbetet ska omfatta)

Viktigt att reflektera kring är alltså vilken framtoning du själv bär med dig i mötet med dem som du tänker dig inleda samverkan med (stöd dig här på det förberedande arbete som du gjort under *fas 1*). Vad vet de konkret om ditt handlingsutrymme, din kunskap och dina befogenheter? Vad har de för tidigare erfarenheter av dig och den organisation du representerar? Hur definierar de sina egna möjligheter i ljuset av hur de ser på din roll? Och viktigast av allt: Hur kan du bemöta detta på ett sätt som skapar förtroende och kan utveck-la relationen?



En annan, mer konkret infallsvinkel av arbetet i *fas 2* handlar om att lära känna den plats eller det område som är i fokus för det arbete som ska utföras. Via besök på platsen, genom informella samtal med dem som bor och verkar där, genom den bild media ger, genom skönlitterära berättelser, samt studier av statistik, kartor och rapporter kan vi skapa oss en grov bild av platsen och området. Hur är utomståendes bild av platsen? Hur ser platsens egna invånare på platsen? Vilket förhållande har du själv till platsen på en privat nivå så väl som ur ett professionellt perspektiv? Svaret på de frågorna kan fungera som en riktningvisare för hur du kan fortsätta att närma dig området för att hitta sätt att "kroka tag i" de skeenden som redan är en del av den vardag som präglar området. De flesta av fasens metoder fokuserar just detta konkreta arbete.

# Skapa kunskap tillsammans



## Fasens fokus

Nu har en grupp formats. Det kollektiva arbetet börjar komma igång. Det som förmodligen karakteriserar gruppen är blandningen av erfarenheter och kunskaper som deltagarna bär med sig; var och en har med sig kunskaper både från sin profession och sitt vardagsliv. Var och en bär också med sig förväntningar på hur ni som gruppmedlemmar ska fungera och arbeta tillsammans. Dessa förväntningar är en viktig faktor för hur det kommande samarbetet utvecklas.

I denna fas står mångfalden, de olika rösterna och den komplexa bilden i fokus. Målet är att samla in en så perspektivrik och användarvänlig kunskapsbas som möjligt. Här presenteras därför metoder som hjälper dig att:

- Fånga in olika aktörers kunskaper och erfarenheter kring den plats eller den frågeställning ni samverkar kring.
- Fånga in de hinder och möjligheter, behov och problem, resurser och förhållningssätt som är förknippade med den plats eller den frågeställning ni samverkar kring.
- Samla ihop skilda aktörers och grupper syn på vilka utvecklingsbehov och förändringsmöjligheter som finns i relation till den plats eller frågeställning ni samverkar kring.
- Skapa arenor där olika perspektiv och förslag kan berikas och konkretiseras genom mötet aktörer emellan.

## Fasens metoder:

- *Arbetsboksmetoden* (se sid. 62)
- *Foto som metod* (se sid. 77)

- *Fyrrar* (se sid. 76)
- *Intervjumetoder* (se sid. 79)
- *Karteringsmetoder* (se sid. 82)
- *Medborgarnämnd* (se sid. 88)
- *Open space* (se sid. 96)
- *Rundvandring som metod* (se sid. 106)

Se även metoder i avsnitten *Det lustfyllda mötet* (sid. 36) och *Det olustiga mötet* (sid. 53).

## Arbetets kärna

Detta är mötenas fas. Därför är möteskulturen extra viktig att resonera kring och arbeta med i fas 3. Det är viktigt att skapa möten där alla aktörer både lyssnar och deltar aktivt. Metoderna är tänkta att kunna fånga in så många aktörers röster som möjligt, utan att för den skull skapa ett material som inte går att hantera.

Tänk efter vilket syfte er samverkansprocess har och försök att använda de metoder som bäst fångar in dels de aktörer och dels den kunskap ni är i behov av. Försök också att skapa mötessituationer som hjälper olika aktörer att aktivera så stora delar av sin egen erfarenhets- och kunskapsbas som möjligt. Vem som bidrar med expertkunskap, processkunskap och vardagskunskap kan helt enkelt variera i olika metoder och situationer. Tips om hur ni skapar en sådan öppen mötesstruktur finns i avsnitten *Det lustfyllda mötet* respektive *Det olustiga mötet*.

Den kunskapsbas ni bygger upp i *fas 3* ska kunna fungera som ett effektivt underlag för att dra upp strategier, arbeta fram planer och fatta beslut. Därför är det viktigt att inte enbart arbeta med "bra/dåligt" teman när ni använder er av metoderna (eller att bara använda metoder som framför allt bygger på sådana teman). Försök istället att variera temana så att ni också får fram t.ex. lokala resurser och människor som är intresserade av att arbeta aktivt med att genomföra skilda förslag. Annars är det lätt att kunskapsbasen blir en lång "gnäll- och kravlista" som ingen av er är särskilt intresserad av att arbeta vidare med!

En viktig del av arbetet i *fas 2* kan vara att stärka de vardagsaktörer som deltar i samverkansprocessen. Det är inte alltid lätt att i sin roll som "allmänhet" eller "boende" se sig som handlingskraftiga medborgare med viktiga perspektiv. Hela poängen med samverkan – oavsett vilken form vi arbetar efter – är ju dock att kunna ta tillvara de perspektiv och erfarenheter vi får i vårt vardagsliv! För att skapa den tillit som behövs måste alla aktörer få en chans att se på vilket sätt de bidrar till processen som helhet. Detta är extra viktigt i samverkan för *breddat informationsunderlag* (se sid. 128 och sid. 136) där kunskaperna som hämtas in kommer att värderas och användas i ett arbete som i stort ligger bortom medborgarnas insyn.

*Fas 3* handlar om att bygga vidare på de resultat som ni fått genom *fas 2*. I *fas 3* kan kontaktnätet utvidgas genom det pågående arbetet och de resultat som uppnås. Det är också viktigt att aktörer som inte "nappat" på en gång har en chans att senare delge sina tankar.

# Skapa samsynt strategi

## Fasens fokus

I denna fas har det blivit dags att använda er gemensamma kunskapsbas för att hitta de förslag gruppen vill arbeta vidare med. Ur de många röster och bilder som aktiverades i *fas 3* handlar alltså *fas 4* om att samla, värdera och prioritera. Metoderna i denna fas är därför tänkta att kunna hjälpa till med att:

- Väga samman de olika röster, idéer, bilder och förslag som uppkommit samt värdera och prioritera mellan dem.
- Konkretisera materialet så att ni finner de punkter där ni kan fortsätta samverka eller som ger olika aktörer en bas att verka enskilt utifrån sina egna möjligheter och resurser.
- Komma förbi skilda tolkningar och konflikter kring platsen eller frågeställningen ni samverkar kring och istället använda mångfalden till att göra mer än ni tänkt er.

## Fasens metoder

- *Framtidsverkstad* (se sid. 71)
- *Fyrar* (se sid. 76)
- *Konsekvenskedjor* (se sid. 86)
- *Medborgarnämnd* (se sid. 88)
- *Rankning som metod* (se sid. 102)

Se även metoder i avsnitten *Det lustfyllda mötet* (sid. 36) och *Det olustiga mötet* (sid. 53).



## Arbetets kärna

I den här fasen fokuseras de metoder som leder till en gemensam bearbetning och avgränsning av de aktuella frågorna. Det har nu blivit dags att komma till beslut, att finna de åtgärder som prioriteras högst och de handlingsplaner som ska leda till konkret arbete. Eftersom *fas 4* genomförs inom expertgruppen i samverkan för *breddat informationsunderlag* (se sid. 128) finns det ofta utarbetade metoder för hur material struktureras och strategier eller planer läggs fast. De metoder som presenteras här är kanske därför mest lämpade för er som valt att arbeta med samverkan för *demokratisk genomsynlighet* eller *samverkan för effektiv förvaltning* (se sid. 131 och 133).

Det har alltså blivit dags att ta ställning till det material som hittills samlats in och att skapa en handlingsplan för det vidare arbetet. Vi får dock inte glömma bort att alla fungerande möten innebär att positioner och roller skiftar och ny kunskap, processer och faser växer fram. Som mötesdeltagare är det sällan man går ur det strategiska arbetet med samma kunskaper, perspektiv och ståndpunkter som när man gick in i det. Det är därför viktigt att skapa ett mötesklimat där deltagarna kan utveckla sin kunskap, skifta perspektiv och ändra sina prioriteringar.

När ni har enats om en gemensam färdriktning eller några gemensamma mål eller projekt, finns det möjlighet både att utveckla det gemensamma samverkansarbetet och att hitta sina egna stigar. Skapas t.ex. en handlingsplan för minskad energianvändning bör det ges utrymme både för gemensamma insatser och för enskilda aktörers handlande. För att detta ska vara möjligt är det viktigt att de mål som sätts upp blir tydliga och att strategin inte "enkelriktas" utan att olika sätt att nå målet fortfarande finns kvar.

Detta är fasen där vi kan hamna i konflikt om **vad** vi ska prata om och **vilka åtgärder** som ska prioriteras. Detta är en naturlig del av strategiarbetet och det bör därför finnas utrymme att diskutera skillnader mellan er som samverkande aktörer. Driv dock inte konsensustanken alltför hårt, kanske räcker det att ni enas om en bred målbeskrivning och en lista på råd för den som vill handla aktivt? Det kan också vara så att en del idéer eller målsättningar kanske helt enkelt får vila till senare, när ni hittat en fungerande organisationsform och är redo att ta itu med de mer knepiga frågorna.

# Från strategi till handling



## Fasens fokus

Detta är en fas som ger stort utrymme för alla "doers" och föreningsmänniskor i er samverkansprocess. *Fas 5* kan också vara ett av de svåraste stegen i samverkansprocesser, eftersom arbetet alltmer går över gränser mellan sfärer, sektorer och organisationer. När man ska gå från strategi till handling blir frågor som ansvar, beslutsordningar, resurstilldelning och organisering "heta". Här kan vi inte lösa alla dessa gordiska knutar, men vi vill ändå försöka ge ett par förslag på hur samverkan i handling och inte bara i visioner och strategier skulle kunna organiseras. De förslag som presenteras kan vara en första hjälp i era funderingar kring hur ni kan omsätta era visioner till handling. Vi själva har funnit det viktigt att:

- Finna och skapa de nya strukturer, organisationer och handlingsmodeller som passar processen.
- Knyta samman och få dessa nya strukturer att interagera eller integreras i befintliga strukturer och organisationer (för t.ex. beslut, förvaltning, förändringsarbete, ideellt arbete).
- Mobilisera de resurser (i ordets alla bemärkelser) som inventerats i *fas 3* och *fas 4* och kanske också finna helt nya vägar till bärkraftigt förändringsarbete.

## Fasens metoder

- *Ett gott dagsverke* (se sid. 66)
- *Olika sätt att organisera sig* (se sid. 92)
- *Paketmetoden* (se sid. 101)

Se även metoder i avsnitten *Det lustfyllda mötet* (sid. 34) och *Det olustiga mötet* (sid. 53).



När ni bygger upp en organisation för att arbeta praktiskt mot era mål kan de metoder och de reflektionsfrågor som finns i *fas 1* också komma till användning.

## Arbetets kärna

Den här fasen är kanske mer än andra beroende av de specifika situationer som ni befinner er i eftersom det kräver mer än tanke och planeringsarbete. *Fas 5* kräver ju att ni går in i något som ni aktivt tar ett ansvar för att genomföra. Det är därför oerhört viktigt att tänka på sådant som hur arbetet ska organiseras och struktureras.

Ett annat viktigt behov som uppstår i denna fas (om inte förr) är behovet av nya kompetenser, experter och av samarbetspartners som kan satsa nya resurser i tid, kunskap eller pengar. Att genomföra idéer kan också innebära ett behov att koppla samman det arbetet ni hittills fört med andras arbete och regler; t.ex. regler kring hur olika platser måste utformas för att vara säkra eller möjliga att sköta. Det finns också ett större samhälle runt omkring som kanske har sina tankar och planer för områden som ni berört. Också dessa bör visas hänsyn och involveras.

Processen blir alltså mer sårbar i *fas 5*, samtidigt som ni förhoppningsvis har bearbetat era idéer så väl att strategin är hållbar och era projekt intressanta nog också för andra.

I *fas 5* kan konflikter uppstå då de som varit med i arbetet ifrågasätts av de som inte deltagit. Nu ska ju saker synligen förändras och det är konfliktfyllt. Här gäller det att inte "sluta" processa; att varken göra det omöjligt för nya att engagera sig eller se processen som avslutad och ur världen.

Genomförs fasen som en del i samverkan för *breddat informationsunderlag* (se sid. 128) är det oerhört viktigt att vara tydlig med hur de insatser som ni tänker genomföra är kopp-

lade till de förslag som ni hämtade in i *fas 3*. Försök också att visa vilka val och beslut ni fattat sedan dess och vilken omfattning och tidplan som de praktiska åtgärderna nu har. Är resultatet att inga eller mer interna eller på andra sätt "osynliga" åtgärder ska genomföras blir det än viktigare med återkoppling.

# Fortsatt samförstånd

## Fasens fokus

Både löpande och när en process närmar sig sitt slut är det viktigt att återkoppla, utvärdera och lära av arbetet man genomfört. Ett sätt att göra detta är att i en diskussion gå igenom de faser man varit igenom. Vad tänkte man sig att det skulle bli och vad blev det? Vad kan man lära av det? I *fas 6* vill vi presentera några sätt att dra lärdomar av det ni gått igenom samt diskutera processen som sådan tillsammans. Det handlar om:

- Hur de olika aktörerna och organisationerna som deltagit kan dra nytta av de lärdomar processen har gett.
- Hur återkoppling och utvärdering kan göras kreativa och lärorika, också medan processen fortfarande är i full gång.
- Hur återkoppling/utvärdering kan användas på ett sätt som utvecklar den relation som skapats mellan olika aktörer och ge bränsle åt nya samverkansprocesser.

## Fasens metoder

- *Utvärdering under arbetet* (se sid. 113)
- *Utvärdering vid processens slut* (se sid. 117)
- *Återanvänd gärna metoderna i fas 4 och fas 5.*

Metoderna i *fas 4* och *fas 5* hjälper er att kritiskt utvärdera hur långt ni kommit med er strategi och vad som kanske behöver förändras. De hjälper er också att se om nya uppgifter kräver nya sätt att organisera ert vidare arbete.



## Arbetets kärna

Arbetet handlar om återkoppling och utvärdering på flera olika nivåer som processledaren måste ta ansvar för. För det första handlar det om återkoppling och utvärdering medan processen pågår. Gör gärna värderingar efter möten, workshops eller faser. Syftet med denna typ av utvärderingar är både att se bakåt och framåt. Vad tycker ni om det här sättet att arbeta? Vad kan ni förändra tills nästa gång ni ses?

För det andra handlar det om att utvärdera den samverkansprocess ni just varit inne i: vad har fungerat bra och dåligt, vad kan ni göra bättre nästa gång o.s.v.?

För det tredje handlar det om att efter ett tag utvärdera det som blev resultatet av samverkansprocessen: Blev det som ni tänkt? Måste ni förändra strategin eller omformulera projekten? Bildas små grupper som ska arbeta vidare är återkopplingen extra viktig för att ni ska känna att ni strävar tillsammans - viktig för att helheten ska bli synlig!

Att  
leda möten



# Det lustfyllda mötet

Att samverka innebär att arbeta tillsammans – att mötas. Innan vi fördjupar oss i samverkansprocessens olika metoder vill vi därför stanna upp en stund vid mötet. Att kunna skapa kreativa och effektiva möten är ett ansvar som delas av alla som deltar, men är också en av processledarens viktigaste arbetsuppgifter och kompetenser.

Ordet **möte** signalerar både något fysiskt – en närvaro av interagerande människor – och något djupare och sinnligare – ett samspel mellan temperament, åsikter, visioner och idéer. Mötet är både en situation och en upplevelse.

Det **lustfyllda mötet** kan beskrivas som:

- demokratiskt - alla deltagande aktörer ges utrymme att bidra med sin mening, kan påverka och delta i beslutsfattandet.
- effektivt - vi behandlar de frågor, visioner och problem som vi har behov av att mötas kring. Planering, efterarbete och engagemang tas på allvar av alla närvarande. Vi når fram till de beslut eller den information som vi behöver för att leda vårt arbete vidare.
- energirikt - vi ges kraft och mod att arbeta vidare. Vi viker inte för åsiktsskillnader och konflikter, men missunnar oss inte heller beröm, skratt och glädje.

## Våga leda!

Ibland hör vi att det verkligt demokratiska mötet är mötet utan ledare. Vår erfarenhet säger oss att detta är en missolkning. Också i de mest fria möten uppstår det snabbt behov av någon som tar ett övergripande ansvar för att vi ska komma vidare. Är alla dessutom överens om ledarens ansvar och uppgifter, blir ledaren en garant för att alla kan komma till tals och delta i arbets- och beslutsprocessen. Som mötesledare kan det vara viktigt att



Det är dock sällan så att en mötessituation är ouplösligt förenad med vissa moment. Istället måste mötessituation och moment anpassas efter mötets **syfte**. Under ett samverkansmöte där vi snabbt måste fatta en räkna redan förberedda beslut, kan en väl strukturerad dagordning och ett enda beslutsmoment räcka. Nästa gång vi träffas kanske vi har flera strategiska frågor på bordet som istället kräver helt andra moment – kanske en brainstorm, följd av flera smågruppsdiskussioner och slutligen ett moment för vidare ansvarsfördelning.

Mötesplaneringen vinner därför mycket på att börja i mötets syfte. Utifrån syftet kan man därefter utveckla den mötessituation och de mötesmoment som behövs. Det skadar heller inte att ha ett par alternativa mötesmoment i bakfickan för de tillfällen då mötet går i stå eller nya idéer dyker upp.

### **Bjud in – bjud till!**

När man planerar en fest är det roligt att låta festens tema återspeglas även i inbjudningskortet. Det väcker förväntningar hos gästerna men visar också hur värdfolket faktiskt har tänkt sig att festen ska gå till. Genom ett sådant agerande har man som värd redan på förhand underlättat för gästerna att fungera som grupp under festen – alla har på förhand fått insikt i de sociala spelregler som gäller.

På samma sätt kan en inbjudan till ett möte fungera för att redan från början markera och informera om vad som förväntas av mötesdeltagarna i form av förberedelser, aktivitet under mötet, inflytande och liknande. Ingen kan förväntas ställa upp på ett samverkansmöte där spelreglerna är otydliga.

Vare sig inbjudan är medvetet formulerad eller inte, signalerar den alltid någonting till mottagaren. En felaktigt formulerad inbjudan har svårt att väcka engagemang. Något som är



menat som inbjudan till en öppen diskussion kanske mer framstår som information. En inbjudan i form av en kungörelse kanske riktar sig främst till dem som känner till samhällsplaneringens regler och former. Liksom det är viktigt att anpassa situation, form och syfte till varandra är det helt enkelt viktigt att skapa en inbjudan som harmonierar med vad man vill med mötet.

Att bjuda in handlar också om att ta ställning till vilka aktörer inbjudan är riktad. Fungerar de ordinarie sändlistorna för alla inbjudningssyften? Hur når ni dem ni vill nå? Ska ni ha en inbjudan som ser olika ut för olika målgrupper? Kan alla de ni vill bjuda in förstå det språk texten är skriven på? För fler tips om urvalsstrategier, se *fas 2* (se sid. 20).

### Känn dig som hemma - välj rätt lokal!

Att möta nya människor och dessutom våga bjuda på sig själv och sina tankar och kunskaper är krävande. Du kan underlätta samtal och samverkan genom att tänka på vilken lokal du använder.

Innan du fattar ditt beslut är det en god idé att besöka lokalen och "känna in" den: Passar den för mötets syfte? Vilken stämning skapar den? Motsvarar stämningen den stämning du vill ska präglade mötet?

Varje möte behöver sin speciella rumsliga förankring. Två helt olika möten som kan vara aktuella i samverkansprocesser får fungera som exempel på hur olika mötessituationer kan vara och vilken betydelse mötesrummet kan ha både mentalt och praktiskt.

### Intervjumöte med enskilda personer: mötet i det lilla formatet.

För att den du intervjuar ska känna sig trygg i mötessituationen kan det vara en idé att du

## tips

Skapa en inbjudan som berättar:

- Mötets sammanhang, syfte och moment.
- Vilka grupper (eller personer) som kommer att närvara.
- Vilket inflytande över agendan deltagarna kommer att ha.
- Vilka krav som ställs på deltagarna och vilka krav de kan ställa på er som arrangörer.
- Vad man som deltagare kan bidra med och kanske förbereda.
- Vad man kan vinna på deltagande.
- Och glöm inte betydelsen av mingel och fika!

erbjuder dig ett besök i hemmet. Det ger den du intervjuar ett övertag eftersom det är du som blir gäst och får "ta seden dit du kommer". Hon eller han behöver heller inte ta sig till ett främmande ställe, med allt vad det kan innebära i förberedelser, tid och pengar. Det innebär också en fördel för dig att ni befinner er på den plats ni talar om och du kan se hur livsmiljön ser ut. Var dock beredd på att vissa människor inte alls känner sig trygga i sitt hem eller vid tanken på att ha dig som gäst. Kanske är det då bättre att träffas på en neutral och offentlig plats, t.ex. ett kafé. Det är också viktigt att du tänker på din egen trygghet. Summa summarum: Lyhördhet både för den egna känslan och för den du ska träffa är viktigt vid möten öga mot öga.

### **Samrådsmöte med många okända aktörer: mötet i det stora formatet**

Välj en lokal som ligger på den plats som ni ska samverka kring och som i vardagen används av så många av aktörerna som möjligt. Tänk på att vissa lokaler är starkt sammankopplade med vissa aktiviteter (eller till och med åsikter) som endast vissa människor omfattar. Sådana lokaler kan verka främmande och till och med skrämmande för andra människor. Välj för en så neutral och allmänt använd lokal som möjligt. Välj också en lokal som kan ges många funktioner: där ni kan sätta upp utställningar och bokbord; där ni kan sitta samlade eller arbeta i smågrupper; där ni kan arbeta kreativt med olika material. Och där ni får äta och kan umgås på ett avslappnat sätt. Tänk också på att ta reda på om lokalen och dess omgivning är anpassad så att alla som vill kan delta. Är det t.ex. möjligt för rörelsehindrade personer att ta sig till lokalen och att röra sig i den? Fungerar den ljudmässigt för de deltagare som har nedsatt hörsel?

### **Framgångsrik möblering**

Hur man möblerar mötesrummet har större betydelse än man ofta är medveten om. Genom en dåligt genomtänkt möblering kan man få kreativa processer att avstanna och människor att tystna och dra sig undan. Genom en väl genomtänkt möblering kan man

uppnå det motsatta: aktiva och kreativa mötesdeltagare och arbetsglädje! Även om varje lokal har sin speciella grundform och grundstämning kan man ofta påverka mycket med hjälp av möbleringen.

Olika mötesmoment kräver olika möbleringar. Ska du växla mellan olika moment är det viktigt att tänka igenom hur du kan växla mellan olika möbleringar på ett smidigt sätt. Kanske är det lämpligast att dela in rummet för olika moment istället för att hålla på att möblera om? Eller erbjuder ommöbleringen i sig en chans till paus och mingel som stärker mötet? Ta ett beslut i denna fråga och möblera rummet därefter.

### **Informationsmoment (särskilt om du använder PowerPoint, dia eller overheadbilder)**

Här passar en traditionell "föreläsningmöblering" bra. Undvik dock att använda scen, talarstol eller att ställa dig bakom ett bord, eftersom det skapar ett onödigt avstånd mellan dig och dina åhörare som påverkar både stämningen och hur bra ni kan höra varandra. Ställ stolarna i bananformation (lätt böjda rader) och så att alla har god sikt och kan se både dig och det du presenterar. Ett bra sätt kan vara att försöka förskjuta raderna lite grann så att ingen sitter direkt bakom någon annan. Se också till så att ingen sitter för långt bak för att kunna se eller höra. Undvik för många stolsrader – de flesta sätter sig nämligen längst bak! Blir det trångt kan ni lätt fylla på efter hand. Fundera på om bord verkligen behövs - stämningen blir mer fri och tät utan. Om du tror att många kommer vilja anteckna kan det däremot vara obekvämt att göra det utan ett bord.

### **Diskussioner i helgrupp**

Sitt i cirkel eller oval och undvik borden. Är ni så många att cirkeln inte får plats i rummet utan att stolarna får stå omlott, eller radien på cirkeln blir mer än c:a 5 meter är det ett gott tecken på att ni är för många för att kunna skapa en riktigt bra diskussion i helgrupp. Då är det bättre att diskutera i smågrupper. Ta alltid bort stolar som ingen sitter på och maka

ihop cirkeln så att inga tomrum finns. Om momentet kräver att någon antecknar eller inleder/avslutar olika diskussioner kan det vara bra att öppna cirkeln på ett ställe, så att den personen och hennes eller hans utrustning kan stå en bit ut från cirkeln i denna öppning. På så sätt kan alla se vad som händer. En liten brasklapp är att många människor till en början kan känna sig provocerade av att sitta så här i cirkel. Cirkeln innebär ju att vi inte kan gömma oss bakom något eller någon. Vi kommer också väldigt nära varandra och cirkeln signalerar att vi förväntas vara aktiva. I början av ett möte kan det därför vara bra att möblera på ett mer traditionellt sätt för att sedan förändra möbleringen för mer aktivt arbete.

### **Diskussioner i smågrupper**

Placera stolar i öar och använd bara bord om deltagarna förväntas föra långa anteckningar, studera dokument, kartor eller liknande eller skapa något eget. Om mötesdeltagarna ska sitta i öar redan från början kan det kännas tryggt att kunna "gömma" sig bakom borden. Öarna kan antingen placeras i samma rum eller i olika rum. Effekten är olika så det är bra att tänka igenom vilket som passar i den aktuella situationen. Öar i samma lokal ger en känsla av gemensam aktivitet och kreativitet. Man kan låta sig inspireras av mumlet från andra grupper och kanske snappa upp ett eller annat som kan inspirera den egna diskussionen. Tystnader och pauser blir inte så märkbara, vilket gör dem mindre pinsamma. Om arbetsuppgiften kräver tid, koncentration eller att grupperna inte påverkas av varandra är det dock bättre att placera öarna i olika rum.

### **Växla mellan olika grupperingar**

Olika moment under ett möte kan kräva olika grupperingar. Här vill vi presentera några möjliga sätt att arbeta i grupp.

### **Helgrupp**

Använd helgrupper när ni är få, när ni är redo att gå till beslut, när ni vill sammanfatta, samla upp eller informera. Helgrupper kan också fungera bra vid debatter eller diskussioner, men tänk på att det alltid finns röster som tystnar när gruppen blir för stor. Är ni för många är det dessutom svårt att hålla igång en bra diskussion; det tar ofta längre tid och samtalet fastnar gärna vid en eller ett par frågeställningar.

### **Smågrupper**

Smågrupper är bra när ni vill aktivera fler röster och ta fram flera tankar, åsikter eller förslag. Det fungerar också bra när ni har komplexa frågor att ta itu med eller när helgruppsdiskussionen stannat av. Smågrupper passar bra vid presentationsrundor när deltagarna är nya för varandra.

Smågrupper kan delas in på olika sätt: slumpvis, i en strategisk blandning mellan t.ex. kön och ålder, eller enkönade grupper, åldersgrupper, intressegrupper o.s.v. Vad som är lämpligast beror på vilket syftet är med grupparbetet.

### **Bikupor**

Bikupor har fått sitt namn efter det "surr" som uppstår i en sal där flera bikupor pågår samtidigt. Bikupan är en spontan smågruppsdiskussion som kan användas för presentationsrundor, när helgruppsdiskussioner eller brainstormmoment gått i stå eller när helst ni behöver tillföra fler röster och mer energi till ert arbete.

Initiativet till en bikupa kan komma från vem som helst som deltar och går till så att en fråga formuleras som alla ska diskutera. Man drar sedan helt enkelt ihop sina stolar eller vänder sig om så att spontana smågrupper om c:a 3 till 5 personer skapas. Det är dessa smågrupper som kallas "bikupor" och här ska nu frågan "surras" under en förutbestämd tid. "Surret" kan sedan samlas upp och arbetet fortsätta utifrån denna energikick.

### **Tvärgupper**

När man arbetat i bikupor, smågrupper eller andra konstellationer där alla deltagare inte samtalat med alla, kan tvärgupper vara ett bra sätt att sprida diskussionernas resultat mellan grupper. Det är både ett mindre långdraget sätt att redovisa gruppdiskussioner på och ett effektivt sätt att bygga vidare på tidigare grupps arbete i nya gruppkonstellationer.

Tvärgupper skapas helt enkelt genom att representanter för varje tidigare grupp bildar nya grupper. De nya grupperna ska alltså innehålla minst en person från varje tidigare grupp. Dessa representanter ansvarar sedan för att presentera sin tidigare grupps diskussioner och resultat. Tvärgruppen kan sedan bygga vidare på det senaste resultatet och ge nya infallsvinklar.

### **Runda**

En runda passar bra vid presentationer, när ni vill sammanfatta en diskussion utifrån olika personers bilder eller samla in allas idéer. En runda innebär nämligen att var och en talar i tur och ordning.

När ni vill genomföra en runda så placera er i en rund ring så att alla kan se alla. Börja med en person och gå sedan vidare till den person som sitter bredvid o.s.v. tills alla talat. Talartiden är begränsad och när en person talar får ingen annan avbryta. Under en runda tillåts inga svar på någon annans inlägg, meningen är att få fram vars och ens egen syn på det ämne rundan behandlar. Att genomföra en runda går bra även om ni är många och cirkeln bli stor, eftersom det är ett så strukturerat sätt att prata.

## Det första intrycket har betydelse!

Vi säger ofta att det första intrycket har stor betydelse för hur vi uppfattar och tänker kring en person. Samma sak gäller för ett möte – hur vi inleder ett möte har betydelse för hur vi upplever mötet både medan det pågår och efteråt. Tänk dig till exempel in i följande situationer och hur de skulle påverka ditt mötेशumor och engagemang:

Du kommer till din dotters klassrum för ett föräldrasamtal och:

- Läraren kan inte hitta sina anteckningar om din dotter och ägnar i stort sett hela tiden åt att leta efter dem och ursäkta sig.
- Läraren reser sig upp, tar dig i hand och erbjuder en kopp kaffe eller te.
- Läraren har, utan din vetskap, kallat in såväl skolläkaren som kuratorn och rektorn. De har alla placerat sig på ena sidan om katedern och du själv förväntas sitta på den andra sidan.
- Läraren inleder med att erbjuda dig en chans att reflektera kring hur du tänker kring din dotters lärande och upplevelser av skolvärden och inflikar sina kommentarer och tankar där de är relevanta för din upplevelse.

Dina reaktioner säger dig hur du kan starta ett möte på ett positivt sätt!

## Skapa atmosfär och gemenskap

Detta är både enkelt och svårt. Enkelt därför att vi ofta vet vilka sätt som får oss att känna oss "med i gänget" och få förtroende för andra. Och för att det finns en mängd metoder att ta till som är roliga och väl beprövade. Men det är också svårt – eftersom ett mer varaktigt förtroende och en mer stabil tillhörighetskänsla byggs upp av subtila underström-

mar om hur vi uppfattar helheter. Det du gör som mötesledare (eller processledare) kan omkullkastas av vad andra mötesdeltagare gör. Deltagarnas erfarenheter av tidigare möten och till och med av lokalen ni befinner er i har betydelse.

Att skapa atmosfär handlar därför till stor del om att våga vara flexibel inom de ramar man satt upp. Att ta en genväg eller omväg i det uppgjorda möteschemat för att rätt kunna hantera de oförutsägarheter som uppstår och vinkla dem så att målet för mötet ändå alltid hålls i sikte.

Inventera vad du själv uppskattar som mötesdeltagare. Tänk gärna både utifrån en jobbsituation och en situation där du deltar som boende, förälder, bilägare (ja, det finns en vits med att tänka utifrån olika roller, eftersom du kommer möta människor som ser sig själv i olika roller). Skriv ner och fundera hur du kan använda dina erfarenheter. Diskutera gärna dina tankar med kollegor, familj och vänner.

- Tänk på att det första momentet har stor betydelse för hur mötet upplevs och hur aktiva människor vågar vara. En bra tumregel kan vara att börja mötet med ett moment där deltagarna kan vara lite anonyma och känna in stämningen, utan att för den skull bli passiva och "matade" med information.
- Tänk på att utforma det inledande momentet så att du kan röra dig bland deltagarna. Att börja med en fika och/eller en utställning kan i det avseendet vara bättre än att börja med en "föreläsning" eller information i helgrupp. Genom fikat kan vi vara både aktiva och anonyma, medan föreläsningen gör oss passiva och anonyma. En föreläsning binder också dig till en viss roll och din kontakt med mötesdeltagarna blir opersonlig och auktoritär på ett sätt som kanske inte gynnar resten av mötet.
- Tänk på att alltid presentera syftet med mötet och vilka ni som leder mötet är innan ni går vidare till mer aktivt arbete tillsammans. Det är också viktigt att som deltagare få bli



en "synlig" person så snart som möjligt. En presentationsrunda där alla får säga sitt namn i ett inledande skede är bra. Men tänk på att det för många inte finns något värre än att behöva tala inför en stor grupp människor det första man gör. Använd kreativa presentationsmetoder som både gynnar arbetet och deltagarna.

- Tänk på att fika kan fylla många funktioner! Det kan ge välbehövlig socker- och vätskeintag. Det ger en anledning att sträcka på benen och bryta gruppkonstellationer och småprata lite. Men ett fikabord fungerar också som en utsmyckning och sänder signaler om vilken atmosfär som ska präglade mötet. Ett fikabord fungerar som en mental energikick!

## Du+du+du... är vi!

Här följer några varianter på namnrundor som både presenterar alla namn, men också ger alla en chans att själva definiera sina roller i gruppen vid detta speciella tillfälle.

Vi rekommenderar att namnrundor i början av ett möte eller en serie möten sker i mindre grupper. Detta eftersom vi i helgrupper lätt blir nervösa för vad vi själva ska säga och i vilket fall som helst inte kommer ihåg allas namn i en stor grupp (om vi inte har arbetat upp vår förmåga att göra detta!).

### Tänk på:

- Att helgrupp alltid känns stor i början, när alla är främmande för varandra.
- Att presentationsrundor i smågrupp aktiverar oss: vi kanske måste förflytta oss eller snurra runt på våra stolar. Vi måste också mötas ansikte mot ansikte och skapa aktiv kontakt. Även om det kan kännas som om det "stjäl" tid att växla till smågrupper för presentationen, kan tempot och intensiteten vinna stort på detta.
- Att presentationsrundor i smågrupp är en perfekt inkörssport till vidare smågruppsarbete. Höra allas namn kan vi göra senare, och att lära känna varandra är en lång process.

### Variant 1: Varför är vi här

Arbeta i smågrupper och låt var och en presentera sig med sitt namn och ange varför man lockades till detta möte. Detta kan vara ett bra sätt att tydliggöra sina förväntningar på mötet och vilka behov, kunskaper och erfarenheter man tänker sig att mötet skulle kunna ge utlopp för. De skapar också en bra bild av våra kompetenser som kan bli viktiga i framtiden.

Spinn gärna vidare på presentationen i nästa moment. Några möjliga diskussionsfrågor att arbeta vidare med skulle kunna vara:

- Vilka anledningar hade vi som var lika? Vad kan det bero på?
- Vilka anledningar hade vi som var olika? Vad kan det bero på?
- Vilka frågor/tänkar/problem/visioner kan vi formulera inför det fortsatta arbetet utifrån dessa likheter och olikheter?

### Variant 2: Namn på längden

Presentationen "*Namnet på längden*" ger oss en chans att definiera oss som personer i just detta sammanhang. Låt alla deltagare ta varsin lapp och skriva sitt namn på längden. Till varje bokstav ska deltagarna sedan koppla ett ord som de tycker kännetecknar dem själva. Ge max tre minuter till detta och låt sedan deltagarna presentera sig med hjälp av de ord de skrivit ner.

Exemplifiera gärna genom att själv använda metoden när du presenterar dig.

### Variant 3 - Resursinventering

Ge varje deltagare en kort stund (max tre minuter) på att fundera på tre saker som han eller hon:

**K** - kulturintresserad  
**A** - aktiv  
**R** - ingenjör  
**I** - naturintresserad

- Vet om det ämne som ska diskuteras.
- Känner att hon eller han kan bidra med som gynnar ämnesdiskussionen eller stämningen eller något annat som känns relevant.
- Har för praktiska kompetenser som kan komma till nytta (bra på att skriva, bra på att läsa kartor, bra på att se när andra vill tala, bra på att sammanfatta diskussioner).

Låt sedan deltagarna presentera sig själva med namn och sina tre saker.

Avsluta med att gruppen skriver ett gemensamt kompetensregister som kan sparas och spridas. Detta är en utmärkt grund att stå på när frågorna blir mer komplexa och vi kan behöva dra nytta av alla de kunskaper som finns i gruppen.

## **Hålla tempot och ta pauser!**

Det brukar sägas att vi förmår lyssna koncentrerat på envägskommunikation i sju minuter. Därefter måste det hända något som stimulerar för att uppmärksamheten inte ska dala. Det kan vara en penna som tappas - med flit! - av den som pratar, att ordet släpps fritt, att man visar en bild, eller någonting annat.

Människans behov av variation för att behålla uppmärksamhet och koncentration är bara en av flera faktiska förutsättningar vi har att jobba med som mötesledare. Att acceptera det är en nödvändig utgångspunkt för att skapa ett demokratiskt, effektivt och energirik möte. På ett praktiskt plan handlar det om att planera mötet så att punkter med olika karaktär avlöser varandra. Framför allt handlar det om att skapa variation mellan vilka, hur och hur många som deltar aktivt i ett moment.

En del av att hålla tempot är också att ta pauser. Fikapausen eller den gemensamma måltiden kan ibland utvecklas till "det verkliga mötet" då vi rör oss mellan grupper, diskussioner och idéer på ett mindre formellt sätt. En paus kan därför användas i flera syften, t.ex. för att stärka samhörigheten, bryta envägskommunikation eller ensidiga grupperingar, för att släppa diskussionen och fantasin fri eller helt enkelt för att få ett litet tankeuppehåll.

### **Avsluta så att ni vill ses igen**

Varje deltagare i ett möte avsätter tid och energi för att delta i mötet. Det är en insats från var och en av deltagarna som mötesledaren har ansvar att förvalta. Att få bekräftat att mötesledaren tar detta ansvar på allvar är viktigt för att en fortsatt kommunikation ska bli hållbar och kommande möten ska leda framåt.

Tänk därför på att avsätta ordentligt med tid för att avrunda mötet så att allas engagemang bekräftas genom t.ex. gruppvisa redovisningar eller sammanfattande diskussioner. En avgörande punkt är att alla vet och är överens om vad som ska ske vid nästa möte (eller hur frågan kommer att processas vidare i andra instanser), hur det ska förberedas och på vilken grund de avgörandena tas. Ansvaret för fortsättningen behöver dock inte enbart ligga på mötesledaren eller arrangörerna, så fördela också uppdrag och ansvar innan ni avslutar.

Ett bra sätt att hela tiden utveckla ert arbete är att göra återkommande utvärderingar. (se sid. 113)

Slutligen är det viktigt att sluta i tid. Det finns alltid andra aktiviteter och människor som väntar och att sluta i tid är att visa respekt för varandras ansvar också i andra samman-

hang. Det finns även en annan aspekt på att sluta i tid, nämligen den att sluta innan energin har nått bottenivå hos alla deltagare. Då är det bättre att återkomma vid ett annat tillfälle.

## Exempel: Körschema för halvdags workshop kring trafiklösningar i ett bostadsområde.

Söndag kl. 14.00-17.00  
40 personer anmälda

### Syfte

- Att väcka intresse för de lokala trafikfrågorna.
- Att inventera och synliggöra olika tankar kring den lokala trafiksituationen.
- Att bjuda in till fortsatt samverkan.

### Utställning

En bild- och kartkavalkad över områdets historiska utveckling med fokus på olika transportmedel och transportleder.

### Körschema

#### 13.00-13.45 Förberedelser

*Möblera och arrangera rummet: Möblera i öar med max 10 stolar och ett bord i varje och så att alla kan se mig från ett ställe. Ställ blädderblock vid alla bord och ett till mig. Lägg kartor, pennor och post-it-lappar på varje bord. Ställ upp utställningen nära ingången och duka upp fikaten bredvid. Lägg pennor och smälappar på fikabordet och ställ upp en brevlåda märkt med "mina spontana tankar" bredvid.*

#### 13.45-14.15 Mottagande

*Deltagare kommer. Möt i dörren. Inbjud till utställning och fika. Och till att lämna spontana tankar. Mingla och försök hinna tala med så många som möjligt.*

#### 14.15-14.40 Presentationer

*Bryt minglet, be folk ta plats vid småborden. Presentera mötesledare, mötets syfte och hur det hänger ihop med kommande möjligheter att delta (max 15 min). Be alla kring småborden presentera sig för varandra med namn och vad det var som lockade dem att komma hit ikväll (minst 10 minuter).*

#### 14.40-14.55 Arbetspass 1 – Brainstorm

*Brainstorm i smågrupper kring: Vilka problem finns i den lokala trafiken för mig och min familj? Introducera frågan genom att skriva upp den på mitt blädderblock. Förklara vad brainstorm innebär: Alla tankar är bra, allt ska fram. Allt ska upp på gruppens blädderblock.*

#### 14.55-15.10 Arbetspass 2 – Brainstorm

*Brainstorm i smågrupper kring: Vilka positiva trafiklösningar finns det lokalt för mig och min familj? Bryt brainstorm 1, be grupperna ta fram tomma blädderblocksblad och brainstorma kring nästa fråga på samma sätt.*

#### 15.10-15.30 Arbetspass 3 – Uppsamling

*Be varje grupp läsa upp sina svar och förklara dem lite djupare vid behov (släpp in frågor från andra grupper!). Under tiden se till att jag sammanför likartade svar och kategoriserar grupper av svar på nya blädderblocksblad. Fäst vartefter fullskrivna blad på väggen – en avdelning för "Problem" och en för "Positivt". Avsluta med att läsa upp alla nya blädderblock och fånga upp om det blivit korrekt och inget glömts.*

#### 15.30-15.45 Nya grupper

*Bensträckarpaus, chans att fylla på kaffe- och tekopparna, frukt. Tala dock om att syftet är att alla ska sätta sig i nya grupper efter pausen. Lägg under tiden ett av de blädderblocksblad som producerades under uppsamlingspasset på varje grupps bord.*

#### 15.45-16.20 Arbetspass 4 – Orsaker

*Be varje grupp att diskutera det blädderblocksblad de fått. Be dem att ta fram en bild av vilka orsakerna kan vara till att något upplevs som problematiskt eller positivt. Be dem redovisa detta i form av tankekartor – sätta problem/det positiva i mitten och från mitten dra ut trådar som beskriver olika orsaker. Flera orsaker till samma problem/positiva upplevelse är välkommet. Färdiga blädderblocksblad ska sättas upp på väggen.*

#### 16.20-16.40 Arbetspass 5 – Uppsamling genom rundvandring

*Dela ut färgade pennor till alla. Gå runt alla väggar, alla grupper berättar kort om sina resultat. Tid för att gå själv och läsa och dessutom fylla i fler orsaker eller kommentera direkt med färgpennorna på blädderblocken. Gå själv omkring, läs och skriv upp sammanfattande punkter.*

#### 16.40-17.00 Sammanfattning och avslutning

*Sammanfatta vad jag sett. Att detta är problem- och möjlighetsbilder som vi ska arbeta vidare med, prioritera mellan och sätta samman till ett åtgärds paket under de följande mötena. Be dem fundera vidare på frågorna och bjud in dem till nästa gång.*

### Efterarbete

- Samla alla blädderblock till nästa gång (då utgör de utställningsmaterialet).
- Skriv ett protokoll från mötet – lägg särskild vikt vid resultaten från arbetspass 5.
- Skriv inbjudan, bifoga protokoll och program för nästa träff. Sänd ut.
- Förbered nästa möte.
- Berätta om mötet i lokaltidningen och informera om kommande möten.
- Rapportera om mötet inom din organisation.

# Det olustiga mötet

Vi har alla varit på tråkiga, oproduktiva och frustrerande möten. Det är därför en bra början att utgå från den egna känslan när man vill lära sig genomskåda dåliga möten.

Det olustiga mötet präglas av att mötet inte leder någon vart, att det inte har betydelse för övrig verksamhet, att det genomförs på ojusta villkor. När det gäller regelbundna och återkommande möten blir man lätt hemmablind; det är svårt att sätta fingret på vad det är som skapar olusten. Detsamma kan gälla för den mötesdeltagare som bjudits in till ett möte som har relevans, men där mötets upplägg och samtalsklimat signalerar att gästen inte fyller någon viktig roll i sammanhanget.

## Att härska och söndra

Upplevelsen av ett olustigt möte kan ha många orsaker. Man kan skilja mellan konflikter som beror på skilda uppfattningar om **vad** vi ska prata om och uppfattningar om **hur** vi ska prata om saken. I *Det olustiga mötet* fokuserar vi **hur** vi ska prata och samverka tillsammans.

Genom att fokusera på hur ett möte genomförs, fokuserar vi också relationer och makt. Maktrelationer skapas och omförhandlas i varje mötessituation och som mötesledare bör vi vara uppmärksamma på detta. Genom att själva dominera, eller tillåta någon annan att göra det, kan lätt den tillit och trygghet som behövs under ett möte försvinna. En metod att motverka en sådan utveckling är att tillämpa kunskaperna om de fem härskarteknikerna.

## Härskartekniker identifierade av Berit Ås

### Osynliggörande



#### Symtom

- En person får aldrig ordet även om hon eller han markerar att de har något att bidra med.
- En deltagare väljs aldrig ut för att representera sin grupp eller för ett uppdrag.
- En person uppmärksammas aldrig för sina relevanta bidrag (som åsikter, erfarenheter, kompetenser), utan bara för sådant som är irrelevant (som utseende eller klädstil).

### Förlöjligande



#### Symtom

- Sexistiska, rasistiska eller andra former av kränkande vitsar, bilder o.s.v. cirkulerar i gruppen.
- Någon grupp eller person utsätts för kränkande (ofta förklädda som "skojfriska") uttalanden, practical jokes eller "smeknamn" av en eller flera andra i gruppen.
- En persons protester, förslag eller visioner bemöts med uttalanden som "men lilla gumman", "du som är så ung" eller "var inte så realistisk/pryd/tråkig jämt".

### Undanhållande av information



#### Symtom

- Viktiga papper når inte alla i en grupp. Möteshandlingar delas bara ut till vissa deltagare eller först då mötet startar/en viss fråga behandlas.
- Beslut klubbas igenom utan att alla ges möjlighet att förstå, diskutera och tänka igenom förslaget.
- Det bildas fraktioner som gör upp sin agenda på tider och platser som en viss grupp eller person inte har tillgång till.

### Dubbelbestraffning



#### Symtom

- Någon blir alltid syndabock eller utnämnd till den som borde ha gjort mer.
- En person blir kritiserad både när hon eller han engagerar sig för mycket (eftersom hon då försummar andra förpliktelser eller "tar över") och när hon eller han engagerar sig för lite (eftersom hon då sviker gruppen till förmån för sina andra förpliktelser).
- En person som t.ex. anammar en viss typ av ledarstil anklagas för att vara "för mjuk" eller "för kärringaktig". När hon eller han förändrar sin stil anklagas hon eller han istället för att ha "tagit sig ton" eller blivit för "manhaftig".

### Påförande av skuld och skam



Detta är en följd av att systematiskt bli utsatt för de fyra andra härskarteknikerna. När man hela tiden "behärskas" av någon eller några andra är det lätt att se sig själv med andras ögon och känna skam och skuld över sina tillkortakommanden. Men det finns också ett specifikt och mycket grymt symtom på denna härskarteknik:

- En person som utsätts för kränkande beteende eller protesterar mot att någon eller några använder ojusta medel, beläggs själv med skulden: "Nu är rödstrumpan igång igen", "jag trodde du ville" eller "men hon/han ber ju om det".



## Att bryta mönstret kollegor emellan

Ett första steg för att skapa ett mötesklimat där härskartekniken uppmärksammas och motverkas är att lära sig känna igen härskarteknikerna hos sig själv och andra. Detta är särskilt viktig kunskap för mötesledaren, eftersom mötesledarens beteende ofta sätter ramarna för hur andra förhåller sig till varandra i gruppen.

Här är två verktyg för er som – kollegor emellan – vill utveckla ert professionella arbete och förhållningssätt.

- **Kompetensportfölj:** Detta är ditt eget verktyg. Samla idéer, dagboksanteckningar, mötesupplägg, referenser o.s.v. på ett och samma ställe (t.ex. i en särskild fil på datorn, i en pärm eller mapp). Då och då går du igenom din portfölj och reflekterar kring dess innehåll: Vad kan jag? Vad behöver jag utveckla? Vad kan jag föra med mig till nya sammanhang?
- **Kollegial handledning:** Ta hjälp av varandra för att utvärdera, diskutera och lära mer. Om ni alla för kompetensportföljer kan de vara en bra utgångspunkt för diskussioner, men ni kan också ta hjälp av varandra på det sätt som beskrivs i arbetet med härskartekniker nedan.

Ett bra sätt är att ta hjälp av en kollega som du har förtroende för och som du tror kan bli ett bra bollplank för diskussioner kring din roll som mötesledare. (Skifta gärna roller vid ett annat tillfälle) Gör så här:

- 1 Gå igenom de fem härskarteknikerna tillsammans med din kollega. Se till att ni är ense om vad de innebär, t.ex. genom att ge förslag på konkreta exempel där ni själva upplevt dem eller kanske rent av använt dem.

- 2 Välj ut ett eller flera möten som du ska leda (gärna i olika sammanhang och konstellationer) och där din kollega kan närvara på ett naturligt sätt. Detta eller dessa möten blir era observationstillfällen.
- 3 Be din kollega konstruera en "checklista" för sina observationer. Den enklaste formen av checklista är att kopiera faktarutan ovan. Se till att det finns plats att markera hur ofta du använder dig av en härskarteknik och några korta stödord om när och hur du gjorde det.
- 4 Delta i mötet. Din uppgift är att gå in i din roll som mötesledare. Din kollegas roll är att delta som observatör. Hon eller han ska göra anteckningar på sin checklista så att ni sedan har ett underlag att diskutera kring.
- 5 Efter mötet bör din kollega renskriva sin checklista och noga förbereda att presentera några tydliga exempel på när och hur du använt en härskarteknik.
- 6 Gå tillsammans igenom och analysera checklista och exemplen. Ta hjälp av varandras erfarenheter – detta är en läroprocess för er båda! Diskutera igenom vad som kan ha orsakat att du använde en härskarteknik just i den aktuella situationen. Fundera också på alternativa handlingssätt att ta till vid kommande tillfällen.
- 7 Gör gärna om proceduren ofta, se vad du förbättrat och ta tag i återfallen.

## Att ansvara som ledare

Märker du att en eller flera härskartekniker tas i bruk i en grupp behöver problemet lyftas till ytan. Så här kan du göra då:



### Botemedel mot osynliggörande

- Starta alltid mötet med någon form av presentation. När alla kan varandras namn kan presentationen istället handla om tankar sedan sist, vad som känns mest aktuellt inför dagens möte o.s.v. För presentationsmetoder se sid.49.

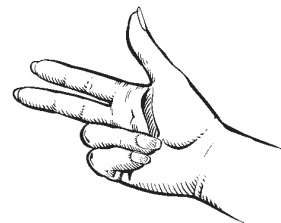
- Bryt den rådande talarordningen genom att använda "rundor" där alla deltagare får ge sin syn på saken i tur och ordning (se sid. 44).
- Bryt den rådande organisationsordningen genom att föreslå att uppgifter och representationskap ska cirkulera i gruppen. Byt också gruppkonstellation ofta, så att alla får arbeta med alla (se sid. 42).
- Var noga med att som mötesledare bekräfta alla. Hälsa och prata en kort stund med alla (här kan du behöva ta hjälp av dina kollegor om mötesdeltagarna är många). Vänd dig till alla vid frågor eller diskussioner. För tillbaka inlägg som andra "pratade förbi" till diskussionen.
- Om deltagarna är rimligt många eller om ni ska träffas igen, så lär dig allas namn.

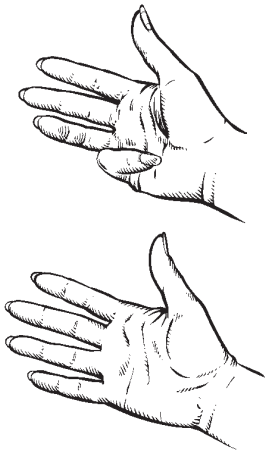
#### **Botemedel mot förlöjligande**

- Var observant på alla de invanda språkbruk och kategoriseringar som vi har runt omkring oss! Vi har t.ex. väldigt svårt att bryta vår inlärd sammankoppling mellan ett visst yrke eller uppgift och ett visst kön, men försök! Att kategorisera människor på detta sätt gör dem mindre än vad de är och definierar deras kommande roll i gruppen.
- Förlöjligande döljs ofta bakom det skojfriska, bakom de lite råa skämten och bullriga skratten. Därför kan det vara extra svårt att våga sätta ner foten – vem vill vara glädjedödaren? Som mötesledare är det dock viktigt att minnas att inte alla skrattar med och att tydligt säga ifrån. Avbryt diskussionen/händelsen, ta upp beteendet och påpeka vilken effekt du anser att det har på gruppklimatet. Att peka ut det som en härskarteknik är här mycket effektivt.

#### **Botemedel mot underhållande av information**

- Byt gruppkonstellationer ofta så att det inte kan bildas kottier och så att alla mötesdeltagare kan få en större kunskap om varandras åsikter, behov och kompetenser. Växla t.ex. mellan smågrupper, helgrupper och rundor (se sid. 43).





- Föregå med gott exempel – skicka alltid ut möteshandlingar och material som du ansvarar för i god tid.
- Gå en runda eller genomför en gruppdiskussion innan ni går till beslut. På så sätt kan alla få en chans att hinna tänka efter, få säga sin egen mening och höra andras innan "klubban faller".
- Vänta hellre med beslut eller diskussioner om du märker att det finns mötesdeltagare som är osäkra eller känner sig oinformerade.

#### **Botemedel mot dubbelbesträffning**

- Utvärdera arbetet ofta! Metoder för löpande och avslutande utvärderingsmetoder finner du på sid. 113 och 117.
- Gör tydliga ansvarsfördelningar och låt ansvar för olika uppgifter cirkulera i gruppen.

#### **Botemedel mot påförande av skuld och skam**

- Tillåt inga av de kommentarer som visar att skuld och skam påförs någon i gruppen (se faktarutan med härskartekniker på sid. 54). Bryt alltid arbetet och ta upp frågan till diskussion!
- Jobba hårt med att få bort övriga härskartekniker från gruppens arbete.

### **En angelägenhet för hela gruppen**

Ett annat sätt att omsätta kunskapen om härskarteknikerna till handling är att mötesdeltagarna gemensamt bestämmer sig för att uppmärksamma härskarsituationer under det gemensamma mötet. Detta är en metod som med fördel används för att skapa ett bra mötesklimat om ni ska träffas flera gånger. Målen med arbetet är att göra alla medvetna om härskarteknikerna och deras effekter och att tillsammans ansvara för att uppmärk-

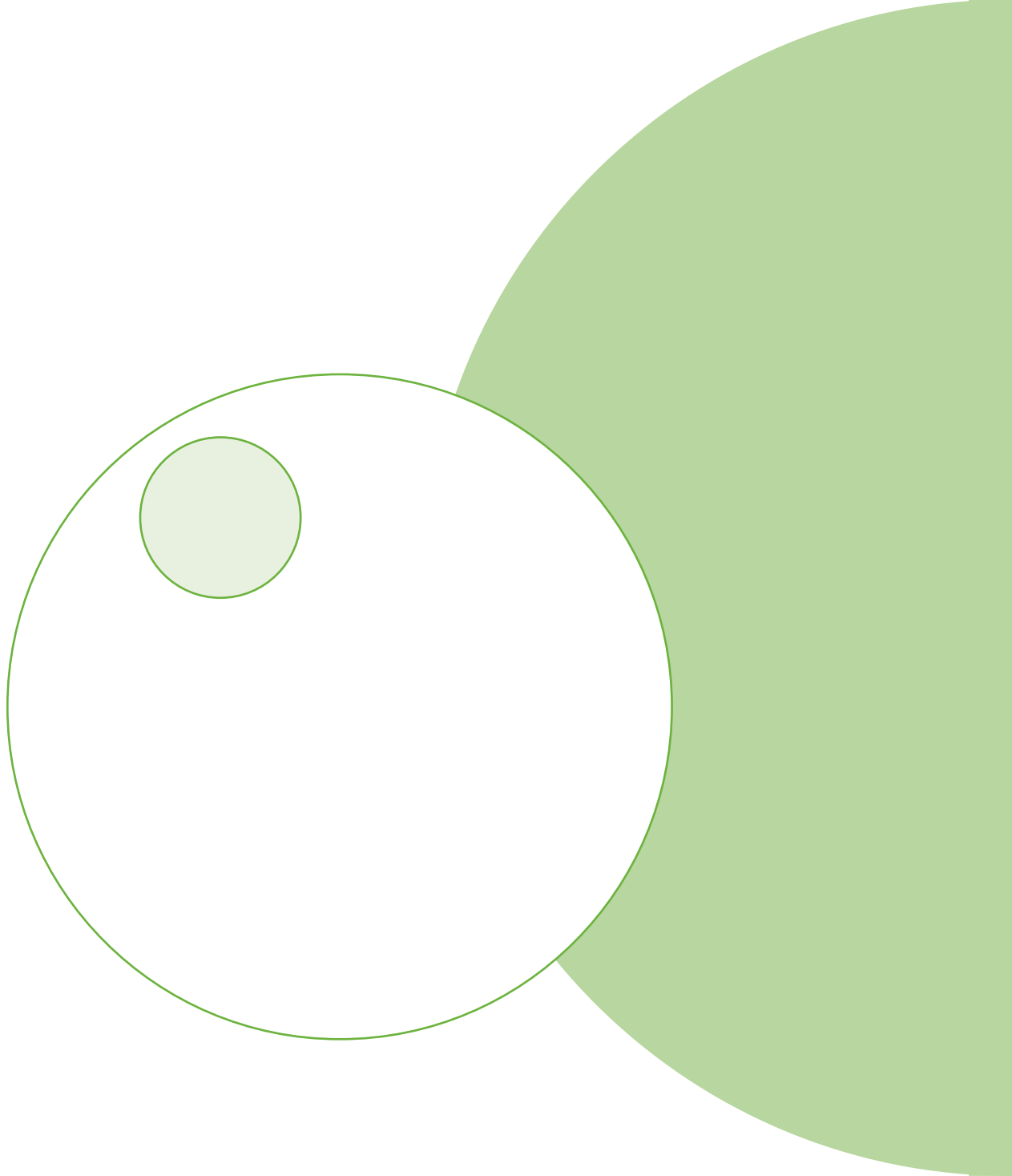
samma när någon använder sig av dem i en mötessituation. På sikt kan ett bättre mötesklimat skapas. Gör så här:

- 1 Välj ett av era första möten – goda vanor ska grundläggas tidigt!
- 2 Presentera härskarteknikerna och deras nummerordning för deltagarna (dela gärna ut kopior av faktarutan på sid. 54). Berätta vilken förödande inverkan de kan ha på er samverkan och på de mötesdeltagare som utsätts för dem.
- 3 Låt gruppen bearbeta härskarteknikerna genom att spåna fram konkreta exempel på situationer där man har erfarenhet av eller kan tänka sig att en eller flera härskartekniker lätt används. Du kan välja olika upplägg för detta, t.ex. bikupor, smågruppsdiskussioner (sid. 42) eller brainstorm i helgrupp.
- 4 Samla alltid upp exemplen så att en gemensam bild skapas. Avsluta uppsamlingen genom att repetera härskarteknikernas namn och nummer.
- 5 Uppmana nu alla i gruppen att själva undvika att använda dessa tekniker. Be också alla att hjälpa gruppen att skapa ett "härskarfritt" klimat, genom att göra andra uppmärksamma på när en härskarteknik används. Detta gör man genom att med hjälp av ett eller flera fingrar i luften markera vilken härskarteknik som för närvarande tillämpas.
- 6 Använd metoden under ett till tre möten. Avsluta med en diskussion kring metoden och dess effekt på mötesklimatet. Hur långt har ni kommit? Vill/behöver ni fortsätta?

## tips

Växjö kommuns jämställdhetskommitté har spelat in en film som visar de fem härskarteknikerna i olika mötessammanhang. Detta kan vara ett bra hjälpmedel om du själv känner dig osäker på hur du ska presentera dem. Du kan låna filmen och tillhörande studiehäften från biblioteket (se sid. 143)

Vi rekommenderar att du ser filmen själv först och reflekterar över vilken effekt den kan få på mötet. Det är aldrig bra att provocera så mycket att det skapas konflikt istället för kreativ dialog. Samtidigt kan det vara utmärkt med tydliga och lite provocerande exempel för att vi ska få en chans att ta budskapet till oss.



# Metoder



# Arbetsboksmetoden

Arbetsboksmetoden är utvecklad i Norge, men har också fått ett starkt fäste i många svenska kommuner. Det är ett kreativt sätt att göra ett stort antal medborgare delaktiga i planerings- och utvecklingsarbetet av de lokala livsmiljöerna.

## tips

Informationsinsamlade metoder som kan ge bra bakgrundkunskap till arbetsboksmetoden är:

- *Berättarcafé* (se sid. 65)
- *Foto som metod* (se sid. 69)
- *Medborgarnämnd* (se sid. 88)
- *Rundvandring som metod* (se sid. 106)

Utgångspunkten för arbetsboksmetoden är ämnesområden som är lokalt förankrade och som uppfattas som viktiga i området. Det gäller alltså att ha kunskap om frågor som berör många innan arbetsboksmetoden används. Det kan därför vara bra att ha genomfört någon mindre omfattande och snabbare metod innan ni provar arbetsboksmetoden.

En arbetsbok är ett häfte som innehåller grundläggande information, skilda infallsvinklar, frågor eller teman att reflektera kring i relation till det valda ämnet. Det ska också finnas möjlighet för medborgarna att skriva till egna tankar, prioriteringar, idéer och svar direkt i häftet. Vi har inte själva varit med om det eller hört talas om det, med det borde finnas goda möjligheter att lägga upp arbetsboken som en interaktiv hemsida. Detta förutsätter dock att det erbjuds goda möjligheter att delta även för dem som inte har tillgång till en dator och Internetuppkoppling i hemmet.

Arbetet med arbetsboksmetoden organiseras i tre "arbetsgrupper": en **projektgrupp**, en **redaktionsgrupp** samt **de berörda medborgare** som fyller i boken.

Projektgruppen bör bestå av dem som tagit initiativ till att använda metoden. Projektgruppens uppgift är att skriva bokupplägg, organisera arbetet med metoden och bearbeta resultaten. Här är det alltså viktigt att det ingår processledare, skribenter och ämnesexperter.

Redaktionsgruppen består av representanter för de medborgare som arbetsboken vänder sig till. Redaktionsgruppens uppgift är att delta i utarbetandet av arbetsboken och vara med och sammanställa och bearbeta resultatet.



Arbetsböckerna fylls sedan i av de berörda medborgarna. Eftersom arbetsboken ska fyllas i av varje person individuellt kan alla som bor och verkar inom det aktuella området delta. En viktig sak att minnas är dock att det arbetskrävande momentet kommer efter det att medborgarna lämnat in sina svar. Det är då som resultaten ska sammanställas, omformas till en eventuell ny arbetsbok eller på annat sätt redovisas och komma till användning.

Ofta innebär arbetsboksmetoden att man genomför processen upp till tre gånger, så att resultatet från en arbetsbok beskrivs och byggs om till nästa arbetsbok, där diskussioner kan fördjupas.

Låt oss säga att frågan "hur kan vi förbättra miljöarbetet i vårt område?" har blivit viktig i er samverkansprocess. Det finns många tankar och perspektiv och det känns viktigt att få in fler kunskaper och visioner för att komma vidare.

En projektgrupp bildas som bjuder in medborgare att delta i en referensgrupp. Inbjudan annonseras både via media och via t.ex. skolor, förskolor, affischer med tanken att "de som kommer är de rätta". Projektgruppen ansvarar för arbetet med arbetsböckerna och för att leda processen. Referensgruppens uppgift är att löpande läsa och diskutera projektgruppens förslag till upplägg av såväl böcker som arbetsprocess och kunna förbättra dessa utifrån sina skilda perspektiv.

Projektgruppen samlar in information som kan utgöra underlagsmaterial till den första arbetsboken. Det handlar om områdets miljötillstånd, områdets relationer till andra områdens miljötillstånd, olika organisationers och gruppers ställningstaganden och miljöarbete, nationella eller kommunala miljömål. Det består också av befintliga planer och policydokument.

Kring denna information skapas ett par öppna frågor som man vill att invånarna ska belysa utifrån sina perspektiv. De skulle kunna vara: Vad skulle du vilja lära dig mer om när det gäller miljön och vårt lokala miljöarbete? Vilka tips skulle du kunna ge kring hur man som privatperson kan leva miljövänligare? Vilka är de viktigaste lokala miljöåtgärder vi kan göra i området enligt dig? Varför och vem/vilka anser du skulle kunna ansvara för dessa åtgärder? Vilka av dessa åtgärder skulle du kunna tänka dig att delta i arbetet med? Vilka andra, privata, åtgärder skulle du kunna tänka dig att göra för att förbättra miljön i området?

När arbetsboken är klar delas den ut till samtliga invånare i området (alltså inte enbart en bok per hushåll!). Invånarna har 14 dagar på sig att bearbeta materialet som sedan kan lämnas in i särskilda "brevlådor" uppställda vid affärer, bibliotek, samlingslokaler och på andra strategiska platser.

## tips

Arbetsboksmetoden ger många förslag som både kan leda till praktiskt arbete och till vidare visionärt arbete. Fortsätt med:

- *Ett gott dagsverk* (se sid. 66)
- *Framtidsverkstad* (se sid. 71)
- *Fyrar* (se sid. 74)
- *Paketmetoden* (se sid. 101)

Nu måste projektgruppen, med referensgruppens stöd, sammanställa de inkomna arbetsböckerna. Här kan man välja olika strategier. T.ex. skulle man kunna välja att åtgärda några av idéerna omedelbart, göra en utställning eller broschyr med tips och låta ytterligare ett par idéer gå vidare i arbetsboksmetoden. I vårt exempel kanske man skulle kunna ordna öppna studiecirklar kring de ämnen som många vill lära sig mer om. Svaren på frågan vilka tips man kan ge andra skulle kunna utgöra underlag för en broschyr eller utställning. Övriga tankar skulle sedan kunna omformuleras till åtgärdsteman och konkreta åtgärdsförslag som nästa arbetsbok kan byggas upp kring. Uppgiften i arbetsbok två skulle då vara att prioritera mellan åtgärdsförslag, ange vilka man själv skulle vilja jobba med o.s.v.

Resultaten från arbetsbok två sammanställs sedan till en redovisning – en arbetsbok tre – som anger visioner och åtgärdsförslag för området, samt vilka som delar ansvaret för att åtgärderna genomförs.

# Berättarcafé

Berättarcaféer är kanske inte så mycket en metod som ett arrangemang. Syftet är att deltagarna ska kunna berätta själva, men också kunna få lyssna på andra människors berättelser. Det finns flera möjliga varianter, här kommer några förslag:

- Ha öppna berättarcaféer utan ett särskilt tema och låt alla som vill berättar historier, läsa dikter eller framföra annat de själva producerat.
- Bjud in en professionell berättare och låt henne eller honom inleda och leda berättarsessionen. Vi har själva använt oss av denna metod och det var mycket effektivt, eftersom deltagarna kunde börja berätta genom att reflektera kring vad den professionella berättaren sagt.
- Låt några personer som har bott länge i området eller som engagerat sig starkt i lokala föreningar börja berättandet.
- Bjud in till temakvällar där deltagarna får berätta om sina tankar, om episoder eller historiska tillbakablickar kring de teman som är i fokus för er samverkansprocess.
- Be alla ta med sig en sak som de associerar med berättarcaféets eller ert kommande arbets tema och berätta kring dessa saker.

Tänk på att även formen för berättarcaféer kan variera.

- Gör det som en "krogshow", d.v.s. att det bjuds på mat och dryck och där den som vill tar scenen i besittning och berättar sin historia.
- Låt människor berätta i smågrupper och sedan kanske i tvärgrupper.
- Låt barn och vuxna berätta för varandra i mindre grupper. Detta är fantastiskt roligt, inte minst om man kan välja ämnen som engagerar både barn och vuxna. Exempel kan vara allt från lekar förr och nu till hur man skulle önska att området såg ut i framtiden.

# Ett gott dagsverke

Ett gott dagsverke – eller "Et godt stykke arbejde" som metoden heter i Danmark – handlar om att tillsammans utföra ett konkret arbete. Ett gott dagsverke är också ett bra sätt att engagera nya människor i ert arbete, att synliggöra en pågående utvecklingsprocess och att få åtminstone något konkret gjort om arbetet i övrigt har handlat allt för mycket om visioner, diskussioner och planer.

Det första steget i ett gott dagsverke är att välja vilken konkret uppgift ni vill ta tag i. Kanske har det uppkommit en spännande idé under ert arbete som ni vill ta tag i direkt? Kanske behövs det göras något konkret som ni sedan kan dra nytta av för att förverkliga olika åtgärdsförslag eller idéer? Här är några exempel på vad ett gott dagsverke kan handla om:

- Att tillsammans bygga den där lekplatsen som alla kände var en bra idé.
- Att samla in möbler och material och sedan tillsammans inreda den samlingslokal som ni behöver för ert fortsatta arbete.
- Att tillsammans göra affischer, en utställning eller skriva och distribuera inbjudningar för att informera och engagera fler i ert arbete.

Inför ett gott dagsverke är det bra att sätta samman en projektgrupp som ansvarar för dagsverket. Denna grupp bör bestå av några som deltagit i er process och som har kunskaper om både det specifika dagsverket och den helhet dagsverket ingår i. Det är också viktigt att ta hjälp av experter inom det som uppgiften handlar om (t.ex. byggnadsarbetare, landskapsarkitekter, fysiska planerare, skribenter, informatörer eller vad som kan vara lämpligt). Slutligen bör projektgruppen bestå av representanter för de människor som kommer att nyttja eller leva med dagsverkets konkreta resultat. Här kan det vara extra viktigt att uppmärksamma att barn och ungdomar kommer med i arbetet.

Projektgruppen ansvarar för att förbereda dagsverket och att skaffa in det material som behövs (i många fall kan dock alla som deltar i dagsverket själva bidra med material och verktyg). Det kan också vara så att deltagare som inte tidigare har arbetat med en praktisk uppgift av det här slaget kan behöva en kort "kurs" eller en "mentor" på plats. Projektgruppen ansvarar för att praktiskt ordna detta.

Det är också projektgruppens ansvar att dra upp en processplan för det praktiska arbetet – när ska ni träffas, räcker en dag, vilka olika moment måste uppgiften delas in i? Att inreda en lokal kanske kan göras över en helg, där alla uppmanas att ta med sig överblivna möbler och material och att låna ut användbara verktyg. Att bygga en lekplats är en betydligt mer komplicerad uppgift där olika arbetsmoment kräver olika lång tid och där olika människor kan välja att engagera sig vid olika tidpunkter.

När förberedelserna är klara är det dags att arbeta. Arbetet kanske ska göras av alla er som redan är engagerade i processen, men det kan också vara en bra idé att bjuda in andra berörda och intresserade i ert arbete. Tänk på "gårdsstädardagar" – idén är den samma här. Affischera, skicka ut inbjudningar och sprid muntlig information att alla som är intresserade är välkomna att delta i dagsverket. Beskriv gärna delmomenten som behöver genomföras, om det handlar om ett engagemang under en eller flera dagar och om man kan välja att delta under ett delmoment men inte ett annat. Föreslå också vilka material och verktyg som man gärna kan få bidra med eller låna ut för att underlätta arbetet.

När man ger sig in på att genomföra praktiska arbeten vill man gärna också se ett praktiskt resultat. För att garantera detta kan det vara bra att ha en "kärntrupp" – en grupp människor som är beredda att delta under hela dagsverket och som kan fungera både som administratörer av arbetet och själva arbeta praktiskt med uppgiften. Denna grupp

kan byggas med projektgruppen som grund, men det är också bra att engagera flera i denna arbetande "kärntrupp". Kanske kan dessa personer hittas bland föreningar i området eller kanske kan ni be människor att anmäla sig till en sådan kärntrupp när ni skickar ut inbjudan eller affischerar om dagsverket.

Gläds åt varje färdigt delmoment och varje helt färdig uppgift! Att fira tillsammans, kanske med ett knytkalas, är ett viktigt steg i att värdera, samla upp och orka gå vidare till nästa konkreta uppgift.

# Foto som metod

Att använda fotografering som metod i planerings- och utredningsarbetet är i sig inget nytt. Det som är nytt i det här sammanhanget är vem som håller i kameran och till vad bilderna används. Här handlar det om att sätta kameran i händerna på dem som brukar området: barn, ungdomar, tillfälliga besökare, en viss kompetensgrupp, alla som bor i ett visst kvarter etc. Vem ni ber fotografera handlar om vems bild ni vill ha. Vilka perspektiv vill ni lyfta fram? Vems perspektiv har hittills saknats?

I likhet med *Rundvandring som metod* (se sid. 106) kan man med foto knyta de åsikter, upplevelser och erfarenheter man bär på till en fysisk plats. Ett generaliserat resonemang kan bli en konkret diskussion. Det är också ett sätt att distansera sig till det självklara i omgivningen för att få nya perspektiv.

Vilka bilder som väljs ut för att beskriva en plats skapar starka associationer och föreställningar om platsens betydelse och karaktär. Att fotografera efter ett givet tema ger helt andra bildsekvenser än då uppgiften är att planlöst röra sig i ett område och med kameran fånga det som väcker vårt intresse. Att reflektera över vilket perspektiv av platsen som presenteras genom de tagna fotografierna ger mycket information om hur fotografen förhåller sig till platsen. Det ger även funderingar kring hur en mental bild av platsen successivt byggs upp i vårt medvetande med hjälp av bildurvalet.

Foto som metod kan användas på flera sätt med olika syften. I samverkan för *breddat informationsunderlag* (se sid. 128) kan utformning till exempel vara den att ett antal personer ombeds fotografera ett område på ett visst tema, till exempel "Mina favoritplatser". Därefter lämnas bilderna in till ansvariga planerare som ett underlag i det vidare arbetet. Glöm inte att en återkoppling till hur bilderna har använts och hur de i realiteten har påverkat processen är viktigt för att upprätthålla ett kontinuerligt förtroende!

## tips

Foto som metod kan användas både för att samla in material till metoder som t.ex...

- *Framtidsverkstad* (se sid. 71)
- *Berättarcafé* (se sid. 65)
- *Fyror* (se sid. 74)

...och som energikick när ni kört fast.

Användningen av metoden ser helt annorlunda ut om samverkan sker enligt *demokratisk genomskinlighet* (se sid. 133). Även här kan fotograferingen göras på ett visst tema. Men det kan lika gärna göras förutsättningslöst, kring vad som känns intressant för var och en som går där med kameran i handen. Det viktiga i den här processen är hur fotomomentet kommer in i processen som helhet; som ett sätt att lära känna varandra och varandras förhållande till platsen; att söka gemensamma referensramar för vidare diskussion; att hitta gemensamma ståndpunkter och åsikter om platsen och så vidare. Då fotometoden används i den här samverkansformen är målet att stimulera reflektion och dialog, både individuellt och i grupp.



# Framtidsverkstad

Framtidsverkstad en väl beprövad metod med en viss grundstruktur. Det är också en metod som det finns flera böcker skrivna om och där det finns utbildade verkstadsledare i Sverige (se sid. 139). Här ska vi därför bara försöka fånga in essensen i en framtidsverkstad.

Syftet med en framtidsverkstad är att under två dagar gå från negativa bilder och vidlyftiga visioner till positiva och konkreta handlingsförslag. Ni kan själva välja vad ni vill behandla i er framtidsverkstad – arbetssättet är det samma. Varje framtidsverkstad bör dock endast handla om ett större tema eller en större komplex fråga. Ha hellre fler och återkommande framtidsverkstäder om ni har många teman/frågor ni vill ta upp. Då blir den röda tråden och resultatet tydligare och olika aktörer kan välja vilken framtidsverkstad just de vill medverka i. Framtidsverkstad fungerar också utmärkt som ett sätt att introducera nya aktörer i ert arbete och ge dem inflytande över era förslag.

Framtidsverkstäder genomförs under två eller fler dagar (beroende på vad och hur mycket ni vill hinna med). För att orka med arbetet och hålla överblick över resultatet är det bra om ni är en eller två mötesledare, en sekreterare och gärna ett par personer som kan ansvara för allt det praktiska under dagarna.

En verkstad är uppbyggd i tre moment: **kritik**, **vision** och **mål**. Till detta kommer introduktion och uppföljning/efterarbete.

## Introduktion

- Inled med att presentera vad en framtidsverkstad är, hur arbetet kommer att gå till och vad som kommer hända efter framtidsverkstaden är slut.
- Presentera det tema/den fråga som ni har samlats för att behandla och berätta gärna hur just det temat/den frågan har blivit så viktig för er.

## tips

Låt framtidsverkstadens upplägg variera beroende på i vilken av samverkansprocessens faser ni befinner er:

- I fas 1 och 5 handlar det om hur ni vill samverka och organisera er.
- I fas 4 konkretiserar ni vad ni vill samverka kring.
- I fas 6 kan ni använda metoden för att utvärdera hur och vad ni åstadkommit.

- Genomför någon form av presentation (se sid. 48) så att alla aktiveras och får kontakt med åtminstone ett par av de övriga deltagarna så tidigt som möjligt.

## Kritik

Under kritikmomentet är det dags att få ur sig alla negativa bilder, problem och kritiska synpunkter man bär på i relation till temat/frågan. Här ska luften rensas så att alla farhågor man bär på och alla hinder man ser kommer upp på bordet och får en chans att bearbetas. Alla kritiska inlägg tas lika allvarligt.

Eftersom det faktiskt är lätt att vara kritisk i helgrupp, fungerar det bra att lägga upp kritikfasen som en gemensam brainstorm. Samla upp alla kritiska inlägg på en whiteboard eller på blädderblock och försök samla liknande argument på samma ställe.

Vill man vara säker på att alla har fått ur sig allt kan man avsluta brainstormmomentet genom att dela ut post-it-lappar och uppmana alla att skriva av sig det sista, komma fram till tavlan/blädderblocksbladen och fästa sin lapp bland liknande synpunkter.

Kritikfasen avslutas med att mötesledaren läser upp alla synpunkter och att ni gemensamt ser till så att liknande argument samlats under teman. Diskutera också lämpliga namn på era kritiska teman.

## Vision

Under detta moment tar ni tag i era kritiska teman och visionerar kring hur dessa hinder kan överkommas och problem lösas. Också detta moment kan genomföras i en gemensam brainstorm där ni tar upp ett tema i taget och får ur er så många möjliga lösningar som möjligt. Bara de positiva förslagen ska bearbetas och här ska ni inte låta er fantasi

### tips

"Post-it-metoden" är en ypperlig metod att använda i alla sammanhang där ni vill få fram allas tankar kring ett ämne på ett sätt som gör genomgång, sortering, prioritering och vidare diskussion till en process öppen för alla!

begränsas av sådant som "men vem ska orka med det" eller "till sådant finns inga pengar". Alla lösningar och visioner är bra!

Se till att avsluta genom att repetera det kritiska temat och alla lösningar och förslag som är kopplat till just det temat.

## Paus

Under en dag brukar man hinna med att genomföra kritik och vision. När ni avslutar ett dagspass, så glöm inte att runda av dagens arbete och introducera morgondagens.

För er som är ledare och sekreterare, tar nu ett sammanställningspass vid. Samla ihop alla blädderblock, lappar och protokoll. Sammanställ ett dokument där de viktigaste diskussionerna för dagen lyfts fram och där problemområden och visioner tydligt kopplas samman. Tryck upp dokumentet och dela ut det till alla deltagare det första ni gör dagen därpå.

## Mål

Börja dagens arbete med att presentera dokumentet från gårdagen och noggrant gå igenom dess innehåll. Genomför t.ex. en runda kring nya frågor eller saker man vill tillföra. Se till att det finns en enighet kring problem och visioner innan ni går vidare.

Dela upp er i smågrupper och fördela problemområden och visioner mellan smågrupperna.

Smågrupperna arbetar nu var och en för sig med att försöka ta fram konkreta förslag ur de visioner som man bedömer som realistiska på kort eller lång sikt. Låt detta arbete ta

## tips

Om ni märker att temana blir för många för att kunna hanteras, kan ni använda *rankning som metod* (se sid. 102) för att välja mellan olika alternativ.

## tips

När ni arbetar i smågrupper kan det vara bra att ge alla grupper en "standardformel" för hur deras förslag ska presenteras. Exempel på rubriker som alla ska ta upp kan vara:

- Förslagets namn/rubrik.
- En kortfattad beskrivning av förslaget.
- En genomgång av vilka aktörer som berörs av förslaget.
- En lista över de arbetsmoment som är nödvändiga för att förslaget ska förverkligas.
- Några förslag på personer som kan ta ansvar för att kontakta berörda aktörer och leda det vidare arbetet.

mellan två och fyra timmar. Det är också möjligt att byta gruppkonstellationer då och då och kanske arbeta ett pass i tvärgrupper (se sid. 44). De nya grupperna arbetar då utifrån vad de tidigare grupperna kommit fram till. Det kan också vara kreativt med en uppsamling någon gång i mitten av passet, så att varje grupp kan se vad som händer i andra grupper. Det innebär också att man kan uppmärksamma om vissa förslag ligger nära varandra och kanske dessa ska slås ihop.

## Uppsamling

Samlas åter i helgrupp och redovisa gruppernas arbete. Ett bra sätt att göra detta kan vara att varje grupp väljer ut de förslag som de anser är mest realistiska och beskriver dessa för övriga deltagare. Efter varje förslag bjuds resten av deltagarna in för att komplettera och förbättra förslaget.

Diskutera slutligen vilka som berörs av förslaget, hur ansvar ska fördelas och vad nästa steg i arbetet är. Ett bra sätt att gå vidare kan vara att skapa arbetsgrupper kring temana. Innan ni skiljs kan det vara effektivt att låta varje arbetsgrupp få en stund på sig till en inledande diskussion.

Ni bör också planera in möten för att återkoppla till helheten i ert strategiska arbete och uppdatera strategier, mål och förändringsförslag.

## Efterarbete

Efterarbetet börjar med sammanställningen av den framtidsverkstad ni just varit igenom. Samla ihop alla blädderblock, lappar och protokoll. Sammanställ ett dokument med alla resultat. Var extra noga med att beskriva vem som ansvarar för vad och ta också upp

eventuella datum för nya möten i arbetsgrupperna eller helgrupp. Tryck upp dokumentet och distribuera till alla som deltagit. Det är också en bra idé att bifoga ett par extra kopior av dokumentet till de personer som ansvarar för ett visst tema/en viss arbetsgrupp. Då behöver dessa personer inte trycka upp fler dokument när de kontaktar nya aktörer.

Som i allt strategiskt arbete är det viktigt att mål och handlingsplaner följs upp. Planera därför in återkommande uppföljningsmöten redan under ert första möte. Hur ofta ni ska träffas måste bero på hur er situation ser ut. Till en början kan det vara bra med täta möten. Då kanske det är effektivast att träffas i arbetsgrupperna.

De stora strategiska målen tycker vi bör följas upp i helgrupp minst varje år, kanske gärna varje halvår eller i andra arbetsperioder som är naturliga för er.

## tips

Ta tag i och utveckla era idéer genom till exempel:

- *Ett gott dagsverke* (se sid. 66)
- *Fyrrar* (se sid. 74)
- *Konsekvenskedjor* (se sid. 86)
- *Rundvandring som metod* (se sid. 106)

# Fyrrar

Fyrrar heter egentligen *Pejlemærker* och är en metod som har utarbetats i Danmark. Namnet betyder ungefär orienteringsmärke eller sjömärke. Vi har självständigt översatt det till "fyrrar", eftersom det signalerar vad det handlar om. Syftet med metoden är att den hjälper oss att kryssa mellan alla förslag och idéer vi har och hamna rätt i våra val av vad vi ska sätta upp som strategiska mål och hur vi ska kunna förverkliga dem.

En fyrr är helt enkelt en tydlig målformulering t.ex. "Alla företag inom området ska ges hjälp att införa miljöbokslut som en del av sitt arbete. Detta ska ske inom ett år." Till varje målformulering inventeras också vilka aktörer som är centrala för att målet ska förverkligas – i det här fallet kanske lokala företagare, kommunens Agenda 21-rådgivare eller näringslivskontor. Slutligen görs en handlingsplan för hur dessa personer ska involveras och vem av de närvarande som ansvarar för att dessa personer kontaktas och görs delaktiga i det fortsatta arbetet.

För att nå fram till mål och konkret ansvarsfördelning är arbetet med fyrrar indelat i fem delmoment: introduktion, visioner, fyrrar, aktörsinventering och uppföljning/efterarbete.

## Introduktion

- Inled med att presentera vad arbetet med fyrrar innebär och vad som kommer hända efter att ert möte är slut.
- Genomför alltid en presentationsrunda (se sid. 44) innan ni startar arbetet. På så sätt aktiveras alla och får kontakt med åtminstone ett par av de övriga deltagarna så tidigt som möjligt.

## Visioner

- Visionera tillsammans kring olika utvecklingsmöjligheter för ert område eller problem. Försök att skapa stora, visionära mål – paraplyer – under vilka olika mindre projekt och delmål kan samlas.

- För att genomföra visionsarbetet kan ni ta hjälp av någon av följande metoder: brainstorming, smågrupper (se sid. 43) eller kanske "anslagstavlan" från Open Space (se sid. 96).

## Fyrar

- Nästa steg i arbetet är att bryta ner de stora visionära målen i delmål och delprojekt och formulera dem till tydliga och konkreta mål, d.v.s. fyrar. Var noga med att "fyrarna" utformas så att alla deltagarna förstår deras innebörd och så att de blir möjliga att handla utifrån.
- Ett sätt att genomföra arbetet med att ta fram fyrar kan vara att dela upp er i smågrupper där varje grupp bearbetar ett visionärt mål. Ni kan sedan "byta" mål med varandra tills alla grupper behandlat alla mål. De grupper som "tar över" ett mål från någon annan ska dock bygga vidare på de tidigare gruppernas arbete genom att t.ex. tillföra nya aspekter och konkretisera "fyrar" som känns allt för visionära eller abstrakta.
- Samla sedan upp arbetet i helgrupp och se till så att ni tillsammans kommer fram till tydliga "fyrar". Dessa kan med fördel skrivas upp på blädderblocksblad som sätts upp på väggarna efter hand.

## Aktörsinventering

Praktiska mål är ofta kopplade till berörda aktörer (de som måste delta eller genomföra målet). Säkert finns det också andra aktörer som har de nödvändiga resurserna i kunskap, tid och medel för att stödja arbetet. Eftersom alla dessa aktörer kanske inte är närvarande under ert möte, är det viktigt att bestämma vem av er som ansvarar för att kontakta, informera och engagera dessa aktörer i ert arbete. För att stödja dem som tar på sig ett sådant ansvar är det också viktigt att föreslå hur kontakt ska knytas och hur ni ska kunna följa upp arbetet. Det tredje momentet i fyrar handlar om detta arbete.

## tips

Innan ni växlar mellan momenten Fyrar och Aktörsinventering:

- Ta en paus så att alla får en chans att se hur de visionära målen har brutits ner i praktiska mål.
- Rangordna de praktiska målen om de är så många att arbetet känns omöjligt att genomföra (se sid. 102).
- Fördjupa er bild av de olika delmålen med hjälp av *Konsekvenskedjor* (se sid. 86).

Också här kan det passa bra att låta varje visionärt mål med sina delmål behandlas i smågrupper. Smågrupperna har till uppgift att inventera vilka aktörer som är berörda och hur dessa ska kontaktas.

Avsluta och se till att alla ansvariga vet vad de har för uppdrag och känner sig trygga i denna uppgift. Det är sällan lämpligt att låta en person ensam ansvara för ett delmål och om ingen tar på sig ansvaret var delmålet förmodligen inte tillräckligt engagerande eller möjligt att genomföra just nu. Sådana delmål kan samlas i en hög för framtida diskussioner t.ex. vid uppföljningsträffar.

## Uppföljning

Som i allt strategiskt arbete är det viktigt att mål och handlingsplaner följs upp. Här är det viktigt att också det kontakt- och nätverksarbete som ni sätter igång, i och med aktörsinventeringen, följs upp och att de som tagit på sig ansvar får stöd.

Planera därför in återkommande uppföljningsmöten redan under ert första möte. Hur ofta ni ska träffas måste bero på hur er situation ser ut. Till en början kan det vara bra med täta möten som fokuserar hur det går med att följa upp aktörsinventeringen.

De strategiska målen tycker vi bör följas upp minst varje år, kanske gärna varje halvår eller i andra arbetsperioder som är naturliga för er. Använder ni fyror för att styra ert dagliga, praktiska arbete är det viktigt med ännu tätare möten – kanske genom en styrgrupp.

### tips

Kanske kommer det upp idéer som ni vill ta hand om genast. Ta *Ett gott dags-  
verke* till hjälp (se sid. 66)



# Intervjumetoder

Intervjuer förknippas ofta med journalistiskt eller forskningsmässigt arbete och är kanske därför lätta att avfärda i planerings- och utvecklingsarbetet. Det finns dock intervjumetoder som är lämpliga också i samverkansprocesser. Här vill vi kort presentera två sådana metoder: nyckelgruppsintervjuer och fokusgruppsintervjuer.

Gemensamt för dessa intervjumetoder är att de bygger på ett strategiskt urval av människor som kan hjälpa till att skapa en bred bild av en plats eller en frågeställning. Dessutom bygger de på att intervjun sker i grupp. På så sätt samlas flera röster och idéer in samtidigt och alla som deltar kan hjälpa till att driva intervjun genom att ställa frågor till varandra och resonera tillsammans. En aktörs erfarenheter, åsikter eller åtgärdsförslag måste också motiveras och har en chans att utvecklas i ljuset av de andra deltagarnas respons. Intervjun blir därmed inte bara ett sätt att nå information, det blir också ett möte som i sig skapar nya kunskaper och nya vägar. Effektivitet och djup på samma gång!

## Nyckelgruppsintervjuer

Nyckelgruppsintervjuer kallar vi i den här boken de gruppintervjuer som sker med homogena grupper. Det finns många vinster med att samintervjua människor som känner att de delar erfarenheter och livssituation med varandra. I början av en process, eller när man ska diskutera svåra frågor, känns det ofta tryggare om man "känner igen sig" i de andras berättelser och vardagsliv. Homogena grupper kan också bryta de maktstrukturer som skapas eller redan finns i heterogent sammansatta grupper och ge en chans till dem som i vanliga fall inte gör sina röster hörda.

Nyckelgruppsintervjuer kan därför vara ett bra komplement om ni upplever att en eller flera centrala grupper uteblivit eller tystats när ni använt er av andra metoder. Använder ni nyck-

## tips

Intervjuer är bra ramar för många metoder, som t.ex. *karteringsmetoder* (sid. 82) och *rankning* (sid. 102). De är också möten och du kan därför med fördel lägga upp intervjuerna i flera olika moment med skilda syften. Se möteskapitlena för tips!

elgruppsintervjuer som utgångspunkt är det dock självklart att ni måste genomföra flera intervjuer med olika nyckelgrupper för att få det basmaterial som behövs!

Hur vet man då vilka grupper som utgör "nycklar"? Förhoppningsvis har ert arbete i *fas 2* gett er en bra bild av vilka nyckelgrupper som finns kring er frågeställning eller i ert område. I annat fall går det bra att utgå från mer generella, men varierade, grupp-kategorier, som t.ex. åldersgrupper, könsgupper, livsfasgrupper och att göra ett mer statistiskt baserat urval. Både nätverks- och närhetsmetoderna (se sid. 110) går bra att använda, då kommer nyckelgrupperna att utgöras av de olika nätverken eller av de olika "öarna" som är resultatet av ert urval. Det är också fullt möjligt att ställa upp ett par grupper (t. ex. småbarnsföräldrar, pensionärer, kvinnor, män m. fl.) och låta dem som anmäler intresse själva välja var de känner sig mest hemma.

Genomför intervjun på en neutral men lugn plats. Använd gärna bandspelare (men fråga alltid först!). Bandinspelningen är bra att ha senare, när antingen du själv eller ni tillsammans vill rekonstruera samtalet och de idéer och kunskaper som kom fram under intervjun.

För att underlätta samtalet kan det vara bra att utgå från en övergripande fråga eller tema som berör det som samverkansarbetet kretsar kring. Låt sedan de olika aktörerna driva frågan vidare och se var ni hamnar.

## Fokusgruppsintervjuer

Fokusgruppsintervjuer kallas de gruppintervjuer som genomförs med heterogena grupper och där deltagandet också kan byggas på mer öppna inbjudningar att delta i arbetet. Ett strategiskt, statistiskt urval är också vanligt.

Fokusgruppsintervjuer kretsar kring ett ämne eller tema där det finns behov av breddade perspektiv. Strukturera ditt tema/ämne i frågor och delfrågor och led samtalet med hjälp av dessa. I övrigt liknar fokusgruppsintervjuer nyckelgruppsintervjuer.

### Se intervjun som ett möte

Både nyckelgrupps- ch fokusgruppsintervjuer är möten människor emellan. Det går därför utmärkt att inspireras av olika mötesmetoder när ni planerar hur ni vill lägga upp intervjuerna. Tips om hur du skapar bra möten hittar du på sid. 36. Det går också att bygga upp intervjuerna kring flera andra metoder, t.ex. *karteringsmetoder* (se sid. 82) och *ranking som metod* (se sid. 102).

# Karteringsmetoder

Kartor är starka bilder. De bär med sig både en praktisk och en symbolisk representation av en given miljö. De kan användas i en mängd olika syften, inte minst för att dra gränser, markera ägande och ta platser i besittning genom att avbilda dem på olika sätt. I samverkansprocesser är vi ofta beroende av den mängd professionella kartor som finns tillgängliga idag och den yrkesskicklighet som finns hos kartografer och gestaltare.

I samverkansprocesser kan det också vara effektivt att skapa egna kartor som bygger på den individuella upplevelsen och kreativiteten, snarare än på exakthet och avancerad teknik. I det här avsnittet presenteras några olika karteringsmetoder som bygger på skilda aktörers aktiva deltagande i karteringen.

Karteringsmetoderna fångar in olika sorters information och kan gärna kombineras med varandra för ett så rikt material som möjligt. Beroende på hur ni vill arbeta kan ett karteringsmoment bli en del av ett möte, en workshop eller en intervju. När kartan är ritad kan den användas som faktaunderlag *i samverkan för breddat informationsunderlag*, men det passar också bra som vidare diskussionsunderlag i de övriga samverkansformerna (se sid. 127).

## Kartor över vardagens rörelsemönster och platsuppfattning

Skilda människor använder och rör sig genom ett område på olika sätt beroende på de vardagliga aktiviteter de utför. Vardagen skapar ett rörelsemönster och en platsuppfattning som kan vara viktig att synliggöra för sig själv och andra. Det är också kartor som lämpar sig väl att ha som underlag i diskussioner kring problemområden, åtgärdsförslag och visioner. Genom denna kartmetod kan olika aktörers vardagliga aktiviteter, rörelsemönster och platsuppfattning fångas upp.

## Gör så här:

- Använd en stiliserad karta över det aktuella området som grund. Ta bort allt utom de grundläggande strukturerna som byggnader och vägar. Rita dessa så enkelt som möjligt. En handritad och uppkopierad karta räcker långt!
- Låt alla aktörer som du intervjuar eller som deltar i mötet rita upp hur de rör sig i området och vad de gör där under en helt vanlig vardag. Streck anger rörelser. Kryss eller ringar anger ställen där de stannar ett tag för att genomföra någon aktivitet (handla, hämta barn från förskolan, träffa bekanta). Det är också bra om den som ritar kartan anger ungefärliga klockslag, om de gör saker tillsammans med andra och skriver en kort förklaring vid varje kryss eller ring.
- Ta fram en ny grundkarta som ser likadan ut som den första. Be personen rita in sina upplevelser av området: var är det vackert/fult, var är det otryggt/tryggt, var behövs förändringar göras?

Om kartan ritas som en del av en intervju blir detta en form av diskussion där motiveringar och beskrivningar kommer fram. Ni kan då direkt jämföra de två kartorna i diskussionen och se hur de hör ihop.

Om kartan ritas under ett möte är det viktigt att alla skriver upp förklaringar och motiveringar till sina upplevelser på kartan. Vad är orsaken till att något är "fult"? Eller varför känns en viss del av området "otryggt"? Be också alla att titta på sina två kartor och antingen i grupp eller enskilt reflektera över hur de hör ihop. Påverkar olika upplevelser av området ens rörelsemönster? Eller beror ens upplevelser på hur ofta man rör sig på vissa stråk i jämförelse med andra?

- Använd kartorna som faktaunderlag eller bygg vidare med diskussioner i smågrupper, utställningar eller strategiskt arbete för att ta fram prioriterade åtgärdsförslag (se fas 5).

## tips

Kombinera gärna karteringsmetoden med:

- *Foto som metod* (se sid. 69)
- *Intervjumetoder* (se sid. 79)
- *Rankning som metod* (se sid. 102)
- *Rundvandring som metod* (se sid. 106)

## Sociala kraftpunkter

Precis som i *Kartor över vardagens rörelsemönster och platsuppfattning* utgår man här från en stiliserad karta över området. Men istället för att fokusera kring rörelsemönster och platsupplevelse arbetar man med att försöka kartera vilka sociala kraftpunkter som finns i området. På så sätt kan en bred bild skapas av var saker och ting händer, vilka platser som är förknippade med sociala och gemensamma handlingar och vilka mötesplatser som redan finns. Detta kan vara viktigt för att synliggöra att det finns lokala resurser, även om vi kanske inte tänker på det i vardagen eller som experter. Det underlättar också när vi vill utveckla dessa lokala resurser, komma i kontakt med organisationer och föreningar eller nyttja befintliga mötesplatser. Inför det strategiska arbetet utgör det en bra bild av var nya aktörer kan engageras och resurser mobiliseras.

### Gör så här:

- Använd en stiliserad karta över det aktuella området som grund. Ta bort allt utom de grundläggande strukturerna som byggnader och vägar. Rita dessa så enkelt som möjligt. En handritad och uppkopierad karta räcker långt!
- Låt alla aktörer som du intervjuar eller som deltar i mötet rita in på kartan var sociala aktiviteter genomförs, var det uppstår formella eller informella mötesplatser, var man umgås med vänner, grannar och bekanta, var föreningar och nätverk träffas o.s.v.

Om kartan ritas som en del av en intervju blir detta en form av diskussion där motive-  
ringar och beskrivningar kommer fram.

Om kartan ritas under ett möte är det viktigt att alla skriver förklaringar till det som ritats  
in, så att detta senare kan redovisas eller tolkas av andra.

- Använd kartorna som faktaunderlag eller bygg vidare med diskussioner i smågrupper,  
utställningar eller strategiskt arbetet (se *fas 5*).

## Kreativa vardagskartor/modeller

Detta är kanske den karteringsmetod som sätter det egna skapandet och kreativiteten främst. Det är också en karteringsmetod som passar bäst att göra tillsammans, gärna i smågrupper och som en energikick under ett möte. Här handlar det om att med olika material skapa egna kartor/modeller av området och det finns stor frihet att välja vad man vill gestalta. Två exempel är:

- Bygg med hjälp av kartonger, kulor, papper, pennor o.s.v. en modell över hur området ser ut idag, alternativt över hur ni skulle vilja att det såg ut.
- Bygg med hjälpa av tyger, färger, kartonger, papper, pennor o.s.v. en "känslokarta" över området. Försök helt enkelt att på ett kreativt sätt visa hur det känns att vara på olika platser i området.

Samla ihop kartorna/modellerna och ha vernissage, låt varje grupp redovisa hur de tänkte. Använd sedan kartorna/modellerna som inspiration och diskussionsunderlag. Vilka var skillnaderna och likheterna mellan grupperna? Vad kan dessa bero på? Hur kan kartorna/modellerna kombineras till en gemensam bild? Kan ni dra ut åtgärdsförslag ur kartorna/modellerna?

Detta är en bra metod att använda när ni sätter igång en process eller fas och behöver få in olika bilder och få igång den kreativa tanken. Den fungerar också bra när ni avslutar en fas eller en process och vill visualisera, fånga upp och sprida resultatet av ert arbete.

## tips

Barn är speciellt bra på denna form av kartering. Involvera gärna dem i ert arbete – kanske som "arbetsledare"?

# Konsekvenskedjor

## tips

Det går bra att byta "konsekvenser" mot "förutsättningar". Det kan hjälpa er att få syn på alla dolda förutsättningar som finns där! Metoden är den samma, men den bild som ges blir annorlunda. Varför inte pröva båda varianterna?

Konsekvenskedjor är ett bra komplement i det strategiska arbetet och går lätt att kombinera med *Rankning som metod* (se sid. 102), *Fyrar* (se sid. 76) och *Framtidsverkstad* (se sid. 71). Genom att göra konsekvenskedjor kan man fördjupa sin förståelse för de effekter olika förslag kan få. De hjälper också till att bredda perspektiven eftersom konsekvenskedjor "tvingar" oss att tänka också utifrån dem som inte är närvarande.

## Gör så här:

- Välj om ni vill arbeta i helgrupp med allt som ska konsekvensbeskrivas samtidigt eller i smågrupper där en grupp ansvarar för några ämnen/frågor/förslag.
- Skriv upp varje förslag som ska granskas på ett stort papper.
- Formulera de omedelbara konsekvenserna ni ser av ert förslag. Glöm inte att konsekvenser kan vara både positiva och negativa – båda sakerna ska tas upp.
- Följ sedan varje omedelbar konsekvens vidare och se vilka konsekvenser konsekvensen kan få.
- Gör till sist en tankekarta över hela konsekvenskedjan och presentera och diskutera resultaten. Med hjälp av kedjorna har ni nu fått en tydligare bild av era förslag. Detta kan kräva flera olika åtgärder:

Förslagen kanske behöver utvecklas så att negativa konsekvenser arbetas bort och positiva stärks och sprids till fler aktörer.

Några av förslagen kanske tidigare har framstått som allt för komplicerade för att ta tag i. Har de många positiva konsekvenser kanske detta inspirerar till att ändå jobba vidare med dem.

Några av förslagen kanske har så många eller svåra negativa konsekvenser att ni beslutar er för att lägga dessa förslag åt sidan.



# Lokala experter

Det här är en metod som har flera syften; att fånga upp och engagera "eldsjälarna", att ta del av deras kunskaper och att utbilda dessa eldsjälarna i processledarrollen och i de ämnen som kan bli relevanta för er samverkansprocess. På så sätt breddas arrangörsguppen och fler vardagsaktörer ges en möjlighet att ta ansvar för att utveckla processen. Detta kan vara särskilt viktigt i samverkan för *demokratisk genomsynlighet* (se sid. 133), eftersom denna form för samverkan kräver att processen så småningom organiseras och leds lokalt av vardagsaktörerna.

Ta därför kontakt med några av de nyckelaktörer ni funnit i området och erbjud dem att delta i en utbildning till lokala experter. Ett bra sätt att ordna arbetet kan vara genom en studiecirkel. Ta sedan upp de teman och ämnen som alla parter finner intressanta. Att systematiskt gå igenom vad det innebär att vara processledare är en viktig del i detta.

Tänk på att när väl de lokala experterna känner sig trygga i sin roll och redo att gå ut och träffa andra vardagsaktörer, är det viktigt att detta är planerat och organiserat på något sätt. Vardagsaktörerna måste t.ex. få veta att de lokala experterna finns, vad de är experter på och hur man kommer i kontakt med dem. Det är också viktigt att de lokala experterna har en bra informationskanal och kan få stöd från er som verkar som expertaktörer i processen. Ingen kan i längden jobba på enbart glöd – eldsjälarna kan förbrännas. Se därför till att rollen som lokal expert blir utvecklande och stimulerande för dem som tar på sig uppgiften.

## tips

Utveckla kontinuerligt ert samarbete med lokala experter. Upprätthåll samarbetet och utveckla de lokala experternas roll under hela processen.

# Medborgarnämnd

## tips

Dra nytta av medborgarnämnden för att t. ex. skapa ett väl bearbetat material till:

- Vanliga samråd
- *Open space* (se sid. 96)
- *Framtidsverkstad* (se sid. 71)
- *Arbetsboksmetoden* (se sid. 62)

I vissa delar av Tyskland har man skapat ett system där medborgarna bjuds in att göra "medborgartjänst". Detta innebär att vem som helst i vuxen ålder kan bli kallad av kommunen för att under en till två dagar sitta med i en medborgarnämnd. Nämndens uppgift är att diskutera viktiga samhällsplaneringsfrågor. Personerna utses genom ett strategiskt, statistiskt urval (för att ge spridning i kön, ålder, nationalitet, boendeformer, utbildningsgrad o.s.v.). Under de dagar nämnden sammanträder ersätts personerna för förlorad arbetsinkomst och erbjuds lunch och fika av den arrangerande förvaltningen.

I Sverige har vi ännu inte möjlighet att formalisera medborgarnämnderna på detta genomtänkta sätt. Men vi kan inspireras av idén! Speciellt eftersom metoden lämpar sig extra väl för processer som bygger på samverkansformen Samverkan för *breddat informationsunderlag* (se sid. 128).

Anpassa urval och upplägg till er process och era förutsättningar. Väljer ni att använda ett statistiskt urval, kan det vara viktigt att lägga ner resurser på en personlig inbjudan. Detta eftersom vi som medborgare i Sverige inte är särskilt vana vid denna sorts "medborgartjänst" och därför kan behöva både mer information och en personlig kontakt innan vi avgör om vi vill delta. I de flesta processer kanske det är lämpligare att göra ett nätverks- eller närhetsbaserat urval (se sid. 110), som bygger på de kunskaper om och kontakter ni har på platsen eller kring den fråga ni samverkar kring.

När medborgarnämnden sammanträder ska medlemmarna ha tillgång till de experter som finns inom er kommun/förvaltning. Tanken är att de ska kunna be om experthjälp när de kör fast i sin diskussion eller behöver rådgöra kring ett förslag eller en idé. Det är därför viktigt att berörda tjänstemän/expertter är beredda på nämndssammanträdet. Se till att det finns möjligheter för experterna att kunna delta under kortare stunder i medborgarnämndens arbete.

Eftersom nämndsarbetet är en mycket särpräglad roll för oss som medborgare är det också viktigt att utse en kontaktperson inom er organisation. Det är lämpligt att denna kontaktperson även medverkar under nämndsammanträdet (som mötesledare eller sekreterare). Tanken med en kontaktperson är att de som deltar i medborgarnämnden ska kunna vända sig till en person inför och efter nämndssammanträdet för att informera sig om den vidare processen.

## Så här går nämndsarbetet till:

### Förberedelsefasen

- Välj ut det tema eller den fråga som ni anser att ni behöver en medborgarnämnds hjälp för att diskutera och utreda. Se till att temat är väl definierat, men tillräckligt brett för att det faktiskt ska finnas något att diskutera.
- Utse två tjäntemän från förvaltningen som ska delta i medborgarnämndens sammanträde. Den ena personen tar rollen som mötesledare, den andra som sekreterare. Som mötesledare är uppgiften att introducera nämndens arbete och stödja gruppen med metoder för att komma igång med diskussioner, strukturera arbetet och fatta beslut. Som sekreterare är uppgiften att löpande dokumentera arbetet, dels för att nämnden själv ska kunna se sammanfattningar då och då och dels för att materialet verkligen ska komma på pränt för senare bearbetning.
- Ta personlig kontakt när ni bjuder in och var beredda på att beskriva nämndsarbetet, nämndens syfte och de deltagande personernas roller.
- Dela gärna ut underlagsmaterial i god tid innan nämndsmötet. Underlagsmaterialet kan t.ex. beskriva nuläget i relation till temat/frågan, planförslag eller policyutkast eller annan grundläggande fakta som kan hjälpa gruppmedlemmarna i deras diskussion. Tänk dock på att ni bjudit in gruppen som "experter på sin egen situation" och inte för

att bekräfta eller legitimera de förslag ni själva företräder. Försök därför att göra underlagsmaterialet så mångfacetterat och öppet som möjligt.

- Beroende på frågan/temats omfattning sammanträder nämnden under en till två dagar på ett ställe där de kan arbeta ostört. Boka en lokal som inbjuder till kreativa samtal och där det är lätt att ordna med fika och mat. Se också till att den är lätt att nå för både de inbjudna medborgarna och för experter i er organisation.
- Se till att nämnden har underlagsmaterial till sitt förfogande t.ex. statistik och kartor. De kommer också att behöva papper, pennor, blädderblock eller whiteboard och kanske en dator på vilken sekreteraren löpande kan sammanfatta och dokumentera diskussionen.

## tips

För att ta fram en agenda tillsammans är följande metoder bra att ta hjälp av:

- "anslagstavlan" från *Open Space* (se sid. 96)
- *Runda* (se sid. 44)
- *Bikupor* (se sid. 43)
- *Rankning som metod* (se sid. 102)

## Genomförandefasen

- Introducera idén med en medborgarnämnd, vilken uppgift den har att fylla och hur materialet kommer att användas i ert vidare arbetet. Presentera också temat/frågan och underlagsmaterialet.
- Genomför en presentationsrunda. Är ni många är det en fördel att dela upp sig i mindre grupper för detta (se sid. 43).
- Låt deltagarna komma fram till de ämnen eller delproblem som ska diskuteras under sammanträdet. Strukturera förslagen till en dagordning och bestäm tillsammans hur de olika ämnena ska diskuteras. Tänk på att olika ämnen kan behandlas med hjälp av olika arbetssätt och metoder. Som mötesledare är det viktigt att stödja gruppen i att formulera en dagordning, välja arbetssätt och avsätta tid till de olika punkterna.
- Medborgarnämnden ska nu gå igenom dagordningen och presentera sitt arbete i lämpliga former (prioriterade åtgärder, modeller, text, ritningar o.s.v.). När gruppen kör fast, behöver hjälp med faktaunderlag eller råd, ska den kunna begära hjälp av en expert från er organisation. Kom dock ihåg att den expert som hjälper gruppen endast ska bidra

med de råd och svar som gruppen behöver. Det är därför alltid nämnden som definierar behovet och inte expertaktörerna.

- Avsluta medborgarnämndens sammanträde med att sammanfatta arbetet i relation till dagordningens olika ämnen och redogör för hur materialet kommer att användas i kommunens/förvaltningens arbete.
- Låt gärna nämndens deltagare vara med och redovisa kortfattat resultatet för dem av er inom kommun/förvaltning som ska arbeta vidare med materialet innan nämndens sammanträda avslutas.

## Efterarbete

- Sammanställ och strukturera protokollet och det övriga materialet från nämndens sammanträde och sänd ut det till samtliga deltagare samt berörda tjänstemän och experter inom er organisation.
- Använd materialet som underlag för ert vidare arbete.
- Återkoppla ofta till dem som deltagit i nämnden och beskriv hur processen utvecklar sig.

# Olika sätt att organisera sig

Ur det strategiska arbetet i *fas 4* eller det handlingsinriktade arbetet i *fas 5* uppstår ofta bra sätt att organisera det vidare arbetet. Men ibland kräver handlingen mer formella organisationsformer och det är då viktigt att inte glömma alla de fungerande, formella organisationsformer som redan finns utvecklade för gemensamt arbete.

*Olika sätt att organisera sig* handlar alltså inte om metoder, utan snarare om mer permanenta och formella former för organisation och praktiskt arbete. Dessa organisationer kan sedan välja att använda de olika metoder vi presenterat här för att fortsätta att bedriva ett kreativt arbete tillsammans.

## Några olika intressanta former för organisering kan vara:

### Ideell förening

En ideell förening ska, som namnet säger, antingen ha ett ideellt ändamål eller bedriva ideella verksamheter. Med ideellt ändamål menas att föreningen inte ska drivas för att främja medlemmarnas ekonomiska intressen, utan t.ex. för att främja kultur, hållbar utveckling, idrott o.s.v. Med ideell verksamhet menas att föreningar som har som syfte att främja medlemmarnas ekonomiska intressen, måste bedrivas genom ideellt arbete.

För att en ideell förening ska kunna bedriva verksamhet och anses som en juridisk person måste medlemmarna gemensamt arbeta fram och anta stadgar samt utse en styrelse.

## Kooperativ/ekonomisk förening

Tanken bakom ett kooperativ är att skapa en företagsform som bygger på ett demokratiskt och jämlikt förhållande mellan alla som ingår i kooperativet. Tanken är att alla ska bidra, utifrån sina villkor, till föreningen och dess livskraftighet och att också föreningens vinster ska delas mellan alla medlemmar. Den företagsform som de flesta kooperativ drivs genom är den ekonomiska föreningen. Det finns också en del handels- och aktiebolag, men den ekonomiska föreningen beskrivs ofta som "skräddarsydd" för just kooperativ.

För att starta en ekonomisk förening krävs att ni är minst tre fysiska och/eller juridiska personer som vill starta föreningen tillsammans. Detta innebär att det finns en god möjlighet att skapa kooperativ mellan både individer, företag och organisationer. En handlingsplan eller ett projekt som engagerar och kräver olika grupper och organisationer kan bli utgångspunkt för att bilda en ekonomisk förening. Ni måste också sätta upp gemensamma regler för medlemskap och stadgar för föreningens skötsel, som ska grunda sig på demokratiska styrelseformer och medborgarinflytande. Dessutom krävs att alla bidrar till föreningen med en ekonomisk insats. Medlemmarna beslutar själva om insatsens storlek.

Det finns en mängd exempel på kooperativ. Det finns kooperativ som säljer tjänster eller produkter, kooperativ som driver biografer, samlingslokaler, skolor och äldreboende. Det finns också kooperativ som förenas av praktiskt arbete kring ett visst projekt eller som arbetar för och driver lokala låne- eller sparföreningar.

## Partnerskap

Partnerskap har blivit ett mer allmänt använt namn för de mer formella samverkansmodellerna som framför allt skapas mellan redan etablerade aktörer. Hur ett partnerskap utvecklas kan vara olika, men grundsyftet är att finna former för att förverkliga visioner och stärka olika möjligheter till utveckling, på ett sätt som gynnar båda parter.

## Studiecirklar

En studiecirkel är helt enkelt en grupp människor som studerar eller utövar ett intresse tillsammans. Man kan vara få (men ofta minst tre för att kunna få stöd från ett studieförbund) eller många, träffas ofta eller mer sällan i en lokal eller hemma hos varandra. Huvudtanken är att lära mer tillsammans.

En studiecirkel kan passa bra under *fas 3* och *fas 4* som ett sätt att få struktur i kunskapssamtalet och strategiskapandet. Men studiecirkeln är också en bra form för kortare, fokuserade projekt, t.ex. i *fas 5* – speciellt om de kräver att ni lär er mer och utbildar er inom olika kompetensområden tillsammans. Genom att organisera sig som en studiecirkel kan ni gemensamt lägga upp ett studieprogram för era behov, men också få stöd från erfarna studiecirkelledare från något studieförbund.

Det finns många exempel på lokala utvecklingsgrupper som själva startat studiecirklar, men också på samarbete mellan kommunala aktörer och studieförbund i processer där kompetenshöjning och gemensamt lärande varit viktiga i olika delar av en process.



## Fler idéer

Man kan också tänka sig att formalisera grupper som skapats genom t.ex. *Medborgarnämnd* (se sid. 88), *Framtidsverkstad* (se sid. 71), *Open space* (se sid. 96) och *Paketmetoden* (se sid. 101). Det finns också en möjlighet att skapa nätverk mellan t.ex. människor som genom processer av detta slag fått en kompetens att verka som processledare eller som känner sig väl bekanta med en eller flera metoder. Dessa kan utgöra en "kompetenspool" att ta hjälp av i andra processer vid senare tillfällen. Möjligheterna är alltså stora att finna kreativa organisationsformer mellan skilda aktörer för att fortsätta utvecklingsarbetet!

# Open space

## *tips*

Ibland kan det vara svårt att veta vad en Open space egentligen borde ta upp.

Här är några metoder som kan fånga upp idéer:

- *Berättarcafé* (se sid. 65)
- *Foto som metod* (se sid. 69)
- *Rundvandring som metod* (se sid. 106)
- *Intervjumetoder* (se sid. 79)

Open Space är en metod som växte fram ur känslan av att de riktigt spännande diskussionerna uppstod kring fikaborden! Därför bygger metoden på självorganisation och här finns inga dagordningar eller ordföranden. Du som tar på dig ansvaret som mötesledare har framför allt förarbetet och efterarbetet att tänka på. Metoden kräver god tid. Avsätt minst en dag, gärna två.

Till en början kan detta låta minst sagt vågat. Utan organisering och planering fruktar vi kaos eller åtminstone ineffektivitet. Men tusentals människor har deltagit i Open Space-möten jorden runt och kan intyga att ur kaos uppstår ordning, kreativitet och resultat. Så trots de tillsynes lösa formerna är Open Space en fantastisk metod:

- Om ni behöver ha ett uppsamlade möte där ni kan reda ut de frågor eller problem som hopat sig på vägen.
- Om ni har frågor som är komplexa eller konfliktfyllda och som berör ett stort antal människor.
- Om ni måste komma till snabba resultat och samla ihop mycket material.
- Om ni vill öppna upp ert arbete och engagera fler personer i processen.

En metod som har funnits så länge och använts av så många har självklart utvecklats i flera olika varianter och anpassats efter enskilda gruppers behov. I sin mest grundläggande form består en Open Space av följande moment: **förberedelse, anslagstavlan, smågruppsdiskussioner, kvällsnyheter och efterarbete.**

## Förberedelse

- Börja med att bestämma ett tema för er Open Space. Formulera gärna temat som en fråga, men se till att frågan är öppen och bred, kan belysas från många olika infalls-

vinklar och inte leder till ett enda möjligt svar. Se också till att temat är viktigt för er där ni är just nu och kräver många människors aktiva tänkande och diskuterande.

- Bjud in till Open Space. Eftersom grundtanken i Open Space är att man som deltagare visar engagemang och ansvar ska deltagandet alltid vara frivilligt och inbjudan kan med fördel vara en öppen inbjudan till "alla som vill". Annonsera, affischera och berätta om metoden och frågan vid olika arrangemang. Ange tema, plats, starttid och ungefärlig sluttid i inbjudan.
- Boka en lokal som är stor nog att rymma er alla och gärna även ger er möjlighet att sitta i mindre avskilda grupper.
- Förbered materialet: se till att det finns blädderblock, stora och små papper, pennor, fika och eventuellt mat (eller i alla fall matpauser) om ni tänker hålla på länge. Är lokalen stor, med många mindre diskussionssalar är det också bra med en karta där salarna är markerade med våning och namn.
- Möblera rummet så att ni alla kan sitta i en stor cirkel när mötet börjar. Lägg en liten bunt A4-papper och en färgpenna på varje stol. Märk en stor vägg med en skylt med texten "anslagstavla" och lägg tejprullar eller fästmassa i närheten av den väggen. Se till att det finns papper av olika storlekar, pennor, något att dricka och kanske något att tugga på i diskussionssalarna.

## Anslagstavlan

Detta moment inleder hela er Open Space. Här presenterar ni Open Space som metod och hur arbetet kommer att gå till. Det är också först nu som dagordningen bestäms genom att gruppen genererar de ämnen som är intressanta att diskutera i relation till det tema ni satt upp för er Open Space. Beräkna c:a en till två timmar till denna fas.

## tips

Räcker inte annonsering?

Blir ni för få? Ta hjälp av:

- *Urvalsmetoder*  
(se sid. 110)

## Fyra principer och en lag

En Open Space grundar sig på fyra principer...

1. De som kommer är alltid de rätta!
2. Det som händer är det enda som kunde ha hänt och är viktigt oavsett vad det blev!
3. När helst ni kommer igång så är ni i tid!
4. När ni känner att det är dags att sluta, ja då är det dags att sluta!

...och en lag – lagen om rörlighet:

- Varje deltagare är ansvarig för sin egen läroprocess och sitt eget kunskapsbidrag. När en diskussion inte längre känns givande och man inte längre kan bidra till den, då är man också skyldig att röra sig vidare till nästa diskussion!

- Börja mötet i cirkeln. Hälsa välkomna, repetera temat och beskriv vad en Open Space är och hur arbetet kommer att gå till. Ta upp de fyra principerna och den enda lagen. Beskriv också i vilket sammanhang er Open Space ingår.
- Be alla att fundera på olika diskussionsämnen, frågor eller problemområden som de förknippar med temat och som de anser är viktiga att behandla. Betona att de själva ska känna engagemang och ansvar för det diskussionsämne de föreslår!
- Så fort någon kommer på ett ämne skriver hon eller han upp det på en av sina A4-lappar, skriver dit sitt namn och fäster upp det på väggen märkt "anslagstavla". I vissa Open Space kliver man först in i cirkeln och läser upp sitt ämne innan man fäster upp det på väggen. Detta är ett bra sätt att presentera det man vill diskutera och inspirera varandra, men det kan också hämma dem som tycker att det är svårt att prata inför många människor eller som har handikapp som hindrar dem att tala eller höra vad andra säger. Ett bra sätt att lösa detta på kan vara att utse en person som läser upp alla förslag innan de fästs på anslagstavlan.
- När ni märker att inga nya ämnen kommer fram (var dock inte för snabba med att anse detta) så bryter ni cirkeln och minglar kring anslagstavlan. Ge alla en chans att läsa alla ämnena. Genom att skriva upp sitt namn under det ämne man finner intressantast anmäler man sig till en första diskussionsgrupp.
- Samla ihop alla lapparna. Beskriv hur smågruppsarbetet kommer att gå till. Läs upp ämnet, namnen på de människor som anmält sitt intresse för ämnet och ange en plats där just den diskussionen ska försiggå. Den som föreslagit ämnet hämtar lappen och "leder" diskussionsgruppen till platsen. De ämnesområden som ingen har anmält intresse för lämnas utanför processen.

## Smågruppsarbete

Det är här det verkliga arbetet genomförs, men grupperna är inte fasta och var och en har rätt att byta grupp allt eftersom diskussionerna ändrar riktning eller stannar upp. Varje grupp ansvarar för att ämnet diskuteras utifrån så många perspektiv som möjligt, för att försöka föreslå problemlösningar och åtgärdsförslag. Det bör dock finnas stort utrymme att låta diskussionerna ta den form som gruppen tycker är mest relevant i förhållande till temat och ämnet. Beräkna åtminstone 2-3 timmar till denna fas. Avstannar alla smågruppsdiskussioner kan det vara dags att summera, men det bör också finnas tidsmån så att diskussionerna kan dra ut på tiden.

- Varje grupp tar sig till sin plats och fäster ämneslappen så att den lätt kan ses av andra. Detta för att underlätta för dem som söker en ny grupp att se vad som diskuteras just här.
- Gruppen utser en sekreterare som löpande kan föra anteckningar. Om sekreteraren vill lämna gruppen utses en efterföljare.
- Gruppen diskuterar ämnet utifrån så många perspektiv som möjligt. Vad som kommer fram är beroende av ämnet och gruppens tankar kring det.
- Om någon känner att diskussionen inte är intressant längre är hon eller han alltid fri att lämna gruppen och söka en ny grupp. På samma sätt kan nya efter hand ansluta sig till diskussionen. Känner alla att diskussionen stannar av och ämnet är färdigdiskuterat/ problemet belyst eller löst, läggs gruppen ner och alla är fria att söka nya grupper.
- Innan gruppen läggs ner måste dock de som är kvar uppdatera protokollet och någon ta ansvar för att ta med sig anteckningarna till "kvällsnyheterna".

## *tips*

Kom vidare från Open space genom att använda:

- *Ett gott dagsverke* (se sid. 66)
- *Fyrrar* (se sid. 76)
- *Konsekvenskedjor* (se sid. 86)
- *Paketmetoden* (se sid. 101)
- *Rankning som metod* (se sid. 102)

## Kvällsnyheter

Den sammanfattande och uppsamlade fasen i Open Space kallas för kvällsnyheter. Nu är det dags för de olika grupperna att redovisa sin diskussion och dess resultat och för andra att komplettera bilden. Beräkna c:a 1 timme till detta pass. Mötesledarens uppgift är här att fördela ordet. Ha också en sekreterare till hands som kan få med alla nya infallsvinklar.

- Låt någon ur varje grupp presentera gruppens arbete, diskussionstrådar och slutsatser.
- Andra deltagare får en chans att ställa frågor, be om förtydliganden eller föreslå tillägg.
- Sammanfatta och avsluta mötet genom att berätta vad som kommer att hända med materialet härnäst.

## Efterarbete

Efterarbetet består i att sammanställa materialet utifrån ämnesförslag, smågruppsprotokoll och "kvällsnyheterna". Sammanställningen ska sändas ut till alla deltagande med information om hur materialet nu kommer att användas.

Ska materialet ligga som faktaunderlag för ett expertstyrt arbete är det sammanställda materialet en utmärkt utgångspunkt. Ska materialet istället användas som det första steget i ett gemensamt strategiarbete lämpar sig materialet ypperligt för vidare bearbetning tillsammans.

# Paketmetoden

Paketmetoden är ett sätt att komma över känslan av att "vi vill ju så mycket" och "allt detta klarar vi aldrig". Resultatet av en sådan upplevelse är ofta att inget blir gjort, istället för att man tar en sak i taget. Paketmetoden går därför ut på att gå från den samlade handlingsplanen, till konkreta delprojekt – paket. På så sätt håller ni fortfarande kontakt med handlingsplanen i sig samtidigt som ni skapar konkreta uppgifter att ta i tu med en och en. Paketmetoden innebär också att olika aktörer kan delta i olika "paketlösningar" och alla behöver inte ha tid, ork och förmåga att göra allt samtidigt.

Börja med att försöka sortera alla era åtgärdsförslag i "paket" – övergripande förslag/ teman som leder åt samma håll. Skriv kontinuerligt upp alla paket på en whiteboard eller blädderblock så att ni har översikt över dem.

Gå vidare genom att analysera vilka delmoment som varje paket innehåller. Måste något delmoment göras före ett annat? Innehåller delmomenten i sin tur andra delmoment? Finns det delmoment som är mer tids- resurs- eller arbetskrävande än andra?

Gå vidare genom att dra upp en "processplan" för de olika paketen. Hur kan paketets olika delmoment bearbetas? Vem måste engageras? Blir det tydligt vad det skulle innebära att engagera sig i arbetet med att förverkliga ett paket? Denna sista fråga är mycket viktig. Både de som närvarar och de som senare ansluter sig till det konkreta arbetet med att förverkliga paketets uppgifter måste kunna se och förstå vad som krävs av dem. Ta alltså god tid på er att fundera kring detta och se sedan till att återkoppla till och vidareutveckla processplanen efter hand.

Fördela slutligen paketen mellan er och bjud in fler till aktivt arbete med ert paket. Glöm dock inte att träffas relativt regelbundet i era paketgrupper för att fördela delmoment mellan er och diskutera helheten. Det är också viktigt att alla som är engagerade i olika paket träffas för att återkoppla till den stora handlingsplanen och inspirera varandra i arbetet.

## tips

Paketmetoden kan vara ett bra sätt att konkretisera era idéer från t. ex:

- *Foto som metod* (se sid. 69)
- *Framtidsverkstad* (se sid. 71)
- *Karteringsmetoder* (se sid. 82)
- *Open space* (se sid. 96)

# Rankning som metod

Rankningsmetoder är en grupp metoder som utvecklats inom det metodfält som kallas Rapid rural appraisal (RRA) och Participatory Rural Appraisal (PRA). Detta metodfält är ett resultat av flera decenniers erfarenheter av och diskussioner kring samverkan mellan organisationer och experter från I-världen å ena sidan och organisationer, experter, men framför allt medborgare i U-länder å den andra. Här finns alltså många års erfarenheter att bygga på. Dessutom har metoderna under de senaste åren använts och anpassats till svenska och urbana förhållanden i arbetet med miljöplanering, bostadsförnyelse och energiplanering.

Med hjälp av rankningsmetoder kan ni snabbt utvärdera och sortera olika aktörers behov, förväntningar och tolkningar kring ett område, ett problem eller en frågeställning. De fungerar också utmärkt för att rangordna och prioritera mellan förändringsförslag eller andra förslag/beslutsalternativ som uppkommit genom er samverkansprocess.

Rankning är metoder som passar alla samverkansformer eftersom resultatet både kan användas i gemensamma beslutsprocesser och som information i de fall då en enskild aktörsgroup själv ska stå för vidare bearbetning och beslut. Det är dock viktigt att bestämma i förväg för vilket ändamål rankningsmetoden används!

De flesta rankningsmetoder kräver tre moment: **förarbete**, en **rankningsomgång** och **efterarbete**.

**Förarbetet** handlar om att samla ihop och ställa samman alla de åtgärdsförslag, idéer eller visioner som ska rankas.

**Rankningsomgången** innebär helt enkelt att ni genomför själva rankningen. Denna kan ske individuellt – och ge resultat som både kan särskiljas och sammanställas – och kol-



lektivt – och då ge ett samlat utslag som i en omröstning. Rankningen kan organiseras som ett moment i en intervju, ett möte eller en workshop. Det finns också exempel på att rankningsomgången har skett via ett formulär på ett bostadsområdes interna datanätverk. Dessutom går det naturligtvis utmärkt att träffas enbart för att genomföra en rankning, detta kan helt enkelt liknas vid att "gå till val".

**Efterarbetet** innefattar sammanställning och analys. Enskilda aktörers rankningsresultat kan användas som de är som diskussionsunderlag, eller sammanställas med andra aktörers resultat till en övergripande bild. Rankningsresultaten kan också sammanställas i kategorier som t.ex. kön, ålder, familjesituation o.s.v. Tänk noga efter vad som är relevant för den aktuella processen. I övrigt kan efterarbetet dock se olika ut beroende på om rankningen ska ligga till grund för vidare samverkan eller ska användas som information av en av aktörgrupperna. Det är självklart också skillnad på efterarbetet om rankningen genomförts för att få en första bild av hur skilda alternativ rankas eller om rankningen är en del av ett beslutsmoment. Det är därför svårt att ge generella riktlinjer. Glöm dock inte att alltid ge feedback kring resultatet till dem som deltagit! Oavsett vad som sedan händer bör alla få veta vilket resultat rankningen gett och vad detta resultat nu kommer att användas till.

När vi nu har fått en inblick i det som förenar rankningsmetoderna är det dags att presentera en särskild form av rankning.

## Åtgärdsprioritering

Som namnet säger handlar den här rankningsmetoden om att prioritera mellan skilda åtgärdsförslag. Åtgärdsförslagen kan gälla alla möjliga tänkbara insatser i ett område eller fokusera på åtgärdsförslag som är inriktade på att uppnå ett visst specifikt syfte eller lösa ett särskilt akut problem.

## tips

Saknar ni åtgärder, idéer eller förslag att rangordna? Spåna då först med hjälp av:

- *smågruppsdiskussioner, bikupor eller rundor* (se sid. 42)

eller vänta med rankningen tills ni har fångat in idéer med hjälp av:

- *Arbetsboksmetoden* (se sid. 62)
- *Framtidsverkstad* (se sid. 71)
- *Fyrar* (se sid. 76)
- *Medborgarnämnd* (se sid. 88)
- *Open space* (se sid. 96)
- *Paketmetoden* (se sid. 101)

I förberedelsearbetet ingår också att ta fram materialet för själva rankningen. Genomför ni rankningen som en del av en intervju består detta material av små kort eller lappar (tänk er spelet "Memory"). På varje kort skrivs ett påstående till exempel:

### **Åtgärdsförslag: Att det ordnas fler parkeringsplatser i området**

Formulera varje påstående så likt de andra som möjligt, gärna i form av "att-satser". Undvik att blanda två olika påståenden på en lapp. Ett påstående som "Att det ordnas fler parkeringsplatser eller fler garage i området" är svårt att ta ställning till eftersom man kan vilja det ena eller det andra, men inte nödvändigtvis båda samtidigt.

På baksidan av lappen skrivs en bokstav. Eftersom bokstäverna används som koder för att snabbt kunna bokföra prioriteringen får ingen lapp ha samma bokstav som någon annan. Det kan också vara bra med ett protokoll där resultaten snabbt kan samlas upp. På protokollet måste man också kunna anteckna relevanta uppgifter om vem som gjort just denna prioritering. Tänk på att vissa uppgifter kan vara nödvändiga att ha för dem som sköter prioriteringen, men viktiga att hålla hemliga när resultaten redovisas och sprids.

Genomför ni rankningen som en del av ett möte, en workshop eller ett beslutsmoment och snabbt vill nå ett kollektivt resultat, kan ni skriva upp era alternativ på blädderblocksblad som ni fäster upp på väggen. Omforma alternativen till entydiga påståenden och skriv ett påstående per blädderblocksblad. Sedan "duttar" ni helt enkelt. Att "dutta" innebär att var och en får en chans att rangordna alternativen genom att sätta en eller flera små klisterlappar eller måla en eller flera färgade streck på de olika blädderblocksbladen. Tilldela t.ex. varje person 10 klisterlappar eller streck som hon eller han sedan kan sprida på bladen i enlighet med hur just hon eller han rangordnar de olika påståendena. Sedan är det bara att räkna vilka påståenden som fått flest klistermärken eller streck och därmed har ni er prioriteringsordning. Var dock noga med att i förväg bestämma följande:

- Hur många av förslagen ni har möjlighet att gå vidare med (de 10 högst rankade, fler eller färre).
- Vad som ska hända med dem som inte får tillräcklig hög ranking (ska de bordläggas, ska enskilda intressenter kunna driva dem själva eller ska de försvinna ur processen?).

# Rundvandring som metod

Rundvandring är ett paraplynamn för flera beprövade sätt att med hjälp av en promenad i ett område sprida och/eller samla in kunskap som är knuten till vissa platser. Anledningen till att det har utvecklats olika varianter är helt enkelt att rundvandringar är en så genialisk idé – enkel, vardagsnära och kunskapseffektiv. Rundvandringen skapar intryck och material som är lätta att arbeta vidare med på olika sätt.

Den mest grundläggande egenskapen som skiljer olika rundvandringsmodeller från varandra är vilket förhållningssätt man vill ska präglade promenaden. Man kan uttrycka det som att alla rundvandringar går att placera på en glidande skala mellan styrt informationsspridande, till ett underlag för dialog och ömsesidig kunskapsuppbyggnad mellan dem som deltar. Det gör att rundvandring kan passa bra som metod oavsett vilken samverkansform ni väljer.

Den rundvandring som på skalan ligger längst ut mot styrt informationsspridande är den traditionella guidade turen. Den har som mål att informera åhörarna om fakta som tagits fram av någon med expertkompetens inom ett visst temaområde. Den är styrd och utgår helt från det perspektiv och den kunskapsbas som den planerande aktören på förhand valt. Denna typ av rundvandring förekommer främst i turistsammanhang. I stadsutvecklingsammanhang är den ett alltför trubbigt instrument - om man inte vänder på steken och ber till exempel ett gäng ungdomar att planera en rundvandring om sina viktiga platser, och vi som planerare följer med som nyfikna åhörare!

Den andra ytterligheten är den rundvandring som helt låter sig styras av alla de personer som deltar: med ett gemensamt tema som rubrik väljer var och en av deltagarna en plats. Platserna skapar tillsammans hållpunkter i den gemensamma rundvandringen och var och en berättar på vilket sätt den plats man valt är betydelsefull. Metoden blir en form av realiserad *karteringsmetod* (se sid. 82).

Någonstans mitt på den glidande skalan ligger den rundvandring som är planerad på ett visst tema och med vissa givna hållpunkter, men där rundvandringsledaren efter inledande ord mer fungerar som samtalsledare än som guide. Här eftersträvas det jämlika samtalet där rundvandringsledaren är öppen och meddelsam med den kunskap han/hon har och de perspektiv som styrt valet av platser. På så vis har deltagarna något att relatera till då de själva reflekterar över platsen. Samtidigt är det viktigt att ledaren aktivt inbjuder deltagarna till diskussion både kring de aspekter och perspektiv som han/hon presenterar och de aspekter som deltagarna för fram.

Fundera över följande när du planerar en rundvandring:

- I vilket sammanhang ingår rundvandringen?
- Är syftet att sprida information eller att samla in kunskaper och erfarenheter?
- Vilket förhållande vill jag ska prägla relationen mellan mig och dem som deltar i rundvandringen?
- Hur många ska delta?
- Vilka vill jag ska delta? Hur når jag dem?
- Vilken årstid är det? Kommer det att vara mörkt, kallt och blött under rundvandringen? Hur kommer det att påverka helhetssituationen och deltagandet? Ska jag ändra datum eller helt enkelt informera de deltagande om att klä sig varmt och regntåligt?
- Hur ska jag göra mig hörd under rundvandringen? Hur ska gruppdeltagarna göra sig hörda om syftet är att skapa diskussion? Är platserna vi besöker lugna och tysta eller stökiga och bullriga? Behöver jag megafon eller ska jag begränsa deltagarantalet så att alla hör utan tekniska hjälpmedel?

- Hur ska rundvandringen dokumenteras? Ska jag använda bandspelare (räcker upptagningsförmågan till att registrera även dem som står i gruppens utkant)? Ska jag be en kollega föra anteckningar? Ska varje deltagare få i uppgift att själv föra anteckningar? Ska rundvandringen kompletteras genom någon form av foto som metod?
- Hur ska jag använda det material som samlas in?
- Hur ska jag i efterhand återkoppla till dem som deltog?

### Gåture: en dansk variant

Gåture är ett exempel på rundvandringsmetoder som i hög grad styrs av dem som ingår i arrangörsgruppen. Intrycken från rundturen bearbetas omedelbart vilket kan ge ett bra planeringsunderlag på kort tid. Därför kan denna variant lämpa sig väl i samverkansprocesser där det är viktigt med hög fart i arbetet, där resultatet både kan spegla en mångfald av röster och ett mer enat planeringsunderlag. Eftersom den också kräver att någon lägger upp rutten och leder arbetet, kanske denna variant lämpar sig bäst för er som valt samverkan för *breddat informationsunderlag* (se sid. 128).

### Så här går det till:

- Arrangörsgruppen (t.ex. expertaktörer som efterfrågar särskilda kunskaper) bestämmer rundvandringens tema. Detta kan vara sådant som förändra/bevara, känsla av trygghet/känsla av otrygghet eller positiva/negativa intryck.
- Arrangörsgruppen lägger upp en rutt i området med hållpunkter vid de platser som är särskilt intressanta att värdera. Var noga att beräkna tiden för rundvandringen så att den inte tar mer än 2 timmar och så att det inte hinner bli mörkt innan ni blir klara.

- Arrangörsggruppen tar fram en karta över området där rutten och hållpunkterna markeras. Annat material som behövs är protokoll där deltagarnas upplevelser kan markeras och pennor att skriva med.
- Till varje rundvandringstillfälle inbjuds 10-12 deltagare. Deltagargruppen kan vara blandad – män och kvinnor, människor som bor eller verkar i området, ämnesexperter och vardagsaktörer beroende på vad som lämpar sig bäst. Känner ni inte varandra så väl kan en inledande presentationsrunda vara på sin plats. Självklart är det viktigt att förklara syftet med rundvandringen både i inbjudan och innan ni börjar gå!
- Ni följer nu rutten och stannar till på varje hållpunkt. När ni når en hållpunkt är det viktigt att deltagarna inte berättar om sina intryck av platsen utan under tystnad skriver ner vad de ser och känner i passande kolumn i protokollet. Väljer de t.ex. kolumnen "bevara" bör de där motivera vad som ska bevaras och varför.
- När rutten är avslutat samlas ni i en (varm) möteslokal, gärna tillsammans med en eller flera särskilt inbjudna expertaktörer som kan bidra med sina perspektiv till diskussionen. Med de enskilda protokollen som underlag går ni igenom rutten, samlar ihop och diskuterar intrycken. Varje hållpunkt ska sammanfattas i en väggplansch som synliggör både skillnader och likheter i intrycken.
- Slutligen samlar arrangörsggruppen in väggtidningar och enskilda protokoll. Detta material kan nu ligga som underlag för det vidare framtagandet av planerings- eller utvecklingsförslag.

# Urvalsmetoder

I en samverkansprocess första fasen är det inte alldeles säkert att vi har en part att samverka med. Så småningom kommer dessa kontakter att etableras, olika nätverk och grupper att skapas, men innan dess kan man ha behov av fungerande urvalsmetoder.

Två vanliga urvalsmetoder som också kan användas i samverkansprocesser är att antingen göra ett strategiskt, statistiskt urval eller att sprida en öppen inbjudan och se vilka som kommer. Båda dessa har sina för- och nackdelar och ibland kan de kännas allt för osäkra. Därför vill vi också presentera två andra urvalsmöjligheter, nämligen nätverk och närhetsmetoderna.

Något som är viktigt att hålla i minnet är att båda dessa urvalsmetoder dels kan användas var för sig, men också med fördel parallellt med varandra. Syftet med den aktivitet ni vill genomföra – och därmed orsaken till att ni vill kontakta vardagsaktörer - måste avgöra vilken urvalsmetod som känns lämpligast att använda.

## Att söka kontakt genom nätverk

På de flesta platser finns flera nätverk lagrade över varandra, överlappande och interagerande. Det kan vara föreningar vars medlemmar utgör ett nätverk, men också föreningar i sig som gått samman för att driva olika gemensamma frågor. Det kan vara företag, men också företagsföreningar eller liknande. Till detta kommer de nätverk av många slag som skapas i förskola, skola och andra liknande institutioner. Det kan vara bostadsrättsföreningar och hyresrättsföreningar, skötsellag eller koloniträdgårdsmedlemmar.

Men det kan också vara mer informella nätverk; ungdomar som träffas efter skolan, äldre som umgås kring ett intresse eller hantverk, grannar som träffas för att fika på torsdagar.



Tittar man djupare in i alla dessa nätverk hittar man ytterligare lager av informella och formella nätverk. Verksamma inom olika sporter i en idrottsförening kan ha bildat ett nätverk, kvinnorna och männen kan ha var sitt, ungdomar ett annat.

En urvalsmetod vi kan välja är att försöka kartlägga, nyansera och använda alla dessa formella och informella nätverk som ingångar till nya kontakter och ett mer mångfacetterat urval. Ta hjälp av nyckelpersoner som du känner sedan tidigare, lusläs lokala tidningar och anslagstavlor, delta på olika förenings- och sammanslutningars möten och rör dig mycket i området så finner du snart flera av de nätverk du kan dra nytta av.

Den kritik som ofta riktas mot ett nätverksbaserat urval är att ett sådant urval lätt vänder sig till dem som redan har en röst genom t.ex. en förening. Det kan också ta tid och vara svårt att hitta inte bara de formella, utan också de informella nätverken och att förstå dessa så väl att man ser vilka interna grupperingar som finns. Till exempel har det uppmärksammats att när man vänder sig till olika föreningar är det lätt att dessa kommer att representeras endast av styrelsen eller en intressegrupp inom föreningen. Detta kan ge en klart missvisande bild av vad "de boende" eller "medlemmarna i den och den föreningen" vill. Det kan också lätt bli så att de som väljer att delta både ses av andra och ser sig själva som representanter för sitt nätverk snarare än för sig själva, vilket kan hämma samverkansarbetet. Ta denna kritik på allvar och lägg ner tid och tankemöda när du använder nätverk som urvalsmetod.

## Att söka kontakt genom närhet

Ett annat sätt att gå tillväga är att använda en närhetsprincip. Detta innebär att du ringar in "öar" i det område där du vill arbeta och sedan försöker engagera så många som möjligt i dessa "öar". Vi har t.ex. använt oss av närhetsmetoden genom att välja ut vissa

trappuppgångar eller fastigheter inom ett område och sedan "knacka dörr" här för att engagera så många som möjligt i dessa "öar". Vi har inte valt fastigheterna slumpmässigt utan försökt göra strategiska urval genom att beakta upplåtelseform, standard, läge i området och andra sådana faktorer.

Fördelen med närhet som urvalsmetod är att detta bryter ner alla nätverksgränser. Genom en närhetsmetod fångar du in och kontaktar alla inom din "ö", oavsett om dessa varit eller är engagerade i något lokalt nätverk. Också de tysta och osynliga kan då bli synliga och ges en röst. De som deltar definieras inte heller som representanter för en viss förening eller ett visst nätverks profil eller ställningstaganden. Hon eller han deltar som privatperson och representerar bara sig själv. Närhetsmetoden är också en annan väg in i de lokala nätverken, eftersom de som fångas upp genom närhetsmetoden i sin tur har kunnat sprida inbjudan till andra i sina nätverk.

Problemen med en närhetsmetod kan vara att det tar lite längre tid och att det kräver att man personligen kontaktar och presenterar arbetet för dem som hamnar inom ens "öar". Det kan kännas både främmande och skrämmande att acceptera en inbjudan som framförs i bostaden eller som vilar på att man råkar bo där man bor. Var därför noga med hur och när du arbetar med denna metod!

## Snöbollsmetoden

Snöbollsmetoden innebär helt enkelt att man utgår från en person och låter denne rekommendera nästa att kontakta, som i sin tur... På så sätt kommer man i kontakt med en kedja av personer, där urvalet inte ensidigt styrs av mig själv som arrangör.

# Utvärdering – under arbetet

Ofta förknippar vi utvärdering med aktiviteter som vi genomför i slutet av en process eller ett projekt. Sådana utvärderingar är viktiga; de hjälper oss att se tillbaka på helheten, att samla erfarenheter och kunskaper inför nästa gång och att kunna uttrycka olikheter i uppfattningen om den samverkan som genomförts. Men det är också viktigt att utvärdera det egna arbetet, samverkans- och mötesformerna och resultatet medan man är mitt uppe i en process. Sådana "utvärderingar under arbetet" syftar till:

- Att ge feedback till den/dem som hållit ett föredrag, ansvarat för ett informations- eller "experimentpass".
- Att ge feedback till dem som tagit på sig att leda processer eller göra andra "strukture-rande" och administrativa arbetsuppgifter.
- Att belysa, diskutera, utveckla och förändra hur vi kommunicerar, samverkar och möts.
- Att lära oss se hur vi lär tillsammans och hur detta kan göras bättre.

Det finns många metoder utvecklade för att göra utvärderingar under arbetet – inte minst inom pedagogiken. Där går sådana metoder under det engelska namnet "classroom assessment techniques" (alltså ungefär utvärderingstekniker för klassrummet). För den som vill lära mer kan det alltså vara en god idé att söka litteratur och exempel från pedagogiken och detta särskilda metodfält. Här vill vi lyfta fram varianten *minutfrågan*. Liknande metoder har också utvecklats inom organisationer och ideella föreningar. Vi vill lyfta fram metoderna *öar* och *jag och gruppen* som har sammanställts och utarbetats av Landsrådet för Sveriges Ungdomsorganisationer.

Utvärdering under arbete kan organiseras på flera olika sätt. Hur ni väljer att genomföra ert arbete med t.ex. minutfrågor beror därför på lust, situation och hur ni annars tycker att ni arbetar bäst. Här är några exempel:

## tips

"Post-it-metoden" är en ypperlig metod att använda i alla sammanhang där ni vill få fram allas tankar kring ett ämne på ett sätt som gör genomgång, sortering, prioritering och vidare diskussion till en process öppen för alla!

- Smågruppsdiskussioner
- Runda
- Enskilt genom att alla skriver sina tankar på en lapp som sedan några samlar in och sammanställer.
- Enskilda svar, gemensam redovisning och bearbetning genom **"post-it-metoden"**: Formulera utvärderingsfrågan och låt alla besvara den på en eller flera post-it-lappar som sedan fästs upp på en vägg eller en tavla. Låt någon läsa upp alla svar, hjälps sedan åt att sortera dem i teman och genomför eventuellt vidare diskussioner hur ni kan ta tillvara styrkor och motverka svagheter.

## Jag och gruppen

Är en utvärderingsform som sätter grupprocessen, men framför allt den egna rollen i gruppen i fokus. Gör så här:

- Ställ upp en lista med frågor eller påståenden som alla ska reflektera kring enskilt. Ett exempel på en sådan lista kan vara: Jag idag, jag och mitt ledarskap, jag och den här gruppen. Ett annat: Jag i den här gruppen: Hur bidrar jag/hur hindrar jag?, vad skulle jag vilja bidra med/vad hindrar mig?
- Ge alla tid att reflektera och eventuellt skriva ner sina svar på dessa saker.
- Låt gärna reflektionen följas av en smågruppsdiskussion kring t.ex. olika deltagares ambitionsnivåer, risken för att en eller flera eldsjälur brinner för intensivt eller möjligheterna till en omstrukturering av ansvarsfördelningen mellan er.
- Sammanfatta smågruppsdiskussionerna genom att dra ut generella påståenden eller "regler". Det skulle t.ex. kunna handla om hur ni vill arbeta och hur olika ambitionsnivåer ska kunna samsas inom en och samma process.

## Minutfrågan

Minutfrågan går ut på att ställa upp ett enkelt problem eller en enkel fråga och låta alla spontant svara på den under cirka en minut. Svaren bör formuleras i en eller ett par meningar. De kan skrivas på en papperslapp som samlas in, sorteras och redovisas av några av er, eller hanteras genom "post-it-metoden". Här följer några exempel på frågor och deras syften:

### Exempel 1:

- Varför tycker du att det är viktigt att engagera dig i denna fråga/detta samarbete/denna process? Vilka är dina mål med att samverka?

Genom att ställa sådana frågor kan vi snabbt se vilken syn vi har på hur och varför vi samverkar. Vi kan sedan definiera gemensamma mål och/eller diskutera hur samma process kan vara öppen för olika mål.

### Exempel 2:

- Vad har dagens möte/aktivitet/träff egentligen handlat om? Vilka konsekvenser har detta för vårt vidare arbete?

Detta är bra frågor att avsluta ett möte eller en aktivitet med. Svaren blir dels en sammanfattning av vad vi gjort/sagt och dels ett sätt att synliggöra om vi uppfattat mötet och dess följder olika.

### Exempel 3:

- Vilka saker av relevans har vi (föreläsaren, processledaren, ordförande) glömt att ta upp under detta möte/hittills i vårt arbete?

Genom att arbeta med denna fråga ger vi feedback till dem som lett en aktivitet. Svaren ger oss också en chans att fördjupa och utveckla en diskussion.

**Exempel 4:**

- Hur har ni uppfattat mitt sätt att leda detta möte/denna process? Vilka råd och tips kan ni ge mig inför nästa gång?

Detta är frågor som verkligen kan hjälpa mötes- och processledaren att utveckla sina kompetenser! Men kom ihåg att den bara kan ställas när mötes- eller processledaren känner sig mogna för detta och när gruppen är beredd att ge respons som är kreativ och utvecklande.

## Öar

Öar är en metod som värderar stämningen på mötet och hur olika personer upplever mötesklimatet. Vi tycker också att man kan använda den för att peja av vad mötesdeltagarna tycker är viktigast att diskutera just nu (eller i nästa pass). Kanske kan man rent av använda öar för att sätta agendan på ett möte?

### Så här går det till:

- Ta fram ett riktigt stort papper och rita cirklar på papperet: dessa cirklar är era "öar".
- Genomför en brainstorm eller runda kring t.ex. stämning, klimat, diskussionsfrågor eller "nästa aktivitet". Varje förslag (eller likartade förslag) skrivs in i en cirkel.
- Använd nu t.ex. post-it-metoden eller "dutta" och låt alla välja en eller flera öar.
- Samla ihop, diskutera, förändra och gå vidare utifrån detta resultat.

# Utvärdering – vid processens slut

I en samverkansprocess investerar olika parter olika saker: tid, pengar, kunskaper, erfarenhet, glädje, kämpaglöd, engagemang. Vid slutet av en process är det viktigt att fånga upp vad som hänt och se om de satsningar som gjorts har varit mödan värd. Har processen lett till konkreta handlingsprogram eller planer är det också viktigt att kunna utvärdera hur väl mål och verklighet överensstämmer. Att se bakåt och värdera det arbete som har varit är en viktig del av utvärderingen, men lika viktigt är det att se framåt. En utvärdering vid processens slut bör ställa frågor som vad vi har upptäckt hos varandra och hos oss själva som vi kan dra nytta av i nya processer och/eller i våra vardagliga uppgifter. Hur har våra skilda organisationer utvecklats genom samarbetet? Vad finns fortfarande kvar att lära och förändra?

Det finns flera olika "koncept" för utvärdering – inte minst inom projektlitteraturen. Eftersom alla samverkansprocesser ser olika ut och involverar olika människor med olika behov, är det svårt att presentera ett sådant koncept här. Istället ger vi förslag på två teman som ni kan inspireras av och utveckla när det blir dags att utvärdera just er process.

## Vinnarna och vinsten

När vi arbetar med samverkan gör vi det ofta för att så många som möjligt ska gynnas av arbetet och för att olika behov och erfarenheter ska tas tillvara. I slutet av en samverkansprocess kan det därför vara viktigt att reda ut konsekvenserna av arbetet och vilka som faktiskt deltagit.

Arbeta gärna igenom *Vinnarna och vinsten* i olika gruppkonstellationer, så att ni t.ex. börjar med enskild reflektion och går vidare till smågrupps- och helgruppsdiskussioner (se sid 42 för olika gruppkonstellationer). Ställ er följande frågor:

- Vilka personer/organisationer har deltagit i vår process? När? Hur mycket?

## tips

Konsekvenserna av en process kan självklart se olika ut för olika aktörer i processen. Ta hjälp av konsekvenskedjor (se sid 86) för att reda ut detta.

- Utifrån vilka behov eller intressen har dessa deltagit? Har deras intressen och behov tillvaratagits?
- Vilka "indikatorer" för en lyckad process har olika aktörer som deltagit i vårt arbete? Hur väl uppfyller vårt arbete dessa olika indikatorer?
- Vilka konsekvenser har vårt projekt haft för olika aktörer och hur upplevs dessa konsekvenser?

Det är viktigt att komma ihåg att alla deltagare i processen ska få ge sin syn och sitt svar på dessa frågor.

## Processen och arbetsformerna

Självklart är själva processen och arbetsformerna viktiga att utvärdera och lära sig mer av – både för varje enskild aktör och för samverkansparterna tillsammans. Gör så här:

- Börja arbetet i smågrupper och fundera tillsammans över processen. Uppgiften är att varje grupp ska fånga in processen i en "modell" som lyfter fram olika faser, moment, milstolpar och "svarta hål".
- Låt alla grupper diskutera varandras bilder. Vad har ni uppfattat lika eller olika? Vad kan det bero på? Vad har framstått som tydliga och viktiga moment för alla? Vilka moment har glömts bort av många? Vad finns att lära ur detta?
- Titta på detaljerna i de olika processmodellerna. Vad innehåller varje enskilt moment och fas för negativa och positiva lärdomar att ta med sig? Hur kunde saker ha gjorts annorlunda?
- Avsluta gärna med en liten gemensam deklARATION över dels sådant ni är nöjda med och dels sådant ni ska undvika i fortsättningen. Sådana sammanfattningar hjälper oss att minnas och att ta med oss erfarenheter från ett sammanhang till ett annat.



Att  
fundera  
vidare kring



## Kunskaper och roller

Varje samarbete innebär en rollfördelning mellan de samverkande aktörerna. För att samarbetet ska fungera krävs att alla som deltar är tillfreds med denna rollfördelning. Detta kan synas självklart, men i praktiken kan det vara mycket svårt eftersom vi alla påverkas av omedvetna föreställningar om oss själva och varandra. Det är med andra ord lätt att falla in i en rollfördelning som utgår från egenskaper vi på förhand tillskriver varandra. Istället bör vi låta roller förändras, bytas och utvecklas vartefter samarbetet stärks.

Det är viktigt att skilja på självupplevd, tillskriven och reell roll. Den självupplevda rollen styrs av hur jag utifrån min egen synvinkel definierar vad jag vill uppnå med samarbetet och om jag upplever att jag har initiativrätt i samarbetet. Hit hör också hur jag förväntar mig och upplever att jag blir bemött, liksom erfarenheter av hur jag tidigare blivit bemött i liknande samarbeten.

Den roll vi tillskriver en samarbetspart bygger på våra tidigare erfarenheter och förutfattade meningar om vilken kunskap och position vår samarbetspart har i förhållande till oss själva och till det arbete som ska genomföras. Vi bär alla på kategoriseringar som läser vår tanke kring vad andra kan bidra med. När vi omsätter dessa kategoriseringar i mötet med andra, kan vi också läsa andra vid vår bild. Den personen får då svårt att delta utifrån sina egna villkor och efter sin fulla potential.

Den reella rollen växer fram i den specifika situationen. När situationen fungerar präglas den av flexibilitet och tillåter var och en att bidra med alla sina relevanta kunskaper, erfarenheter och kompetenser. Då detta sker är alla aktörer också överens om vilket värde och innehåll olika roller har för samverkansarbetet här och nu.

## Rollers värde och innehåll

Rollens värde handlar om vilken betydelse vi ger rollen i relation till det arbete eller den organisation vi befinner oss i. Rollens innehåll är de uppgifter som ligger i rollen. Traditionellt sett upplever vi att rollens värde och innehåll är sammanlänkade med varandra (och kanske också med en viss person). Men så är det inte alltid. Under vissa perioder och situationer blir vissa uppgifter viktigare än andra och då värderas också rollen högre. I andra sammanhang kanske en viss roll verkar helt meningslös för arbetet.

Vi kan ta rollen som mötesledare som exempel. Om detta med att skapa och leda möten på ett kreativt och effektivt sätt anses viktigt i en organisation eller en samverkansprocess, värderas denna roll (och alla personer som förknippas med den rollen) högt. Om inte, värderas rollen (och alla som förknippas med den) lågt – det blir en irrelevant kunskap att kunna leda bra möten.

Vilka roller som vi upplever som värdefulla påverkas alltså av våra uppfattningar av vad samverkansprocessen går ut på, vilket arbete som måste genomföras och vem som ska genomföra detta arbete. För att få grepp om och förändra rollfördelningen krävs därför ett medvetet arbete, där alla deltagare tillsammans definierar hur roller ska fördelas. Det måste också finnas tid och utrymme att diskutera vilket innehåll olika roller ska ha och vilket värde de ska tillmätas i olika situationer. Till exempel är det viktigt att vara uppmärksam på att inte en person "fastnar" i en roll som alltid värderas lågt!

## Roller i projekt respektive process är olika saker

De faktorer som präglar rollfördelningen är initiativ, ägande, ansvar och inflytande. Dessa faktorer kan synas självklara och lätta att ordna och fördela genom en noggrann projektbeskrivning. Det finns dock problem med att arbeta med en projektplan i en process. För

det första förbiser vi lätt att olika parter kan ha olika perspektiv på processen. Vem tog egentligen initiativet? Vem har egentligen den bästa lösningen? För det andra förbiser vi att en process är föränderlig och växlande. Under processens gång kan vi inse att roller måste omtolkas, ägandet förändras eller att lösningar snarare visar sig vara nya dimensioner av samma problem.

Särskilt viktigt kan detta vara i samarbeten mellan aktörer som tidigare haft tydliga roller gentemot varandra. I samverkan mellan t.ex. kommun och allmänhet kan det vara snubblande lätt att den rollfördelning som varit gängse tidigare även blir styrande för de samverkansprojekt vi påbörjar idag. Detta trots att många av oss upplever att det är just denna rollfördelning som gör förändringsarbetet mot hållbarhet så svårt.

Under de senaste femtio åren har rollfördelningen mellan allmänhet och kommun varit förhållandevis klar och tydlig. Den representativa demokratin med dess tjänstemän har fungerat som garant för att det enhetliga och generella har stått i fokus i förändringen av samhället mot större välstånd.

Idag är utmaningarna för samhällsplanering och samhällsutveckling förändrade. Detta syns bland annat i att förändringsarbete tar sin utgångspunkt i lokala och platsbundna förutsättningar. Med det har följt en förskjutning från representativ demokrati till lokalt förankrad direkt demokrati.

Denna förändring av hur demokratin fungerar i praktiken kan bli orsak till otydlighet i hur de samverkande parterna ser på sin egen och medparternas roller i samarbetet. Som tjänstemän är vi fortfarande en del av det representativa, demokratiska förvaltningssystemet med det ansvar och handlingsutrymme som det innebär. Å andra sidan krävs att vi deltar i ett aktivt direktdemokratiskt arbete för att få tillgång till de kunskaper och kom-

petenser som kan vara nödvändiga för att förvalta och förändra våra livsmiljöer mot större uthållighet.

Detta dilemma kan yttra sig bland annat i sådant som att vi, av olika anledningar, upprättar en projektplan för samverkan innan vi har en fungerande kommunikation med dem vi tänker oss att samverka med. Vi serverar därmed våra samverkansparter en plan för hur samverkansarbetet ska se ut, utan att reflektera över att vi samtidigt definierar oss själva som både initiativtagare, ägare av problemet samt den som har ansvar för lösningen. Det vi gör blir i mångas ögon mer en demonstration av vår makt, än en inbjudan till kommunikation där alla inblandade parter kan vara med och definiera vad som är problem och hur lösningar skulle kunna se ut.

## Roller och kunskaper

I samverkansprocesser är det ofta två specifika grupper som är i fokus för samarbetet: expertaktörer och vardagsaktörer. Uppdelningen grundar sig på att aktörerna i de två grupperna har olika organisatoriska förutsättningar, men också på att två helt olika kunskapssystem aktiveras i de olika rollerna.

Vardagsaktören deltar i samverkansarbetet utifrån ett medborgar- och brukarperspektiv. Den kunskap som aktiveras är erfarenhetsbaserad och handlar om att hantera vardagens alla valsituationer, relationer och uppgifter. Det är med hjälp av denna kunskap som vi skapar oss en uppfattning om hur olika personer, situationer och resurser i vår livsmiljö hör samman. Det är i ljuset av denna erfarenhet som vi i högre eller lägre grad reflekterar över var utvecklingsmöjligheter och problem finns.

Vardagskunskap är något vi alla bär med oss. Genom att tänka igenom en helt vanlig dag kan vi sätta fingret på hur komplex och omfattande vår vardagskunskap är - utan den

skulle vi varken klara av vår vardagsrutin eller oväntade situationer som uppstår. Vardagskunskapen är nära knuten till de specifika fysiska, social och mentala sammanhang som vi vistas i.

Expertaktören deltar i samverkansarbetet utifrån ett specialistperspektiv, i sitt professionella uppdrag och utifrån en särskild organisation. Den kunskap som aktiveras är inlärd och utvecklad inför och under vår yrkesutövning. Genom denna kunskap skolas vi att analysera verkligheten på ett visst sätt och vi kommer därmed att se på problem och möjligheter utifrån ett ämnesspecifikt systemtänkande snarare än utifrån de platsbundna specialfall som är grunden för vardagskunskapen.

De olika kunskapsystemen bör inte uppfattas som grader av fullkomning på en och samma skala. Vi har alla både vardagskunskaper och expertkunskaper och det ena är inte "bättre" eller "sämre" än det andra. Det är snarare situationen och de förväntningar som finns på oss som avgör vilka kunskaper vi mobiliserar.

Begreppen vardagsaktör och expertaktör speglar alltså inte egenskaper hos enskilda individer, utan den roll som aktiveras i en viss situation och därmed vilken kunskap vi mobiliserar. När samverkansarbetet utvecklas är det viktigt att vara medveten om vilka skilda förutsättningar expertaktörer och vardagsaktörer har, så att vi inte kräver det omöjliga av varandra. Men det är också viktigt att skapa ett klimat där vardagsaktörer kan aktivera sina expertkunskaper och tvärt om. Håller vi alltför hårt fast vid en kategorisering i "vardagsaktörer" och "expertaktörer" kan det vara svårt att skapa de välfungerande, reella roller som vi tidigare förespråkade.

Utmaningen för de samarbetande parterna är att gemensamt skapa en förståelse för hur de olika kunskapsstyperna kan integreras i samarbetet. Detta kan dock vara svårt eftersom

de flesta av oss skiljer ganska aktivt på det liv vi kallar privatliv och det vi kallar yrkesliv. Vi kan dock komma åt detta genom att vara flexibla och öppna i vårt arbete.

## Organisationsskillnader

I samverkansarbete är det alltså snarare regel än undantag att de inblandade parterna representerar helt olika typer av organisationsstrukturer och organisationskulturer. Att bli medveten om hur den organisation som jag själv representerar fungerar, är viktig kunskap. Än viktigare i samarbetet är att sätta sig in i hur de parter jag samarbetar med upplever "min" organisation och vad den upplevelsen grundar sig på. På så sätt har jag möjlighet att bli medskapare till en dialog som ökar den ömsesidiga förståelse som är grundplåten i allt samarbete. På motsvarande sätt är det viktigt att jag själv skapar mig en förståelse för under vilka premisser mina samarbetspartners arbetar. Det gäller så väl organiserade aktörer som de medborgare som ger av sin fritid för att delta i en samverkansprocess. För att samarbetet ska fungera är det viktigt att ta likheter och skillnader i arbetsrutiner, "måsten" och behov av delmål på allvar.

## Behov av processledare

Många av dagens viktiga policyfrågor, planärenden och utvecklingsidéer berör ett stort antal aktörer i samhället och kräver en öppen diskussion och ofta gemensamma insatser. Det är därför inte så underligt att intresset för nya samverkansformer, annorlunda planeringsmetoder och förändrade beslutsstrukturer har vuxit under de senaste åren.

Att samverka innebär ofta nya relationer och ansvarsområden som känns svåra att göra tydliga och förverkliga. Som professionell kan det till exempel vara svårt att agera både som ämnesexpert och som den som ska leda möten och upprätthålla kontakten mellan

olika aktörer. Också för övriga deltagande aktörer kan det på motsvarande sätt vara svårt att bidra på ett meningsfullt sätt, särskilt om det är otydligt vilken roll man förväntas ta, vilket ansvarsutrymme man har eller vad syftet med samverkansarbetet egentligen är.

I den här boken framhåller vi betydelsen av att ha en processledare för att styra och stödja samverkansarbetet. Processledaren är lika viktig för samverkansarbetet som projektledaren är för projektet. Att vara processledare innebär:

#### **Att vara processmakare**

Detta innebär att man tar på sig ansvaret för att tänka i långsiktiga "processstermer" och skapa situationer där parterna diskuterar och beslutar hur samverkan ska ske och varför. Det innebär också att ta ansvar för kommunikationen mellan alla parter; att förebygga konflikter; att utbilda de samverkande parterna om varandras förutsättningar, mål, befogenheter, ansvar, kunskaper och kompetenser; att ha överblick och helhetsperspektiv och utifrån detta kunna planera nästa steg i samverkansprocessen.

#### **Att ha kännedom om metoder**

Som processledare har man ett övergripande ansvar för val och genomförande av metoder under samverkansprocessens gång och för att dela med sig av sina metodkunskaper till de samverkande parterna.

#### **Att designa och coacha möten**

Som processledare gäller det att kunna sammanföra människor som inte tror att de har något gemensamt och skapa kreativa möten mellan dem; att vara medlaren, pådrivaren, coachen och kommunikátören vid de rätta tillfällena och i de rätta proportionerna.

Mål, ägande, tidsramar och organisationsform påverkar självklart vilka uppgifter processledaren får. Skilda samverkansprocesser har behov av olika former och grader av formell



ledning och informellt nätverkande. Detta förändras också mellan olika faser och över tid allteftersom samverkansprocessen får fart och konkretiseras.

Processens utgångspunkter och utveckling kommer även att påverka vilka kompetenser och metoder som blir viktiga att aktivera och vilka aktörer som kan medverka för att stärka processen. Ett viktigt, men ofta bortglömt led i arbetet som processledare, är att kunna avsluta processen på ett kreativt sätt. Också detta ser olika ut i olika samverkansprocesser.

## Olika former för samverkan

Behovet av att samverka med utomstående aktörer, brukare och allmänhet kan ha olika karaktär. I grova drag kan man se tre olika motiv:

- Samverkan är ett sätt att höja kvaliteten hos det som planeras genom att brukarnas erfarenheter tas tillvara.
- Samverkan är ett sätt att uppnå effektivitet i förvaltandet av den fysiska miljön. Genom att berörda deltar i planeringen och/eller i förvaltningen av sin närmiljö, blir förändringarna lättare att genomföra och slitage och skadegörelse i förvaltningsskedet minskar. Som effekt av samverkan stärks i många fall de sociala strukturerna i området.
- Samverkan är ett sätt att öka den demokratiska genomskinligheten genom att berörda får insyn och delaktighet i planering, genomförande och förvaltning.

Med dessa skilda syften som grund kan vi skissera tre olika typer av samverkansprocesser i utvecklings- och planeringsarbetet. De skiljer sig åt vad gäller mål, huvudmannaskap, tidsramar och organisationsform. Vi har valt att kalla dem för samverkan för *breddat infor-*

*mationsunderlag, samverkan för effektiv förvaltning, samt samverkan för demokratisk genomskinlighet.*

### **Vikten av att välja samverkansform**

Genom vårt val av samverkansform sätts ramarna både för oss själva och för övriga deltagare – oavsett om dessa är expert- eller vardagsaktörer. Det är därför oerhört viktigt att lägga ner tid och tanke på valet och noga värdera möjligheterna att lyckas.

En viktig del av detta arbete är att tillsammans försöka se hur processen i stort påverkas av valet av samverkansform. Vilka konsekvenser får det för arbetet inom vår organisation? För arbetet med den specifika fråga eller plats vi söker samverkan kring? För de vi vill ska delta i arbetet? Hur kommer processens olika faser att utformas och vilka metoder är lämpligast att arbeta med? Hur ska vi hantera den kunskap och det engagemang som kommer fram genom processen?

Vi menar därför att diskussionen kring vilken samverkansform som är möjlig eller önskvärd i just er process är en viktig del av det arbete som genomförs i *fas 1*. Också i *fas 2* blir det nödvändigt att bearbeta valet, dels genom att kommunicera de ställningstaganden ni gjort i *fas 1*, dels genom att diskutera möjliga förändringar och konsekvenser med era samverkansparter.

### **Samverkan för breddat informationsunderlag**

Den här samverkansformen används av många organisationer redan idag. I form av samråd finns den som en del av Plan- och bygglagen och används vid fysisk planering. Den används också i många Agenda 21-projekt. Ofta genomförs samverkan av det här slaget på ett ganska traditionellt sätt och det är inte alltid som upplevelsen är att detta sätt räck-

er till. Vi vill därför peka på de stora utvecklingsmöjligheter som finns. Det finns t.ex. många bra mötesformer och metoder som är lämpliga för att samla in material, kunskaper och erfarenheter från vardagsaktörerna på ett öppet och effektivt sätt. I den här boken hittar du flera sådana.

Det är dock viktigt att minnas att samverkan för breddat informationsunderlag, utgår från expertaktörernas perspektiv. Syftet är att bygga upp ett underlag för att bättre kunna värdera ett planförslag eller ett specificerat problemområde. Det här betyder att det är expertaktörerna som är huvudmän och som definierar målet. Det är också expertaktörerna som fattar beslut om hur material ska samlas in, hur det ska användas och vilka avvägningar som måste göras mellan olika intressen. Detta innebär att samverkan för ett breddat informationsunderlag är en relativt sluten process för vardagsaktörerna. Därför är återkopplingen viktig i denna form av samverkan, så att de som bidragit med sina erfarenheter också får se vilka resultat detta gett. Att tydligt redovisa varför beslut och åtgärder i slutändan blev som de blev är ett viktigt steg till vidare dialog och ömsesidig respekt.

### Exempel – Samverkan för breddat informationsunderlag

På stadsbyggnadskontoret håller man på att ta fram en fördjupad översiktsplan för ett bostadsområde från 60-talet. Området är slitet och några platser är inte tidigare bebyggda och börjar växa igen. Något radikalt måste göras! Samtidigt finns det många aktiva föreningar och människor i området. Från stadsbyggnadskontorets sida vill man därför gärna utveckla samrådsförfarandet för att öka kunskapen om området och göra fler delaktiga i planprocessen.

Några av de ansvariga tjänstemännen lägger upp ett program för samrådet. Som ett första steg bjuder man in sig till olika föreningars ordinarie möten och arrangemang för att

diskutera den fördjupade översiktsplanen och planeringsprocessen. Man samlar också in föreningarnas idéer och tankar.

Som ett andra steg bjuder man in allmänheten till samrådsmöte. Istället för att enbart använda den vanliga kungörelsen skapar man också några roliga affischer som man sprider i det aktuella området. Man skickar också en riktad inbjudan till områdets mest aktiva föreningar och lokala företagare.

Samrådsmötet genomförs två gånger, en gång på söndag eftermiddag, en gång en vardagskväll. Mötet är uppdelat i tre moment. Först guidas deltagarna i mindre grupper genom en utställning där grundidéerna i den fördjupade översiktsplanen presenteras. Därefter får grupperna i uppgift att diskutera sina intryck och komma med kritiska synpunkter och utvecklande idéer. De uppmanas att gå tillbaka till utställningen för att granska detaljer igen ifall det behövs för de egna diskussionerna. Grupperna har också tillgång till experter från några olika berörda förvaltningar som kan komma med råd och stöd när grupperna kör fast. Gruppdiskussionerna sammanfattas och dokumenteras av gruppmedlemmarna på blädderblocksblad som samlas in. Slutligen genomför man en brainstorm i helgrupp på temat: "Framtidens stadsdel erbjuder...".

Efter samrådsmötet sammanställs materialet som ett av många underlag och några viktiga synpunkter tas till vara i det fortsatta planförandet. Förslaget sänds också ut till dem som deltagit i samrådsmötet och anslås i den lokala butiken. En åtgärd bestämmer man sig för att genomföra omedelbart, eftersom så många påpekat att det verkligen behövs; buskarna i den lokala parken klipps ner och belysningen rustas upp.

Inför att planen ska antas sänds också information ut; hur ser planen ut nu, vad innebär den slutliga processen, vilka antar planen och vad händer sedan? Man lägger extra vikt

vid att påpeka att planen är tänkt som en vägledning i den vidare utvecklingen av området. Det innebär dock inte att allt kommer att bli just så som planen säger och heller inte att förändringar kommer att ske omedelbart. För att konkretisera bifogas också en tidplan för de projekt som redan nu är säkrade och hur dessa kommer att behandlas.

## Samverkan för effektiv förvaltning

Att hitta nya former för ansvarsfördelningen av förvaltande arbete har blivit allt vanligare. Orsakerna är framför allt två: Dels finns av ekonomiska skäl stora behov av att förändra förvaltningsarbetet hos många aktörer. Dels blir vi allt mer medvetna om den stora betydelse det har för oss alla att vara vardagligt och praktiskt delaktiga i vår hemmiljö. Det ger ett ansvarstagande och en social stabilitet som kan ha långtgående effekter.

I samverkan för effektiv förvaltning har målet att förvalta de fysiska strukturerna ersatts av målet att förvalta de boendes/medborgarnas behov. Att engagera de boende/medborgarna i skötseln av den fysiska miljön är ett av flera sätt att tillmötesgå dessa behov.

Generellt sett finns det två helt olika ingångar i samarbetet: Å ena sidan kan initiativet komma från den part som har det formella ansvaret för verksamheten. Utmaningen ligger då i att lyckas bygga förtroende och att se och kunna diskutera de boendes/medborgarnas behov.

Initiativet kan å andra sidan komma från vardagsaktörer som vill öka sitt eget ansvarstagande och sin delaktighet i verksamheten. För att ta tillvara den resurs som erbjuds krävs att den part som har det formella ansvaret aktivt agerar för att ta tillvara vardagsaktörernas engagemang.

Det krävs ett mycket medvetet och långsiktigt agerande från den formellt ansvarige partens sida för att skapa den typ av relation som på ett långsiktigt sätt kan fungera som ett förtroendefullt samarbete. Det krävs kunskap och skicklighet för att utforma de formella ramarna på ett sätt som stärker parternas engagemang och betydelsen av det gemensamma samarbetet.

### Exempel – Samverkan för effektiv förvaltning

En fastighetsägare funderar på framtidens förvaltning. En traditionell förvaltning av innergårdarna har blivit för dyr och känns dessutom otidsenlig nu när allt fler boende både ställer krav på och engagerar sig i sin närmiljö. Dessutom har man problem med återkommande skadegörelse, och funderar över hur den sociala situationen i området skulle kunna förbättras.

På flera andra håll har systerbolag upprättat partnerskap med de boende där gårdsgupper ansvarar för den löpande skötseln av innergårdarna. I gengäld får de förvalta en mindre summa pengar till inköp och får en hyresreducering som tack för sitt arbete. Modellen känns lockande och man bestämmer sig för att göra ett försök.

Man börjar med att utse ett försöksområde eftersom man till en början vill pröva idén i mindre skala. En arbetsgrupp tillsätts med representanter från den centrala och lokala ledningen samt kundservice i det aktuella området. Man pejar också intresset genom att samtala med några av de boende man ofta har kontakt med.

Så är det dags att lansera idén i bostadsområdet. Hyresgästerna inbjuds skriftligen till två möten under hösten. Man diskuterar gemensamt hur området skulle kunna förändras. De av

de boende som vill fortsätta idéarbetet eller engagera sig i det praktiska skötselarbetet bildar arbetsgrupper. Varje grupp utser en samordnare som står för kontakten med hyresvärderna.

Under de kommande månaderna förhandlar fastighetsägaren med både boende och andra intressenter om formerna för samverkan och hur ett fungerande partnerskapskontrakt kan upprättas. Hur ska man t.ex. hantera en situation där nya vill ansluta sig eller gamla eldsjälur lämna arbetet? Hur mycket är arbetet värt och hur ska skötselpengarna förvaltas och fördelas?

Ett år senare har man kommit en bra bit på väg. Skötselgrupperna har blivit starka i rollen av att ta initiativ och ge förslag till förändringar. Idégrupperna har påbörjat ett arbete för att hitta samarbetspartners hos polis, kyrka, skola och föreningar i området. Målet är bland mycket annat att kunna starta studiecirkelverksamhet med innehåll som känns angeläget för de boende i området.

## Samverkan för demokratisk genomskinlighet

Samverkan för demokratisk genomskinlighet är den mest radikala samverkansformen som presenteras här. I Sverige är den ännu under utveckling, men i flera andra länder (som Danmark, England och Holland) används den ofta.

Det finns flera skäl att arbeta med samverkan för demokratisk genomskinlighet. För det första, är det ett sätt att omfördela initiativ, ansvar och beslutsmyndighet mellan kommunala aktörer och medborgare. På så sätt hoppas man öka vardagsaktörernas inflytande och engagemang i samhällslivet. För det andra, är det ett sätt att skapa ett planeringsarbete som i grunden präglas av människors olika vardagskunskaper. Genom en sådan planering ökar möjligheterna att skapa hållbara livsmiljöer.

Effekterna av samverkan för demokratisk genomskinlighet är ofta verkligen genomgripande och positiva för alla parter. Men eftersom arbetet är stort och komplicerat, är utmaningarna också stora. Här gäller det att ha en reell beredskap för att många av de strukturer som hittills stått för initiativ, ansvar, beslut och förvaltning kan behöva förändras och nya strukturer behöva utvecklas. På kort sikt innebär det att de traditionella strukturerna måste möta upp med flexibilitet och dynamik i sitt sätt att hantera ordinarie, vardagliga uppgifter. På längre sikt handlar det om att alla inblandade parter tillsammans lyckas formulera och realisera nya, smidiga strukturer att kanalisera makt och ansvar genom.

Processen kräver ett stort engagemang och ett långsiktigt perspektiv hos alla inblandade. Det krävs ödmjukhet, öppenhet, energi, mod och nytänkande. Men så kan också vinsterna bli mycket stora!

### Exempel – Samverkan för demokratisk genomskinlighet

I ett mindre samhälle har några människor börjat fundera på hur framtidens energisystem skulle kunna se ut där de bor. Flera av dem har gamla oljepannor eller rökiga och ineffektiva vedpannor. Skötseln av det egna systemet är tung för många av de äldre i samhället och miljökonsekvenserna är inte de bästa.

Ett par av de boende vänder sig till energirådgivaren och agenda 21-samordnaren i kommunen och ber om hjälp. Tillsammans arrangerar de ett stormöte i byn. Alla boende och lokala företagare bjuds in. Under stormötet diskuteras olika möjliga framtider för energisystemet. Det diskuteras både i helgrupper och smågrupper, det fikas och minglas, ritas och byggs modeller. Förslag listas och fördelas mellan olika ideella arbetsgrupper som har till uppgift att utveckla idéer och förslag vidare.



Under de sex månader som följer växlar arbetet mellan arbetsgruppsmöten och nya stormöten. Till sist växer en gemensam energiplan fram där grundidén är ett lokalt värmeverk. Med i planen finns förslag på verkets lokalisering, ledningsdragnings, ägandestruktur och ekonomi.

En professionell projekteringsfirma erbjuder sig att göra en formell utredning. Planen visar sig hålla både tekniskt och ekonomiskt. Nu måste det konkreta arbetet med att förverkliga planen sätta fart. På ett stormöte skapas en ideell värmeförening och en styrelse utses. Det första uppdraget är att förhandla med det kommunala energibolaget om ett samarbetsprojekt för att bygga ett lokalt värmeverk!

# Samverkansformer

## Typ av process

## För breddat informationsunderlag

Syfte

Att öka informationsunderlaget inför ett förändringsarbete/beslut.

Mål

Att med hjälp av ett breddat informationsunderlag höja kvalitén på förändringsresultatet/beslutet.

Tidsperspektiv

Kräver fokuserat arbete under kortare period.

Expertaktören

Drivande, samlande, dokumenterande, återkopplande.

Fördelning av inflytande

Processen förändrar inte inflytandet över beslutsprocessen.

Kritiska skeden i processen

Att återkoppla och informera om det löpande arbetet så att förtroendet och samarbetet kan fortsätta också i andra sammanhang.

Organisatoriska förutsättningar

Förändringar i interna rutiner och tidsplaner kan behövas.

## För effektiv förvaltning

Att utveckla en samverkan där alla parter behov tillgodoses, trots skillnader i position och handlingsutrymme.

Att omforma en verksamhet så att den bättre motsvarar de inblandades behov.

Kräver att långsiktiga rutiner och eventuell organisationen som sådan utvecklas.

Lyssnande, sökande, tjänstvillig. Praktiskt inriktad. Ser sig som en part i ett för organisationen viktigt partnerskap.

Processen strävar efter att parterna, trots ojämlika förutsättningar, gemensamt hittar lösningar som är till fördel för båda parter.

Att organisera och formalisera samarbetet så att det löpande arbetet förblir utvecklande och effektivt. Att organisera arbetet så att det inte blir beroende av eldsjälär.

Organisation och samverkan förändras och utvecklas i ett kontinuerligt samspel.

## För demokratisk genomskinlighet

Att omfördela initiativ, ansvar och beslut mellan kommun och medborgare.

Att öka medborgarnas aktiva deltagande och inflytande i samhällslivet.

Kräver långsiktighet, men med varierande intensitet för olika parter och i olika perioder.

Sökande, stödjande, lyssnande, kanaliserande och stärkande.

Processen strävar efter att flytta tyngdpunkten från kommunen till medborgarna.

Att gå från kunskapsinsamling till strategiskt och praktiskt arbete. Att gå från processledarlett arbete till lokalt organiserat arbete.

Den traditionella organisationen måste vara väl förberedd för ett flexibelt samarbete och behov av långtgående förändringar i rutiner och strukturer.



# Inspiration



I vårt arbete med den här boken har vi läst en mängd intressanta rapporter och besökt många värdefulla hemsidor. Vi har samlat våra källor här för att tacka författare, organisationer och hemsidesredaktörer för den inspiration de gett oss. Och för att sprida denna inspiration vidare till dig som läsare!

Det finns självklart oändligt många fler inspirationskällor för den som vill arbeta med att öka samverkan mellan olika aktörer i arbetet för hållbara livsmiljöer. Se denna lista därför som början till ett spännande "sakletande". Vill du komma i kontakt med Malmö stads demokratiprojekt eller oss som skrivit denna bok för att ställa frågor, kritisera eller diskutera så är du varmt välkommet att skicka en e-post till [miljo@malmo.se](mailto:miljo@malmo.se)

### Bra böcker och rapporter

Arén, Hans. 1994. *Allt är möjligt: Planering utifrån lokala livsformer*. Stockholm: Byggforskningsrådet

Denvall, Verner och Salonen, Tapio. 2000. *Att bryta vanans makt: Framtidsverkstäder och det nya Sverige*. Lund: Studentlitteratur

Eklund, Ulrika och Stakston, Brit. 1999. *Kreativa möten: En handbok om lyckade möten från landsrådet för Sveriges ungdomsorganisationer*. Stockholm: Landsrådet för Sveriges ungdomsorganisationer

Falk Tinas och Olsson, Igge. 2000. *Överrens: En bok om demokratiska mötesformer*. Uppsala: Fria förlaget

Folkesson, Berit. 1998. *Vänd planeringsperspektivet: Gör ett utvecklingsprogram där du bor*. Stockholm: Hushållningssällskapets multimedia och Folkrorelserådet Hela Sverige ska leva!

Habitat Malmö: *Dokumentation av goda exempel för hållbar livsmiljö i staden*. Malmö: Miljöförvaltningen, Malmö stad

Hillbur, Per; Neymark, Maria och Westerberg, Karin. 2000. *Plattformer för miljöhandling: Planering för hållbar utveckling med exempel från Augustenborg, Malmö*. Malmö: Malmö högskola

Hoffman, Birgitte och Kofoed, Jens. 1999. *Fra tilskuer til deltager!: Metoder til borgerinddragelse i byøkologi og Agenda 21*. Köpenhamn: Institutionen för planering, Danmarks tekniska universitet och Danmarks Naturskyddsförening

Ling, Erik; Mårtensson, Kjell och Westerberg, Karin. 2002. *Mot ett hållbart energisystem: Fyra förändringsmodeller*. Malmö: Malmö högskola

*Medborgarinflytande i kommunalpolitiken: En fråga om tilltro, vilja och kunnande*. 2003/04. Stockholm: Svenska kommunförbundet och Landstingsförbundet

*Medborgarnas inflytande: Hur fungerar demokratin. En temabok*. 2003/04. Stockholm: Svenska kommunförbundet och Landstingsförbundet

Mikkelsen, Britha. 1995. *Methods for Development Work and Research: A Guide for Practitioners*. London: Sage Publications

Olsson, Jens och Rosengren, Anne. *Möllevångsmodellen*. Malmö: Malmö stad och Riksantikvarieämbetet

Owen, Harrison. 1997. *Open Space Technology: A User's Guide*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers

Plummer, Janelle. 2000. *Municipalities & Community Participation: A Sourcebook for Capacity Building*. London: Earthscan Publications Ltd

Ranger, Anna. 2002. *Kulturkrock i stadsplaneringen: En fallstudie av ett samarbetsprojekt mellan gatukontoret och lokal boendeorganisation*. Alnarp: SLU, Institutionen för landskapsplanering

*Samhällsplanering med aktiva medborgare: Exempel från 16 kommuner*. 2000. Stockholm: Bygghälsningsrådet

*Vem bestämmer: Om medborgarinflytande och kommunal planering: Erfarenheter från Sydlänsprojektet*. Karlskrona: Boverket

Ås, Berit. *De fem härskarteknikerna*. Stockholm: Riksorganisationen för kvinnojourer i Sverige (ROKS)

Ögren, Kerstin. 2001. *Demokrati: En process som tar tid*. Stockholm: Formas



## Inspirerande hemsidor och videofilmer

Demokratitorget är regeringens hemsida för demokratifrågor och demokratinätverk. Den finns på <http://www.demokratitorget.gov.se/extra/page/>

Folkrörelserådet Hela Sverige ska leva! som finns på <http://bygde.net>

Gaia är en planerings- och forskargrupp som finns på <http://www.gaiagroup.org/Research/index.html>

Open Forum är en länk- och metodguide som finns på <http://www.open-forum.de/>

Svenska kommunförbundet har samlat sitt demokratiarbete på <http://www.lf.svekom.se/demos/default.asp>

Ås, Berit och Brodén-Filipsson, Anette. 1992. De fem härskarteknikerna: en teori om maktens språk. Växjö kommuns jämställdhetskommitté. Utgörs av en videofilm och ett studiehäfte. Finns att låna på bibliotek. Sök via biblioteksservern LIBRIS på <http://web-sok.libris.kb.se>

