

**Har du en komplex utmaning på  
ditt bord? Gör den större för att  
hantera den!**

Martin Sande

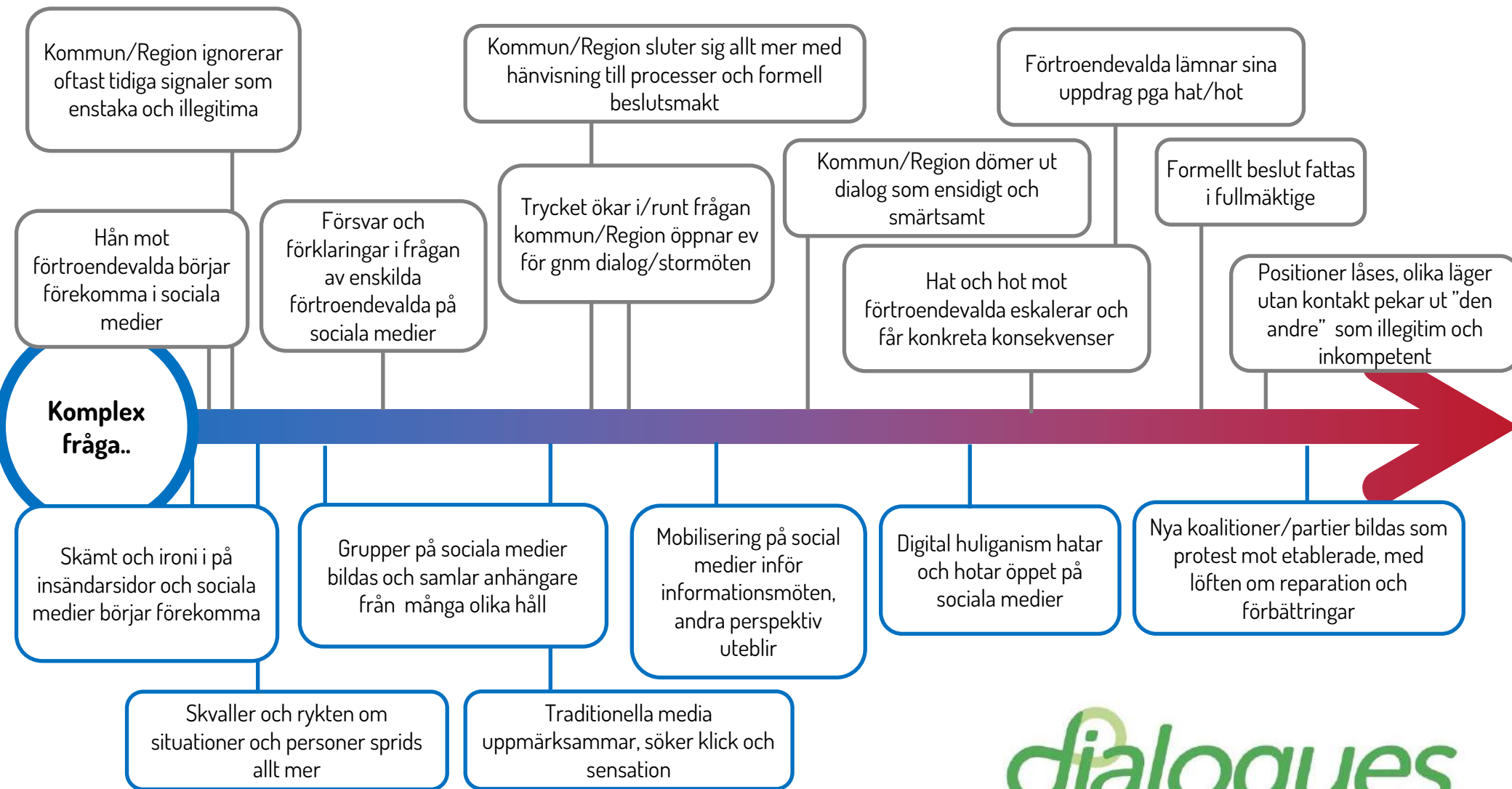
*dialogues*

**Välfärdssamhället kunde byggas  
FÖR människor -**

**Hållbara samhällen behöver  
byggas MED människor**

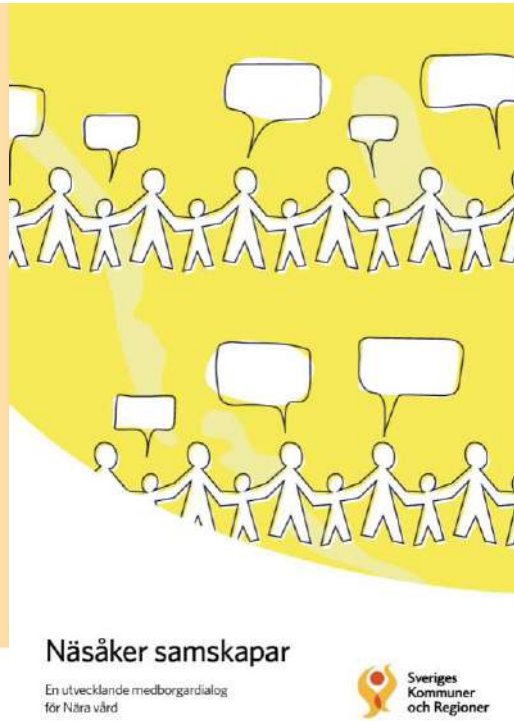
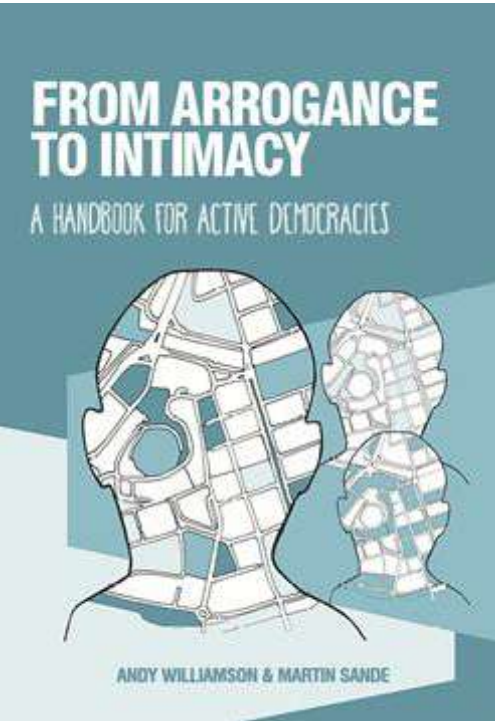
*dialogues*

# Vissa mönster tycks upprepa sig – från spänning till konflikt



*dialogues*

# Martin Sande – Senior Samtalsledare



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



# Dialogues AB (svb) arbetar med komplexa samhällsfrågor inom

Vi arbetar med dialog i komplexa samhällsfrågor som innehåller spänning och konflikt

- Skolfrågor
- Hat och hot mot offentliga beslutsfattare
- Sjukvård – sjukhusockupation, god och nära vård
- Naturresurskonflikter: Vindkraft, varg och vatten
- Social hållbarhet: Segregation, rasism och minoritetsfrågor – Romer primärt.
- Stadsbyggnad och samhällsbyggnad
- Desinformationskampanjer socialtjänst

Våra kunder är kommuner, regioner, myndigheter och civilsamhällesorganisationer



# Hur ser det ut i vardagens arbete?

The logo for 'dialogues' is located in the bottom right corner. It features the word 'dialogues' in a lowercase, green, sans-serif font. A stylized green circle is positioned above the letter 'i', partially overlapping it.

## Mina observationer från "fältet" om hantering av komplexa samhällsfrågor

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



# Komplexa frågor – en del av vår vardag!

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

*dialogues*



Två utgångspunkter till hela mitt resonemang idag!

- 1. ACCEPTERA KOMPLEXITETEN** – försök inte förenkla den. Det blir bara värre!
- 2. FOKUSERA PÅ ATT HANTERA SPÄNNING KONSTRUKTIVT** – tidigast möjligt tillsammans med de som ni är ömsesidigt beroende av

*dialogues*

# Innehåll

## 1. Så här kan vi känna igen en komplex fråga

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

## 2. Att förstå och förutspå spänningen innan den blir destruktiv

Introduktion till motståndslinjen som diagnosredskap i ledningsarbetet.

## 3. Rollen som problemägare

Hur kan vi som beslutsfattare orientera oss?

## 4. En systematisk och metodisk dialogprocess

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

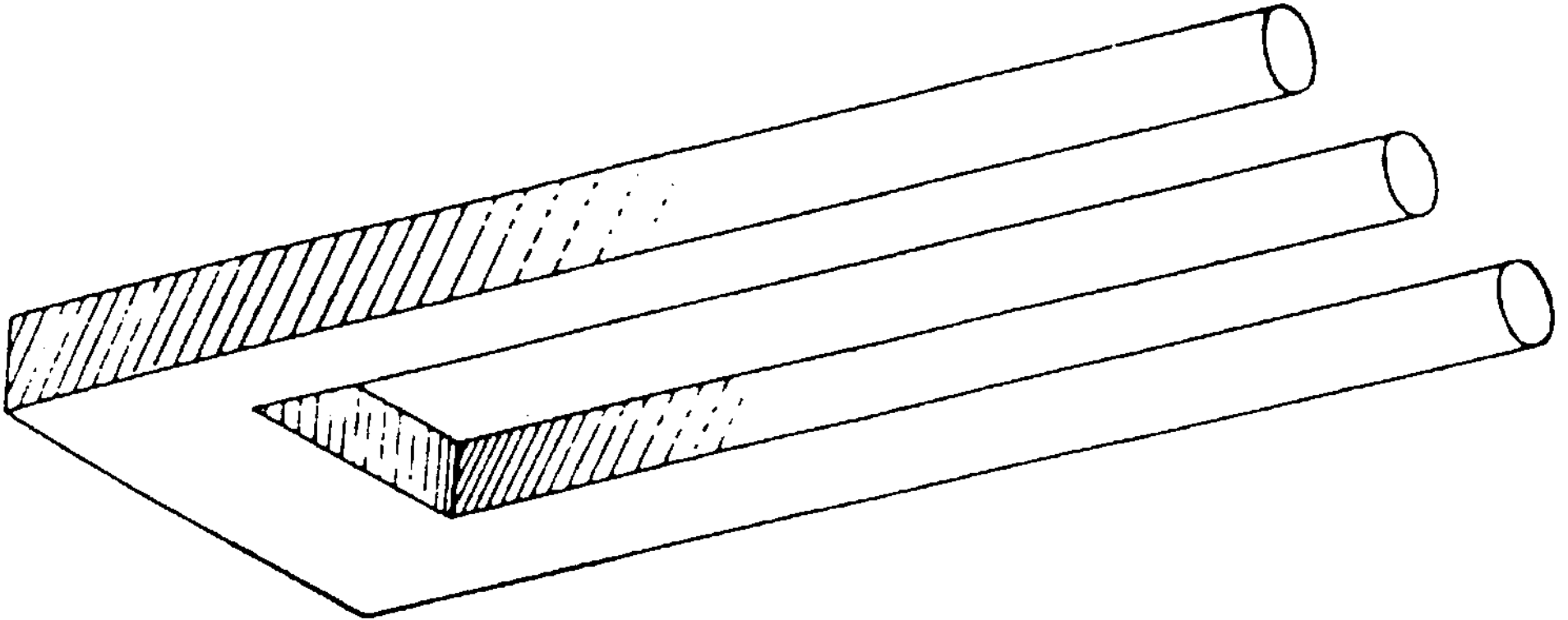
## 5. Fallgropar, hinder och lärdomar från andra processer

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

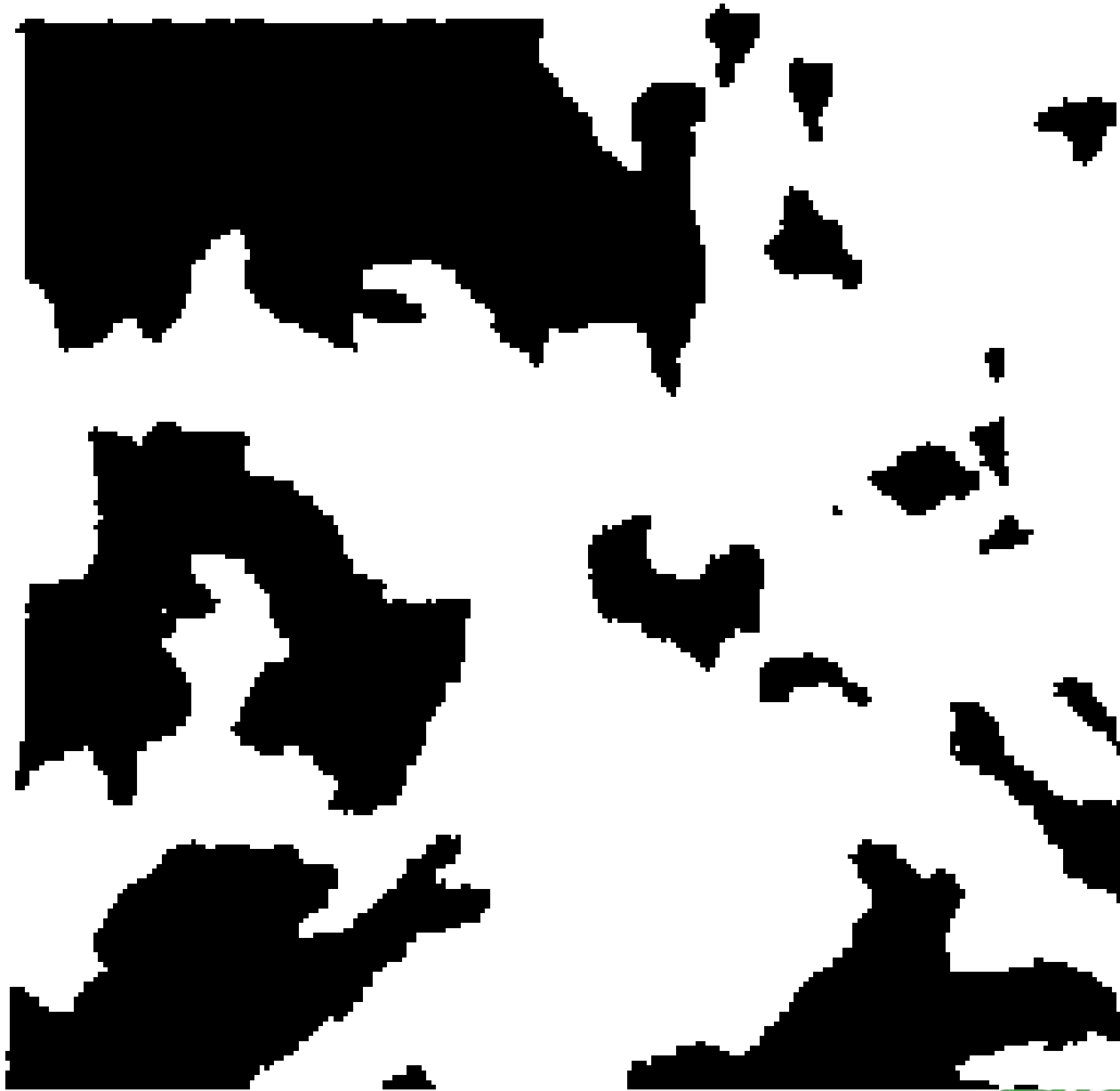


**1. Så här kan vi känna igen  
en komplex fråga som  
problemägare**

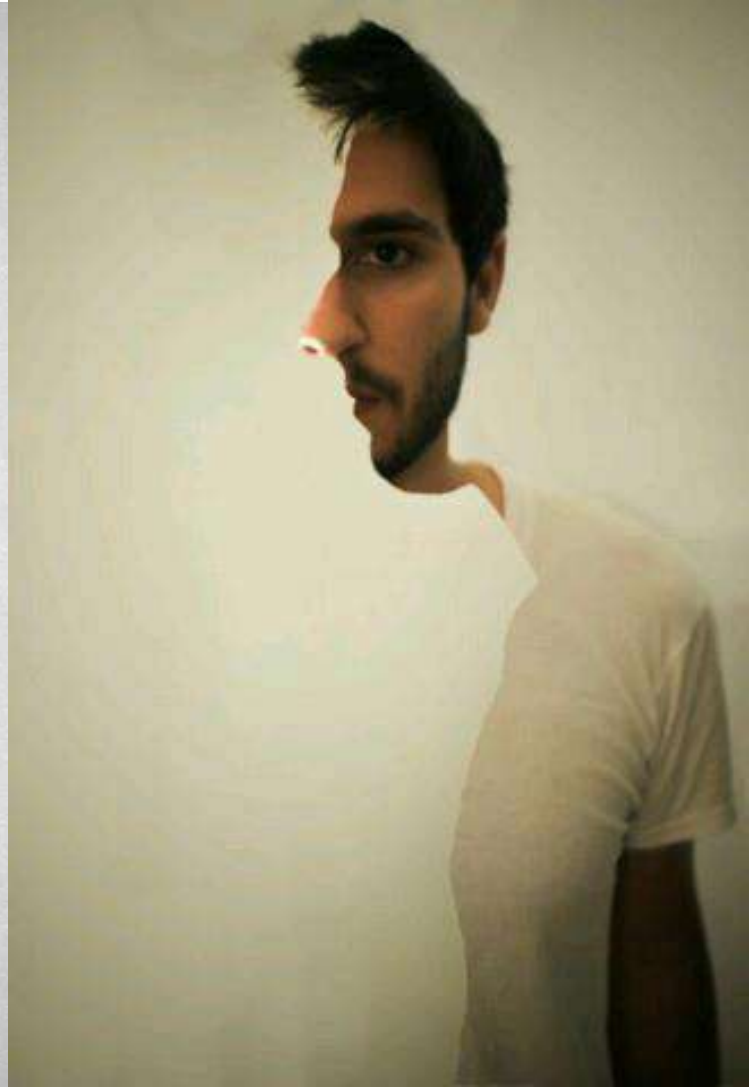
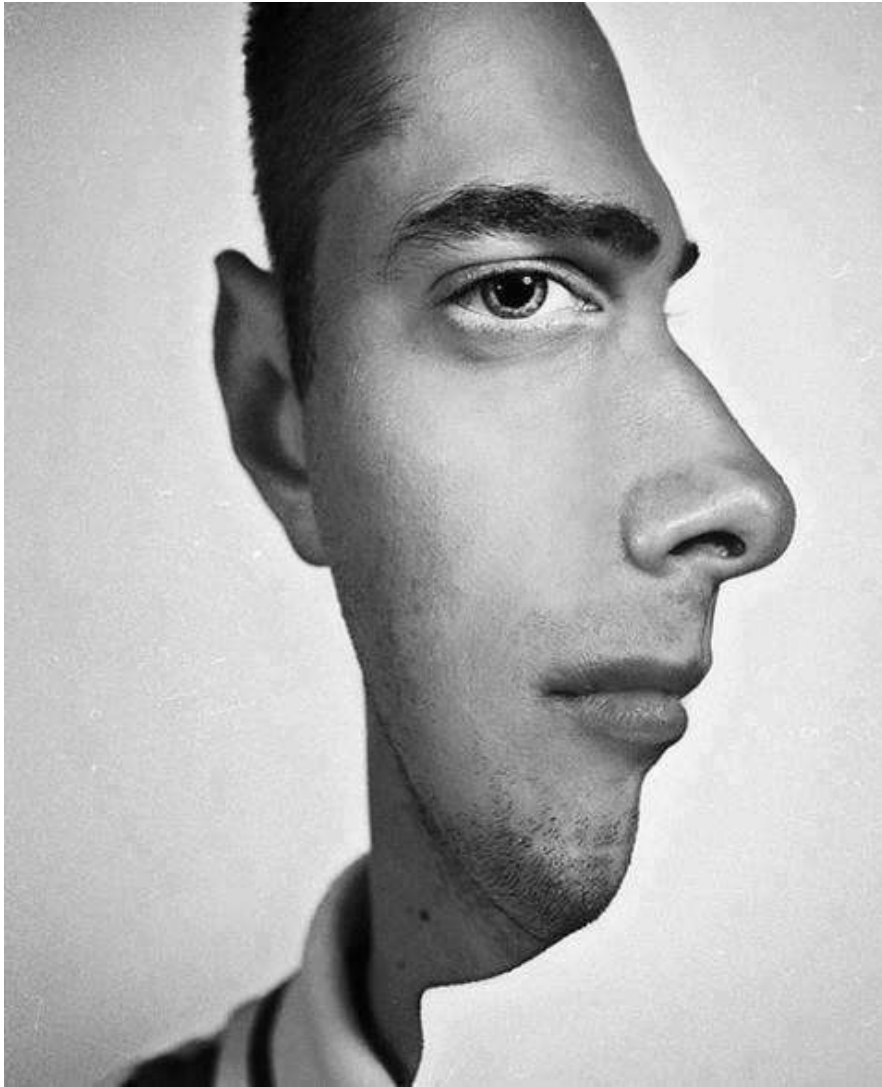
**Acceptera att det är inte möjligt att ha hela bilden från ett perspektiv!**



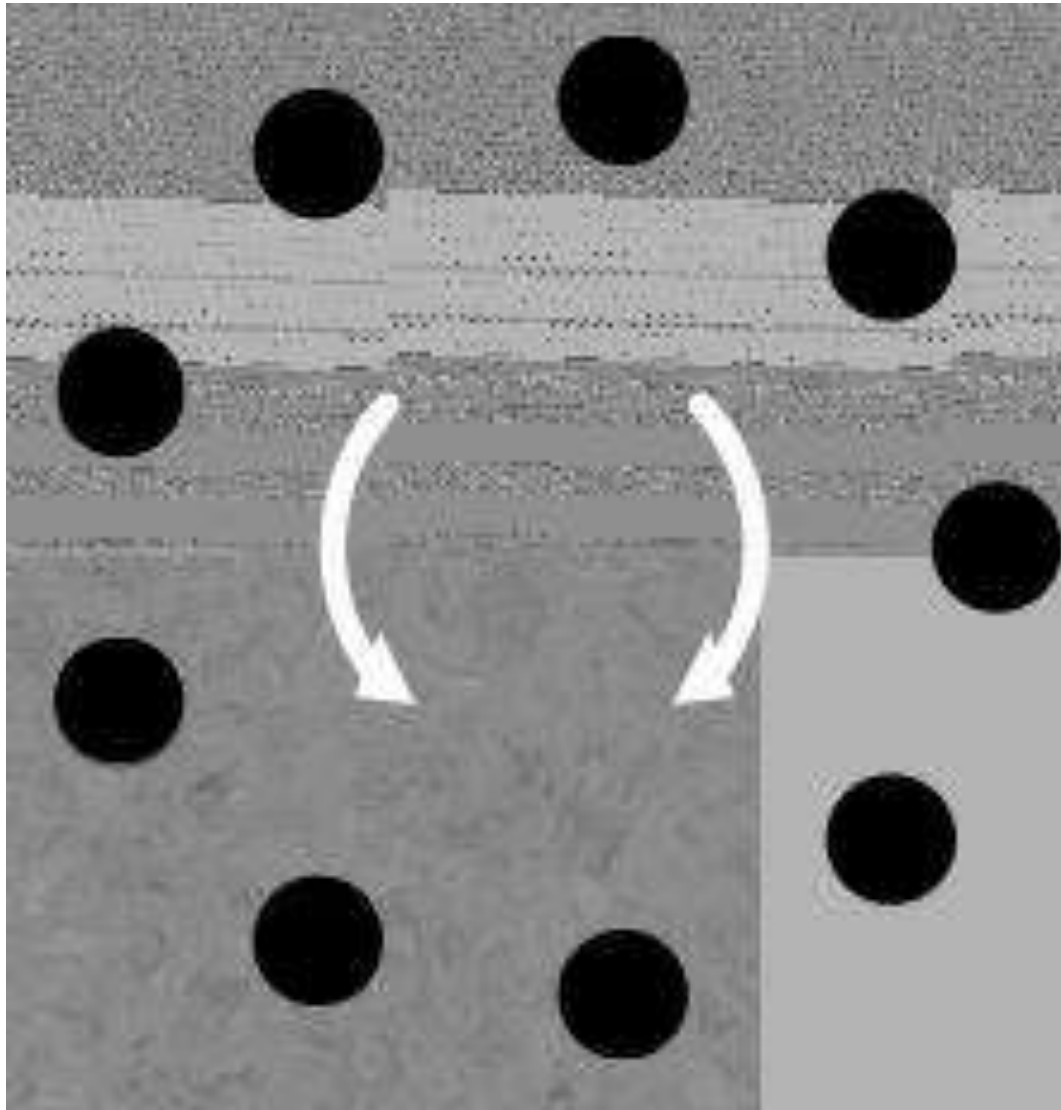
*dialogues*



*dialogues*



*dialogues*



*dialogues*

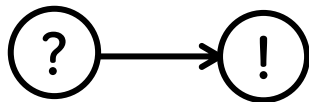
# Olika frågor – olika sätt att hantera dem och tänka!!



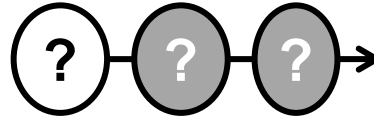
## Enkla frågor - RAKA

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

## KLARAS AV SJÄLVSTÄNDIGT



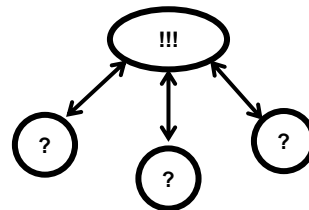
Själv/ensam



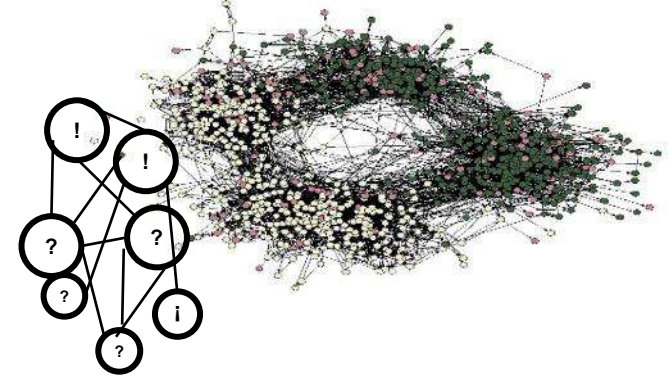
## Komplicerade frågor – HORISONTELLA/VERTIKALA

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

## BESLUT/EXPERTIS BEHÖVS!



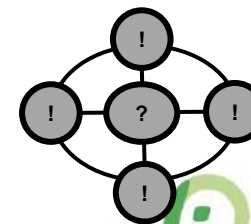
Någon annan



## Komplexa frågor – DIAGONALA

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

## AKTÖRER ÄR ÖMSESIDIGT BEROENDE AV VARANDRA FÖR ATT HANTERA OCH AGERA



Tillsammans

dialogues

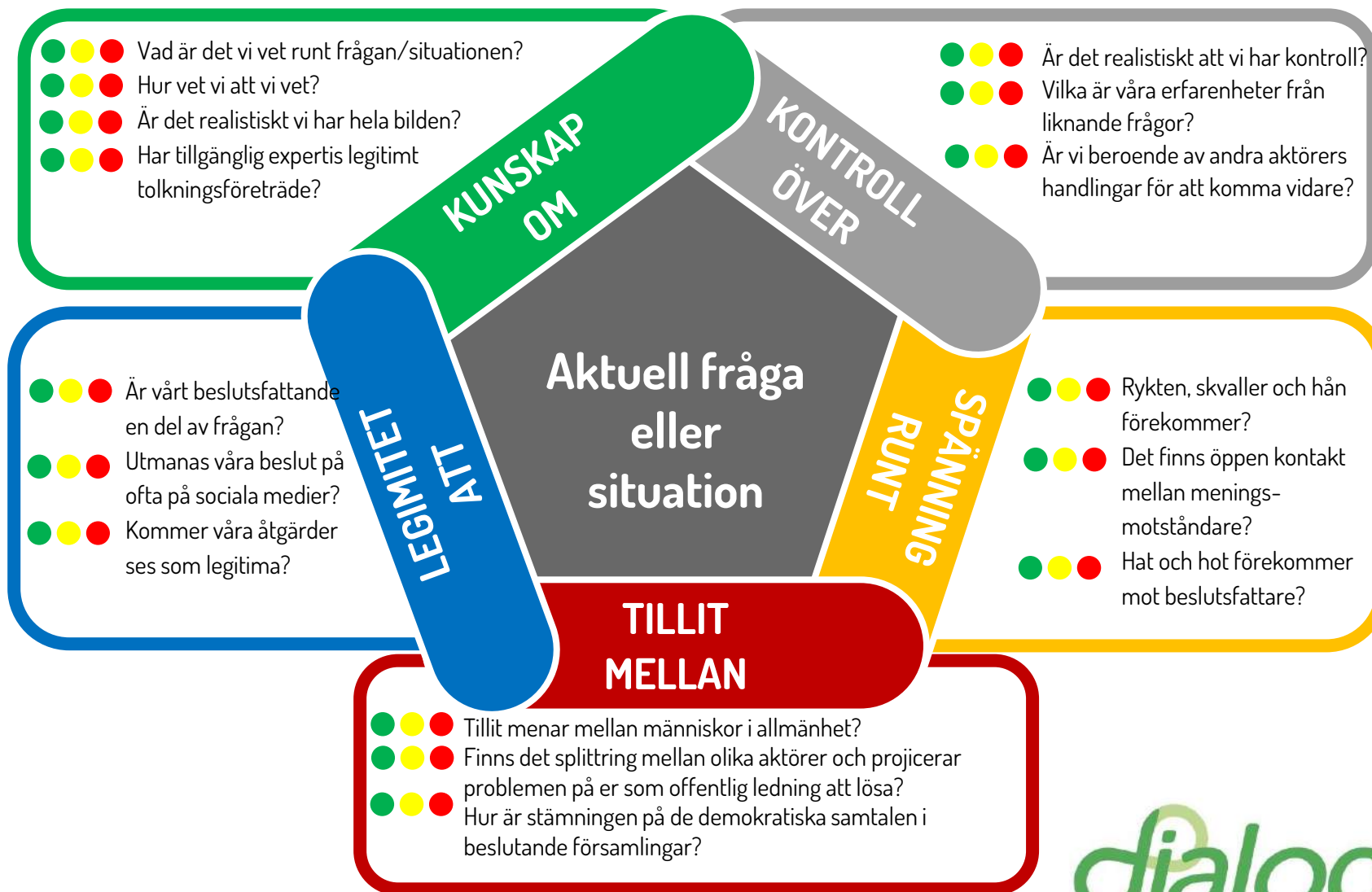


## Börja ställ er fem frågor om det ni ser på radarn!

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



# Fem frågor ramverket – ett språk för att se komplexa frågor som problemägare



dialogues

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

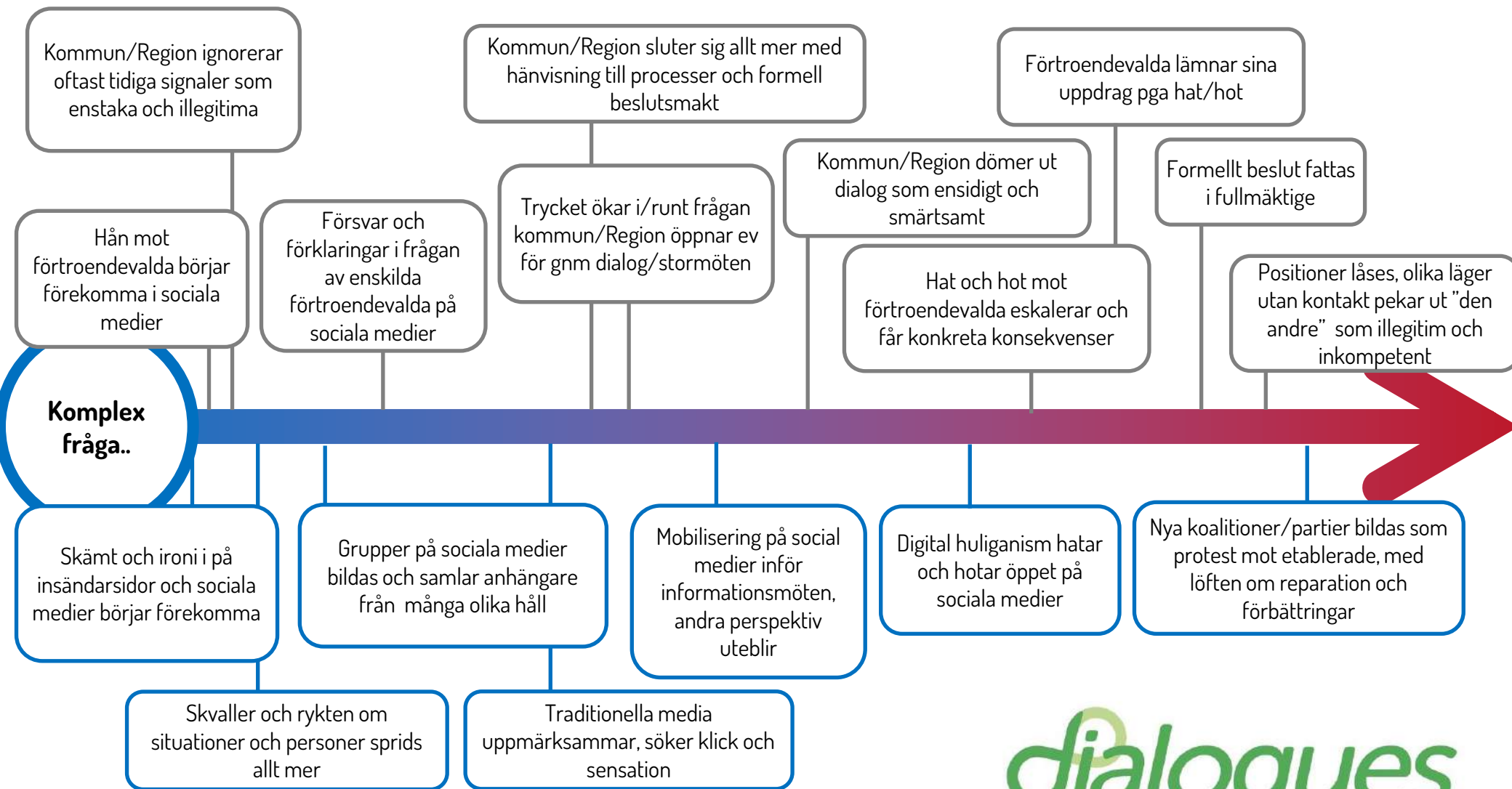
Vilken/vilka komplexa frågor/situationer driver spänning som vi behöver involvera och inkludera i 360 grader?

	Fråga 1	Fråga 2	Fråga 3	Situation 1	Situation 2	Situation 3
Kunskap						
Kontroll						
Legitimitet						
Tillit						
Spänning						

*dialogues*

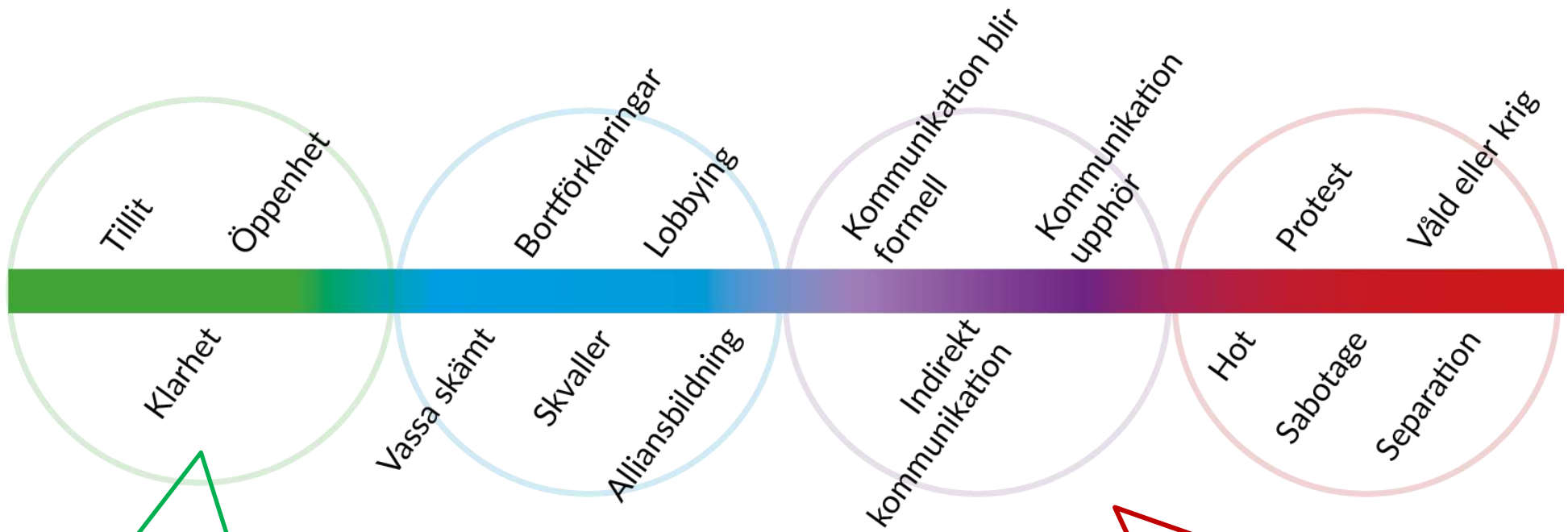
# 2. Att förstå och förutspå spänningen innan den blir destruktiv

# Vissa mönster tycks upprepa sig – från spänning till konflikt



*dialogues*

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



Hur kan vi tillsammans möjliggöra att arbeta här?

Och ta oss härifrån!

dialogues

**3. Att som problemägare  
ta initiativ till dialog i en  
komplex fråga**

# Arbeta systematiskt utifrån 3 grundprinciper med komplexa och spänningsfyllda frågor

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





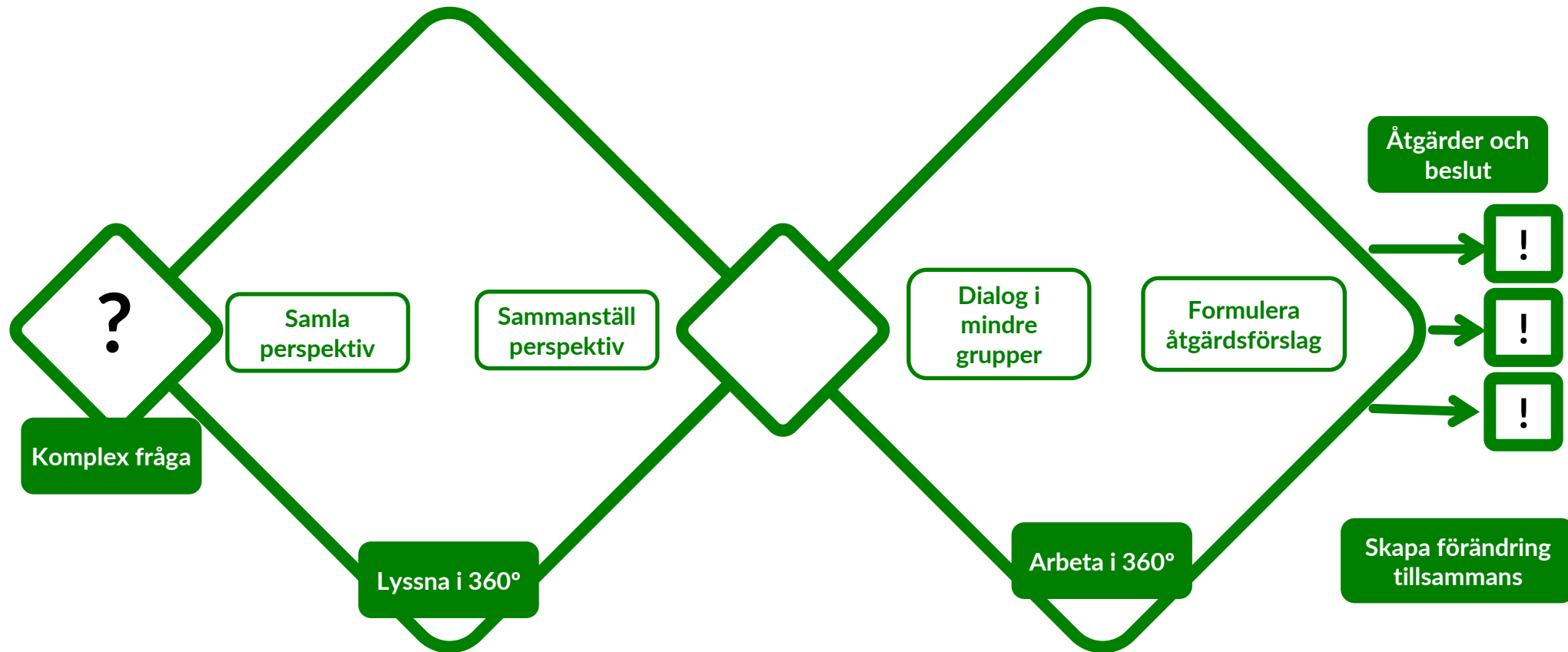
# 4. En systematisk och metodisk dialogprocess

# Arbeta systematiskt utifrån 3 grundprinciper med komplexa och spänningsfyllda frågor

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



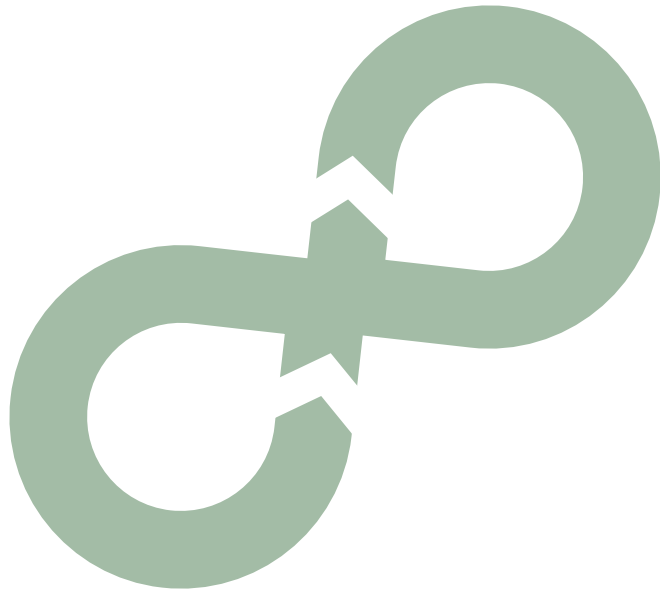
# Dialogprocess i komplexa frågor – huvuddelar i en process



*dialogues*

# 5: Samtalsfärdigheter i vardagen – övning ger färdighet





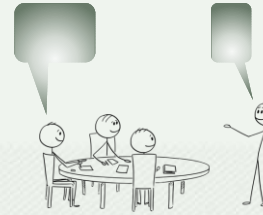
360 graders dialog

Några färdigheter

[martin.sande@dialogues.se](mailto:martin.sande@dialogues.se)

**dialogues**

## Återspeglning



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

Gör så här:

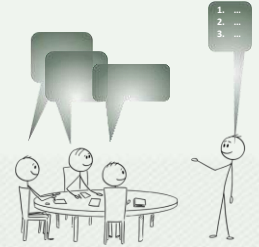
- Du är neutral eller opartisk när du återspeglar – du lägger inte dina egna tankar eller värderingar in i en återspeglning
- Säg kortfattat det du hör den andre säga
- Fokusera på det som hen betonar
- Använd samma emotionella ton men inte exakt samma ord – undvik papageoja
- Stäm alltid av med en fråga: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

Kan låta så här:

- För dig är det alltså viktigt att ...
- Om jag förstätt dig rätt... så... vad har jag missat?
- Låt mig försöka berätta vad jag har hört... Stämmer det?
- Jag tolkar att jag hört dig fokusera på...vad glömde jag?
- Berätta mer...kan du ge exempel...

dialogues

## Summering



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

Så här kan sammanfatta du:

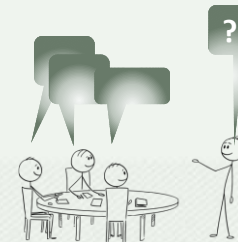
- Kom ihåg att du ska vara neutral eller opartisk när du sammanfattar.
- Lista ämnen som samtalet eller samtalsdelen har innehållit
- Du kan även lista huvudämnet och eventuella motsättningar eller underdelar
- Ge alltid tillbaks makten till den "andre" – vad missade jag ....?

Så här kan det låta:

- Låt mig försöka sammanfatta vad jag hört dig/er prata om... Vad har jag missat?
- Här låter det som vi har olika olika perspektiv...ena sidan ser ut så här... andra sidan ser ut så här...
- Vi har pratat om följande...vad vill ni göra nu?
- Dessa teman har vi berört mycket, finns det andra perspektiv vi behöver belysa också ...

dialogues

## Fördjupande frågor



En fördjupande fråga försöker "sänkat vattenytan" på ett tryggt sätt för ökad KLARHET

Berätta!

- Kan du säga mer om ...?
- Vad menar du med ...?
- Vad ligger bakom det du säger?
- Kan du berätta om vad som gör dig så övertygad/säker?
- Jag tolkar att du känner starkt i denna fråga, kan du berätta lite om bakgrunden som du ser det?

Om fakta (och påståenden)

- Var fick du din information om ...?
- Var har du hört ...?

Gör det mer personlig

- Har du själv erfarenhet av ...?
- Är det så du känner/tänker också?

Sprid perspektiven i samtalet

- Är det fler som tänker så som ...?
- Vem har samma känsla/tanke som ...?
- Kan andra känna igen sig i ...

Leta AKTIVT efter tveksamma röster

- Är det någon som tänker annorlunda...?
- Det verkar som alla håller med. Är det någon som är en aning tveksam?
- Är det någon del av dig som inte håller med?

dialogues

## Tre gyllene frågor om det hettar till

- Vad är det andra behöver förstå som du ser det?
- Hur låter din tveksamma röst?
- Följs av: Vad behöver du för att gå med?

dialogues

# Låt komplexitet och spänning styra behovet av dialog inte metoder!

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

The logo for 'dialogues' is written in a lowercase, green, sans-serif font. The letter 'i' in 'dialogues' has a small green circle above it, resembling a speech bubble or a drop.

**DEN POLITISKA EKONOMIN**

**GLOKALA UTTRYCK**

Sverige i en värld i förändring

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

**Hans Abrahamsson**

Korpen

# Exempel





# Åre kommun – Mörsil – Hur skall vi leva tillsammans?



## Perspektivrapport

Mörsil

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

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



*dialogues*

# Läs mer om några aktuella exempel i Sverige

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

**dialogues**

# Samverkan Östberga – Enskede Årsta Vantör

# ÖSTBERGA

Stockholms stad | Film från Stockholms stad

Video Taggar Sök

## Dialogarbetet Samverkan Östberga



2016-17 genomförde Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltning en medborgardialog i Östberga för att öka trivsel och trygghet

<https://video.stockholm.se/video/35859402/dialogarbetet-samverkan-ostberga>

*dialogues*

# Trivsel och trygghet i Östberga



Insamlade perspektiv från intervjuer

Perspektivrapport juni 2016



## Vad handlar detta om?

### På kort sikt:

Att vi ska bli fler som tillsammans arbetar med trygghetssituationen i Östberga, både boende, kommunen och eventuella andra aktörer.

### På lång sikt:

Öka förutsättningarna för boende i Östberga att vara med och skapa egenmakt i sitt eget område.

Ökad trygghet

Ökad tillit till kommunen

## 14 tema

- Bilbränder
- Gänget
- Brottslighet och otrygghet
- Föräldrarnas ansvar
- Skolan
- Östberga Community Center
- Vi-känsla och samhörighet
- Avsaknad av vi-känsla och samhörighet
- Behov av vardagliga möten
- Behov av service, handel, kollektivtrafik och arbet
- Isolering; fysisk och mental uppdelning
- Folktomt och ödsligt
- Yttre miljö
- Ansvarsfrågan – är det någon som bryr sig?

## Bilbränder

- Jag flyttade hit för att det är så fint. Det är bilbränderna som förstör och skapar oro, men det är bara det! En handfull ungar som gör detta, men de ska inte få oss att lämna området, även om jag efter en natt då man hört en bil brinna så känner man ibland "vi flyttar".
- Flera som flyttar på grund av bilbränderna som skapar otryggheten.
- Det är det obehagliga med bilbränder, att man inte vet vilka det är. Polisen vet vilka det är men de lyckas inte ta dem.
- Nu händer inget med de som gör detta.
- Känner mig kränkt å barnens vägnar. Barnen möter utbrända bilar på mornarna.
- Bilbränderna är en reaktion på polisens närvaro.
- Man har pratat om utökning av nattvandring, men det är omöjligt, det är hela natten som i så fall behöver täckas, ett stort område, men jag tror inte på det.
- Kanske kameraövervakning för att få bort dem.

**Inga inbrott, inga knivbråk, inga överfall, det som är, är bilbränder. Detta är fruktansvärt obehagligt.**

# Arbetsmodell och åtgärdsförslag

<https://www.stockholm.se/Fristaende-webbplatser/Stadsdelssajter/Enskede-Arsta-Vantor/Samverkan-Ostberga/Arbetet-hittills/>



Steg 1

april - maj 2016

Steg 2

maj - juni 2016

Steg 3

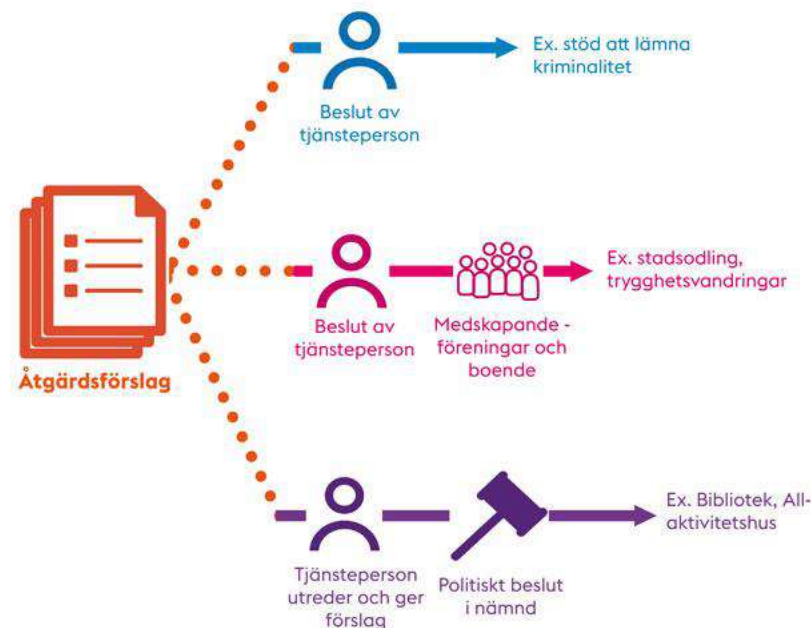
hösten 2016

Steg 4

vintern 2016-2017

Steg 5

2017 ⇐



## TIDNINGEN ÅRSTA/ENSKEDE VANTÖR

DEBATT NÖJE BOSTAD BLOGGAR KULTURISTAN ANNONSERA KONTAKTA OSS TIPSA OSS OM OSS TIC



Protest. Kenth Fransson från Östberga är en av initiativägaren till protestlistan mot redningsplanerna i busstrafiken som nu fått 974 underskrifter. Foto: Privat/Sacharias Källöén



### Planeringen igång för allaktivitetshus i Östberga

Nu skapar Stockholms stad ett allaktivitetshus i Östberga genom ett samarbete mellan stadsdelsförvaltningen, Stockholms stadsbibliotek och Svenska bostäder. Idén till ett allaktivitetshus kommer från boende i området.

I allaktivitetshuset ska boende i alla åldrar kunna besöka Östbergas nya bibliotek, fritidsgården, fältassistenter, öppna förskolan, Östberga Community Center och andra kommunala verksamheter. Samtidigt ska det vara enkelt för föreningar och andra grupper att använda lokalerna för olika aktiviteter.

### Genomförandearbete med arbetsgruppens förslag som grund

Nu 2017 är Samverkan Östberga i genomförandefas. De förslag till åtgärder som en arbetsgrupp av boende, tjänstepersoner och politiker tog fram under 2016 ligger till grund. Enskede Årsta Vantörs stadsdelsförvaltning samordnar det fortsatta arbetet.

Stadsdelsförvaltningen sammanställde först förslagen till åtgärder och gav även förslag på hur de ska hanteras. Enskede Årsta Vantörs stadsdelsnämnd fattade beslut om det fortsatta arbetet enligt förslaget den 15 december 2016.

Ärendet

Protokoll



Öppet hus i Östberga 6 mars. Foto: Lovisa Nerbrandt

# Trygghetspriset 2018

Temat för 2018 års trygghetspris var Ideella föreningar eller civilsamhällesorganisationer för att lyfta samverkan mellan offentlig och ideell sektor.

Årets pris tilldelades tio föreningar i Östberga tillsammans med Enskede-Årsta-Vantör stadsdelsförvaltning och kulturförvaltningen. Det prisade arbetet bedrivs i projekt Samverkan Östberga där föreningar, boende, staden och andra aktörer arbetar tillsammans för ökad trivsel och trygghet i området. Under hösten öppnade Östberga Kulturhus.

## Motivering

"Samverkan Östberga tilldelas Stockholms stads trygghetspris för deras samverkansarbete tillsammans med stadsdelsförvaltningen och kulturförvaltningen som syftar till att bidra till att skapa trivsel och trygghet i Östberga. Genom den nära samverkan som har byggts upp har kontaktvägarna förbättrats vilket bland annat resulterat i att de tillsammans kan skapa gemensamma aktiviteter och att problem som uppstår i området kan lösas snabbt. Under hösten har stadsdelsförvaltningen och kulturförvaltningen öppnat ett kulturhus i Östberga som ska fungera som en kärna för det samlade föreningslivet och de ideella civilsamhällskrafterna."



alogues

# En uppväxt fri från våld

Kontakt



## Påverka flickors och pojkars Östberga

Hur skapar vi en uppväxt fri från våld?

Vi vill bli fler som tillsammans arbetar med flickors och pojkars uppväxt i området. Här behövs ditt perspektiv och dina synpunkter på hur vi får en uppväxt fri från våld för flickor och pojkar.

Vi vill träffa dig som bor eller arbetar i Östberga samt dig som är politiker eller tjänsteperson och arbetar med frågor som rör stadsdelen för att höra vad du tycker kan göras och vilka som behöver vara med. Du som intervjuas är anonym.

*dialogues*