

Plan och process

Handbok i dialoginriktad planering



LÄNSSTYRELSEN
I SKÅNE LÄN

Titel:	Plan och process - Handbok i dialoginriktad planering
Utgiven av:	Länsstyrelsen i Skåne län
Författare:	Anna Ranger
Projektleddare:	Magnus Ydmark
Beställningsadress:	Länsstyrelsen i Skåne län Plan- och bostadssektionen 205 15 MALMÖ Tfn: 040-25 20 00 lansstyrelsen@m.lst.se
Copyright:	Länsstyrelsen i Skåne län. Innehållet får gärna citeras eller refereras med uppgivande av källan.
Upplaga:	550
ISBN:	978-91-85587-62-9
Layout:	Tove Grafisk Form
Tryckt:	Holmbergs i Malmö AB, 2007
Omslagsbild och titelsidor:	Tove Grafisk Form

Hur bygger vi våra städer och tätorter på bästa sätt?

Med hjälp av Plan- och Bygglagen kan vi ordna markens användning; för bostäder, annan bebyggelse, park eller anläggningar. Vi planerar ofta för förändringar, vilket både kan engagera många och skrämma några.

Genom samråd förmedlas kunskap och idéer om möjliga lösningar. Men hur genomför vi ett bra samråd? Så att alla intresserade blir delaktiga, kan framföra synpunkter och delta i konstruktiva diskussioner?

Plan- och Bygglagens potential är just i dialogen. Därför har Länsstyrelsen i Skåne, som ett led i att erbjuda kunskapsunderlag för hållbar planering, sammanställt detta material med användbara och inspirerande metoder för samråd i detaljplaneprocessen. Utgångspunkt var ett seminarium ”Metoder och förhållningssätt i detaljplane-processen” i januari 2007 för Skånes kommuner. Det följdes av en serie workshops med representanter för Malmö, Helsingborg, Staffanstorps och Åstorps kommuner. Redogörelse för detta arbete finns längst bak, sammanställt av Magnus Ydmark, som varit Länsstyrelsens projektledare. Projektet har genomförts av Anna Ranger, Planeringspedagogen, som också är författare till handboken.

Blir det nu färre överklaganden eller snabbare detaljplaneprocess? Nej, det kan vi inte utlova. Men med en medveten dialog kan vi nå långt – hur långt är en fråga för Dig och Din kommun. Lycka till!

Malmö september 2007



Kerstin Nilermark
Länsarkitekt

innehåll

	Till läsaren	7
	Planering är förändring	9
	Här kan du läsa om förändring, planering och planerarens olika roller	
	Dialog i detaljplaneprocessen	17
	Här kan du läsa om dialoginriktat detaljplanearbete	
	Demokrati	21
	Här kan du läsa om de tankar om demokrati som ligger till grund för en kommunikativ planering	
	Dialog	27
	Här kan du läsa om vad som kännetecknar dialog	
	Kunskap	31
	Här kan du läsa mer om de tankar om kunskap och lärande som ligger till grund för en kommunikativ planering	
	Samtalsstilar	37
	Här kan du läsa mer om förutsättningarna för att skapa dialog	

innehåll

51 Plan och process

Här kan du läsa mer om betydelsen av att ha fokus inte bara på planen utan även på processen som leder fram till planen

55 Metoder

Här kan du läsa mer om hur du kan gå tillväga då du ska lägga upp en planprocess eller planera ett möte

65 Pedagogiska knep - metoder för dialog i grupp

Här får du tips som hjälper dig att utveckla en bra dialog i samverkansgrupper

87 Mötesmetoder

Här kan du läsa om olika sätt att ge några timmar av samtal och dialog en viss struktur

109 Att skapa konstruktiva dialogprocesser

Här kan du läsa om några olika sätt att designa en dialoginriktad samverkansprocess

127 Samverkan i detaljplaneprocessen

sammanfattning av Länsstyrelsens projekt

131 Lästips.

Här hittar du litteraturtips som kan hjälpa dig att tänka vidare och lära dig mer om dialog, processledning och kommunikativ planering

Plan och process

Handbok i dialoginriktad planering

Anna Ranger

Till läsaren

Den här handboken är skriven utifrån erfarenheten att fysisk planering ofta ställer stora krav på förmåga att möta människor och hantera mötessituationer, där skillnader i åsikt lätt övergår i uttalad konflikt.

En metodbok kan ge intryck av att det finns ett handgrepp för att lösa varje svårhanterad situation. Så är det ju som vi alla vet, inte alls. Allra minst inom samhällsplaneringen där skillnaden i perspektiv bland aktörerna många gånger är stora. Metoderna ska snarare ses som verktyg för att skapa fungerande kommunikation i olika sammanhang i planeringsarbetet.

Som arkitekter och planerare har vi redan tillgång till en mängd metoder; metoder för dokumentation, inventering, analys och presentation. Det är tekniker som byggs upp av visualisering och textproduktion. Att leda möten för kunskapsutbyte och dialog kräver en annan typ av metoder som vi kanske inte alla gånger är lika förtrogna med. För att leda människors gemensamma lär- och beslutsprocesser kring den fysiska miljön, behöver vi möta människor och leda kreativa och konstruktiva processer. Det kräver kommunikativ färdighet och pedagogiska metoder.

På många sätt har planerarens roll utvecklats mot större krav på att hantera och leda samverkansprocesser. Det som har kommit att kallas kommunikativ planering har sin grund i tanken att fler perspektiv bör integreras i planeringen för att uppnå de hållbara och kreativa lösningar vi strävar efter. Bakgrunden till det kan du läsa mer om i handbokens inledande avsnitt. - Men vill du hellre börja direkt i metodtipsen i andra halvan av handboken, så gör det!



Planering är förändring.

Här kan du läsa om förändring, planering och planerarens olika roller

Planering som början till förändring

Planering är början på något nytt. Planering signalerar att förändring är på gång. Planering kräver att var och en tar ställning till möjliga alternativ; att ta ställning kan skapa motsättningar mellan människor med olika intressen.

En av planerarnas roller är att initiera förändring och förändring skapar ofta konflikt. Men planerarens roll är också att i möjligaste mån lösa konflikter. Det modernistiska planeringsidealet är inriktat just på att så effektivt som möjligt hantera och medla mellan skilda intressen och lösa de konflikter som kan uppstå.

”Sannolikheten för intelligenta lösningar är direkt proportionell mot mångfalden perspektiv i beslutsprocessen. Ett företag som inte är öppet för störningar, olikheter och nya intryck riskerar lugnt och trevligt att glida mot helvetet på en gummi-madrass.’

Detta påstår forskaren vid Handelshögskolan, Sven Hamrefors när det gäller företag. (---) Hamrefors säger också att gemensamt för effektiva organisationer är att de uppvisar en intern oenighet.

Den svenska fysiska planeringen har inget direkt ’helvete’ att glida ner i på samma sätt som företag och därför är incitamenten kanske inte lika stora att ta vara på den potential till lärande som finns i et samspel mellan aktörer som företräder olika perspektiv. (---)

De formella stöden - lagstiftning, kunskap mm - för en planering för hållbar utveckling finns till avgörande delar på plats. Men dess praktiska manifestationer är fortfarande under utveckling. Den innebär förändring i vardagen - vem som gör vad, hur, när och med vilken status.”

(Ur Arena för hållbar utveckling av Eva Asplund & Tuija Hilding-Rydevik.)

Kommunikativ planering

Med ett rationalistiskt förhållningssätt är planering ett redskap att medla mellan konflikter. Ett annat förhållningssätt till planering är att lyfta fram planeringens skapande funktion; att se planering som en process där vi tillsammans lär oss mer om olika perspektiv och möjliga lösningar. Planering blir då ett sätt att sträva efter kreativa lösningar som alla kan känna tillfredsställelse med – inte för att vi har kompromissat fram en lösning, utan för att vi genom ömsesidigt givande och tagande har hittat en lösning som är nyskapande ur flera synvinklar. Med ett sådant förhållningssätt till planering blir planerarens roll att utveckla och stödja samverkansprocesser. Kommunikationen runt planen är i fokus i lika hög grad som den faktiska planutformningen. Ett sådant förhållningssätt till planering har kommit att kallas kommunikativ planering och den här boken tar sin utgångspunkt i det.

Att som planerare agera som processledare i en kommunikativ planeringsprocess innebär att möta känslor - fysisk planering angår människor; vår relation med vår fysiska miljö berör! Processledarrollen kan beskrivas som en mix mellan att vara general, terapeut, medlare och utmanare. Vad är det då för kompetens vi behöver i vår planerande profession för att hantera detta? Och hur viktigt är det att vi tydligt för oss själva och andra kan sätta ord på värdegrunden i den planeringsprocess vi valt att arbeta efter?

Förändrade förutsättningar för den fysiska planeringen

Att känna sin kommuns vision in under skinnet är viktigt för att styra rätt i den allt hårdare konkurrensen mellan olika orter och regioner idag. Det som driver konkurrensen är bland annat människors sätt att göra bostadsval idag jämfört med tidigare. Förr flyttade vi till jobben. Idag flyttar vi till den plats vi vill bo på. Därifrån pendlar vi till arbetsplatsen. Detta påverkar företagens lokaliseringsval. Från att ha valt ett läge med tillgång till råvaror, väljer företagen idag att etablera sig på platser där man tror att arbetskraften vill bo. God boendemiljö och god tillgång till infrastruktur är idag lika viktigt för företagen som för oss. Detta är tendenser och trender som påverkar den fysiska planeringen; vad är det människor vill ha för att bosätta sig och trivas just i vår kommun? Vilka är våra unika resurser?

Samtidigt har politiska visioner om mångfunktionella lösningar och hållbarhet påverkat förutsättningarna för planeringen. Att stärka demokrati och samverkan i samhällsplaneringen har blivit en viktig aspekt också i den fysiska planeringen. Sådana diskussioner har inneburit att synen på kunskap och beslutsfattande har förändrats; ett rätt/fel-tänkande övergår alltmer i ett systeminriktat tänkande som efterfrågar ett ökat utbyte av kunskaper mellan olika aktörer och kompetenser.

Initiativets kraft

I all ledande verksamhet har initiativet stor betydelse som signal för att ”Här ska det hända saker!” En professionell planering handlar om att hitta utvecklingsmöjligheterna; inte bara att se på framtiden som något som kommer som en ”naturlig” följd av de trender som för närvarande är rådande. I den mån en ort eller region förmår sätta ner foten och säga ”Det här är vad vi vill” och det motsvaras av ett ”vi” som inbegriper politiker, tjänstemän, näringsliv, intresseorganisationer och medborgare - då har man återskapat legitimiteten för planeringen.

Reaktioner på förändring

Förändring är på ett psykologiska plan en ganska energikrävande och jobbig process; motsvarande den att göra nya erfarenheter och lära sig ett nytt förhållningssätt till något gammalt och invant. Det gör att vi lätt tar till försvarsmekanismer för att slippa utsätta oss för det som tar så mycket kraft av oss och som hotar det gamla och invanda. Magnus Ljung beskriver fem olika sätt som vi tar till då vi får krav på oss att förändra:

- Rationalisering - ”som det är nu fungerar det bra”
- Projicering - ”det är inte mitt fel att vi har ett problem”
- Intellektualisering - ”det finns starka argument för att avvakta”
- Förlöjligande - ”de har aldrig varit utanför kontoret”
- Förnekelse - ”Det kommer nog att ordna sig”

Den effekt på initiativ till förändring som lite föraktfullt kallas NIMBY menar forskarna Lars Hallgren och Magnus Ljung skulle kunna kallas NIABY (Not In Anybody's Back Yard) eftersom det är ett uttryck för en allmänmänsklig reaktion. Bakgrunden är att de förändringsplaner som är under utredning ofta har starka kopplingar till den drabbades identitet, det vill säga till djupa psykologiska plan inom människan. Utifrån individens perspektiv är därför NIMBY-reaktionen fullt rationell och bör inte tolkas som ett utspel av enkla egoistiska motiv.

(Ur *Miljökommunikation* av Lars Hallgren & Magnus Ljung)

Planerarrollen - från planhandläggare till planprocessare

Koordinator:

Få in”; undersöka, stämma av, sammanställa.

Expert:

Bedöma, argumentera, informera.

Processledare:

Arrangera, låta sig påverkas för att nå det övergripande syftet, diskutera

I boken *Arena för hållbar utveckling* beskriver författarna tre olika roller som planeraren har; olika roller i olika situationer och sammanhang och i olika faser av planeringsprocessen.

*Planeraren hamnar lätt i ett dilemma i vilken roll hon/han bör inta i olika planeringssituationer. Det krävs (---) att de är medvetna om när de har rollen som sektorsexpert, koordinator eller processtödjare. I större kommuner med flera tjänstemän inom planeringsområdet kan det finnas möjlighet till specialisering inom någon av rollerna. Större kommuner kan dessutom ha mer resurser för att anlita externa specialiserade processtödjare. I mindre kommuner måste ofta den ende planeraren hantera alla roller även inom samma planeringsprocess. Då uppstår dilemmat att välja rätt ”roll” vid rätt tillfälle och att övriga aktörer uppfattar när samma person intar olika roller.” (Ur *Arena för hållbar utveckling* av Eva Asplund & Tuija Hilding-Rydevik)*

Är vi tydliga med att redogöra för:

Beslutsramen - Vad är redan beslutat?

Beslutsmakten - Vem har makten att besluta?

Beslutsrummet - Vad kan påverkas?

I dessa olika roller finns en inbyggd dubbelhet; å ena sidan att som expert kunna avgöra vad som är en bra plan och å andra sidan att som processledare ha en öppen inställning till erfarenheter från lekmän på området. Kanske är det inte en motsättning, men det krävs en tydlighet om vilka perspektiv och argument som har tolkningsföreträde i vilka situationer. Och inte minst en tydlighet om varför.

Det finns många gånger ett underskott av processledande kompetens även bland politiker. Här kan tjänstemannens kompetens bli en tillgång för politikerna om den används som kompetens för att stötta de förtroendevalda i deras uppdrag.

”Vår långsiktiga strävan är att lämna ett större utrymme för kreativa och autonoma mötesplatser också utanför den organiserade representativa demokratin (...) Mer av självförvaltning och direkt demokrati innebär förvisso att representanterna får vara beredda på att möta ibland mycket välartikulerade och resursstarka medborgare och medborgargrupper som kan ifrågasätta såväl deras bevekelsegrunder som beslutsformer. Förutsatt att sådana möten kan hållas i ett demokratiskt sinne, kommer de folkvaldas legitimitet sannolikt att öka.”

(Ur *SOU 2000:1*)

Dialog i detaljplaneprocessen.

Här kan du läsa om dialoginriktat planeringsarbete



Planeringens legitimitet i samhället

Varje arbetsmetod behöver legitimitet. Metoden måste fungera bra för att uppnå de mål man har - annars byter man metod; prövar något annat. Utöver detta finns en annan aspekt av legitimitet - eller förtroende - som är minst lika viktig för att verksamheten ska bli bestående. Det handlar om att de människor som är användare av eller påverkas av arbetets resultat, uppfattar att det som arbetats fram är angeläget och bra.

Idag görs överklaganden av detaljplaner som inte går att pröva juridiskt. Ofta handlar det om att de som överklagar anser att det allmänintresse som planen beskriver inte motsvarar det "verkliga" allmänintresset. Vad som är av allmänt intresse i dagens samhälle har därmed kommit under debatt! Ofta avslås sådana överklaganden. Ett annat sätt att hantera dem är att lära sig av dem; att låta planeringsprocesser ta den tid som behövs för att fler värderingar ska kunna bearbetas och fler röster göra sig hörda.

Överklagandena kan kanske också ses mot bakgrund av de förändrade förutsättningar för planering som beskrivs under rubriken *Planering och förändring*. Dessa förändrade förutsättningar har medfört att kommunens roll som initiativtagare i planeringsprocessen har försvagats. I samhällsplaneringen är det tänkt att kommunen ska ha den idégenererande rollen. Idégenereringen ska leda fram till ett programarbete följt av planarbete med samråd och utställning, antagande och genomförande. Men i praktiken har kommunens roll som initiativtagare många gånger övertagits av privata initiativ och programarbetet har ersatts med villkorade överenskommelser. Det medför lätt att den demokratiska förankringen av detaljplaneringsprocessen upplevs som ett spel för galleriet och samrådsmötena blir tråkiga och i värsta fall aggressiva. Situationen har blivit den att kommunen har tappat initiativet. Detta har inneburit förlorad kreativitet och problem med den demokratiska förankringen. De planeringslösningar som presenteras framstår ofta som dåliga kompromisser och många blir besvikna på slutresultatet eller känner sig överkörda i processen.

Tidig dialog

Samverkan måste ske i tidiga skeden av detaljplaneprocessen - innan mentala och formella lösningar gjorts. Eftersom detaljplanearbetet kan beskrivas som en realisering av större och mer generella visioner för orten kan man säga att ”tidiga skeden” infaller redan på översiktsplanenivå. Översiktsplanenivå ska här inte förstås i traditionell mening. Redan här handlar det om att hitta metoder att processa fram gemensamma visioner på bred front genom dialog. Och finna kreativa och relevanta sätt att dokumentera arbetet så att dokumenten behåller sin visionära kraft! På så sätt kan översiktsplanen bli ett väl förankrat och välkänt riktmärke för alla om vart kommunen eller regionen är på väg. Under rubriken *Kunskap* kan du läsa mer om betydelsen av att inleda dialogen i detaljplaneprocessen i ett tidigt skede för att nå ett så gott resultat som möjligt.

Demokrati



Här kan du läsa om de tankar om demokrati som ligger till grund för en kommunikativ planering

Demokrati är värdering

Demokrati är ett mångtydigt ord. Grundbetydelsen är ”folk” och ”styre”. Men vilka ska utgöra folket? Och vad innebär styre? Det kan definieras helt olika från tid till tid och på olika platser. Och så har det också varit!

Hur folket ska avgränsas handlar i grunden om åsikter om vilka som är mest lämpade att besluta i en viss fråga. I antikens Grekland var det fria män (i ett samhälle där flertalet vuxna var slavar). I Sverige, en bra bit in på 1900-talet, var det fortfarande enbart män som tillhörde ”folket”. 1921 röstade kvinnor i allmänna val i Sverige för första gången.

Hur styret ska gå till regleras i grundlagen. I Sverige idag har vi en styrelseform byggd på representativitet; detaljplaneprocessen sker inom ramen för en representativ demokrati med allmän rösträtt. Det representativa styret innebär att medborgaren i allmänhet överlåter sin beslutanderätt till någon annan; en politiker. Tanken är att politikern ska stå i nära kontakt med de medborgare han eller hon representerar.

I takt med att kommunerna av bland annat ekonomiska skäl sedan mitten av 1900-talet slagits samman till allt större enheter, har varje politiker kommit att representera allt fler medborgare. Det har minskat förutsättningarna för politikern att stå i vardaglig kontakt med de medborgare han eller hon företräder. Det kan vara en förklaring till att medborgarna visar allt mindre förtroende för att deras åsikter verkligen kommer till uttryck genom det representativa demokratiska systemet. Vi ser det i minskande deltagande i de processer som en del statsvetare kallar *den stora demokratin*. Däremot menar många att människor fortfarande är aktiva och engagerade i *den lilla demokratin*; i frågor som rör den lokala utvecklingen i ens närhet. Men detta engagemang har förändrats i sin karaktär från att kanaliseras via den lokala politikern, till att kanaliseras genom direktkontakt med tjänstemän eller kanske genom opinionsbildande verksamhet i media.

Detta förändrar förutsättningarna för det processinriktade arbetet med att förändra den fysiska miljön. Nu, i början av 2000-talet kanaliseras medborgarna alltmer sitt engagemang genom andra aktiviteter och handlingar än så som den representativa

demokratiska processen är tänkt att fungera. Är det medborgarna eller systemet det är fel på? I den här skriften är utgångspunkten att svaret inte är så enkelt. I stället bör vi öka vår kunskap om hur människors engagemang kan förstås och utifrån detta öva upp vår kompetens att planera och styra dialogprocesser i vårt arbete med planering och utveckling av den fysiska miljön. Läs mer om människors lärande under rubriken *Kunskap*. Hur du ger dialogprocessen struktur kan du läsa om under rubriken *Metoder*.

Vilka som ska utgöra folket i det demokratiska systemet kan grundas i helt olika värderingar. En grundläggande värdering i Sverige idag är tanken om alla människors lika värde. Därför ska alla i Sverige idag betraktas som folket. Detta gäller genom barnkonventionen även barn under 18 år, även om dessa ju inte har rösträtt i formell betydelse. Andra värderingar som kan ligga till grund för vilka som ska utgöra folket kan bygga på ägande (vilket fram till slutet av 1800-talet gällde Sverige), eller besittande av kunskap, så kallad meritokrati. Det har alltid funnits en stark koppling mellan samhällets syn på kunskap och på vem som utgör folket. Ofta har olika gruppers tillgång till det politiska samtalet begränsats med motiveringen att de saknar de rätta kunskaperna som krävs för att delta i samhällets beslutsfattande. Det är därför inte konstigt att synen på kunskap utgör en viktig vattendelare också i dagens debatt om demokrati.

Hur kan vi då se på kunskap? Är kunskap något som kan beskrivas som avskiljbara enheter som vi successivt samlar på oss? Eller är kunskap en process där vi ständigt omformar det vi redan vet genom de erfarenheter vi ständigt gör? Ordet ”deliberativ” betyder överläggande, rådslående eller samtal. En viktig grundbult för en deliberativ demokratiinriktning är att kunskap är en process. Det är genom att göra erfarenheter, samtala med andra och utbyta olika perspektiv och förklaringsmodeller, som vi lär oss. Kunskap kan därför inte betraktas som något statiskt. Du kan läsa mer om olika sätt att se på lärande och kunskap under rubriken *Kunskap*.

”Människan kan själv hantera sin framtid om hon känner den verklighet hon lever i.”

Tage Erlander

Homo Politicus kan spåras tillbaka till Aristoteles och utgår från uppfattningen att människan i första hand är en samhällsvarelse som förverkligar sig som medborgare i ett samhälle.

För den deliberativa demokratin är deltagandet ett mål i sig - utan deltagande inga bra beslut och inget gott samhälle. Utgångspunkten är att människan är en socialt inriktad varelse som generellt sett har ett inneboende behov av att tillhöra en grupp och i dialog med andra utveckla sina sociala förmågor och samhälleliga engagemang. För den representativa demokratin är inte deltagandet ett mål i sig utan ett medel att få bästa möjliga beslut för samhällets utveckling. Detta kan till exempel anses uppnås genom att bygga besluten på några få experters uttalanden.

Med samtalet i centrum

Ibland använder vi orden deltagardemokrati och direktdemokrati. Deltagardemokrati och direktdemokrati innebär inte i sig detsamma som deliberativ demokrati; sätter inte fokus på betydelsen av möjligheterna att i samtal omvärdera sin åsikt. Deltagardemokrati och direktdemokrati har ur det perspektivet mer gemensamt med den representativa demokratin som bygger på antagandet att var och en redan har en fix och färdig åsikt.

Förespråkarna av deliberativ demokrati ser samtalet som en rationell process eftersom det ger deltagarna möjlighet att ta till sig ny information och väga argument mot varandra. Detta leder till mer välgenomtänkta uppfattningar. Det leder också till att egenintresset minskar, eftersom åsikterna blir grundade på argument av mer allmänt intresse. Det viktiga i samtalet är inte att alla får säga sitt, utan att alla perspektiv, sett ur det allmännas bästa, blir belysta. Slutligen är förhoppningen att samtalet ska leda till att medborgarna får ett större förtroende för de beslut som fattas – och därmed större benägenhet att följa dem. Om alla varit med och diskuterat fram ett beslut finns förhoppningar om att deltagarna får en mer fullständig bild av situationen i fråga och då i större utsträckning accepterar de beslut som i ett senare skede tas inom ramen för ett representativt beslutsfattande.

En kritik som ofta riktas mot idén om en deliberativ demokrati är att det ger den starke ett gyllne tillfälle att ta för sig på den svages bekostnad. Samma kritik går dock att rikta mot den representativa demokratin där alla har en röst var men där agendan för vad som ska tas upp för omröstning många gånger påverkas av snedvridna förutsättningar. Du kan läsa mer om förutsättningarna för att skapa dialoger och samtal som präglas av jämlikhet under rubrikerna *Dialog* och *Samtalsstilar*.

Dialog och beslutsfattande

En svår fråga för den deliberativa demokratin att hantera är hur beslut ska tas. Om vi ser den demokratiska dialogen som ett ständigt pågående gemensam lärandeprocess, när ska vi då anse att ”Nu har vi lärt oss tillräcklig”? Det kommer ju alltid att finnas möjlighet att ta reda på mer och föra in fler perspektiv genom att involvera fler personer i samtalet. Detta är en svår fråga (där det för övrigt nästan inte finns någon forskning gjord). Den kan förstås som en brytpunkt mellan en värdegrundsbaserad, pedagogisk och förändringsinriktad hållning till planeringsuppgiften å ena sidan, och ett mer pragmatiskt och ekonomiskt behov av att sätta rimliga ramar för dialogens omfattning. Dessa två överväganden behöver dock inte nödvändigtvis stå i konflikt med varandra. Under rubriken *Metoder* kan du läsa mer om metoder som Rådslag, Charrette och Framtidsverkstad. De är metoder som hjälper dig att skapa en öppen dialog och samtidigt sätta gränser för dess omfattning!



Dialog

Här kan du läsa om vad som kännetecknar dialog

D-ord med olika valör

Dialog, debatt, diskussion – smaka på orden! Vad ger de för associationer om situation och samtalstempo?

I den här skriften lånar vi en definition av dialog från forskarna Marianne Döös och Lena Wilhelmsson:

Dialog innebär att lära av varandras tankar och erfarenheter kring en företeelse eller ett ämne som alla på olika sätt är intresserade av att förstå lite mer, lite bättre. (Ur Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet av Marianne Döös & Lena Wilhelmsson.)

Det här sättet att se på dialog som en möjlighet till lärande grundar sig på uppfattningen att kunskap är något som var och en av oss konstruerar i mötet med världen och varandra. Den synen på kunskap kallas för konstruktivistisk och utgår från att vi hela tiden lär och lär om – modifierar – genom våra erfarenheter. Du kan läsa mer om denna kunskapssyn under rubriken *Kunskap*. Dialog som lärande är en viktig utgångspunkt för kommunikativ planering och utgör grundtanken i den här boken. Du kan läsa mer om kommunikativ planering och dess relation till den mer traditionella så kallade rationella planeringen under rubrikerna *Planering är förändring* samt *Demokrati*.

Genom att kunskap är något som var och en utvecklar genom de erfarenheter vi gör utvecklar vi olika perspektiv som präglar hur vi tar oss an nya situationer. Detta gör att vi lyfter fram olika aspekter av det vi för dialog om. Ibland känns detta som omöjliga förutsättningar att hantera; vi lyckas inte skapa en meningsfull dialog. Vi fortsätter att betrakta saken från våra ursprungliga perspektiv utan att någon ömsesidig förståelse och beskrivning utvecklas. För att komma ur en sådan låsning, eller motverka att den uppstår, är det viktigt att beskriva vilka aspekter var och en vill lyfta fram; att gemensamt skapa ett smörgåsbord av alla aspekter som finns representerade i gruppen som för dialog. Tillsammans kommer alla dessa aspekter att bilda ett lapptäcke som beskriver det vi samtalar om. Läs mer om hur du kan stödja en sådan utveckling under rubrikerna *Kunskap*, *Samtalsstilar* samt *Metoder*.

”Varför är dialog meningsfullt? Ett sätt att föreställa sig meningen med att utbyta erfarenheter på ett dialogiskt sätt är att använda statyn som en metafor för vad samtalslarna skapar under samtalet. Statyn är den imaginära bild av samtalsämnet som samtalslarna tillsammans konstruerar när de ur sina olika perspektiv synliggör olika aspekter av en och samma verklighet. När de berättar för varandra hur de ser på saken bygger de bit för bit upp olika sidor av statyn, så här ser det ut från mitt håll!” (Ur *Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet* av Marianne Döös & Lena Wilhelmsson)

Att lära genom dialog

Om vi som samtalar har likartade perspektiv är det lätt att utveckla en gemensam kunskap inom detta perspektiv. Det skapar en känsla av samhörighet. Har vi däremot olika roller, uppgifter och erfarenheter utvecklar vi lätt skilda perspektiv. I ett samtal är det då lätt att vi kommer att glida mellan olika perspektiv och våra skilda synsätt blir tydliga. Vi upptäcker att vi har skilda uppfattningar. En fråga är alltid mer komplex när den synliggörs ur flera aspekter och ur olika perspektiv. Klarar vi att hantera att vi har olika perspektiv i samtalet och för dialogen vidare, kan efter hand ett integrerande synsätt och gemensamt perspektiv byggas upp. Genom ett sådant gemensamt lärande och överskridande av individuella perspektiv grundas en mer gemensam handlingsförmåga och kompetens.

För att uppnå en sådan synergieffekt av gemensamma perspektiv måste vi dock utmana våra sätt att kommunicera. Att kommunicera är en konst som många gånger styrs av omedvetet inlärd vanor om hur vi sekunds snabbt och utan ord - med blick och kroppsspråk - förmedlar välvilighet och motstånd, acceptans och utestängande. Den ordlösa kommunikationen är därmed viktig för att åstadkomma dialog och du kan läsa mer om språk, kroppsspråk och kommunikation under rubriken *Samtalsstilar*.

Tillit är grunden för dialog

Tillit och förtroende är grunden för såväl dialog som demokrati. Forskarna Verner Denvall och Tapio Salonen skriver så här:

”Förtroende bygger på tidigare erfarenheter. Vi känner förtroende för människor vi känner väl och litar på, och vi tilltror vissa system om de visat sig fungera väl tidigare. Däremot är vi skeptiska inför människor och situationer som vi har dålig erfarenhet av. Tillit är därigenom grundläggande i människors liv och påverkar i allra högsta grad våra livsöden.”

(Ur *Att bryta vanans makt. Framtidsverkstäder och det nya Sverige* av Verner Denvall & Tapio Salonen)

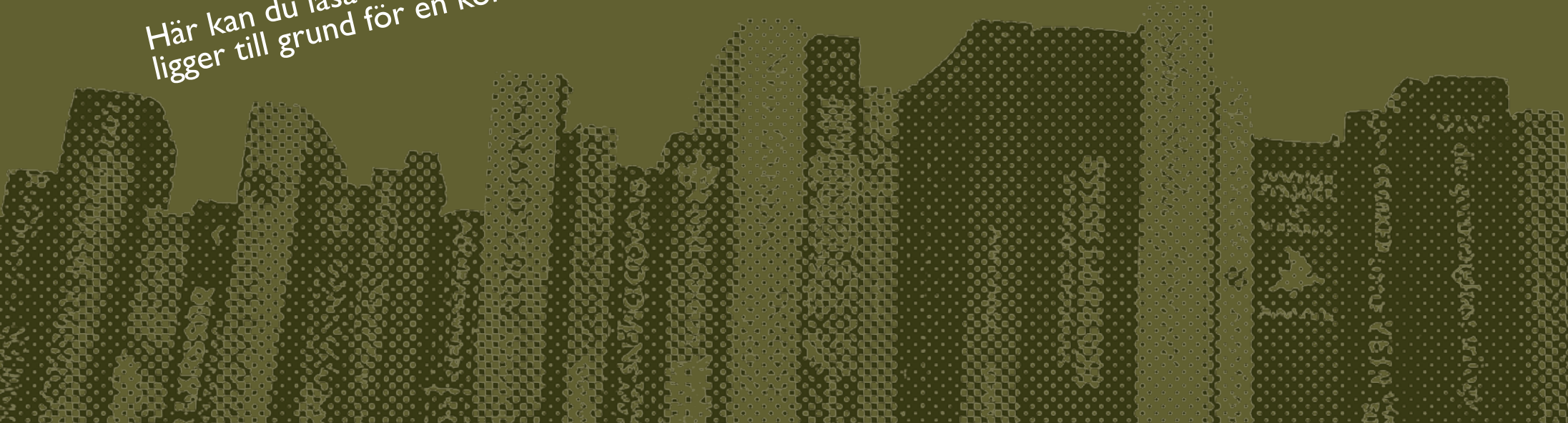
Men det handlar inte bara om tillit till andra och till det större sammanhang vi ingår i, utan också om tillit till sig själv; att våga tro på sina erfarenheter, kunskapar och sin möjlighet att delta i samhällets utveckling. Denvall och Salonen synliggör detta i följande modell:

Tillit till	Typ av tillit
Sig själv	Individuell tillit
Andra	Social tillit
System	Systemtillit

(Ur *Att bryta vanans makt. Framtidsverkstäder och det nya Sverige* av Verner Denvall & Tapio Salonen)

Kunskap

Här kan du läsa mer om de tankar om kunskap och lärande som
ligger till grund för en kommunikativ planering



Kunskap som utveckling och växande

Ofta tänker vi på kunskap som ett paket, där vår lärare eller chef har förpackat och sorterat innehållet så att vi ska kunna packa upp det i samma ordning det packades ner.

Ett annat sätt att se på kunskap är att se lärande som en alltid pågående process; som en ofrånkomlig del av allt vi gör. Genom ett aktivt handlande fångar vi i alla situationer vi möter in det vi behöver för att hantera situationen eller utföra uppgiften. Med detta synsätt på kunskap och lärande, betraktas människor som ständigt aktiva konstruktörer av, egen kunskap i stället för passiva mottagare av andras budskap. Dock kan aktiviteten att konstruera kunskap vara mer eller mindre medveten och avsiktlig. Vi lär oss ständigt, som en biprodukt till allt vi gör. Lärande kan vara fyllt av glädje, men det kan också vara svårt och ångestladdat.

Man kan använda ordet tankenätverk för att beskriva den förståelse och den kunskap som en person har om något vid en viss tidpunkt. Ett annat sätt att beskriva samma sak är att tänka sig en kardborre som med sina små hullingar griper tag i och fastnar på andra saker i sin omgivning. Vi har alla våra hullingar av kunnande som på ett bättre eller sämre sätt lyckas kroka tag i och fastna i erfarenheter vi gör i varje given situation. På så sätt hakar olika människors kardborrehullingar fast i varandra då vi utbyter erfarenheter och ny förståelse skapas. Det ger ett ständig pågående flöde där vi omförstår det vi varit med om och kan utveckla gemensamma tankenätverk med andra. Då vi ger oss tid och rum för samtal och dialog har vi extra stora möjligheter att haka fast i varandras kunskaper och erfarenheter. Du kan läsa mer om hur dialog och kunskapsutveckling kan stödja varandra under rubrikerna *Dialog* samt *Kunskap*.

”Det är besvärligt att förändra sina föreställningar. Tid behövs för dialog och reflektion tillsammans med andra för att smälta och bearbeta det som händer. Utan att få tillfälle att bilda sig en uppfattning om förändringar som sker är det svårt att agera på ett sätt som är gynnsamt både för en själv och för andra. Utan sådana tillfällen är det svårt att samagera med andra mot ett gemensamt mål. Men dialog är något som går att organisera för, att arrangera med avsikt.”

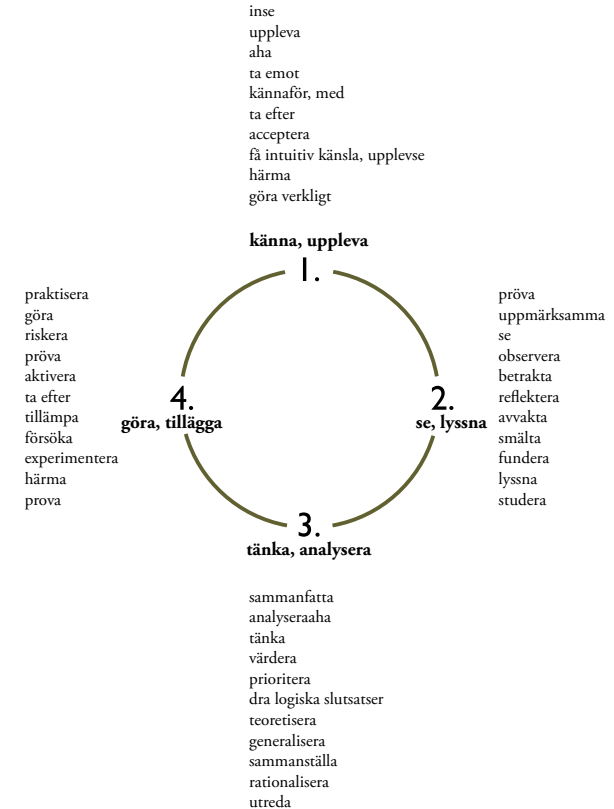
(Ur *Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet* av Marianne Döös & Lena Wilhelmsson)

Vi lär på olika sätt

När vi i dialog ska lära tillsammans är det viktigt att komma ihåg att vi som personer fungerar olika. Forskaren David Kolb har beskrivit hur man kan se lärandet som en process i fyra steg. Han betonar dock att var och en av oss lägger olika stor vikt vid olika steg när vi lär oss något nytt.

De fyra stegen i Kolbs cirkel kan beskrivas så här:

1. Vi startar i en konkret erfarenhet som ger oss sinnesintryck; vi förnimmer något, upplever och känner något. Denna fas kan iscensättas genom att skapa upplevelser, till exempel rundvandring eller titta på bilder på OH.
2. Vi gör oss medvetna om den konkreta erfarenheten och de sinnesintryck vi fått. Genom att reflektera och "få perspektiv" på erfarenheten vi gjort uppmärksammar vi och bearbetar vi den. Denna fas kan stimuleras genom att diskussionsfrågor introduceras. På så sätt medvetandegörs olika aspekter av erfarenheten.
3. Vi försöker hitta begrepp som vi tycker beskriver det vi erfarit, så att vi kan koppla ihop det med tidigare gjorda erfarenheter och mer formellt kunnande. Vi söker möjliga förklaringsssammanhang som kan sätta in den konkreta erfarenheten vi gjort i ett mer abstrakt och generellt sammanhang. Vi "teoretiserar" och kopplar erfarenheten till formell kunskap och "fakta". Denna fas kan stimuleras genom att fakta från skilda perspektiv görs tillgänglig genom samtal, information eller möte med expertkunnande av olika slag.
4. Vi testar de förklaringsalternativ som vi byggt runt den erfarenhet vi inledningsvis gjorde. Vi frågar oss om det tankenätverk vi byggt upp, håller i andra liknande situationer. Harmonierar de idéer och tankar vi skapat runt vår erfarenhet med den upplevelse och de känslor vi ursprungligen fick? Har vi blivit klokare? Denna fas kan stimuleras genom att vi skapar en modell för att åskådliggöra, eller med hjälp av text och bild uttrycker, vårt sätt att förstå det ursprungliga intrycket.



(Bild av Kolbs cirkel, ur *ABC-bok om lärande* av Lena Börjesson).

”Att gripa in i andras verklighet genom att starta utvecklingsarbete av något slag innebär att förändra förutsättningarna för människors lärprocesser. Man griper in i erfarenhetslärandets processer.”

(Ur *Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet* av Marianne Döös & Lena Wilhelmsson)

Lärande i planeringsprocessen

Om vi betraktar Kolbs cirkel kan nog många av oss känna igen vårt eget sätt att arbeta med ett planförslag för en viss fysisk miljö. Som arkitekter och planerare har vi lärt oss metoder för att på egen hand lotsa oss igenom våra arbetsuppgifter. Vi gör det genom dokumentation, skissarbete eller kopplande till platsens historia. Dessa och andra moment fungerar som riktlinjer när vi tar fram förslag på förändringar av platsen. Slutligen gör vi ett förslag och en presentation som kan sägas motsvara steg fyra i Kolbs cirkel. Därefter vänder vi oss till politiker och allmänhet och ber dem avgöra om förslaget är begripligt, acceptabelt och bra.

Om vi istället riktar ljuset mot medborgaren och dennes roll och möjlighet till lärande i motsvarande process, ser vi att det ofta är först i Kolbs fjärde steg som medborgaren släpps in i planeringsprocessen. Ur ett lärandeperspektiv är detta en svår situation för medborgaren, därför att steg ett, två och tre helt förbises. Detta kan vara en förklaring till den brist på engagemang som många planerare upplever från medborgares sida. Det kan också vara en förklaring till att onödiga konflikter uppstår i förändringsarbetet. Varje medborgare lämnas att på egen hand genomgå de olika stegen i lärprocessen och utgår då från sina egna upplevelser av platsen. Det vill säga, den historiskt intresserade är mest receptiv för erfarenheter, upplevelser och sinnesintryck av historisk karaktär och processar sitt lärande företrädesvis med detta perspektiv. Någon annan uppfattar platsens snarare utifrån strukturer och fokuserar jämställdhet och hierarkier medan en tredje ser dess biologiska aspekter. Om var och en av dessa personer ”processar” dessa olika infallsvinklar på egen hand är risken stor att det uppstår konflikter då planerarens förslag ska ut på remiss, ställas ut och tas till beslut.

Vardagskunskap

Ibland talar vi om skillnaden mellan ”vardagskunskap” och ”expertkunskap”. Forskaren Ann Skantze beskriver hur medborgares perspektiv i en dialog om fysisk miljö ofta tar sin utgångspunkt i konkreta erfarenheter relaterad till platsen; hur platsen används som både konkret och mental resurs i vardagslivet. Vi använder platsen, men vi knyter också an till den på ett mer psykologiskt plan. Ann Skantzes forskning kan sammanfattas i följande punkter:

- Det platsspecifika är påfallande markant
- Utgångspunkten är vardagserfarenheter och sinnesintryck
- De existentiella frågorna är invädda i vardagliga upplevelser
- Tradition och historia utgör en grund för de uppfattningar man har
- Handlings- och ansvarsgränser existerar tydligt och motiveras utifrån gjorda erfarenheter.

(Ur *Arena för hållbar utveckling* av Eva Asplund & Tuija Hilding-Rydevik)



Samtalsstilar

Här kan du läsa mer om förutsättningarna för att skapa dialog



Att kommunicera

Kommunikation betyder ”att stå i förbindelse med”. Förbindelsen kan vara av teknisk natur. Men den kan också vara av psykologisk eller intellektuell natur. Vi talar ibland om att ”personkemin” stämmer som ett uttryck för direkt och okomplicerad ”förbindelse”. Men det är ju inte alltid så enkelt. Vi är alla olika personligheter med olika temperament. Det påverkar vår personliga samtalsstil och kommunikationsprofil. Men samtalsstil och kommunikationsprofil är också något vi lärt in - både medvetet och omedvetet - under livets gång. På olika sätt har vi anpassat vårt sätt att vara efter de krav som ställts på oss. Somliga av oss har utvecklat en stil som lätt dominerar i samtal med andra. Andra har en samtalsstil som gör att vi lätt böjer oss för motstånd och tvekar att ta till orda och uttrycka vår åsikt. För att du som ledare av en dialog ska bidra till gemensamt lärande krävs aktiv reflektion kring din egen samtalsstil, men också hur du ska hantera mötet mellan olika samtalsstilar under till exempel ett möte. Det krävs också att du använder dig av mötesmetoder som jämkar samman den dominante och den tystlåtna.

Att lyssna

Lyssnandet är en viktig del av den samtalsstil man har. Ofta värderar vi talandet högre än lyssnandet. Men utan lyssnande ingen fungerande kommunikation! Att lära sig lyssna aktivt är ett bra sätt att möta och backa upp personer med en samtalsstil som undviker uppmärksamhet. Men lyssnandet är också viktigt för att hitta den bärande tanken i den ordrikes framställning. För att utveckla vårt lyssnande måste vi med andra ord fokusera på vår förmåga till accepterande, inlevelse och förståelse för den vi lyssnar på.

Att bli en god lyssnare kan kräva lite träning. I sin bok *Med tanke på talet* skriver Britt Backlund att den gode lyssnaren:

- Är uppmärksam och vet att uppmärksamhet kräver stor energi
- Fokuserar på den bärande idén snarare än på enskilda fakta
- Använder sin fantasi för att fylla ut det ofullständiga eller felaktiga
- Ger täta återkopplingar genom att humma med, ha ögonkontakt, kanske luta sig fram, ställa följdfrågor, spegla den talande och reagera
- Är öppen för andra tankar och lösningar än de egna
- Lyssnar bortom orden och kommer ihåg att det viktigaste innehållet ibland finns i det som inte sägs
- Lever sig in i den andres situation. Grunden för äkta inlevelse är att kunna se och tolka kroppssignaler och kroppsspråk

(Ur *Med tanke på talet* av Britt Backlund)

Att tala

Att tala kan göras på olika sätt och i olika syften. Genom retoriken har vi lärt oss att förbereda vårt tal noggrant så att vårt budskap går fram till den målgrupp vi har framför oss. I vissa av planerarens roller är detta en viktig kompetens; då vi till exempel ska sammanfatta vad vi kommit fram till på ett klart och tydligt sätt. Men i retoriken ligger ofta också en demagogisk och övertygande aspekt, som kanske ligger närmre politikerns roll än tjänstemannens?

Dialektiken utvecklades i likhet med retoriken under antiken. Om retoriken har det övertalande och inspirerande talandet i fokus, kan man säga att dialektiken har det undersökande och utvecklande samtalet i fokus. Dialektiken är ett sätt att tillsammans med någon med en annan uppfattning komma fram till kunskaper om helheten där delarna är beroende av varandra. Att avläsa kroppsspråk som signalerar ”jag undrar...”, ”stämmer verkligen det...” eller ”nu är det verkligen dags för kaffe!” är viktigt för att upprätthålla förbindelsen mellan lyssnaren och talaren.

Liksom den som lyssnar kan den som talar utveckla ett sätt att tala som gynnar dialog. Britt Backlund har kallat detta för en lyssnande talare, och menar att en sådan person:

- Har goda kunskaper om ickeverbal kommunikation
- Hakar inte upp sig på enskildas kritik med avsikt att vinna över dem
- Försöker genom reflektion befria sig från negativa erfarenheter av tidigare åhörare och låter sig inte styras av dem
- Undviker dubbla budskap, till exempel att be om frågor men med kroppen signalera ”stör ej”, ”kom mig inte nära”
- Undviker tankehängmattor men använder frågekrokar
- Vill verkligen ta in kunskaper från lyssnarna och lära sig något av dem; förmedlar en öppen och positiv attityd
- Försäkrar sig ofta om att de uppfattat ett svar, en fråga, eller en upplysning rätt och gör sammanfattningar innan de går vidare i sin presentation

(Ur *Med tanke på talet* av Britt Backlund)

Undvik tankehängmattor:

”Om jag säger så...”

”I princip...”

”För att uttrycka mig enkelt...”

Använd frågekrokar:

”Eller hur?”

”Är ni med på det?”

”Har jag uttryckt mig klart?”

Hur vi rör oss

”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.”

(Ur *Metoder för möten* av Anna Ranger & Karin Westerberg)

Läs mer om kroppsspråket i boken *Kroppsspråket* av Julius Fast.

En persons samtalsstil tar sig inte bara uttryck i sättet att tala och lyssna. Kroppen är en minst lika viktig kommunikationskanal. Vårt svenska ordförråd omfattar ungefär 400 000 ord. Vårt kroppsspråk omfattar ungefär 700 000 kroppssignaler! Kroppsspråket påverkar oss många gånger på en omedveten våglängd och kan därför påverka klimatet i en grupp utan att man riktigt får grepp om vad det är som händer. Det hänger ihop med vilka roller och samtalsstilar som mötesdeltagarna använder - och tillåts använda.

De kroppssignaler som gynnar en positiv utveckling av samtalsklimatet tar vi tacksamt emot. Svårare är det däremot då vi märker att någon deltagare sänder ut negativa budskap som vi inte riktigt kan sätta fingret på. Kanske ligger det då i kroppsspråket.

Medkänslans språk

Att ”spegla” är ett sätt att bekräfta; du relaterar till din egen erfarenhet och använder den för att stödja den andre. Att på ett sådant sätt först bekräfta den andre, kan underlätta då du ska ge kritik eller framföra motsatta åsikter. På så sätt bygger du upp förutsättningar för en lösningsfokuserad dialog.

Forskaren Marchall B Rosenberg har kallat detta för medkänslans språk – eller Giraffspråket. Giraffen ska med sin långa hals symbolisera betydelsen av att ha långt mellan ”hjärta” och ”hjärna”; att inte reagera impulsivt utan att stanna upp och reflektera. Med sin långa hals behöver giraffen också ha ett förhållandevist stort hjärta för att orka pumpa runt blodet i kroppen – ett stort hjärta blir en symbol för stor medkänsla. Den långa halsen gör också att giraffen ser långt – bortom orden! – och har bra överblick. Slutligen vågar giraffen sticka ut hakan, det vill säga, gör sig sårbar genom att säga vad hon menar. Tanken på ett Giraffspråk är en stark metafor som bland annat har använts av Ann-Christine Smith i boken *Giraffspråket*. Där utvecklar hon med hjälp av Marchall B Rosenbergs forskning en modell för lösningsfokuserad kommunikation.

Samtal i grupp

Människan har förmåga att upprätthålla omkring sju relationer samtidigt i en grupp. Det innebär att om vi vill skapa en grupp där var och en av deltagarna verkligen ges möjlighet att vara synlig och ta del i gruppen, ska vi begränsa gruppstorleken till sex till åtta deltagare.

I samtal mellan två personer är turtagningsreglerna förhållandevis givna. Det är först då vi hamnar i ett sällskap som väsentligt bryter mot de kulturella reglerna för turtagning som vi är vana vid som vi över huvud taget lägger märke till att vi faktiskt använder sådana omedvetna regler för vems tur det är att prata när.

Då vi är flera i en grupp som samtalar tillsammans är turtagningen mellan gruppmedlemmarna inte lika självklar. Det finns en mängd olika typer av grupper och en mängd olika typer av samtal, allt från spontant mingel till hårt reglerade möten i till exempel domstolar. De präglas alla av olika formella och informella regler för hur turtagningen ska fungera. När vi arbetar för att underlätta turtagning i grupp kan det vara bra att ställa sig ett par centrala frågor:

- Vem har rätt att ta till orda?
- Vem får tala med (avbryta) vem?
- I vilken ordning får deltagarna tala?
- Vem får byta samtalsämne?
- Vad går det an att tala om?
- Vilket språk - verbalt och ickeverbalt - ska vara möjligt att använda?
- Hur länge och hur ofta får någon tala?
- Vem ska inleda samtalet och föra det vidare; sammanfatta eller avsluta?

Ibland när vi talar vill vi försöka påverka turtagningen; kanske vill vi få möjlighet att breda ut oss eller så känner vi oss osäkra och vill helst ”släppa” ordet så snart vi bara kan. I sin bok *Med tanke på talet* pekar Britt Backlund ut ett par strategier som vi mer eller mindre omedvetet använder oss av när vi antingen vill behålla eller bli av med ordet. Den som vill behålla ordet:

- Talar starkare eller väsentligt svagare
- Höjer röstläget
- Avslutar frasen med utfyllnadsljud eller uttryck som ”Öhh...” eller upprepningar
- Talar snabbare eller väsentligt långsammare
- Gör en paus mitt i en fras eller före sista ordet i frasen
- Markerar sin rätt genom att till exempel säga ”om jag får tala till punkt...”

Den som gärna vill släppa ordet och på så sätt kanske sticka ut mindre i gruppen:

- Söker ögonkontakt och nickar
- Gör en paus
- Drar ner på gesterna och minskar på kroppsspänningen
- Sänker röstläget och röststyrkan
- Avslutar med fullständiga satser
- Gör stavelseförlängningar och bromsar in tempot
- Jämnar ut satsmelodin

(Ur *Med tanke på talet* av Britt Backlund)

Låt ordet vara fritt i början av varje möte! Om alla synpunkter och invändningar kommer upp på bordet och kan bearbetas tematiskt försvinner många oklarheter och risken för irritationer och konflikter minskar!

Oförutsedda förändringar i planen? Se till att meddela alla som berörs eller som deltagit i diskussionen så att de inte känner sig åsidosatta. Det är inte konstruktivt att vänta på att morgontidningen förmedlar nyheten!

Att bemöta en ”mötessabbotör”

Den mötesdeltagare som har en alltför dominerande samtalsstil och på så sätt ensidigt sätter sin prägel på dialogen kan lätt upplevas som en mötessabbotör. Ett sätt det kan ta sig uttryck i är att personen har utvecklat en förmåga att andas mitt i en mening för att på så sätt förhindra att själv bli avbruten. Hon eller han fortsätter ofta sina inlägg och påpekanden tills han eller hon möter en reaktion och upplever att argumenten tas på allvar. För att bemöta en person som riskerar att bli en mötessabbotör kan du som mötesledare ta på dig att gå in och försöka sammanfatta vad han eller hon säger och be de andra i gruppen ge sina synpunkter på de huvudpunkter du fört fram. Här kan du ta hjälp av hur du eller ni gemensamt har bestämt att turtagningen ska se ut under samtalet. Undvik att genom ett provocerande bemötande ge mötessabbotören en upplevelse av att bli offentligt avrättad. Det brukar inte hjälpa. Tvärt om; lyssna och för aktivt in påpekandena i gruppen för en kollektiv reflektion.

Tänk på att frågor kan ställas på många olika sätt: klargörande; utvärderande, utredande, tvivlande, ifrågasättande...

Effektiva gruppsamtal

När vi ordnar möten eller processer som syftar till dialog, är vi inte bara ute efter det ”goda” samtalet, utan också det ”effektiva”; vi vill ju nå fram till något gemensamt! Lars Hallgren och Magnus Ljung har i sin bok *Miljökommunikation* sammanfattat ett par av de inslag som tillsammans skapar goda förutsättningar för ett effektivt samtal:

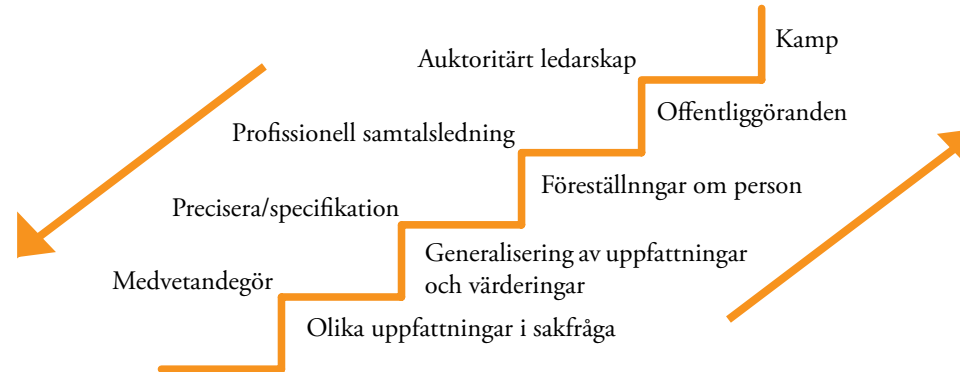
- Tydliggör syfte, tid och önskat resultat för samtalet – att ventilera åsikter, hitta nya infallsvinklar, komma till beslut, eller något annat
- Se till att det finns en aktiv samtalsledning och struktur för hur samtalet ska gå till
- Se till att bara håll igång ett samtal åt gången, det vill säga beta av ett tema i sänder
- Se till att alla teman får någon form av avslut
- Markera övergången mellan olika teman
- Skapa möjlighet för alla att lyssna, delta aktivt och bidra - använd nya mötesmetoder och våga ge mötet den struktur du tror gynnar ditt syfte bäst!
- Balansera individens behov av bekräftelse med gruppens behov av framsteg
- Avsluta genom att låta de som vill reflektera över beslut, mötesstruktur och hur samtalet fungerat

(Ur *Miljökommunikation* av Lars Hallgren & Magnus Ljung)

Meningsskiljaktighet blir konflikt

En meningsskiljaktighet är inte i sig en konflikt. Konflikten uppstår först då vi på ett känslomässigt plan upplever att tilliten till varandra har gått förlorad och vi inte längre vågar tro på att dialogprocessen ska kunna hantera våra olika ståndpunkter. I en konfliktsituation är det betydelsefullt att behålla kontakten. På så vis utmanar du inte den bristande tilliten mer än nödvändigt.

En konflikt uppstår sällan plötsligt, utan brukar trappas upp under en längre period. I boken *Miljökommunikation* beskriver Lars Hallgren och Magnus Ljung hur detta kan gå till med hjälp av just en konflikttrappa. Som modellen visar leder konflikttrappan som andra trappor både upp och ner:



Konflikttrappan visar hur en konflikt kan trappas upp eller ner. Ur *Miljökommunikation* av Lars Hallgren & Magnus Ljung.

Människans ofullkomlighet

Som processledare och planerare kommer vi aldrig att kunna skapa processer där de goda argumenten är de enda som ligger till grund för beslut. Det finns alltid en ”mänsklig dimension” som vi måste hantera. Ett tydligt exempel på det är intressebaserade konflikter. Vi kommer inte att kunna ”lösa” alla problem som uppstår i processen utan måste lära oss hantera dem, dels genom att agera proaktivt men också följsamt och reaktivt. Genom att fokusera på lärandet i det vi gör kan vi upptäcka progression både i hur gruppen arbetar och hur vi själva hanterar vår roll som processledare; trots att vi många gånger kommer att hamna i situationer som vi önskar hade fungerat smidigare och mindre konfliktfritt. Vi måste försöka hantera processer som aldrig låter sig helt hanteras; vi måste lita på processen och utveckla vår förmåga att hantera svåra, kommunikativa situationer. Genom att låta nyfikenheten och vilja att lära vägleda arbetet skapar vi en konstruktiv drivkraft och motor för vårt arbete. Det innebär att vi måste utvärdera vårt arbete inte bara i termer av arkitektur och fysisk struktur, utan också i termer av dialog och kunskapsutveckling.

Den ”mänskliga dimensionen” som påverkar varje dialoginriktad ambition kan beskrivas i fem punkter:

- Vi gör felslut och skapar sammanhang av otillräcklig information
- Vi känner oss aldrig helt informerade
- Vi är sällan rationella eller logiska
- Vi är inte alltid trygga i oss själva
- Vi är ofta ”hardwired”

(Ur *Miljökommunikation* av Lars Hallgren & Magnus Ljung)

Att vi är ”hardwired” betyder att:

- Vi tar lätt påståenden personligt
- Vi vill gärna ha rätt
- Vi känner ett tvång att svara snabbt, likväl som att förklara oss
- Vi eftersträvar bekvämlighet och trygghet
- Vi vill framstå i positiv dager som bra/vackra/smarta etc.

Plan och process

Här kan du läsa mer om betydelsen av att ha fokus inte bara på planen utan även på processen som leder fram till planen

Balansgång mellan dialog och beslutsfattande

Att inbjuda till dialog och lära tillsammans utan att väcka falska förhoppningar, det kan vara en svår balansgång. I den representativa demokrati som vi har som konstitution är det inte alltid lätt att hantera lärprocessorienterade medborgardialoger. Det är viktigt att ha klart för sig hur man i varje situation ska hantera och tydligt kunna förklara var gränsen mellan den gemensamma dialogen och det formella, politiskt representativa beslutsfattandet går.

Att dokumentera processen

Som arkitekter och planerare av olika slag har vi erfarenhet av att vårt arbete är en skapandeprocess som kan beskrivas med hjälp av den lärcirkel som David Kolb utvecklat och som du kan läsa mer om under rubriken *Kunskap*. Vi är vana att arbeta så för att uppnå ett resultat i planarbetet som har goda kvaliteter till exempel i förhållande till platsens förutsättningar och det formulerade syftet för dess användning. I det färdiga resultatet som vi på olika sätt delger andra är det dock mycket sällsynt att denna skapandeprocess beskrivs med alla dess impulser, blindskär och vändpunkter. Utifrån ett rationellt planeringsideal är vi inte vana vid att en sådan beskrivning behövs.

Arbetar vi däremot med ett kommunikativt planeringsideal är dokumentationen av den process som föregick detaljplane-förslaget av stor vikt. Det är i den berättelsen vi förstår hur den gemensamma lärprocessen har förändrat de ståndpunkter och aspekter som beskrevs av de deltagande i början av processen. Det är också genom dokumentationen som vi kan se om det vi lärt under processen på ett tillräckligt bra sätt smälter samman i det slutliga förslaget. Denna dokumentation har betydelse ur en demokratisk synvinkel; var och en ska kunna följa hur processen gått framåt. Men dokumentationen har betydelse på flera sätt. Den underlättar för såväl kommunala politiker som för högre instanser när de ska bedöma planen. En plan som i förstone kan se mindre bra ut kan komma i ett annat ljus om politiker och bedömande tjänstemän förstår de premisser som

Vi lever i ett kunskapssamhälle säger vi ofta. Men kunskapen om hur planeringssystemet fungerar är inte särskilt utbredd! Det är viktigt att om och om igen koppla tillbaka så att det pågående mötet sätts in i den totala beslutsprocessen man befinner sig i.

Det är lika viktigt att beskriva varför man valt bort vissa förslag, som varför man har beslutat till förmån för vissa förslag!

rätt i processen och ser att planen kanske har betydande värden som inte genast är uppenbara i slutpresentationen. Slutligen är dokumentationen av stor betydelse för den planerande tjänstemannens egen förståelse för varför planen blev som den blev; att skriva en kort beskrivning av hur planen processats fram i dialog ger tid för reflektion över vad som skett och varför.

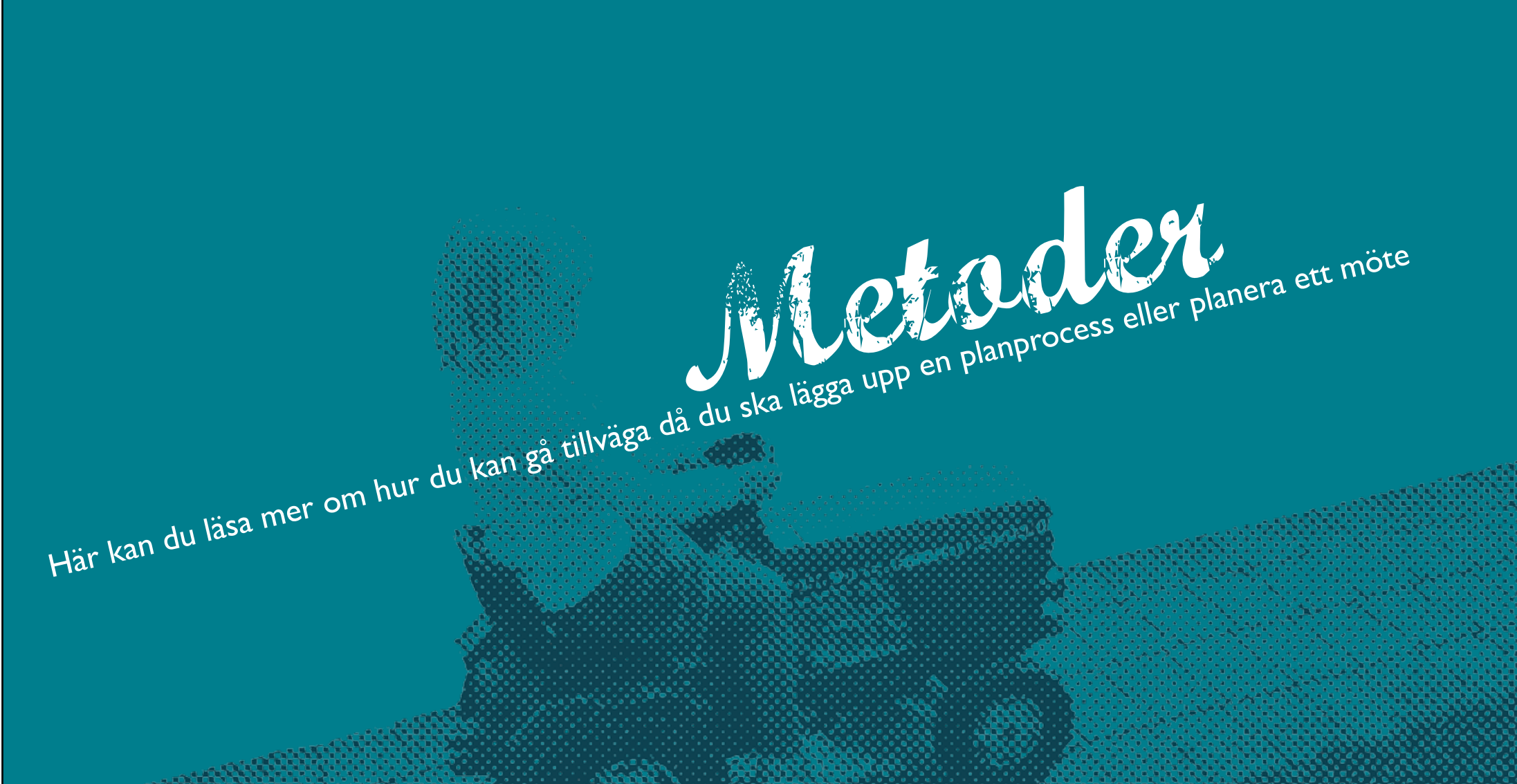
Fokus på hur vi jobbar

Frågor att ställa sig vid dokumentation av en dialogbaserad detaljplaneprocess kan vara:

- Vilka förväntningar och mål hade de som kom till mötet/mötena? Klargjordes detta tidigt i mötet/under processen?
- Är det någon aktör som haft större betydelse än övriga för hur processen utvecklats? Vem? Varför?
- Hur var mötet/processen planerad? Varför?
- Hur föll mötet/processen ut? Varför blev det så?
- Har det varit skillnad i arbetssätt mellan olika aktörer? Har eventuella skillnader kunnat överbryggas? Hur?
- Har det skapats allianser under mötets/processens gång? Hur? Varför? Vilka konsekvenser har detta haft?
- Har alla deltagande i mötet/processen lyssnat på varandra?
- Har alla kommit till tals? Vilka har kommit till tals?
- Hur har nya idéer som kommit upp mottagits under mötets/processens gång?
- Vilka beslut har tagits under mötets/processens gång? Vilket beslutsunderlag användes?
- Har det funnits hinder för dialog och samverkan? Har de varit möjliga att undanröja?
- Hur har sammansättningen av personligheter fungerat under mötet/processen?

Vi skriver ofta planförslag på ett byråkratspråk som kan vara svårt att förstå (också för många av oss som professionellt jobbar med planering!). Många missförstånd kan undanröjas om vi anstränger oss att tala och skriva utan jargong!

Läs mer om hur du kan upprätta en kommunikationsplan för ett dialoginriktat planeringsprojekt under rubriken *Metoder!*



Metoder

Här kan du läsa mer om hur du kan gå tillväga då du ska lägga upp en planprocess eller planera ett möte

Metoder i planeringsprocessen

Detaljplaneprocessen kan beskrivas som en linjär aktivitet där skede följer på skede; idéfas, programarbete, planarbete, samråd, utställning, antagande och genomförande.

Men detaljplaneprocessen kan också förstås som ett cyklist arbete där de olika formella och informella skedena inte följer linjärt på varandra utan överlappar varandra. Tänker vi oss planeringsprocessen på ett sådant sätt kan vi också vara mer helhetsorienterade i vårt val av metoder. På så vis kan vi jobba med probleminventering, lösningsalternativ och frågor om engagemang och representativitet samtidigt.

Vill vi planera med en kommunikativ värdegrund vill vi gynna lärande och skapa bra situationer för dialog – både för oss själva och för medborgarna. För att lära tillsammans krävs struktur och tillit, det vill säga en upplevelse av att ens perspektiv blir lyssnade på i dialogen. För att ge mötet en struktur som gynnar en tillitsfull dialog kan vi använda oss av olika metoder.

Genom vårt val av metoder för dialog i möten och processer sätts ramarna för oss själva och för övriga deltagare – oavsett om dessa deltar som experter utifrån sitt professionella perspektiv eller som medborgare utifrån ett vardagsnära perspektiv. Det är därför oerhört viktigt att lägga ner tid och tanke på valet, och noga värdera möjligheterna att lyckas. När du väljer metod ska du ha helt klart för dig vad det är du vill åstadkomma i gruppen och med samtalet. Varje metod har sina förtjänster och det är viktigt att först fundera igenom vilka förutsättningar man har att hantera, innan man väljer metod.

”Processledning – att skapa förutsättningar för handlingskraft i situationer som kännetecknas av stor osäkerhet” (Ur *Miljökommunikation* av Lars Hallgren & Magnus Ljung)

Det finns inget så välplanerat som en ”öppen och kreativ” process!

Förberedelser

Innan du väljer upplägg av din planprocess eller mötet du ska arrangera, är det viktigt att fundera igenom förutsättningar och uppdrag:

- Hur beskriver jag historik, initiativ och motiv?
- Kan jag identifiera några uttalade motiv och dolda agendor?
- Hur ser karaktären av komplexiteten ut? Finns det samverkanspotential?
- Finns det kända konflikter?
- Vilka aktörer bör involveras?
- Finns det stöd från ledningens och makthavares sida?
- Hur ser beslutsmakten och handlingsutrymmet ut?
- Vilka resurser för genomförande kan jag identifiera?
- Hur ser jag på min egen roll i processen? Vilka motiv har jag för mitt engagemang?
- Finns det andra processer; är det aktuellt med infasning, ”by pass” eller helt nya initiativ?
- Med- och motkrafter – hur ska de hanteras?
- Vad har jag för kunskap om deltagande aktörer?
- Hur ska resultatet fångas upp och av vem?
- Vad har jag för tidsplan?

Fokusera på lärandet!

Acceptera att vi måste försöka hantera processer som aldrig låter sig hanteras!

Låt nyfikenheten och viljan att lära vägleda arbetet!

Lita på processen och utveckla en förmåga att hantera svåra, kommunikativa situationer!

(Ur *Miljökommunikation* av Lars Hallgren & Magnus Ljung)

Trestegsraket

Varje möte eller samverkansprocess kan i grunden ses som en trestegsraket; nulägesbeskrivning, visionsarbete och handlingsformulering. Den strukturen bygger på våra föreställningar om vad som är ett logiskt upplägg och en rationell beslutsprocess.

De tre stegen, som du kan urskilja i varje väl fungerande dialogmöte eller samverkansprocess, kan mer utvecklat beskrivas så här:

- Nulägesbeskrivning av problemsituationen - så brett och djupt som är önskvärt. Hur ser nuvarande strukturer ut och vilka händelseförlopp sker inom detta system? Hur förstår och upplever olika människor dessa strukturer och system? Vem har tolkningsföreträde och makt i systemet och hur tar sig det uttryck?
- Framtidsbilder eller visioner om en ideal situation. Hur skulle en ideal situation se ut? Hur skulle underliggande system för den ideala situationen se ut och hur skulle händelseförloppen kunna beskrivas?
- Handlingsalternativ och handlingsplaner. Hur kan vi koppla ihop nuläge med vision så att vi kan göra en tydlig beskrivning av hur vi kan ta oss från nuläge till en framtida situation som bättre motsvarar våra visioner?

Då du har skapat dig en god förståelse för de förutsättningar du har att arbeta med börjar du skissa på en design av processen eller mötet. Då du gör din processdesign är det bra att ha ”trestegsraketen” i bakhuvudet och sedan försöka konkretisera den med hjälp av följande frågor:

- Vad ska gruppen ha åstadkommit då vi lämnar mötet/processen?
- Vilka moment bör ingå i upplägget?
- Hur får jag innehåll och form att samspela?
- Vilka aktiviteter kan behövas för att skapa förutsättningar för lärande och delaktighet?
- Var ska aktiviteterna äga rum; vilka krav måste ställas på lokaler och andra fysiska/tekniska resurser?
- Vilken tid har jag till förfogande?
- Vilka metoder och pedagogiska knep kan jag använda mig av?
- Hur ska resultatet fångas upp och av vem?
- Vilket blir nästa och näst-nästa steg? Hur kan jag skapa kontinuitet i processen eller under mötet?

Förväntningar hos de kommande deltagarna börjar byggas upp redan vid den allra första kontakten - använd situationen väl!

Kommunikationsplan

Utöver de kommunikativa metoder som är i fokus i den här handboken, kan naturligtvis informationsinsatser av olika slag användas som delar i en kommunikativ process. Om man gör det är det dock viktigt att även mottagaren uppfattar och förstår att informationen ska ses i ett kommunikativt perspektiv; du som avsändaren måste signalera att du i nästa steg vill lyssna på mottagarens reaktioner på informationen. Detta är inte alltid helt lätt att åstadkomma. Tvärtom är medborgares upplevelser många gånger att informationsinsatser är uttryck för att det är saker och ting på gång ”ovanför mitt huvud”. Det skapar lätt en olustkänsla grundad i rädsla och upplevelse av hot. Det i sin tur kan lätt sätta igång reaktioner och aktiviteter av ”motkraft-karaktär”.

Ett bra sätt att motverka att hamna i en sådan situation är att på förhand göra en kommunikationsplan. I kommunikationsplanen planerar du vilka olika delmoment av kommunikativ karaktär du ska göra i samband med ditt möte/din process. Du beskriver hur dessa olika aktiviteter relaterar till varandra för att uppnå dialog.

En genomarbetad kommunikationsplan är av stor betydelse för att på ett bra sätt hamna rätt och skapa den positiva dialog och samverkan man har förhoppningar om. Den spelar också en stor roll då det kommunikativa processarbetet i efterhand ska utvärderas. Utvärderingen är viktig för att ge en tydlig och förklarande beskrivning av varför den dialoginriktade processen hamnade där den hamnade i förhållande till de mål som du inledningsvis satte upp.

Viktiga hållpunkter i en kommunikationsplan är:

- Ämnet för den kommunikativa processen. Vad är det som kommunikationen ska handla om?
- Syftet för den kommunikativa processen. Varför ”tror vi på” att arbeta kommunikativt i det här fallet?

”Att kommunicera är (---) alltid något som sker i utbyte mellan människor, inte något som en människa gör med någon annan, till exempel övertyga, informera, förklara, berätta, undervisa. Dessa ord har sin motsvarighet i verb som beskriver aktiviteten hos den som påverkas: övertygas, informeras, förstå, lyssna, lära. Att kommunicera har ingen sådan motsvarighet, därför att det inte betecknar ena sidan av ett växelspel utan växelspelet som sådant: Vi och våra kunder kommunicerar om miljö och hållbarhet.” Kommunikation bygger på ömsesidighet.

(Ur *Miljökommunikation* av Lars Hallgren & Magnus Ljung)

- Målet för den kommunikativa processen. Vad är det som ska bli resultatet av den kommunikativa processen?
- Val av delmetoder. Vilka metoder ska användas; när, hur och varför? Den här punkten innefattar att sätta olika delmetoder i förhållande till varandra i en övergripande handlingsplan, men också att i grova drag formulera hur varje delmetod ska utformas och varför den bör användas just så.
- Tidplan för den kommunikativa processen. Löper delmetoder parallellt eller sker allt i ett linjärt flöde?
- Kostnadsberäkning.
- Inventering av resurser; vilken tillgång till kunskap, erfarenhet, tid och ekonomiska resurser har vi? Vad behöver kompletteras? Hur kan det kompletteras?
- Kritiska framgångsfaktorer. Vad krävs av oss för att lyckas i den kommunikativa processen?
- Kontinuiteten i processen. Hur försäkrar vi oss om att både interna och externa medaktörer upplever en kontinuitet i arbetet?
- Planering av dokumentation.

Du kan läsa mer om att arbeta med en kommunikationsplan i Vägverkets skrift *Samråd och dialog!*

Media är en viktig del av allt kommunalt och offentligt arbete - vare sig vi vill det eller inte. Att lära sig mer om hur media och journalister bedriver sitt arbete är därför väl använd tid. På så vis skaffar du dig redskapen som hjälper dig att få med även media på ett konstruktivt sätt när du driver samverkansprocesser. Att skapa en relation med media som ger ”medkraft-effekt” och inte ”motkraft-effekt” kan ge processen mycket positiv energi.

Kommunikativ kompetens

Anpassningsförmåga – inkännande, följsamhet och förståelse för situationen.

Respekt – handla på ett sätt som lämpar sig i situationen och inte sårar/hotar andra.

Effektivitet – att nå de mål du/gruppen satt upp för den kommunikativa situationen.

(Ur *Miljökommunikation* av Lars Hallgren & Magnus Ljung)

En skånsk kommun har gjort den tydliga erfarenheten att om människor först får höra om förändringar som ska komma i media, skapar man en onödig polarisering där människor på vaga grunder bildar sig uppfattningar och åsikter som sedan kan vara svåra att hantera; man har skapat sig motkrafter istället för medkrafter.

Skapa erfarenhetsbank och dokumentera planprocessen

Vare sig du just genomfört ett dialogmöte eller knutit ihop och avslutat en dialogprocess som pågått en längre tid, har du stor nytta av att reflektera över hur arbetet fallit ut och försöka sätta ord på varför det blev som det blev. Det ger dig en konkret möjlighet att reflektera över dina gjorda erfarenheter och fördjupa din kunskap inför nästa gång du har ett liknande uppdrag. Att göra en enkel dokumentation kring hur mötet/processen föll ut i förhållande till hur det var planerat - och fundera över varför det blev så - ger dig en bra erfarenhetsbank att gräva i nästa gång. Använd de frågor du använde dig av då du planerade processen (se föregående sida), för att också dokumentera processens utveckling och slutligen utvärdera den.

För din egen kunskapsutveckling som processledare kan du reflektera över:

- Hur arbetade gruppen som arbetslag?
- Hur fattades besluten i gruppen?
- Hur fungerade jag själv i samspelet?
- Förstår vi vilka vi är och vad vi representerar?
- Hur fungerade ledarskapet - både formellt och informellt?
- Hur hanterades konflikter?
- Uppnåddes samsyn? Hur?
- Lärde du dig något nytt om hur man med olika metoder och strategiupplägg kan gynna en god dialog som leder mot de uppsatta målen?

Också ur ett planeringsperspektiv är detta arbete mycket värdefullt. Med en tydlig beskrivning av den dialogprocess som lett fram till planförslaget har utomstående mycket lättare att förstå och ta till sig utfallet av planförslaget. Det underlättar informativa såväl som juridiska aspekter av genomförandet av planen. I din beskrivning av processens utfall kan du utgå från samma frågor som du använder då du inledningsvis planerar och gör upp designen för processen (se föregående sidor).

The background features a stylized illustration of two people, a man and a woman, shown from the chest up in profile, facing each other as if in conversation. The illustration is composed of a grid of small squares, with some squares filled with a darker shade of blue, creating a halftone or dithered effect. The overall color palette is a range of blues, from light sky blue to deep navy blue.

Pedagogiska knep

Här får du tips som hjälper dig att utveckla en bra dialog i samverkansgrupper

”Alla vill göra sitt bästa bara man begriper på vilket vis man kan bidra.”

De pedagogiska knepen syftar till att ge mötesdeltagarna

- Utrymme att tänka själv
- Utrymme att uttrycka sig
- Utrymme att lyssna
- Hjälp att sortera
- Skapa ett fristående resultat
- Visualisera och gestalta
- Att göra individuella idéer till allmänt gods
- Att komma till beslut

Pedagogiska knep – minimetoder för att gynna dialog i grupp

Pedagogiska knep är små enkla metoder som kan användas för att underlätta att förtroendefull och kreativ dialog utvecklas i en grupp. Utgångspunkten då du använder pedagogiska knep är att alla som deltar ska känna sig delaktiga. Det innebär:

- Att alla får komma till tals.
- Att alla bli respekterade.
- Att alla ges möjlighet till reellt inflytande över hur dialogen förs och fungerar.
- Att alla ges möjlighet till reellt inflytande över vad som är relevant att samtala kring i förhållande till det mål som är uppsatt för samtalet.

Som du kommer att se är några av de pedagogiska knep som presenteras här ganska enkla till sin idé och struktur. Pedagogiska knep är alltså inga komplicerade metoder. Det som kan kräva träning är istället att utveckla en bra förståelse för vilket ”knep” som är fördelaktig att användas i vilken situation. Det kräver träning och reflektion. Målet för dig som mötesledare är att utveckla ett smidigt och följsamt sätt att använda de pedagogiska knepen så att du på ett flexibelt sätt kan improvisera i en given situation. Syftet är att på bästa sätt se till att samtalet behåller energi och målinriktning. Att efter eget sinne, och situationens förutsättningar, modifiera minimimetoderna - ändra, lägga till, dra ifrån och kombinera - blir då en spännande del av arbetet som mötesledare! Lycka till!

De pedagogiska knepen som beskrivs i det här avsnittet presenteras i följande ordning:

1. Knep för att signalera att intentionen är kommunikation och inte information:
 - Utforma inbjudan
 - Välj lokal
 - Ta kommandot över möbleringen
 - Gemensamt avstamp
 - Presentationsrunda
 - Pauser, mingel och fika
 - Avsluta så att ni vill ses igen
 - Återkoppla
2. Knep för att skapa deltagande, kreativitet och energi
 - Runda
 - Helgrupp och delgrupp
 - Tvärgrupp
 - Fiske
3. Knep för att generera idéer
 - Brainstorm
 - Bikupa
4. Knep för att analysera ståndpunkter
 - Slutsatsstegen
 - Vänsterspalten
 - Den avslöjade snabblösningen
 - Kraftfältanalys
 - SWOT-analys
5. Knep för att inventera ståndpunkter och värderingar
 - Värderingsrosen
 - Duttmetoden
 - Post-it-metoder
6. Knep för att upprätthålla struktur och behålla målet i fokus
 - Parkeringsplatsen
 - När meningsskiljaktighet blir konflikt
7. Knep för att ta temperaturen och utvärdera
 - Minutfrågan
 - Överst bland mina tankar

Signalera kommunikation snarare än information

När vi arbetar med att skapa möten och processer som syftar till dialog är det viktigt att signalera att det är just dialog vi eftersträvar. I det här avsnittet beskrivs de moment och pedagogiska knep som kan hjälpa dig att skicka rätt signaler.

Utforma inbjudan

Det första intrycket är viktigt då vi kommunicerar; man får aldrig en andra chans att göra ett först intryck, brukar det heta! Intrycket handlar bland annat om hur öppen och intresserad vederbörande är av att faktiskt skapa en relation och inleda kommunikation. För att detta ska fungera krävs att inbjudan sänds på rätt våglängd till mottagaren; en våglängd som berör mottagaren och väcker vilja till engagemang. I planeringsprocessen har vi ofta ”allmänheten” som mottagare. Allmänheten i det här sammanhanget kan vara såväl alla som ingen (!) eftersom det är en omöjlighet att formulera ett intresseväckande budskap till en så brett definierad mottagare/målgrupp. Är vår ambition att skapa dialog och inleda en kommunicerande relation, måste inbjudan göras mer riktad till olika grupper av mottagare. För att få allmänhetens förtroende och väcka dess engagemang är de allra första, inledande signalerna om att ”något är på gång” av allra största betydelse. När vi funderar på hur vi ska formulera inbjudan och vem vi ska sända den till är det viktigt att fundera igenom vad är det som gör att det här planeringsprojektet berör just den här målgruppen!

Det är också viktigt att inte enbart tänka i konventionella målgrupper baserade på statistiska uppgifter. Vi vet ju alla att det på en fest är roligare att bli tillfrågad om egna intressen och fritidssysselsättningar, än att bara referera till sig själv i mer allmänna ordalag; att uppfattas som en ”kategori” - ”jaha, hon är småbarnsförälder...”

I inbjudan har du signalerat vad som kan förväntas av det möte du ska leda. Uttryck målet för mötet och hur det kommer att vara upplagt. Uttryck tydligt på vilket sätt den som bjuds in kommer att kunna delta med sin kunskap och sina erfarenheter. Och var gränserna för deltagande och inflytande går!

”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 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.”

(Ur *Metoder för möten* av Anna Ranger och Karin Westerberg.)

Välj lokal

Lokalen påverkar möjligheterna att genomföra det möte du tänkt dig. Välj därför lokal med omsorg. Det ska vara en lokal som ger dig de rumsliga möjligheter du behöver för att genomföra det arbete du har tänkt dig, oavsett om detta ska ske i till exempel helgrupp eller smågrupper. En foajé att mingla i kan också vara en fördel för att få deltagarna att hälsa på varandra och komma i samspråk.

En annan viktig aspekt av valet av lokal är vilka signaler en viss lokal sänder ut. Vi vet ju alla hur en arkitektoniskt trevlig lokal kan fylla oss med tilltro och energi, medan en annan kanske ger signaler om maktstrukturer som känns kränkande och hämmar kreativiteten. Att spela på ”bortaplan” är också svårare än att spela på ”hemmaplan”. Fundera på vilka av deltagarna i mötet som kan behöva styrkan av att få vara på ”hemmaplan” - i sitt eget område eller i en lokal de är vana vid. I vissa situationer är det å andra sidan en nödvändighet att mötet hålls på en för mötesdeltagarna neutral plats för att en bra balans ska uppnås mellan deltagarna.

Ta kommandot över möbleringen

Många lokaler som är tänkta för möten har en färdig möblering. Var observant på detta så att den lokal du bokar har en möblering som gynnar den process du vill skapa under ditt möte. Dra dig inte heller för att möblera om i rummet. Hur rummet är möblerat ger mötesdeltagarna omedelbara signaler om vad som förväntas av dem; om du vill att de ska vara aktiva eller passiva. Kanske är det också viktigt för dig att kunna ändra möblering under workshopens gång!?

Läs mer om inbjudan, lokalval och möblering i *Metoder för möten* av Anna Ranger och Karin Westerberg!

Gemensamt avstamp

För att skapa ett bra avstamp i inledningen av ett möte är det viktigt att återkoppla till förra gången man sågs. Det kan göras till exempel genom en ”bikupa” (se sidan 76). Återkoppla till vad ni hade framför er då ni skildes åt förra gången och vad som har hänt sedan dess. Det blir ett bra sätt att konkretisera uppgifterna för nuvarande möte.

Om det är första gången ni ses är det bra att efter en presentation av något slag (se förslag nedan) ha en gemensam aktivitet som skapar en referensram för gruppens kommande samtal. Det kan vara en intressant, inspirerande och energi-givande föreläsning, ett studiebesök eller att i all enkelhet titta på bilder tillsammans; bilder som väcker känslor och associationer kring den plats ni ska samtala om. Visa varje bild under några minuter och be var och en skriva ner personliga tankar och reflektioner. De kan i ett senare skede av mötet användas som underlag för en diskussion.

Presentationsrundan

Tillit bygger på en upplevelse av att bli sedd och respekterad. Därför är det viktigt med en tydlig presentation av var och en inför det fortsatta gemensamma arbetet. Samtidigt är den inledande presentationsrundan lite av en blockering för många; man är mer sysselsatt av att fundera ut vad man själv ska säga, än att lyssna på det som andra säger. Det kan därför vara en god idé att redan vid presentationsrundan i mötets början använda sig av någon minimemetod för att sätta igång kreativiteten och engagemanget.

Ett sätt är att i bikupans form (se sidan 76) intervjua varandra och därefter presentera varandra i helgrupp.

Ett annat sätt är att var och en får tänka till någon minut på egen hand för att formulera några passande egenskaper som alla börjar på de tre första bokstäverna i ens eget namn.

Ett tredje sätt är att var och en kort och gott säger sitt namn och med en mening talar om varför han eller hon deltar i mötet. Det är ett bra sätt för alla att få en första förståelse för vilka förutsättningar som finns för samtalet och vilka perspektiv som finns representerade i gruppen.

Ännu ett annat sätt är att ta ett snörnystan till hjälp: Stå i ring. Någon får börja och kastar nystanet till någon som han eller hon känner sedan tidigare. Samtidigt håller personen som kastar kvar en del av tråden och ger en kort presentation av den som han eller hon kastar till. Efterhand vävs ett allt mer finmaskigt ”spindelnät” mellan deltagarna. Denna metod bygger förstås på att mötesdeltagarna redan känner till varandra lite grand i olika nätverk.

Pauser, mingel och fika

Hur pauser, mingel och fika är arrangerade ger precis som inbjudan, lokalval och möblering signaler om ambitionerna för mötet. Det behöver inte innebära att påkostade arrangemang är bättre än lågbudget. Skillnaden ligger i omsorgen och individualiteten i arrangemanget. Kanske kan man bjuda på någon lokal specialitet som knyter an till det mötet handlar om. Det kan ge mötesdeltagarna en konkret, gemensam upplevelse som bidrar till att förstärka inlevelsen och engagemanget i det som mötet handlar om.

Pauser, mingel och fika bör också uppmärksammas ur det perspektiv att människan oftast bara kan hålla sig koncentrerade i ungefär sju minuter när någon föreläser för dem. Det är därför viktigt att låta pedagogiska knep bli en hjälp att variera mötet. I den variationen kan även välplanerade pauser, mingel och fika ingå som viktiga delar. Använd dem som medvetna pusselbitar i din komposition av hur mötet ska gå till!

Metakommunicera :

Kommunicera om kommunikationen

Avsluta så ni vill ses igen

Avsluta med att kommentera hur dialogen, kommunikationen och samarbetet har fungerat – metakommunicera! På så sätt skapas medvetenhet om hur alla i gruppen tillsammans skapar förutsättningar för en bra dialog och också hur alla som individer är hänvisade till det mötesklimat som ni gemensamt skapar.

Avsluta också genom att knyta tillbaka till det som var satt som mål för mötet. Hur har det uppnåtts? Ta ett kraftfullt avstamp framåt genom att lyfta fram hur långt ni nu har kommit och vad som återstår. När och av vem ska det återstående bli gjort?

Återkoppla!

Formaliteter i planeringsprocesser som berör den fysiska miljön gör ofta att processerna drar ut på tiden på ett sätt som vida överskrider den vardagliga horisonten för flertalet människor. Då du jobbar dialoginriktat med en planeringsprocess är det därför viktigt att kontinuerligt återkoppla till dem som deltagit i tidigare skeden av processen. Beskriv hur det som dessa människor bidragit med i diskussionen har bemötts under processens gång och vad som återstår av processen innan något kommer att hända på ett konkret plan. Detta kan göras på ett mer traditionellt informerande sätt genom till exempel anslag på ställen där de berörda människorna rör sig. Här kan du ta hjälp av en kommunikationsplan, något som du kan läsa mer om under rubriken *Metoder*.

Skapa deltagande, kreativitet och energi

Alla möten och alla processer har skeden med olika tempo. Ibland kan energin, kreativiteten och känslan av samhörighet och deltagande sjunka så mycket att mötet eller processen avstannar. Då är det viktigt att ”mota Olle i grind” och i det här avsnittet presenteras några pedagogiska knep som kan hjälpa dig med detta.

Runda

”Runda” är ett mycket enkelt och verkningsfullt knep för att se till att alla kommer till tals. Du kan använda det alldeles i början av mötet då de mindre talföra kanske ännu inte blivit riktigt varma i kläderna. Men metoden kan också användas när som helst under mötet, när ni tappar styrfarten eller då några personer tenderar att ta över samtalet.

Metoden fungerar helt enkelt så att alla i tur och ordning säger sin mening i en viss fråga eller beskriver sin upplevelse av en viss situation. Det kan öppna upp dialogen och uppmärksamma de talföra om mångfalden av åsikter som finns representerade i gruppen. Det hjälper å andra sidan de tystlåtna att faktiskt ta sitt ansvar och bidra till samtalet.

Helgrupp och delgrupp

Att arbeta i helgrupp känns alltid stort i början eftersom alla då är främmande för varandra. Låt därför gärna den inledande presentationen ske i mindre grupper; ge deltagarna en möjlighet att successivt öka storleken på gruppen de samspelar med. Då du planerar strukturen för ditt möte kan du också ha i åtanke att en förutsättning för att ömsesidiga samtal ska uppstå är att gruppen inte är större än 6-8 personer. Vårt sätt att samspela i grupp och samtala på har också stor betydelse för dialogen i gruppen, se mer om detta under rubriken *Samtalstilar* samt i boken *Metoder för möten* av Anna Ranger och Karin Westerberg.

Tvärgrupp

Tvärgrupp är ett ord för att beskriva hur växlingar mellan olika gruppammansättningar kan göras. Grupp A, B och C arbetar först var och en för sig med tre deltagare i varje, A1, A2, A3; B1, B2, B3; C1, C2, C3. Därefter ska det ske ett utbyte av erfarenheter mellan de tre olika gruppdiskussionerna. Då kan var och en av deltagarna ges i uppgift att redogöra för den diskussion de just avslutat i sin A-, B- eller C-grupp i en ny grupp. Den nya gruppammansättningen blir då att A1, B1 och C1 bildar en ny grupp osv.

Detta är en bra metod för att sprida resultaten av diskussioner som skett i mindre grupper utan att tvingas ta till en mer formell redovisning inför helgrupp.

Fiske

Metoden ”fiske” går ut på att hämta exempel, förslag eller reflektioner från en större grupp där man inte vill lägga tid på en ”runda” (se föregående sida). Metoden fungera i sin enkelhet så att mötesledaren ber gruppen komma med exempel, förslag eller liknande på det som diskuteras - eller kanske just har diskuterats i grupper eller bikupor. Ur en sådan uppmaning brukar det komma spridda svar som kan fungera som inkörsport till en fördjupad diskussion. Ett bra sätt är att samla upp svaren i punktform på ett blädderblock. På så sätt får alla en bild över bredden av tankar och erfarenheter som finns representerade i gruppen.

Lite nya idéer tack!

Både i början av ett möte eller en process, och då och då under arbetets gång kan det vara viktigt att utmana de tankar som redan finns genom att föra upp nya idéer på agendan. Ibland kanske det också känns som om det inte finns en enda bra lösning på ett problem eller idé till utformning. Då kan det vara viktigt att som mötesledare ingjuta ny energi och nytt mot i processen. I detta avsnitt presenteras därför några pedagogiska knep som lockar fram nya förslag och idéer. Du hittar än fler sådana metoder under avsnittet *Att samtala kring värderingar* (se sidan 81) samt under rubriken *Mötesmetoder*.

Brainstorm

”Brainstormat” har vi nog alla gjort någon gång. Brainstorm kan användas för att tillsammans med andra kläcka så många nya idéer som möjligt på ett visst tema, eller för att lösa ett problem. Brainstorm är en okomplicerad metod att värma upp hjärnan med och snabbt inventera vilka idéer som finns i gruppen. Brainstorm är okomplicerat - men för att fungera riktigt bra är det viktigt att alla respekterar de grundläggande regler som gäller:

- Så många idéer som möjligt!
- Alla idéer är bra; inga invändningar, inga nej!
- Bygg på varandras idéer!
- Idéerna får gärna vara ”tokiga”, ”knäppa” och till synes orealistiska!
- Håll tempo!

Bikupa

Ordet ”bikupa” syftar på det surrande som uppstår i ett rum då mötesdeltagarna utbyter tankar sinsemellan två och två. Bikupa som metod har som syfte att på ett enkelt sätt göra mötesdeltagarna aktiva och ”aktivera” tankeverksamheten. Grundstrukturen är den att gruppdeltagarna vänder sig mot bänkgannen och två och två under två till fem minuter utbyter tankar och erfarenheter på ett visst tema. Metoden kan med fördel avslutas med metoden ”fiske” (se föregående sida), eller ”runda” (se föregående sida) för att låta alla ta del av vad bikuporna ”surrat” om.

Fler tips för att inventera perspektiv och idéer hittar du under rubriken *Mötesmetoder*.

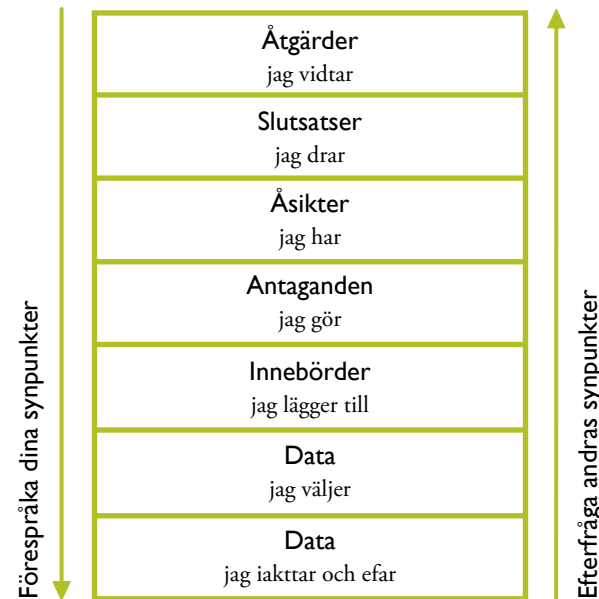
Var står vi någonstans?

När aktörer med skilda erfarenheter och kunskaper möts, möts också olika ståndpunkter och ställningstaganden. Dessa utgör en viktig resurs i dialogen eftersom de breddar möjligheterna att se helheter och lösa problem. Men olika ståndpunkter kan också – om de lämnas obearbetade – leda till missförstånd eller hindra dialogens utveckling. I detta avsnitt hittar du därför pedagogiska knep som både synliggör och hjälper till att bearbeta sådana skilda utgångspunkter.

Slutsatsstegen

Ibland är det svårt att redogöra varför man tycker en viss sak eller varför man hävdar en viss åtgärd. Då kan det vara bra att använda sig av Slutsatsstegen för att för sig själv och andra förtydliga hur slutsatsen har dragits. Det handlar om att systematiskt jobba sig igenom ”stegen” och formulera en eller ett par meningar för varje steg. Detta kan vara en metod som hjälper aktörer med olika bakgrund och perspektiv att tydliggöra för varandra vilka utgångspunkter man använder som grund för sitt resonemang och varför man föreslår en viss lösning.

Gruppen Interact har i sin bok *Handbok. Styrelseformer för storstäder i praktiken* utvecklat följande modell för Slutsatsstegen.



(Slutsatsstegen, ur *Handbok. Styrelseformer för storstäder i praktiken* av Interact)

Vänsterspalten: Vad fick inte sägas	Högerspalten: Vad sades

Vänsterspalten

I samverkansprocesser och möten med många olika perspektiv och aktörer närvarande, är det inte ovanligt att intressekonflikter uppstår. Ibland upplever man situationer av ”dubbla budskap” och det kan vara svårt att få gruppmedlemmarna att hitta en konstruktiv dialog; att inte tala förbi varandra på grund av dolda agendor eller egenintresse. ”Vänsterspalten” är en metod för att hantera känslor då motstridiga intressen riskerar att utvecklas till konflikt och att (åter)skapa förtroende och uppriktighet. Missförstånd och motstridiga intressen kan också bero på hur vi talar och interagerar och du kan läsa mer om hur ni kan hantera detta under rubriken *Samtalsstilar*.

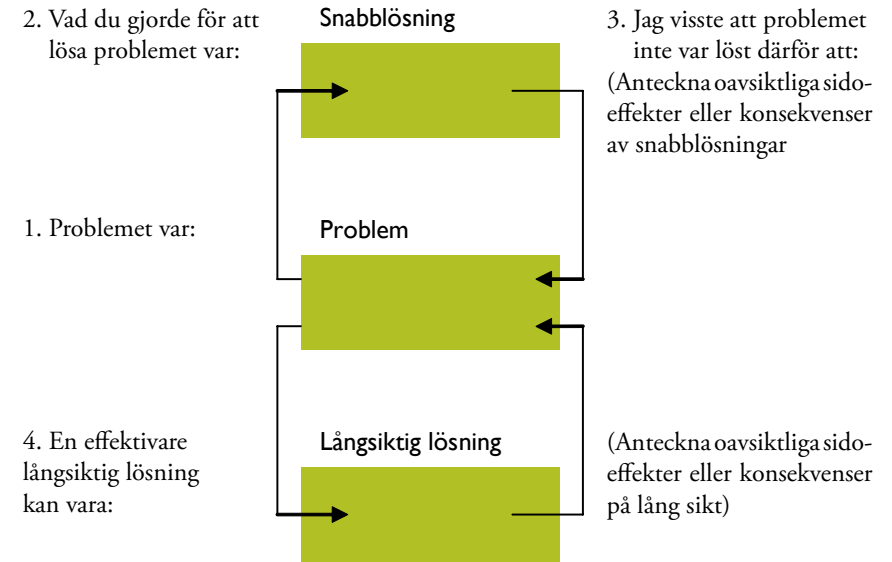
Metoden ”vänsterspalten” finns beskriven i boken *Handbok. Styrelseformer för storstäder i praktiken* av Interact. Då du använder metoden inleder du med att be deltagarna tänka på ett svårt samtal som gjort dem frustrerade. Du ber dem rita en tabell med två spalter. I högerspalten ber du dem återge vad som sades under det frustrerande samtalet. I vänsterspalten ber du dem göra parallella noteringar om vad som inte kunde/fick sägas under samtalet. Avrunda med en diskussion om den relation mellan vänster respektive högerspalt som framträder. Ta gärna hjälp av minimetoden ”Slutsatsstegen” för att gemensamt få en klar bild över varför samtalssituationen blivit infekterad.

Den avslöjade snabblösningen

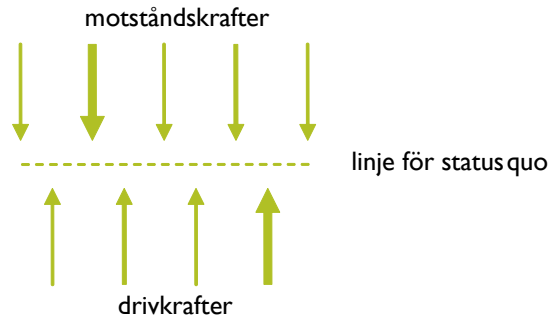
Drar snabba slutsatser, det gör vi alla! (Läs mer om ”människans ofullkomlighet” under rubriken *Samtalsstilar*!) I många situationer är dessutom de uppgifter man står inför mer komplicerade än vad man mäktar med att reda ut på den tid man har till sitt förfogande. Vi tar till snabblösningar som lätt leder till en ond cirkel av krishantering. För att undvika att hamna i

den situationen är det en fördel att tydliggöra vilka alternativa snabblösningar som står till buds men också att formulera ett lösnings-alternativ som kan vara effektivare på längre sikt.

I *Handbok. Styrelseformer för storstäder i praktiken* har följande modell för hur ni kan arbeta med att avslöja snabblösningar utarbetats. Starta vid siffran 1 och arbeta dig igenom modellen. Formulera steg för steg och med egna ord din situation, dina val och alternativ och konsekvenserna av dessa.



(Modell över "Den avslöjade snabblösningen", ur *Handbok. Styrelseformer för storstäder i praktiken* av Interact)



(Exempel på en Kraftfältanalys, ur *Handbok. Styrelseformer för storstäder i praktiken* av Interact)

Kraftfältanalys

Kraftfältanalys är ett redskap för att visualisera med- och motkrafter i en given situation. Metoden kan hjälpa till att frigöra kreativitet och ge förnyad energi i en dialog som förlorat kraft på grund av oöverskådlighet och otydlighet om perspektiv.

Utgå från det mål ni har för samtalet. Skriv målet som en rubrik överst på ett blädderblocksblad. Dra en streckad linje på mitten av bladet. Gör därefter en idéinventering, kanske med hjälp av en brainstorm (se sidan 75), av de krafter som stöder en rörelse mot målet. Därefter gör ni likadant med de krafter som förhindrar en rörelse mot målet. När ni gjort detta kan ni utveckla valmöjligheter och strategier för att avlägsna motkrafterna och förstärka drivkrafterna.

Swot

Swot står för Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats (Styrkor, Svagheter, Möjligheter och Hot). Att göra en SWOT-analys är ett bra sätt att i ord formulera en lägesbeskrivning för det vi har i fokus för vårt samtal.

SWOT-analysen kan antingen göras så att man arbetar i fyra grupper där var och en av grupperna fokuserar på en av aspekterna i SWOT:en. Därefter avslutar man i helgrupp med att ställa samman vad alla grupper kommit fram till. Ett annat sätt att jobba är att i helgrupp arbeta med alla fyra aspekterna samtidigt.

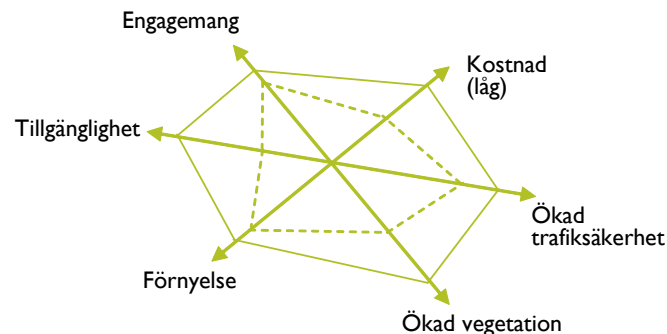
Var uppmärksam på att det i en grupp där det finns stora skillnader i perspektiv mellan deltagarna, kan detta vara en svår övning att ge sig i kast med. Ett lyckat resultat kräver att tilliten är god så att alla olika perspektiv verkligen kommer till tals. Ett sätt är att kombinera SWOT:arbetet med minimetoden ”runda” (se sidan 73) för att garantera att alla perspektiv kommer till tals.

Att samtala om värderingar

Bakom våra ståndpunkter och argument ligger ibland slentrian, men ofta betydligt djupare värderingar. Också dessa värderingar är dubbeleggade; de ger nya djup till diskussionen men kan också riskera att låsa fast processen. I det här avsnittet presenteras några pedagogiska knep för att på ett positivt och framåtriktat sätt lyfta fram och ta tillvara de skilda värderingar som finns i en grupp.

Värderingsrosen

Värderingsrosen är en metod för att visualisera hur olika deltagare i en grupp värderar olika aspekter av ett förändringsförslag. Antalet axlar på värderingsrosen kan variera, men fem till sju stycken ger bäst överblick. Varje axel förses med en aspekt av den tänkta förändringen, till exempel ökad trafiksäkerhet, mer vegetation, låg kostnad etc. Därefter görs ett enkelt protokoll där varje deltagare får markera en siffra mellan 0-10 för varje aspekt. 0 betyder att man inte alls värdesätter just den aspekten, 10 betyder att man sympatiserar med den givna förändringsaspekten till 100%. Därefter räknas ”poängen” för varje aspekt samman och markeras längs respektive axel i värderingsrosen. Slutligen förbinds de olika punkterna med varandra så att de olika stora fälten i värderingsrosen blir tydliga. Värderingsrosen kan också sammanfattas så att olika aktörsgruppers åsikter och värderingar kan illustreras, jämföras och diskuteras.



Förklaring:

Heldragen linje: tjänstemännens uppfattning
 Streckad linje: användarnas uppfattning

(Värderingsros, efter exempel i *Handbok. Styrelseformer för storstäder i praktiken* av Interact)

Duttmetoder

Duttmetoder är minimetoder för att hjälpa gruppmedlemmarna att värdera och ta ställning till olika formulerade påståenden. Påståendena skrivs till exempel på blädderblocksblad som fästs på väggen - ett påstående per blad. Mötesdeltagarna får sedan tre ”duttar” var, att placera på de påståenden de värderar mest. En ”dutt” kan vara en prick med en penna, deltagarens eget namn, en Post-it-lapp etc. När alla har använt sina ”duttar” har en överskådlig bild skapats som visar hur olika aktörer värderar olika förslag. Detta kan också hjälpa gruppen att prioritera mellan åtgärder och förslag; flest duttar kanske signalerar det som värderas högst av flest deltagare eller som uppfattas som mest akut att förändra.

Post-it-metoder

Post-it-lappar kan användas på många sätt i mötessammanhang. Det lilla formatet gör att det fungerar bra för att samla in kort formulerade erfarenheter och tankar. Dessa kan sedan fästas upp på en vägg så att alla kan ta del av dem. Metoden kan användas som en inventering av vilka förväntningar som finns på ett möte; som ett snabbt ihopsamlande av åsikter om hur mötessamtalet fungerar eller; som ett sätt att avslutningsvis göra en utvärdering av positiva respektive negativa erfarenheter. Dessa skrivs då gärna på skilda lappar så att alla lappar med positiva omdömen kan placeras på en vägg, och de med negativa omdömen på en annan. Då är det lättare för mötesdeltagarna att cirkulera vid väggarna och ta del av allas tankar, reflektioner och omdömen.

Att behålla målet i sikte

Möten och processer som syftar till dialog och gemensamt lärande är av naturen ofta ganska yviga; och måste också få vara det. Då och då är det därför viktigt att samla ihop och se till så att ni fortfarande har målet i sikte (eller om ni behöver omformulera målet!). I det här avsnittet hittar du ett par pedagogiska knep som hjälper till att både strukturera mötena och skapa tillförsikt om att ni är på väg mot ert gemensamma mål.

Parkeringsplatsen

”Parkeringsplatsen” är helt enkelt ett blädderblocksark med en ritad ”P-skylt” på. Under P-skylden skrivs alla viktiga synpunkter som kommer upp under mötet, men som inte hinner diskuteras vidare just nu därför att de ligger lite för långt ifrån huvudfrågan. Parkeringsplatsen fungerar på så sätt som en protokollföring av olika viktiga aspekter och synpunkter som kommer upp och som behöver diskuteras vidare vid ett annat tillfälle. Samtidigt innebär uppsamlingen att ni kan släppa fokus på dessa saker just nu och ägna er åt det som var i fokus för just det här mötet eller samtalet.

När meningsskiljaktigheter blir konflikt

En meningsskiljaktighet blir en konflikt när vi förlorar tilliten till varandra och till att processen kommer att kunna hantera våra olika ståndpunkter. Ett knep att komma förbi detta skede är att tvinga folk att fokusera på något mindre konfliktfyllt, till exempel en beskrivning av en plats historia, för att hitta tillbaka till utgångspunkten för samtalet.

Ta tempen, hålla tempot och utvärdera

Under ett långt, innehållsrikt möte eller en process med flera möten är det sällan lyckat att vänta med utvärderingen till allra sist. Istället bör man se att olika ”utvärderande” moment kan ha olika syften i mötets eller processens skilda faser; ibland handlar det om att ta tempot på det arbete som just nu försiggår, ibland om att hålla ångan och tilliten till processen uppe. Men självklart är det också viktigt att samla upp och utvärdera både upplägg och resultat efter ett möte eller längre process; det fungerar både som en sammanfattning och som ett sätt att lära inför nästa gång.

Minutfrågan

Ett par post-it-metoder för att synliggöra värderingar har beskrivits (se föregående sida). Ett annat användningsområde för post-it-lappar är att göra ”minutfrågan”. Varje mötesdeltagare får då under en minut, på en post-it-lapp besvara en fråga. Till exempel: ”Varför tycker du det är viktigt att engagera dig i det här planarbetet? Eller: Vad har dagens möte egentligen handlat om? Vilka konsekvenser har det för vårt kommande arbete? Att fästa upp svaren så att alla mötesdeltagare kan se dem ger var och en en inblick i variationen av åsikter i gruppen och en bild av vilka frågor gruppen fortfarande har framför sig för att nå samsyn.

Överst bland mina tankar

”Överst bland mina tankar” är en minimetod för att ta reda på vad som ”just nu” upptar de närvarandes tankar. Det är en bra temperaturavläsare som också ger en fingervisning om vilka perspektiv som framför allt intresserar - eller inte alls intresserar! - mötesdeltagarna. Det är en bra minimetod att göra precis innan till exempel en fikapaus. Det kan ge dig som mötesledare viktig information om var krutet ska läggas efter fikapausen.

Metoden går till så att var och en får ett papper med rubriken Överst bland mina tankar. Var och en uppmanas att helt kort beskriva vad de framför allt tänker på just nu - tre meningar räcker gott!

Mötesmetoder

Här kan du läsa om olika sätt att ge några timmar av samtal och dialog en viss struktur





Att göra ett möte

Grundläggande då man ska designa ett möte är att fundera över:

- Syftet och målet med mötet. Ska mötet handla om att
 - Inventera?
 - Skapa en grupp som trivs ihop?
 - Utveckla kunskap eller sprida information?
 - Ta beslut?
 - Fördela arbetsuppgifter?
- Vilka ska vara med? Varför just de?
- Vilka är förutsättningarna? Fundera över:
 - De som ska delta – vad har de för föreställningar?
 - Vad har de för vanor/hur är de vana?
 - Hur många är de?
 - Hur mycket tid står till förfogande?
 - Vilka ekonomiska ramar gäller?
 - Finns det administrativa eller juridiska ramar som påverkar?
 - Finns det påtaglig risk för dåligt mötesklimat?



Då du tydliggjort syfte, mål och förutsättningar, samt vilka som ska vara med är det dags att välja mötesmetod och pedagogiska knep. Metoderna ska skapa en positiv mötesdynamik som hjälper dig att lotsa mötesdeltagarna mot målet för mötet. Designa mötet i detalj, med ett klart syfte för varje moment. Varje moment ska ha sin funktion för att skapa en väg mot målet. Ta hjälp och inspiration av de metoder som presenteras i det här avsnittet och under rubriken *Pedagogiska knep*. Dra dig inte för att kombinera olika metoder efter eget huvud. Våga leda och lycka till!

Den här SWOT:en är ett illustrativt exempel på hur mötesmetoders olika svagheter och förtjänster kan illustreras. SWOT:en är gjord av kursdeltagare på en kurs om processledning för att undersöka just sammanträdets egenskaper som mötesmetod.

Hot	Styrka	Svaghet	Möjlighet
• Är mötet en fasad? • Rädsla för konflikter? • Brist på nytänkande? • Svårighet att skapa kreativitet	• Tydliga spelregler för den som lärt sig • Många deltar i beslutsfattande och diskussion • En person – en röst • Ordning och reda • Alla får komma till tals • Smidigt sätt att fatta beslut	• Svårighet att behärska tekniken • Utestängande – undviker att ta till orda eller att komma • Oflexibelt • Stelt, inga känslor • Väktaligheten värderas för högt • Mötesstrukturen/formen rullar på och invändningar passeras/blir inaktuella	• Viktigt att anpassa mötesformen till mål och deltagare • Vikten av bra ordföranden (vilja och uppmärksamhet) • Representativitet



De metoder som beskrivs i det här avsnittet presenteras i följande ordning:

- Fokusgrupp
- Foto som metod
- Kartmetoder
- Konsekvenskedjor
- Open Space
- Ranking som metod
- Rundvandring
- Scenario
- Seminarier
- Studiebesök/studieresa
- Öppet hus

Fokusgrupp

Fokusgrupp är en metod som hjälper till att ta reda på en gruppns föreställningar, erfarenheter och åsikter kring ett visst tema. Syftet kan vara att marknadsundersöka, utvärdera, utforska eller som ett sätt att kommunicera mellan olika grupper, till exempel mellan allmänhet och planerare. Deltagarna inspirerar varandra till att se nya dimensioner samt att vara kritiska och konstruktiva inför de ämnen som diskuteras. I den öppna strukturen kan synpunkter man inte på förhand kunnat förutse komma fram.

Workshopens struktur

Fokusgrupp arrangeras som samtalsgrupper om 6-8 personer som rekryteras ur målgruppen. Det är viktigt att ta ställning till om gruppen ska vara så homogen som möjligt - för att gå på djupet i frågan - eller så blandad som möjligt för att visa bredden i svaren som kan ges på frågan. Varje grupp har en samtalsledare som leder diskussionen runt ett antal i förväg förberedda frågor.

Förberedelse

Sammanställ en frågeguide med en handfull frågor som berör det tema du vill undersöka. Formulera frågorna på ett öppet sätt så att de stimulerar till samtal. Anlita också ett antal fokusgruppsledare som motsvarar det antal grupper som kommer att samtala. Introducera fokusgruppsledarna i syftet och upplägget med uppgiften.

Efterarbete/Dokumentation

Ofta spelas fokusgruppens samtal in på band. Ett annat sätt är att en observatör dokumenterar samtalet. En fokusgrupp brukar ta en till två timmar. Materialet sammanställs efteråt i en skriftlig rapport som innehåller sammandrag av gruppens diskussion kring frågeguiden och direkta citat av deltagarna som stödjer detta.

Foto som metod

Att använda foto som metod för att samla in information om ett område som står inför förändring är inget nytt; för till exempel arkitekter är det en metod av flera i den professionella verktygslåda vi använder då vi ska analysera och arbeta fram förslag.

Foto som metod för att inventera kan med fördel utvecklas till mycket mer än ett redskap för arkitektens interna arbetsprocess.

Att arrangera en workshop med fotograferandet av en viss plats som tema, är ett bra sätt att fånga många olika människors perspektiv på den specifika platsen. Det är också en fördelaktig metod för att nå människor utan vana att tala för sin sak eller att i ord beskriva sin uppfattning. Detta är också en bra metod för att inleda en längre dialogprocess mellan olika aktörer, eftersom det ger ett konkret material att låta de gemensamma diskussionerna utgå från.

Metoden kan användas i början av en samverkansprocess mellan olika aktörer för att tydliggöra perspektivskillnader och ge gruppen en bra start för gemensam dialog. Metoden är inte i första hand tänkt att fungera som en inventering i vanlig bemärkelse, utan snarare som en hjälp att konkretisera åsikter och ståndpunkter kring platsen. Därför är det viktigt att den eller de som har tagit bilden ges möjlighet att beskriva varför bilden tagits och vad man tycker den visar.

Gör så här:

Använd engångskameror. Låt var och en av deltagarna få varsin engångskamera eller be dem arbeta i små grupper. Uppmana deltagarna att under en timme fotografera området med ett visst tema i tanken; till exempel ”mina bästa platser” eller ”det sämsta med området”.

Om det finns möjlighet kan kamerorna lämnas in för framkallning medan gruppen fikar och presenterar sig för varandra. Därefter kan man sätta igång med ett samtal med bilderna som utgångspunkt. Om det inte finns möjlighet till framkallning samma dag som bilderna tagits får återkopplingen och samtalet inledas påföljande gång man ses. Det är under alla förutsättningar viktigt att det blir ett samtal runt bilderna.

Kartmetoder

Att arbeta med kartan som grund är på många sätt själva basen i detaljplanearbetet. Det som är intressant med de olika kartmetoder, eller karteringsmetoder, som utvecklats, är att de utgår från de deltagande personernas egna berättelser, upplevelser och erfarenheter av området. Det kan handla om vilka rörelsemönster man till vardags har i området eller vilka platser som har någon speciell betydelse som till exempel ”läskiga” eller ”trevliga”. Det är en bra metod för att stimulera till erfarenhetsutbyte och dialog mellan olika människor och grupper. Det är också en bra metod för att samla in erfarenheter och ”vardagskunskaper” från människor i ett område.

Det brukar sällan ta mer än tjugo minuter för deltagarna att rita kartor, så metoden fungerar bra som inledande aktivitet för att ge underlag till samtal i ett större mötessammanhang.

Gör så här:

Förbered genom att göra en mycket schematisk kartstruktur över området på ett stort papper. Skalan i förhållande till arkstorlek bör vara så att man ganska detaljerat kan pricka in var olika platser ligger, till exempel ingången till en viss butik, ett visst hörn av torget, ett visst mörkt stråk bakom industribyggnaderna etc. Samtidigt ska arkstorleken inte vara större än att den lätt går att hantera och kopiera upp i flera ex. Att rita in ”sina” platser på kartan kan göras antingen individuellt eller i grupp - kopiera upp lämpligt antal grundkartor efter hur du vill att deltagarna ska arbeta.

Ett annat sätt att arbeta med kartor är att inte utgå från en grundkarta, utan i stället utgå från ett tomt ark. Uppgiften blir då för deltagarna att rita den karta över området som är ”min personliga”; det vill säga markera de platser, rörelsestråk och objekt, som har någon betydelse för mig i mitt vardagsliv. Skalan och relationerna mellan olika objekt på en sådan karta brukar bli skev. Kvaliteten ligger i stället i att man ofta kan utläsa en rangordning mellan det som ritas in; det som har mest betydelse ritas oftast först och/eller störst. Vad som är bra att veta är dock att det ofta krävs ganska mycket självtillit för att en person som annars inte arbetar med kartor ska ge sig i kast med denna uppgift. Man jämför lätt med hur man är van vid att kartor ”ska” se ut och hämmas då i sin egen kreativitet. Det kan därför vara viktigt att introducera metoden väl och att betona att det är det personliga uttrycket som är det viktigaste här. Du kan läsa mer om olika sätt att använda karteringsmetoder i *Metoder för möten* av Anna Ranger och Karin Westerberg.

Konsekvenskedjor

Genom att göra konsekvenskedjor kan man fördjupa sin förståelse för de effekter olika förslag kan få. Det är en bra metod för att systematiskt och analytiskt arbeta igenom konsekvenserna av skilda förslag. Då förslag på olika lösningar av ett planarbete ska utredas tillsammans med flera olika aktörer med olika perspektiv, kan konsekvenskedjor användas som metodbas för ett helt möte. Men metoden kan också användas i en liten skala; som ett pedagogiskt knep för analys av ett visst förslag. Då kan metoden jämföras med Kraftfältsanalys som finns beskriven under rubriken *Pedagogiska knep*.

Gör så här:

Konsekvenskedjor går till så att man individuellt eller i grupp på ett stort papper skriver upp det förslag som ska konsekvens-beskrivas. Formulera och skriv ner omedelbara konsekvenser av förslaget - både positiva och negativa. Följ därefter var och en av dessa omedelbara konsekvenser och formulera vilka konsekvenser dessa får. Och så vidare. Gör till slut en tankekarta över hela konsekvenskedjan och presentera och diskutera resultaten.

Open space

Open Space är metoden som ger möjlighet att verkligen inventera olika perspektiv och aspekter på en viss fråga eller ett visst problem som rör många olika aktörer. Open Space är ett sätt att inventera och analysera. Värdering och beslut ingår inte i denna metod.

Metoden grundar sig på fyra principer och en ”lag” som tillsammans preciserar arbetsgången, men som också säger mycket om den inställning till deltagande och dialog som gör att Open Space kan fungera även med ett mycket stort antal deltagare. Principerna är:

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!

Metodens enda lag handlar 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.



Förarbete

Open Space genomförs alltså som en forma av ”självorganiserande” workshop. Det betyder dock inte att den inte behöver förberedas. För det första måste det finnas ett tydligt, men öppet, tema att bearbeta i Open Space. Det är viktigt att temat berör de frågor eller problem som olika aktörer ser, och att det är utformat så att det inte leder tanken in på enkelriktade spår. Temat bör vara bärande i inbjudan till Open Space, liksom budskapet att alla infallsvinklar kring temat är välkomna. Utifrån temat förbereds sedan ett antal påståenden eller frågor som kopplar till temat och som gärna får vara lite provocerande eller spektakulärt formulerade. Påståendena eller frågorna skrivs upp på stora ark som är väl synliga då de till exempel fästs på en dörr.

Antal deltagare

Open Space bygger på att antalet deltagare är stort. Ni bör vara 40, men helst 60 personer och gärna fler. Någon övre gräns finns egentligen inte; strukturen för Open Space går att multiplicera till önskad storlek.

Tidsåtgång

Open Space kräver minst tre timmar för att fungera bra. Då det är fler deltagare än 40 bör tiden ökas eftersom antalet samtals-teman och gruppdiskussioner ökar. Om man är över 60 personer bör metoden ta en arbetsdag i anspråk för att fungera uttömmande och smidigt.

Lokalbehov

Eftersom Open Space bygger på många dialoger i små grupper, krävs en lokal som kan erbjuda både en rymlig samlingslokal för gemensam introduktion och avslutning, och ett antal rum där 5-15 personer kan sitta i en stor cirkel och diskutera. Antalet rum ska vara minst detsamma som antalet föreberedda frågor eller påståenden. Se gärna till att det finns ytterligare ett par rum tillgängliga för de mer spontana perspektiv som kan uppstå under workshopens gång.

Metodens struktur

De förberedda frågorna och påstående fästs upp som ”rubriker” på varsitt rum. På det eller de rum som ”blivit över” fästs tomma ark (med vidhängande penna) med rubriken ”valfritt tema”. Efter en gemensam introduktion i helgrupp uppmanas workshopdeltagarna att gå till det rum vars ”rubrik” lockar dem mest. De deltagare som sitter i samma rum och samtalar kring samma rubrik har gemensamt ansvar för att samtalet dokumenteras på ett blädderblock. Då en deltagare tappat intresset för det samtal som förs i rummet söker deltagaren upp ett annat samtal i något av de andra rummen, och deltar där så länge som det känns givande. Därefter byter deltagaren rum igen, och så vidare. Avslutningsvis hålls en gemensam avrundning i helgrupp.

Efterarbete

Open Space kräver efterarbete; en sammanställning av alla de dialoganteckningar som gjorts under workshopen måste ställas samman. Dessa bör också återkopplas på något sätt till deltagarna och det är därför av vikt att ha tänkt igenom hur denna återkoppling ska ske redan innan inbjudan till en Open Space går iväg. Open Space ger ofta mycket kraft och många idéer, så se till att ha en tanke om vad resultatet ska användas till i det långa loppet.

Lästips

För en utförligare presentation av metoden se

Metoder för möten av Anna Ranger och Karin

Westerberg.

Rankning som metod

Med hjälp av rankingmetoder kan du snabbt utvärdera och sortera olika aktörers behov, förväntningar och tolkningar kring ett område, ett problem eller en frågeställning. Metoden fungerar också utmärkt för att rangordna och prioritera mellan olika förändringsförslag. Resultatet kan användas både i gemensamma beslutsprocesser och som underlag för beslutsförslag att presentera för andra.

Förarbete

Samla ihop och ställ samman de förändringsförslag, idéer eller visioner som ska rankas. I förberedelsearbetet ingår också att ta fram material för själva rankingen. Detta material består av små kort eller lappar (tänk spelkort!) med ett påstående enkelt formulerat på varje; gärna som en att-sats och endast *en* att-sats per kort. På baksidan av kortet eller lappen skrivs en bokstav. Eftersom bokstäverna skrivs som koder för att snabbt kunna bokföra rankingen får ingen lapp ha samma bokstav som någon annan. Ett protokoll ska också färdigställas där resultaten snabbt kan samlas upp.

Genomförande

Ranking kan utföras som en form av ”enkät” eller som en del av ett möte. Om rankingen används som en ”enkät” vänder du dig till var och en av dem som du vill nå, till exempel genom att besöka alla villor på en gata. Varje person (eller en representant för hushållet) får då lägga korten i den ordning som hon eller han prioriterar att-satserna. Därefter protokollför du resultatet med hjälp av koderna på kortens baksida. De enskilda rankingresultaten kan sedan sammanställas på olika vis (efter bostadsform, ålder, kön, fritidsintressen eller vad som kan vara relevant; pröva dig gärna fram med olika sorteringsformer!) och fungera som till exempel input i kommande diskussioner, som en inventering av viktiga frågor eller åtgärder eller som beslutsunderlag.

Om rankingen utförs på ett möte kan metoden användas för att till exempel ranka idéer som kommit upp eller skapa en prioriteringslista över aktuella åtgärder. Det kan då underlätta att använda blädderblocksblad istället för rankingkort. Skriv ner en idé eller en åtgärd per blädderblock och låt sedan varje deltagare markera blädderblocksbladen i sin egen prioriteringsordning (till exempel på en skala från 1 till 5, där en etta står för lägst prioriterat och en femma för högst). Ställ samman resultatet och använd det för att till exempel välja vilka idéer eller åtgärder som bör prioriteras i det vidare arbetet. Att arbeta med ranking som en del av ett möte liknar, och kan med fördel kombineras med, Duttmetoden och Post-it-metoden som du kan läsa mer om under rubriken *Pedagogiska knep*.

Lästips

Läs mer om rankning som metod i *Metoder för möten* av Anna Ranger och Karin Westerberg!

Rundvandring

Rundvandring kallas ibland också Gåtur och kan läggas upp på flera olika sätt. Utgångspunkten är att ett samtal om platsen som också förs på plats ger en bättre grund för förståelse än då vi sitter i ett mötesrum och var och en relaterar till individuella associationer och erfarenheter. (Detta stämmer väl överens med Kolbs cirkel för lärandet. Läs mer under rubriken *Kunskap!*) Rundvandring underlättar på så vis inventeringsarbetet eftersom det lockar fram olika perspektiv och kunskaper kring ett område där en förändring är på gång. Men rundvandring kan också vara en metod för att förmedla kunskap inom ett visst ämnesfält; till exempel en historisk rundvandring.

Grundstrukturen i rundvandring som metod är att man i grupp gemensamt går en runda i ett område och stannar till på vissa platser för ett samtal om just den platsen. ”Stopp-platserna” på rundan kan vara valda utifrån ett och samma tema, till exempel en historisk rundvandring, en rundvandring om arkitektoniska detaljer eller viktiga platser för barnen i området. Om man valt ett sådant enhetligt upplägg av vandringen är det vanligt att en viss person eller en viss grupp med särskilda kunskaper inom just det fältet ansvarar för presentationerna av platserna.

Men valet av platser kan också spegla sinsemellan olika perspektiv. Man kan göra så att deltagarna i gruppen turas om att ta gruppmedlemmarna till en viss plats där just han/eller hon vill berätta något.

Upplägget kan också göras så att platserna är på förhand bestämda men att var och en av gruppdeltagarna säger något utifrån sin egen erfarenhet kring eller spontana upplevelse av varje plats. För att göra det bekvämt för alla att säga något, kan du använda dig av en så kallad ”runda”; på varje plats går ni helt enkelt laget runt och alla får utrymme att säga något utan att bli avbruten eller ifrågasatt. Du kan läsa mer om ”runda” under rubriken *Pedagogiska knep*.

Tänk på!

Tänk på att rundvandring fungerar olika bra i olika väder och vid olika årstider (på vinterhalvåret blir det mörkt tidigt på kvällen!). Tänk också på att i somliga miljöer kan det vara svårt att göra sig hörd inför en grupp utan megafon eller högtalare. En annan viktig detalj är att ”stopp-platserna” måste vara så stora att hela gruppen ryms på ett bra sätt.

Dokumentera

Dokumentationen av en rundvandring kan göras både med hjälp av foto och anteckningar. Ett sätt är att efter avslutad rundvandring samlas inomhus och där låta var och en skriva ner sina reflektioner kring de ”stopp” som gjordes på rundvandringen.

Lästips

Rundvandring är en mycket flexibel metod och du kan läsa mer om hur du kan använda den på olika sätt i *Möllevångsmodellen* av Jens Olsson & Anne Rosengren!

Scenarier

Att arbeta med scenarier ger hjärnan en mental förberedelse för möjliga framtida händelseförlopp - ett framtidsminne! Det är också ett sätt att relatera nuläget till ett eventuellt eller troligt framtida läge, och att se hur kopplingarna mellan nutid och framtid ser ut; hur kan händelseförloppet mot framtiden påverkas!? Metoden lämpar sig därför väl för att inventera olika utvecklingsalternativ och lägga grund för beslut om handlingsinriktning.

Förarbete

Arbeta fram ett litet antal framtidsscenarier. Ni kan arbeta med olika ”sorters” framtidsscenarier; scenarier som baseras på analyser av vissa tongivande nyckelfaktorer eller trender, scenarier som beskriver olika önskade framtider, eller scenarier som beskriver olika hotfulla framtidsbilder som ni vill förbereda er för att hantera. Blanda dock inte olika sorters scenarier vid ett och samma tillfälle, utan tänk ut vad som kan ge mest input i den process som ni just nu är inne i.

För att scenarioworkshopen ska bli så kreativ och givande som möjligt är det viktigt att de framtidsbilder ni skapar är lite spekulativa, provocerande och kanske häpnadsväckande. I presentationerna av de olika framtidsscenarierna ska gärna olika aspekter av scenariot tydliggöras; tekniska aspekter; aspekter på hur vardagslivet kommer att se ut, aspekter på miljön etc. Hur scenarierna presenteras som arbetsmaterial i workshopen kan variera. En idé är att skriva påhittade tidningsartiklar ”från framtiden”; att rita påhittade kartor som visar områdets framtida fysiska strukturer etc.

Efterarbete/Dokumentation

Scenarioworkshopen dokumenteras bäst under hand. Ni kan till exempel arbeta med scenarierna i form av rollspel där det ingår i spelet att deltagarna för protokoll över diskussionen. Ni kan också välja att utse ”observatörer” eller ”sekreterare” som inte själva deltar i diskussionerna utan ansvarar för att dokumentera arbetet. Om workshopen görs i flera grupper parallellt behövs en sammanställning av de olika gruppernas dokumentation göras i efterhand.

Antal deltagare

Antalet deltagare är obegränsat, men se till att diskussionsgrupperna inte blir större än sju personer. I för stora grupper finns risken att en del aldrig kommer till tals, i för små grupper kan energin i diskussionerna snabbt ebba ut. Läs mer om betydelsen av gruppstorlek för att alla ska komma till tals under rubriken *Samtalsstilar*.

Tidsåtgång

Eftersom det är en hel del material som deltagarna måste sätta sig in i, samtidigt som de ska hinna komma igång med ett bra samtal, kräver en scenarioworkshop minst tre timmar för att fungera bra.

Lokalbehov

Scenarioworkshopen introduceras i en lokal där alla deltagare ryms. Därefter behövs mindre rum för det arbete som ska utföras i smågrupper.

Lästips

Läs mer om att arbeta med scenarier som metod i *Scenarioplanering. Kartbok för framtidskolonisationer i det 21:a århundradet*, av Mats Lindgren!

Seminarier

Att arrangera ett seminarium är ett sätt att öka kunskapen inom ett visst fält bland dem som deltar i ett möte. Ett seminarium kan ha mycket olika karaktär - allt från föreläsning med frågestund, till ett strukturerat samtal mellan olika insatta personer som var och en ges chansen att göra en kort dragning innan dialogen sätter igång. Ett sådant seminarium kan vara med eller utan åhörare.

Seminariestrukturen kan vara bra då man önskar få in mer kunskapsunderlag i den grupp som samverkar. Formen kan dock lätt övergå i envägs kommunikation där mindre verbala personer kan känna sig överspelade. För att undvika detta är en idé att låta seminariet utgöra en viss, begränsad del av ett större möte där även metoder som öppnar upp för allas deltagande används.

Studiebesök eller studieresa

Då många personer med skilda kunskaper och erfarenheter ska arbeta tillsammans och i samtal hitta gemensamma ståndpunkter och lösningar, är det viktigt att inledningsvis arbeta för att skapa en gemensam utgångspunkt. Vi står alla oss själva närmast och många gånger glömmar vi att människor har helt olika kunskaper och erfarenheter som påverkar deras uppfattning av saker och ting. (Läs mer om betydelsen av utgångspunkten då vi ska lära tillsammans under rubriken *Kunskap!*)

Ett studiebesök är ett bra sätt att få en gemensam erfarenhet att relatera till då en dialogprocess ska sätta igång. Att besöka ett lyckat exempel av det man har för avsikt att åstadkomma kan både ge värdefull kunskap att ta med in i processen, men också skapa en gemensam bild på näthinnan av målet för den planering man satt igång.

Öppet hus

Att hålla öppet hus i ett område som är eller ska komma under förändring är ett bra sätt att möta människor som annars kanske inte tar sig tid att komma på informationsmöten i ett kommunhus. En rolig och väl fungerande idé är att utrusta ett mobilt kommunikationskontor i en husvagn och placera i området. Det är viktigt att husvagnen verkligen är utrustad med allt det tänkbara material som människor med åsikter och funderingar vill ta del av. Det gäller också den personal som har juren i husvagnen; att det vid olika tider finns personal med kompetens från kommunens olika sektorer.

”Öppet hus under tre dagar visade sig vara en mycket bra form att kommunicera med de boende. Man ska inte underskatta boende i ett område vad gäller synpunkter i ett analyskede, innan konkreta förslag finns. Vi fick stor hjälp vid första Öppet Hus att avgränsa uppgiften.”

(Ur *Samråd och dialog. En idébok för den som ska arrangera någon form av dialog* av Vägverket)



Konstruktiva dialogprocesser

Här kan du läsa om några olika sätt att designa en dialoginriktad samverkansprocess

Processledning är att skapa förutsättningar för handlingskraft i situationer som kännetecknas av stor osäkerhet.

”Oppositionen mot olika verksamheter förstärks genom en etableringsstrategi som vi kan kalla bestämma – offentliggöra – försvara. Denna strategi innebär minimalt inflytande från allmänheten och har många gånger skapat misstro och provocerat fram konfliktsituationer. (---) Det handlar om att driva ett projekt på ett sådant sätt att man i sina kontakter med människor och media kan förklara – istället för att behöva försvara sig.”

(*Guide för god acceptans* utgiven av Vattenfall.)

Flera möten som delar av en helhet – en process

Skillnaden mellan mötesledning och processledning är i grunden endast en fråga om skala. Under rubriken *Metoder* diskuterades den så kallade ”trestegsraketen” som ett hjälpmedel att planera ett möte, men trestegsraketen kan också hjälpa dig att planera hela processen. Lars Hallgren och Magnus Ljung beskriver i boken *Miljökommunikation* hur du i rollen som processledare kan omsätta ”trestegsraketen” i konkreta och definierade faser i en längre process. Det kan underlätta och förtydliga dina arbetsuppgifter:

1. Klargör förväntningar, kom överens om formerna för det fortsatta arbetet och utveckla en karta över vilka aktörer som berörs.
2. Beskriv nuläget, det vill säga skapa en rik bild av dagens situation tillsammans så att alla perspektiv blir tydliga och bidrar till verklighetsbeskrivningen.
3. Diskutera olika framtidsbilder, inklusive ett tydliggörande av vilka värderingar och bevekelsegrunder som ligger bakom respektive framtidsbild, mer eller mindre visionärt.
4. Identifiera principer och kriterier som bör vägleda deltagarna då man fattar gemensamma beslut om den fortsatta utvecklingen och förvaltningen av området. Ta fram handlingsalternativ (åtgärder) som innebär handling på både på kort och lång sikt.
5. Analysera konsekvenserna av de olika handlingsalternativen med grund i de kriterier som togs fram tidigare i processen.
6. Prioritera mellan olika åtgärdsförslag som är konsekvensbedömda och utveckla en gemensam handlingsplan.

I det här avsnittet presenteras tre olika processmetoder: *Charrette*, *Framtidsverkstad* och *Rådslag*. Dessa tre metoder är utvecklade på helt olika håll och med olika förutsättningar, men de delar ”trestegsraketen” som grundstruktur. I övrigt varierar de i tidsomfattning, resursåtgång och intensitet.

Charette, Framtidsverkstad och Rådslag är väl bearbetade metoder och kan därmed fungera bra som ”grundrecept” när du planerar ditt processarbete. Kom dock ihåg att det viktiga när du designar ditt processupplägg är att utgå från de förutsättningar som finns på den plats du arbetar med – vad är målet, vilka ska delta, vad finns det för resurser och hur är den kollegiala och politiska uppslutningen? Fundera över i vilken ände det kan vara klokast att börja dra. Börja aldrig ditt processarbete där behoven är som störst - utan där du har en reell möjlighet att lyckas! Lycka till!

Helsingborg är en av flera kommuner som jobbat med utförliga ortsanalyser som ett redskap i planeringsprocessen. Läs mer om ortsanalyser i Boverkets skrift *Lär känna din ort! - metoder att analysera orter och stadsdelar*.

Malmö är en av fyra kommuner i Sverige som deltagit i det nationella projektet Det goda samtalet - ett delprojekt inom ByggaBo Dialogen. De fyra kommunerna har alla utifrån lokala förutsättningar arbetat med ambitionen om dialog i detaljplaneprocessen. För Malmös del har det handlat om detaljplanläggning av området Västra hamnen. För de tre övriga kommunerna (som deltagit i Det goda samtalet) har förutsättningarna för processen varit mer ordinära; motsvarande den vardagliga situationen i många skånska kommuner. Läs mer om resultatet av Det goda samtalet på www.byggabo-dialogen.se

Charrette

Charrette som planeringsmetod har med framgång använts i USA och England. Även i Sverige har den använts vid kommunala planeringsprojekt runt om i Sverige. Kanske kan man tycka att charretten egentligen inte innehåller några nya och revolutionerande drag, men det nya ligger i det kompakta formatet - en charrette organiseras som ett intensivt lagarbete under tre-fyra dagar. Målet är att under den tiden nå samsyn och konsensus kring ett planförslag.

Charrette som processmetod kan användas i flera olika syften. I USA har metoden många gånger använts i planering av miljörelaterade frågor. Som verktyg för kommunala planeringsprocesser som rör den fysiska miljön kan charretten användas både på programnivå och designnivå. Programnivån kan innebära att ta fram ett översiktligt program för den fortsatta utvecklingen av ett område. På designnivån förutsätts att områdets framtida användning och funktion redan är fastlagda, och charretten fokuserar istället på design- och bebyggelsefrågor för att omsätta det redan fastlagda programmet.

Charretten är en process uppbyggd kring vissa specifika funktioner och aktiviteter. Beroende på platsens förutsättningar och de intressen som är knutna till platsen kan upplägget variera. Här beskriver vi en grundstruktur som är hämtad från *Charrette, tre åkturer med den lilla kärran* av Göran Cars.

Charrettens kännetecken

Oavsett variant delar alla charretter ett par grundläggande drag. En charrette kännetecknas av:

- Att den utgör en form av planprocessarbete som syftar till att inkludera alla parter med ett intresse i frågans lösning
- Att den bygger på kontinuerliga diskussioner och förhandlingar som leder från idé till planförslag

- Att den leds av en eller flera personer som inte har något egenintresse i den aktuella frågan till exempel en fristående planerare, arkitekt eller annan expert
- Att arbetet sker under en kort och koncentrerad tidsperiod
- Att ambitionen är att nå en konsensuslösning som har ett brett stöd bland deltagande parter

(Ur *Charrette. Tre åkturer med den lilla kärran* av Göran Cars)

Organisationsstruktur

Charrettens intensiva och komprimerade workshopform kräver en tydlig arbetsfördelning och struktur av de ansvarigas insatser för att fungera. Charretten byggs upp av ett samspel mellan olika funktioner som ansvarar för olika aspekter av det kreativa samarbetet före, under och efter workshopen. Organisationsstrukturen är centrerad kring några viktiga roller

Uppdragsgivaren utgörs till exempel av kommunen, ett företag eller en intresseorganisation - eller som ett samarbete mellan dessa. Uppdragsgivaren är den som kommer med initiativet och formulerar syfte och avgränsningar för charretten.

Charretteledningen utses av uppdragsgivaren. En viktig egenskap hos charretteledningen är att den är opartisk i förhållande till charrettens syfte och inte har något egenintresse i hur utfallet av charretten blir. Charretteledningen samordnar och leder workshopen och har till sin hjälp resurser för organisation och administration.

Till charretteledningens hjälp finns minst två *charrettearbetslag*. Arbetslagens uppgift är att under workshopens gång arbetar fram skisser och konkreta förslag som illustrerar och förtydligar de ställningstaganden som charrettens deltagare ställt sig bakom. Charrettearbetslagen utgörs av skickliga, professionella planerare, med stor vana att visualisera.

Knutet till workshopen finns också *experter* som ger inspirationsföreläsningar och finns tillgängliga som resurs vid seminarier och utfrågningar.

Under workshopen förekommer också moment där *deltagarna* får möjlighet att ställa frågor till parter och sakintressen utöver de ämnesinriktade perspektiv som företräds av experterna.

Deltagarna i charretten utgörs av parter med intresse i den aktuella planeringsfrågan till exempel *medborgare, kommunala förvaltningar, markägare, företag, intresseorganisationer, och myndigheter*.

Förberedelser

För uppdagsgivarna innebär förberedelsearbetet att identifiera och beskriva de problem som charretten ska fokusera samt definiera vilket geografiska området som charretten ska omfatta. Det är dock viktigt att minnas att de ställningstaganden som görs i förberedelsearbetet är preliminära och kan komma under diskussion då det gemensamma workshoparbetet har kommit igång. Detta är en naturlig och viktig del av processen, men kräver en viss flexibilitet och öppenhet hos uppdragsgivare och charetteledare.

En riktad inbjudan till charetten ska gå ut till de intressenter som förväntas ha ett direkt intresse av det aktuella områdets utveckling. Formen och kanalerna för inbjudan bör övervägas noga i relation till de aktörer man vill nå. Det gäller även den inbjudan som riktas till allmänheten. En möjlighet är att ta hjälp av media för att uppmärksamma allmänheten om vad som är

på gång, hur processen kommer att gå till och att alla hälsas välkomna att delta.

Ett tredje viktigt förberedelsearbete är att ta fram ett kunskapsunderlag för planområdet. Det kan gälla historisk utveckling, aktuell statistik samt nulägesbeskrivning. Tillsammans bildar dessa ett underlag för en preliminär problembeskrivning.

I förberedelsearbetet ingår också att utse en charretteledning som ges ansvaret att genomföra charretten. För att skapa tillit till processen hos deltagarna, är det viktigt att charretteledningen är oberoende, utan egenintresse i förhållande till charrettens fokus och mål.

Slutligen handlar förberedelsearbetet om praktiska frågor för genomförandet; lokal ska utses, kontakter med massmedia ska planeras, utskick av inbjudningar ska göras. Kring dessa frågor kan uppdragsgivare och charretteledning med fördel samarbeta.

Aktiviteter i en charretteworkshop

En charrette löper över flera dagar och kan ha lite olika upplägg. Här presenteras de grundläggande aktiviteter som präglar en charrette. Med dem som utgångspunkt kan uppdragsgivare och charretteledning planera charrettens olika moment utifrån de specifika behov och förutsättningar som finns i den aktuella situationen.

Identifiera och artikulera olika intressen

För att lyckas nå den konsensuslösning som är målet för charretter, är en inledande kartläggning av olika intressen a och o. Det innebär att alla intressenter runt platsen måste ges möjlighet att beskriva vad de ser som problem, behov och önskemål. Nyckeln till framgång i detta inledande arbete är att lägga upp diskussionerna så att ni undviker att intressenterna gör sina beskrivningar

Lästips

Läs mer om processmetoden Charette i boken

Charette, tre åkturer med den lilla kärnan, av

Göran Cars!

på ett positionerande sätt i förhållande till övriga intressenter. Ett sådant sätt att beskriva sina behov och önskemål öppnar upp för ett ställningskrig som inte gynnar processen.

Det är viktigt att alla tänkbara intressenter uppmuntras att medverka i detta förarbete och artikulera sina intressen. I annat fall finns risk att viktiga intressen inte blir beaktade i processen. Det kan i ett senare skede av leda till att dessa aktörer agerar i andra former för att tydliggöra sina intressen.

Presentationer och debatter

Presentationer och debatter är viktiga och återkommande inslag i charretteprogrammet. Ur de presentationer av problem, behov och önskemål som intressenterna gjort, tar charretteledningen fram preliminära förslag och skisser som visar olika handlingsalternativ. Dessa är inledningsvis grova och schematiska, men blir allt mer förfinade och konkreta allteftersom charretteworkshopen framskrider. Med jämna mellanrum under workshopdagarna hålls öppna möten där de senaste skisserna och handlingsalternativen presenteras. Dessa möten syftar till att skapa debatt kring olika principiella frågor och hur dessa ska lösas.

Utmaningen för charretteledningen under dessa presentationer och debatter är att stimulera deltagarna att utveckla kreativa förslag och alternativ som tillgodoser såväl egna som medaktörernas intressen.

Utfrågningar och föreläsningar

En annan viktig del av charrettens upplägg är utfrågningssessioner och inspirationsföreläsningar av experter. Syftet är att öka sakkunskapen i olika frågor som är angelägna för det som ska planeras. De personer som utfrågas företräder parter som har påtagliga intressen i utfallet av charretten. Det kan till exempel handla om bevarandefrågor, kommersiella intressen, trafikfrågor etc.

Kunskapssökande och tillgång till expertis

En förutsättning för att lyckas med charretten och nå målet om konsensus kring ett planförslag är att alla deltagare har tilltro till processen; att de förslag som tas fram är realistiska och genomförbara. Av det skälet är det viktigt att charretteledningen har tillgång till expertis som inte har ett egenintresse i charrettens utfall.

Överläggningar och förhandlingar

Överläggningar och förhandlingar är en viktig del av aktiviteterna vid sidan av de allmänna och öppna mötena. Här kan arbetsgrupperna ventilerar olika lösningsförslag, olika deltagare kan mötas för att utbyta idéer och information, och regelrätta förhandlingar kan vid behov hållas mellan två eller flera intressenter.

Charrette som planprocessmetod har fått kritik för att kräva mycket resurser. Charrettens syfte att bedriva processen på ett sådant sätt att brett samförstånd uppnås kring den lösning som slutligen väljs, kan dock också ses som ett både tids- och resursbesparande arbetssätt. En lyckad charrette minskar risken för att aktörer i senare skeden av planprocessen försenar ett genomförande genom agerande i egen sak.

För ett lyckat resultat är det också viktigt att inledningsvis fastställa statusen för det förslag som arbetas fram under charretten och hur det ska relateras till övriga planeringsdokument och procedurer. Alla måste veta på vilka premisser de deltar. Detta är viktigt inte minst ur demokratisynpunkt.

”Charretten är naturligtvis ingen sörgårdsidyll där man i harmoni utvecklar lösningar alla älskar lika högt. Föremålet för charretten - den fysiska utvecklingen av ett givet område är kontroversiell. Det vore naivt att tro att det går att utveckla en lösning som alla uppfattar som den ur sitt eget perspektiv allra bästa. (---) Snarare än denna orimliga ambition är charrettens idé att utveckla ett handlingsalternativ för vilket det finns ett brett stöd. Ett handlingsalternativ som berörda intressenter säger sig ’kunna leva med’ och vars genomförande man är beredd att stödja.”

(Ur *Charrette. Tre åkturer med den lilla kärnan*, av Göran Cars)

Framtidsverkstad

Framtidsverkstad är 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. Här fångas därför bara essensen i en framtidsverkstad in. För den som vill läsa mer rekommenderas boken *Att bryta vanans makt. Framtidsverkstäder och det nya Sverige* av Verner Denvall och Tapio Salonen.

Syftet med en framtidsverkstad är att under några 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 eller 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 som 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 att hända efter att framtidsverkstaden är slut. Presentera det tema eller den fråga som ni har samlats för att behandla och berätta gärna varför just detta har blivit så viktigt för er att ta tag i. Genomför också någon form av presentation så att alla aktiveras och får kontakt

med åtminstone ett par av de övriga deltagarna så tidigt om möjligt, du kan läsa mer om presentationsmetoder under rubriken *Pedagogiska knep*.

Kritikfasen

Under kritikmomentet är det dags att få ur sig alla negativa bilder, problem och kritiska synpunkter man bär på i relation till det tema eller den fråga som framtidsverkstaden handlar om. 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 ett blädderblock och försök samla liknande argument på samma ställe. Vill man vara säker på att alla fått ur sig allt kan man avsluta sin brainstorm genom att dela ut post-it-lappar och uppmana alla att skriva av sig det sista. När man känner sig klar fäster man upp sin lapp på en vägg, på whiteboardtavlan eller på ett blädderblock bland liknande synpunkter.

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

Visionsfasen

Under detta moment bearbetar ni era kritiska teman genom att visionera om hur ni kan komma över de hinder och lösa de problem som de kritiska temana tar upp. 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 begränsas av sådant som '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 kopplade till just det temat.

Målfasen

Börja andra dagens arbete med att presentera dokumentet från gårdagen och noggrant gå igenom dess innehåll. Genomför till exempel en "runda" (se under rubriken *Pedagogiska knep!*) 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 utifrån de visioner som man bedömer som realistiska på kort eller lång sikt. Låt detta arbeta ta mellan två och fyra timmar. Det är också möjligt att byta gruppkonstellationer då och då och kanske arbeta ett pass i tvärgrupper (se under rubriken *Pedagogiska knep!*). 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 förslag som ligger nära varandra och därför kanske hellre bör slås ihop inför det vidare arbetet.

Uppsamling

När tiden för smågruppsarbetet runnit ut är det dags att återigen samlas i helgrupp för att redovisa gruppernas arbete. Ett bra sätt att göra detta är att varje grupp väljer ut de förslag som de anser är mest realistiska och beskriver dessa för övriga deltagare.

Efter varje förslag inbjuds resten av deltagarna att komma med kompletteringar som ytterligare kan förbättra förslaget. Diskutera slutligen vilka aktörer som berörs av förslaget; både bland er som närvarar och andra som kanske inte finns på plats. Fördela också ansvaret för de åtgärder och mål som ni nu har kommit fram till och besluta om vad nästa steg i arbetet är. Ett bra sätt att gå vidare kan vara att skapa arbetsgrupper med särskilt ansvar för en viss åtgärd eller mål. Innan ni skiljs åt kan det vara effektivt att låta varje arbetsgrupp få en stund på sig för 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 i 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 en viss arbetsgrupp. Då kan dessa personer dela med sig av dokumentet 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 bör också följas upp regelbundet och därför bör ni samla hela gruppen minst varje år, kanske varje halvår eller i andra arbetsperioder som är naturliga för er.

Lästips

Läs mer om framtidsverkstad som metod i *Att bryta vanans makt* av Verner Denvall och Tapio Salonen!

Rådslag

Rådslag som processmetod för fysisk utvecklingsplanering har begreppen *kunskapsutveckling* och *legitimitet* som viktiga hörnstenar. Bakgrunden är behovet av att gå från en rationell planeringsprocess till en process som bygger på ett underifrånperspektiv. Målet är att förändra planeringens fokus från intresseavvägning och konflikthantering mellan 'allmänna' och 'enskilda' intressen, till kunskapsutveckling och bildandet av utvecklingskoalitioner som kan utveckla och producera kollektiva nyttigheter. Processens struktur är mycket enkel, med en handfull tematiska möten som bärande aktiviteter. Här kan du läsa om grundläggande momenten i Rådslag. Om du vill lära mer om processmetoden kan du läsa *Landsbygdsutveckling genom rådslag* av Ole Reiter.

Förberedelser

I förberedelsearbetet ingår att göra en preliminär avgränsning av det område som ska utgöra geografiskt fokus för rådslaget. I förberedelserna ingår också att identifiera nyckelpersoner, verksamheter och föreningar i området som ni vill bjuda in till rådslaget. Inbjudan bör formuleras så att bakgrunden och syftet med arbetet förklaras tydligt och så att det finns en bra beskrivning av hur arbetet är tänkt att genomföras. En viktig del av denna beskrivning är hur rådslagsprocessen är integrerad i den ordinarie planeringverksamheten och på så sätt ges reell legitimitet.

Organisation

Utmärkande för rådslag som metod är att det är en kommunalt initierad process, men att den som leder processen är en neutral person; en fristående processledare utan egna intressen i utfallet av rådslagsprocessen.

Deltagare

Deltagare i en rådslagsprocess är de i ett område som själva vill definiera sig som deltagare. Utgångspunkten är att området som är i fokus för rådslagsprocessen avgränsas på ett sätt som motsvarar människors spontana upplevelser av hemmahörighet och identitet. Ett exempel kan vara ”Söderslätt”; området ska upplevas som ”vårt” av deltagarna.

Tidsåtgång

Målet med rådslagsprocessen är att den inte ska innehålla mer än fyra möten utöver informations- och introduktionsmötena. Dessa möten ska också hållas inom en begränsad tidsperiod - gärna var 14:e dag, så att fyra möten klaras av på två månader.

Struktur

Möte 1: Informationsmöte. Den inbjudan som i ett första skede går ut gäller ett första informationsmöte för att inventera intressen och intressenter. Här står kommunen som sammankallande. Rådslagsmetoden presenteras och den bärande idén att komma längre än till enbart diskussion; att faktiskt formulera konkreta projekt, framhålls. Informationsmötet avslutas med att deltagarna ombeds skriva ner vilka förslag på frågor som det kommande rådslaget skulle kunna handla om.

Möte 2: Introduktionsmöte. Inför introduktionsmötet har en ny inbjudan gått ut, riktad till kommunens invånare, där idén och arbetet med rådslagsmetoden presenteras. I denna inbjudan kan en lite tydligare bild ges jämfört med inbjudan till informationsmötet, på grund av den information rådslagsledningen fått vid informationsmötet. Vid mötet inleder en till två talare - till exempel strategiskt viktiga myndigheter - genom att ge viktiga perspektiv att ta med sig in i arbetet. Liksom vid informationsmötet ombeds deltagarna avslutningsvis att besvara vilka frågor eller problem som bör tas upp i rådslagen för att nå överenskommer mellan olika parter. Mötesdeltagarna ombeds också besvara frågan om de är beredda att delta i rådslagsprojektet.

Möte 3: Arbetsgruppsmöte om nuläge. I kallelsen till detta möte finns definierade, tematiska arbetsgrupper angivna - efter de förslag som kommit fram vid informationsmötet och introduktionsmötet. Till varje arbetsgrupp finns även en kontaktperson angiven. Rådslagsdeltagaren uppmanas att innan arbetsgruppsmötet höra av sig till "sin" kontaktperson. Mötet inleds med en presentation av någon tematiskt vald föredragshållare som ger en fördjupning av kunskaperna inom ett visst tema. Det kan till exempel handla om varumärkesbyggande; om problem och möjligheter med allemansrätten etc. Efter den introducerande föreläsningen ombeds arbetsgrupperna inleda sitt tematiska arbete. Arbetsgrupperna ombeds även att innan nästa möte på egen hand arbeta vidare så att en första presentation - en nulägesbeskrivning på det tema man jobbar med - kan ges vid nästkommande möte.

Möte 4: Arbetsgruppsmöte om nuläge. Arbetsgrupperna presenterar sina resultat - nulägesbeskrivningar av de teman man valt att arbeta med. Grupperna lyfter också fram vad man behöver veta mer om och var kunskapen behöver fördjupas. Förslag på externa experter som skulle kunna ge denna fördjupning diskuteras fram.

Möte 5: Arbetsgruppsmöte om handlingsplan. Målet för mötet är att skriva ihop ett första utkast till gemensam handlingsplan för området. Inför mötet har en sammanfattning av resultaten från det senaste mötet skickats ut. Mötet inleds med att någon eller några experter fördjupar de frågeställningar man identifierat vid förra mötet. Under mötet har mötesdeltagarna möjlighet att kommentera och komplettera den sammanfattning som på förhand skickats ut. Mötesdeltagarna anger också vilket eller vilka av de projekt som planeras i handlingsplanen som man i ett senare skede vill arbeta vidare med.

Möte 6: Arbetsgruppsmöte om handlingsplan. Målet för mötet är att göra en slutlig formulering av handlingsplanen. Inför mötet har en sammanfattning av den reviderade versionen från förra mötet skickats ut till deltagarna.

Handlingsplanen ska resultera i förslag till en serie projekt och ”partskoalitioner” för att nå de mål som arbetsgrupperna nått fram till. Den färdiga handlingsplanen lämnas för behandling i kommunens beslutande organ.

Rådslagsledaren

Rådslagsledaren är en oberoende person vars uppgift är att lotsa arbetet fram till en handlingsplan som bygger på konsensus mellan deltagarna. Utöver detta har rådslagsledaren en viktig uppgift i att ansvara för att tre allmängiltiga perspektiv hela tiden upprätthålls i rådslagsdiskussionerna, nämligen *välfärd* (social och ekonomiska hållbarhet); *miljö* (biologiska mångfald och ekologisk hållbarhet) samt, *brukarperspektivet* (upplevelse av delaktighet och livskvalitet).

Lästips:

Läs mer om rådslag som processmetod i

Landsbyggsutveckling genom rådslag av Ole

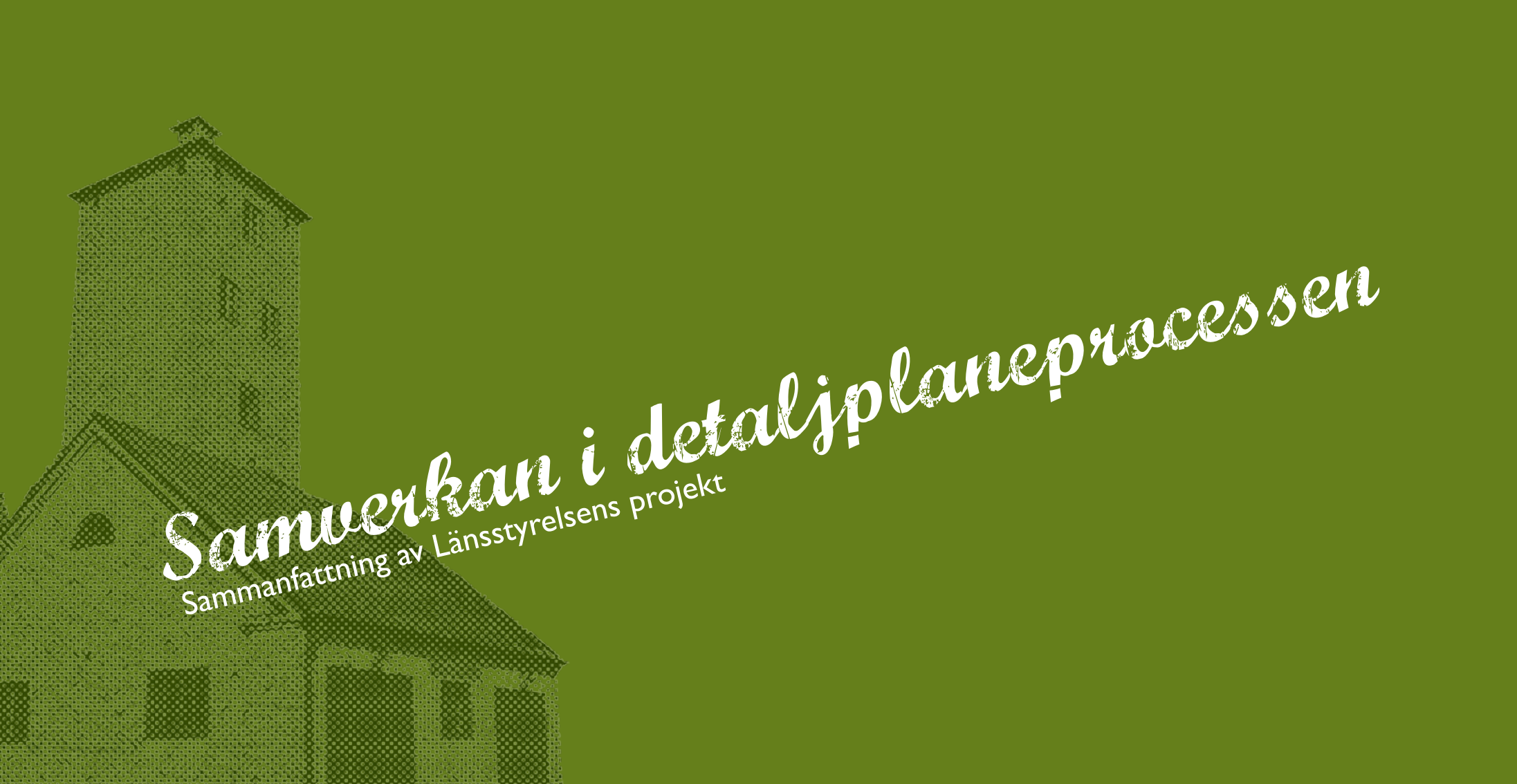
Reiter!

Legitimitet

Endast förslag som uppfyller kraven på konsensus mellan deltagarna i rådslagsgruppen läggs till grund för beslut om fortsatt arbete. Den handlingsplan som arbetas fram i rådslagsprocessen får därefter sin legitimitet genom att den stadsfästs i andra politiskt förankrade handlingsprogram i kommunen.

Eventuell utvidgning av rådslagsmetoden

För att ytterligare stärka legitimiteten i det arbete som läggs ner av deltagarna i rådslaget kan de utvecklingskoalitioner som bildas ges förslagsrätt i kommunfullmäktige. Rådslag skulle också kunna användas som ett viktigt inslag i arbetet med den översiktliga planeringen som inledning på en planprocess.



Samverkan i detaljplaneprocessen

Sammanfattning av Länsstyrelsens projekt

Samverkan i detaljplaneprocessen

Den handbok som du har i din hand är slutprodukten av projektet Samverkan i detaljplaneprocessen som Länsstyrelsen i Skåne genomförde under 2006-2007. Projektets syfte har varit att bidra som kunskapsunderlag för att stödja planerare som kommer att ta rollen som processledare. Projektet förväntades även stärka arbetet för en hållbar planering och god livsmiljö. Detta gjordes först och främst genom att samla in kunskap och erfarenheter om metoder för ökad samverkan och att förmedla denna kunskap. För att genomföra projektet har Länsstyrelsen tagit hjälp av en konsult, Anna Ranger från företaget Planeringspedagogen. Anna Ranger har bland annat tidigare undervisat på Malmö högskola och har en god överblick av metoder och forskning kring samverkan och dialog. Det är Anna som har skrivit materialet till denna handbok och har dessutom, tillsammans med projektledaren Magnus Ydmark, organiserat genomförandet av projektet.

Upplägg och tidsplan

Projektet initierades under hösten 2006. Arbetet startade med en inventering av erfarenheter och förhållningssätt inom länets olika kommuner. Som en del i denna inventering gjordes ett flertal intervjuer med aktiva planerare. Detta material utgjorde underlag till det seminarium som genomfördes den 18 januari 2007. Med hjälp av inbjudna gästföreläsare belystes frågan om hur utökad samverkan i detaljplaneprocessen kan ske och vilka förhållningssätt och metoder som kan appliceras. Under sensvåren, 2007, arrangerades en utbildning för de kommunala tjänstemän som efter seminariet ville fördjupa sig i metoderna. I arbetet med dessa delar av projektet har en referensgrupp, bestående av Staffan Andersson, Anna Persson och Tommy Birgersson, kommit med värdefulla synpunkter. Alla de erfarenheter och den kunskap som samlats in under detta projekt sammanställdes sedan i denna handbok.

Ekonomisk redovisning

Projektet har till stora delar varit självfinansierat, det vill säga att seminariet och kursen som arrangerats har till största delen bekostats av deltagaravgifter och kursavgifter.

Seminarium

Seminariet som arrangerades den 18 januari samlade över 120 personer från Skånes kommuner. Även mer långväga gäster deltog i seminariet, till exempel från Karlskrona kommun och från Länsstyrelsen i Kalmar län. Under en heldag varvades föreläsningar med intensiva gruppdiskussioner. Våra gästföreläsare var Eva Dalman från Malmö stad, Göran Cars från KTH, Ole Reiter från MOVIUM samt Verner Denvall från Lunds universitet. Fokus för seminariet var att med hjälp av ett urval av metoder och förhållningssätt belysa frågan om hur dialog och samverkan kan utvecklas i detaljplaneprocessen.

Kursen

Under tre halvdagsseminarier träffades en mindre grupp planerare från Skånes kommuner för att tillsammans med inbjudna gästföreläsare fördjupa diskussionen kring vilka möjligheter och vilka problem som finns kopplade till en ökad samverkan i detaljplaneprocessen. De inbjudna gästföreläsarna var Magnus Ljung från SLU, Ole Reiter från MOVIUM samt Göran Cars från KTH. I kursen gavs även mer handgripliga och praktiska tips om hur man som processledare kan planera och leda ett möte.

Handboken

Den samlade kunskapen från projektets olika delar har fungerat som underlag till denna handbok.

Lästips



- Asplund, E. & Hilding-Rydevik, T. red. (2001) *Arena för hållbar utveckling*. Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan. Institutionen för infrastruktur och samhällsplanering.
- Asplund, E. & Skantze, A. red. (2005) *Hållbar utveckling i praktiken. Möten. Gränser. Perspektiv*. Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan. Institutionen för infrastruktur och samhällsplanering.
- Backlund, B. (1997) *Med tanke på talet*. Lund: Studentlitteratur.
- Boverket. (2006) *Lär känna din ort. Metoder att analysera orter och stadsdelar*. Karlskrona.
- Börjeson, L. (1983) *ABC-bok om lärande*. Stockholm: Metoda.
- Cars, G. (2001) *Charrette. Tre åkturer med "den lilla kärran"*. Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan. Institutionen för infrastruktur och samhällsplanering.
- Denvall, V. & Salonen, T. (2000) *Att bryta vanans makt. Framtidsverkstäder och det nya Sverige*. Lund: Studentlitteratur.
- Döös, M. & Wilhelmsson, L. (2005) *Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Fast, J. (1985) *Kroppsspråket*. Stockholm: Forum.
- Hallgren, L. & Ljung, M. (2005) *Miljökommunikation. Aktörssamverkan och processledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Hammarlund, K. (2001) *Guide för god acceptans. Vid etablering av vindkraftverk och andra förnyelsebara energianläggningar*. Stockholm: Vattenfall/Hammarlund Consulting.
- Interact. (2004) *Handbok. Styrelseformer för storstäder i praktiken*. Malmö stad, miljöförvaltningen, Lokal koordinatör: Christian Röder.
- Iwarsson, M. (2005) *Det goda samtalet. Om metodutveckling inom fysisk planering och demokrati i en del av Bygga-Bo-Dialogen*. Karlstad: Karlstads universitet. Centrum för forskning om regional utveckling.

- *Jämställd samhällsplanering - vad är det?* (2007) Faktablad. Stockholm: Länsstyrelsen i Stockholms län.
- Kolb, D. (1984) *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall.
- Lindgren, M. (1996) *Scenarioplanering. Kartbok för framtidskolonisatörer i det 21:a århundradet*. Uppsala: Konsult-förlaget.
- Nilsson, K. (2001) *Planering för hållbar utveckling*. Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan. Institutionen för infrastruktur och samhällsplanering.
- Olsson, J, & Rosengren, A. (Årtal saknas) *Möllevångsmodellen*. Malmö: Malmö stad och Riksantikvarieämbetet.
- Ranger, A. (2006) *Det goda samtalet i Västra hamnen. En metodik värd att utveckla*. Malmö: Malmö Högskola. Teknik och samhälle. Se även www.byggabodialogen.se
- Ranger, A & Westerberg, K. (2004) *Metoder för möten. För ökat deltagande i lokalt förändringsarbete*. Malmö: Malmö stad, miljöförvaltningen.
- Reiter, O. (2004) *Landsbygdsutveckling genom rådslag*. Alnarp: Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för landskapsplanering.
- Smith, A-C. (2002) *Giraffspråket*. Höganäs: Bokförlaget Kommunlitteratur.
- Vägverket (1999) *Samråd och dialog. En idébok för den som ska arrangera någon form av dialog*. Stockholm: Vägverket Region Stockholm.



Östra Boulevarden 62A, 291 86 Kristianstad
Kungsgatan 13, 205 15 Malmö
Tel 044/040-25 20 00, Fax 044/040-25 2 1 10
E-post lansstyrelsen@m.lst.se
www.m.lst.se

www.m.lst.se