

Dialogverktyg

- Ett stödverktyg för dig som ska förbereda, genomföra och följa upp en dialogprocess



Innehåll

I. Förberedelse Behövs dialog?.....	3
När du förbereder en dialog.....	3
Dialogens syfte	4
Grad av inflytande	5
Hur hög påverkansgrad har då deltagare på eventuella beslut?	5
Dialogens omfattning – finns det en potentiell konfliktrisk?.....	7
Frågor för dialogens omfattning	7
Tolkning	11
DEL 1 - Potentiell risk för konflikt.....	11
DEL 2 - Hur allvarlig är den potentiella konflikten?.....	11
DEL 3 - Frågans komplexitet	11
Att ta hjälp av konsulter i dialog.....	12
Planera baklänges – samråd som återkoppling.....	13
II. Genomförande	14
Dialogmöte i planprocessen.....	14
Hantera motstånd - uppmuntra nej'et"	15
Återspegla det du hör.....	16
Summera samtalet – skapa trygghet.....	18
Att bjuda in alla i samtalet tidigt: check-in.....	19
Hur du kan bemöta upprörda och arga deltagare	20
Skapa positivt engagemang.....	21
Att bjuda in nya intressenter under planens gång.....	22
Att få underrepresenterade grupper att delta i dialogen	23
Se konflikter och motsättningar som tillgångar - inte som problem	24
Läs kroppsspråk.....	25
III. Uppföljning	27
Återkoppla efter dialogen	27
Återkoppla till din uppdragsgivare om processen.....	28

I. Förberedelse

Behövs dialog?

Innan du fattar beslut om att ha ett utökat invånardeltagande eller inte (utöver lagstadgat samråd) bör du svara ja på frågorna nedan. Vid nej på några eller alla frågorna bör du överväga att använda någon form av information istället. Se text om *Detaljplanprocessen integrerat med invånardeltagande* för mer stöd i bedömningen om behov av utökat invånardeltagande.

Utmaning

Att bestämma om du ska hålla dialog med invånare eller inte.

Du bör svara ja på frågorna nedan innan du bestämmer dig för att hålla i en dialog.

1. Behöver vi inhämta mer kunskap om invånarnas värderingar, prioriteringar och sakkunskaper i frågan för att bredda ett beslutsunderlag för en plan?
2. Kan ett invånardeltagande ge större kunskap, förståelse och insyn i kommunens plan för ett område?
3. Är planens utformning och innehåll påverkningbart?
4. Är jag/vi påverkningbara?
5. Finns det potential för konflikt i frågor knutna till denna plan? (Använd gärna *checklistan för konfliktpotential* att avgöra detta).

När du förbereder en dialog

Om du redan fått uppdrag att anordna och förbereda en dialog är första steget att tänka igenom några viktiga punkter.

Checklista:

- Vad är dialogens syfte?
- Var klar över ditt uppdrag (vad ska du göra) och ditt mandat (vad får du och vad får du inte göra).
- Vilka resurser har du till förfogande – tid, pengar, personal, kompetens?
- Finns det en deadline?
- Är frågan så stor och komplex att du behöver ta in experthjälp?
- Hur mycket inflytande får deltagare i eventuellt beslut?
- Hur hanterar du stressiga situationer? Det är bra att tänka igenom din egen personliga stil och om denna matchar dialogens syfte.
- Ska du själv styra innehåll och process? Eller kommer du tillåta deltagare att göra val gällande innehåll och process?
- Finns det risk att deltagare blir upprörda och att konflikt uppstår under processen? Om du svarar ja på denna fråga, kan du få hjälp av checklistan: *kolla konfliktpotential*.

Dialogens syfte

Du behöver ta reda på dialogens syfte och hur mycket inflytande som ges i den aktuella planen. Syftet avgör hur du planerar dialogen och lägger upp dialogprocessen, vilka du bjuder in och vilken information du ger om dialogen. Du som planerar dialogprocessen, behöver även ha syftet i åtanke för att undvika att ge deltagarna en felaktig uppfattning om hur mycket de kommer att kunna påverka i beslutet som tas.

Utmaning

Klargöra syfte tillsammans med uppdragsgivaren och ta reda på hur mycket inflytande som ges.

Checklista

Hjälper dig bedöma förutsättningarna i den aktuella dialogen (bygger på Angereds dialogguide).

- Det finns ett uppriktigt intresse, från beslutsfattaress sida, att få veta vad deltagare tycker.
- Målgrupp/er har kunskap och erfarenhet som du ser ett värde i att ta del av.
- Resultatet av dialogen ska användas.
- Det finns ett tydligt mandat från ledning och chefer att genomföra dialogen.

Innan du förbereder dialogen är det viktigt att veta hur mycket inflytande som ges.

- Identifiera frågan eller frågor som dialogen handlar om.
- Identifiera frågor som inte är förhandlingsbara – där tjänstemän eller politiker fattar egna beslut.

Du kan använda dig av modellen nedan för att klargöra syftet och deltagarnas grad av inflytande.

Grad av inflytande

Hur hög påverkansgrad har då deltagare på eventuella beslut?

Graden av inflytande avgör hur du lägger upp dialogprocessen, vilka som ska bjudas in och vilken information du ger om dialogen.

Tillsammans med uppdragsgivaren klargör du vad ni vill uppnå med dialogen och, om möjligt, vilket faktiskt inflytande som ges i beslutet.

Vilket av påståendena nedan passar bäst med beslutsfattarens önskemål? Utifrån det kan du fastställa deltagarnas inflytandegrad och på så sätt få en tydligare uppfattning om dialogens form. Påståendena hänger ihop med modellen över hur olika grader av inflytande skiljer sig från varandra.

- Beslutsfattaren behöver kunskap eller information från inbjudna deltagare (se rutan KUNSKAPINHÄMTNING)
- Beslutsfattaren har en tanke om vad de vill, men är intresserade av utbyte av tankar, idéer, känslor i fall de har missat något viktigt (se rutan KONSULTATION)
- Beslutsfattaren har inte bestämt sig för vilket alternativ och vill resonera tillsammans med inbjudna deltagare. (se rutan MEDVERKANDE DIALOG)
- Beslutsfattaren vill tillsammans med inbjudna deltagare komma fram till en lösning som alla kan gå med på (se rutan MEDBESTÄMMANDE DIALOG)
- Beslutsfattaren är beredd att lämna över till inbjudna deltagarna att ta beslut (se rutan MAKTÖVERLÄMNING)

Maktöverlämnande	Syftet är att lämna över beslutsmakten. Beslutsfattare bestämmer att inbjudna kan bestämma så som de vill och att de som beslutsinstans ska godkänna det. Inbjudna får makten att bestämma.
Medbestämmande	Syftet är att dela på beslutsmakten. Det betyder i princip att man måste uppnå konsensus med inbjudna eller förhandla vissa beslut. Inbjudna har lika mycket makt som beslutsfattare.
Medverkande	Syftet är att skapa utrymme för att "tänka tillsammans". Här finns en öppenhet från beslutsfattarens sida som kan uttryckas: "Tillsammans kommer vi fram till bättre resultat". Makten att bestämma är beslutsfattarens men inbjudna har större möjlighet att påverka och har därför större inflytande än vid konsultativ dialog.
Konsultation	Syftet är att utbyta tankar, idéer, kunskap och känslor. Beslutsfattare öppnar sig för påverkan från de som deltar. Makten att bestämma är dock enbart beslutsfattarens. Inbjudna får möjlighet att påverka beslut och har därför mer inflytande över beslut på denna nivå än på trappstegen nedan.
Kunskapsinhämtning	Syftet är att få ökad kunskap från medborgare för att underbygga ett beslut. Beslutsfattare formulerar frågor och överväger deltagarnas svar när de fattar beslut men behåller makten att bestämma. Inbjudna har ett begränsat inflytande i processen.
Information	Syftet är att informera inbjudna om planer, beslut eller om deras rättigheter och skyldigheter. Ibland finns utrymme för frågor. Även om inbjudna lämnar sina åsikter kommer dessa inte att påverka processen. Inbjudna har inget inflytande.
Dekoration	Syftet är att skapa falsk legitimitet. Inbjudna är med så att den som beställer eller anordnar dialogen kan säga att resultatet byggde på delaktighet. Inbjudna har ingen eller bara symboliskt inflytande.
Manipulation	Syftet är att ge inbjudna en felaktig uppfattning om hur deras insats ska användas och/eller att använda mötet för att försöka övertala/ övertyga medborgare. Inbjudna har inget eller mycket begränsat inflytande.

Modellen är anpassad utifrån Sherry Arnsteins "Ladder of Participation"

Dialogens omfattning – finns det en potentiell konfliktrisk?

Hur stor risk för konflikt och hur komplex frågan är kan hjälpa dig i bedömningen av dialogens omfattning. Konfliktrisk och komplexitet påverkar, ibland men inte alltid, vilket inflytande som bör ges i dialogen, antal deltagare och vilken typ av process du planerar. Det påverkar även hur mycket resurser som behövs som tid, pengar, personal och kompetens.

Utmaning

Att avgöra hur omfattande en dialogprocess bör vara och att veta vilka resurser som krävs.

Nedan ser du 16 frågor med förtydligande punkter som kan vara ett stöd för att avgöra dialogens omfattning. Frågorna är indelade i 3 delar. Potentiell risk för konflikt, hur allvarlig den i så fall är och frågans komplexitet. Du får även hjälp med tolkningen av dina svar och stöd i analysen.

Frågor för dialogens omfattning

Potentiell risk för konflikt

1. Finns det risk för konflikt rörande värderingar, kultur eller livsstil?
 - *Värderingar kan handla om religiösa frågor, frihet mer mera.*
 - *Kultur kan handla om frågor rörande utövande av en aktivitet, gruppernas vanor, traditioner med mera.*
 - *Livsstil eller livskvalitet kan handla om natur, friluftsliv, trygghet, ekonomi med mera.*
2. Finns det starka känslor inblandade i frågan?
 - *Arga uttalanden.*
 - *Inlägg i sociala medier.*
3. Kan kostnaden för kommunen bli hög om problemet inte hanteras på ett bra sätt?
 - *Det kan bli protestlistor, demonstrationer eller skadegörelse.*
 - *Berörda (tjänstemän, politiker, medborgare) riskerar att bli stressade av frågan.*

4. Finns det risk för att förtroendet för kommunens tjänstemän eller politiker skadas?

- *Frågan har tidigare skapat starka känslor.*
- *I andra kommuner har frågan väckt starka känslor.*
- *Politiker eller tjänstemän är delade i sina åsikter kring frågan.*

Hur allvarlig är den potentiella konflikten?

5. Har kommunikationen mellan berörda parter försämrats?

- *Vassa skämt hörs på möten eller i medier.*
- *Berörda parter är aktiva på sociala medier som Facebook, Twitter, Bloggar med mera eller det finns mycket skvaller.*
- *Parterna lyssnar inte på varandra.*
- *Kommunikation förs via brev, e-post eller sms, kring frågan.*
- *Protester förekommer.*

6. Finns det grupper eller individer som känner sig marginaliserade?

- *Några känner att de inte kan påverka situationen trots att de vill.*
- *Några upplever att de inte blir hörda eller lyssnade på.*

7. Har några parter gått i försvar?

- *Medborgare, politiker eller tjänstemän uttalar sig argt eller nedlåtande över andra parter.*
- *En eller flera parter vill inte längre lyssna - eller anklagas för att inte lyssna.*

8. Det förekommer oklarhet

- *Inblandade (politiker, tjänstemän eller medborgare) uttrycker förvirring.*
- *Information misstolkas.*
- *Kommunikation förvrängs eller missförstås.*

9. Ifrågasätter deltagare kommunens motiv?

- *Anklagelser mot politiker - om maktmissbruk, fusk med mera.*
- *Politiker ifrågasätts i press eller i sociala medier.*
- *Anklagelser om att frågan är "en täckmantel" för någonting annat.*

- *Kopplingar görs till andra situationer där det tidigare har förekommit oriktigheter.*

Frågans komplexitet

10. Kan situationen påverka andra områden negativt om inte det blir en förbättring?

- *Berörda har flera roller i samhället – t.ex. förälder, medlem i förening eller näringsidkare.*
- *Direkta geografiska kopplingar– t.ex. en park som ligger nära en förskola.*
- *Funktionskopplingar – t.ex. trafiksystem och skola, vård och äldreomsorg.*

11. Finns det historiska händelser som påverkar frågan?

- *Tidigare konflikter med samma/liknande grupper.*
- *Händelse som rör ett område.*
- *En grupp som tidigare (även någon annanstans) har blivit utsatt för förtryck eller orättvisor.*

12. Är det många parter/perspektiv inblandade?

- *Flera olika grupper berörs av frågan.*
- *Det finns olika perspektiv inom berörda grupper.*
- *Olika användare har olika behov vad gäller till exempel platser och tjänster.*

13. Finns det olika syn på vad problemet egentligen är?

- *Det finns olika definitioner av problemet/frågan.*
- *Frågan innehåller flera delar: till exempel trygghet, ekonomi och naturvärden.*
- *När man börjar fördjupa sig i frågan uppstår nya frågeställningar.*

14. Är det omöjligt att förutse hur situationen kommer att bli framöver?

- *Det finns många okända faktorer som kan spela in i eller påverka frågan.*
- *Det är osäkert vilka grupper/individer som kommer att visa intresse för frågan.*
- *Kringliggande faktorer är föränderliga – alla eller några kan påverka frågan.*
- *Man har dålig koll på berörda gruppers inställning.*

15. Har tidigare försök att lösa frågan inte fungerat?

- *Det är inte första gången frågan är aktuell.*
- *Tidigare processer skapade frustration.*

16. Kan frågan få långsiktiga sociala konsekvenser om den inte hanteras på ett bra sätt?

- *Stora eller starka grupper är inblandade.*
- *Den kan resultera i allvarliga ekonomiska konsekvenser (t.ex. stängning av en fabrik, företag som flyttar).*
- *Resultatet kan medföra att en grupp känner sig marginaliserad eller diskriminerad.*

Tolkning

Här får du stöd att tolka dina svar och hjälp i analysen.

DEL 1 - Potentiell risk för konflikt

Om svaret är JA på två eller fler av frågorna (1-4), finns det risk för konflikt. Fortsätt då till del två och tre för att ta reda på hur allvarlig den potentiella konflikten är.

DEL 2 - Hur allvarlig är den potentiella konflikten?

Konflikten är inte särskilt allvarlig om du svarar NEJ på frågorna i del två.

Konflikten är ganska allvarlig om du svarar JA på två eller färre av frågorna i del två.

Konflikten är mycket allvarlig om du svarar JA på tre eller fler av frågorna i del två.

Ju högre antal JA – svar, desto mer tid och kompetens behövs för att föra en dialog. Om konflikten är ganska eller mycket allvarlig bör ni överväga att ta in en professionell processledare med kompetens i konflikthantering.

DEL 3 - Frågans komplexitet

Konflikten är komplex om du svarar "JA" på två eller fler av frågorna i del tre.

Ju högre antal JA-svar, desto mer samspel krävs det mellan tjänstemän politiker och medborgare. Det innebär att dialogen kommer att kräva mer tid. För att leda en process där frågan är mycket komplex kan det kan det krävas högre kompetens och det kan vara väl värt att ta in en processledare med kompetens i hantering av dialoger i komplexa samhällsfrågor.

Att ta hjälp av konsulter i dialog

Ibland räcker vår tid och kompetens inte till när det gäller att anordna och leda en dialogprocess.

Utmaning

Att bestämma om och i så fall när vi tar hjälp av en konsult under en dialog.

Förutsättningar kan skilja sig från kommun till kommun men här är några punkter som kan hjälpa dig på vägen.

- Om en fråga är komplex eller har hög potential för konflikt, bör handläggare eller dialogansvarig tjänsteman avgöra om den egna kompetensen är tillräcklig. Det kan vara en lösning att kommunen utbildar eller har tillgång till någon med specialkompetens i konflikthantering.
- Det finns ett synsätt att dialog ingår i kommunens ansvar, och att konsulter inte bör anlitas därför att de inte bär samma ansvar inför medborgarna som kommunens tjänstemän. Dock har det visat sig vid flera tillfällen, såväl i Sverige som i andra länder, att konsulter kan agera på ansvarsfult sätt och hantera dialogprocesser med framgång. Ibland behöver man just en person som är mer neutral, och ingen kommunanställd, för att hantera en konfliktfylld dialog.
- Det kan vara en tanke att etablera kontakt med andra kommuner genom regionen eller ett kommunförbund, för att bygga kompetens eller för att "låna" processledare av varandra. Då är det viktigt att samverkande kommuner har liknande förhållningssätt när det gäller dialog, komplexitet och konflikt.

Planera baklänges – samråd som återkoppling

Ibland kan det vara en idé att börja baklänges när det gäller planeringen. Innan du skriver din plan för den aktuella dialogen går du visuellt igenom dialogprocessen och hur resultatet blev på förhand. Du föreställer dig hur du återkopplar resultatet på samrådet samt hur processen har varit. Gruppen av deltagare ger dig feedback.

Utmaning

Att skapa processen och resultatet på visuellt plan, med möjliga scenarier. Ta hjälp av någon kreativ kollega med att visualisera resultatet.

Checklista

- Hur blev resultatet av dialogen?
- Var det många deltagare?
- Hur lyckades du få med de viktigaste aktörerna?
- Hur gick det på mötena?
- Hur var stämningen?
- Hur gjorde du för att ta hand om de ” besvärliga rösterna”?
- Hur hanterade du media?
- Vilken feedback fick du av samrådsdeltagarna?
(Har du fler saker man kan tänka på?)

Nu har du förhoppningsvis fått lite inspiration och tankar inför dialogen du planerar.

II. Genomförande

Dialogmöte i planprocessen

Du ska ha dialog med intressenter i en planprocess. Det är ett uppstartsmöte och du har bjudit in deltagare, färdigställt rummet och ordnat med kaffe.

Utmaning

Att veta hur du ska göra, steg för steg, under dialogmötet.

Checklista

- Hälsa deltagarna välkomna till mötet och förklara kort vad som är syftet med mötet.
- Börja med en check-in. (Se: Check in.) Be deltagarna presentera sig själva, vilka de representerar och vad de har för förväntningar på mötet. Lyssna enbart. Kommentera inte. När alla har checkat in kan du kommentera vilka grupper som eventuellt saknas eller inte är representerade och de olika förväntningarna på mötet.
- Stäm av och tydliggör mötets syfte när du har hört förväntningarna. Om något eller några förväntningar inte överensstämmer med detta kan du fråga om den/ eller de är bekväm eller bekväma med att stanna kvar ändå. Du kan föreslå att ni tar upp de förväntningarna som överstiger syftet vid ett senare tillfälle.
- Följ dagordningen om det finns någon. Du kan fråga om det finns viktiga punkter som saknas. En annan möjlighet är att göra en dagordning tillsammans och vilka ämnen som bör vara med i diskussionen – dock en process som kan ta tid. Det kan också vara bra att på förhand bestämma hur mycket tid varje punkt på dagordningen får ta.
- Gör en kort summering av mötet eller be den som skrev anteckningar att göra det.
- Sammanfatta viktiga beslut och du som håller i mötet bör ha koll på, om det beslutades något, vem som gör vad.
- Om det blir ytterligare ett möte, bestäm tid och datum för detta.
- Tacka alla för deltagandet.

Hantera motstånd - uppmuntra nej'et"

Du ska leda ett möte där du förväntar dig att möta arga, kritiska, besvikna eller oroliga människor. Du förväntar dig även att några på mötet kommer att ge uttryck för sitt och andras motstånd gentemot mot ett förslag, en process eller ett beslut. När en person eller grupp talar emot ett förslag, en process eller ett beslut, kan du som processledare underlätta samtalet och förbättra stämningen genom att uppmärksamma och sprida den negativa kommentaren.

Utmaning

Hur hanterar du deltagare som sätter sig emot ett förslag, ett beslut eller en process på ett sätt som inte marginaliserar dem?

Exempel på hur du kan bemöta och sprida motstånd

- När den negativa rösten kommer fram (genom en kritisk kommentar, ett argt uttalande eller liknande) ska du i första hand bekräfta att du har hört den. Du bör även visa att du har uppfattat intensiteten i den bakomliggande känslan.
- Du kan säga något av följande:
Du håller inte med om förslaget och har starka känslor kring detta.
Personen kan svara "ja" eller kan fortsätta att förklara motståndet.
Sprid nej'et genom att ställa frågan: *är det andra här som också känner att ni inte stödjer förslaget?* Du kan också lägga till: *även om du stödjer förslaget, är det en liten del av dig som håller med det X har sagt.*
- Tacka personen som uttalade motståndet för att ha gett röst till en synpunkt som finns i gruppen och uppmana gruppen att ta den på allvar.

Resultatet av en sådan hantering är att personen som uttalar den (och gruppen som står för synpunkten) känner sig hörda och tagna på allvar. Det har visat sig att stämningen på mötet blir lättare och att laddningen minskar.

Återspegla det du hör

I en dialog pratar man ibland förbi varandra eftersom man inte alltid lyssnar på den som pratar. Detta sker framför allt när samtalet handlar om starka känslor och åsikter. Det kan till och med vara så att man formulerar ett svar innan talaren har pratat färdigt och på så vis kan viktiga saker tappas bort.

För att skapa ett större lugn och mer klarhet i samtalet kan du som processledare använda dig av spegling eller återkoppling. Det betyder att du talar om det som har sagt utifrån hur du har uppfattat det.

Utmaning

Att veta hur du skapar lugn och klarhet i dialogen.

Hur gör du?

Du återspeglar det som du uppfattar han eller hon har sagt. Använd ett liknande språk som talaren använde. En bra reflektion fångar både substansen och den emotionella tonen i det som sägs – utan att upprepa orden rakt av.

Återspeglning har några viktiga funktioner:

- Den saktar ner tempot och skapar således trygghet hos deltagare.
- Den skapar klarhet för talaren (som speglas) genom att den hör det han/ hon har sagt och kan rätta till eller bekräfta det.
- Den skapar klarhet och öppenhet för andra deltagare som hör det talaren säger tydligare.

Praktiska riktlinjer för återspeglning:

- Spegling innebär att du ska synliggöra, men INTE bära, en annans budskap.
- Spegla en person i taget med fullt engagemang: *Du säger att...*
- Spegling innebär inte att du ändrar något som en person har sagt.
 - Inkludera essensen av allt det som en person säger.
 - Lägg varken till eller ta bort något av det som har sagts.
 - Försök använda ord och uttryck som talaren använder.
- Spegling bör inkludera känslorna bakom orden, inte enbart det som någon säger.
Du säger att de inte lyssnar på er, och det ser ut som du har starka känslor kring detta.
- Allt kan speglas: kroppsspråk, tystnad, gester, ansiktsuttryck.
Jag ser att du vänder dig bort: Du har inte sagt något under mötet.
- Spegla med samma intensitet som talaren använde.

Spegling ska alltid bekräftas eller korrigeras.

- En bra spegling väcker vanligtvis en direkt respons, antingen bekräftande eller nekande:
Ja, precis! just det!
Nej, det var inte så jag menade - jag var inte bara irriterad, jag var riktigt arg!
- Där bekräftelse eller nekande inte kommer spontant, ska du fråga talaren om speglingen stämmer.
- Att talaren inte håller med kan betyda att du inte har fångat upp essensen eller att personen inte har uttryckt sig så som den ville.

Summera samtalet – skapa trygghet

Ibland drar samtalet iväg och processledaren får inte möjlighet att bryta in. En Summering av samtalet är då ett bra sätt att hjälpa deltagare orientera sig och det kan också hjälpa till att lugna ner arga eller upprörda deltagare och ge dem så väl som dig själv en andningspaus.

Utmaning

Det kan vara svårt att bryta ett pågående samtal men genom en bra summering av det som har sagts ger du deltagarna ett bättre perspektiv och en möjlighet till att välja hur de vill fortsätta.

Checklista

- Summering är sammanfattning av de ämnen och teman som diskuterades (hellre än en spegling av det som deltagare säger)
- Alla punkter (samtalsämnen) inkluderas, både det som deltagare är eniga om men framförallt det som deltagarna är oense om.
- När deltagare inte håller med varandra måste båda eller alla perspektiven redovisas
- Tala direkt till deltagare:
du/ni säger x ... och du/ni säger y... (INTE han/de säger ... och hon/de säger ...)
- Om möjligt, använd deltagares språk.
- Ändra inte innebörden av det deltagare yttrar i sammanhanget. Försök inte att "göra mjukare" eller vattna ur skillnader mellan parterna. Skillnader ska bli tydligare genom summeringen.
- Tanken med summering är att skillnader i samtalet ska bli tydligare.

Summering följs ofta av ett "check-in" – d.v.s. deltagare presenteras med ett val om hur de vill agera eller fortstätta.

Att bjuda in alla i samtalet tidigt: check-in

Delaktighet är a och o för att processen på mattan ska bli givande. Deltagare kommer från olika organisationer eller representerar olika intressen och perspektiv. Hela mötet hänger på att de som är i rummet kan och vill delta med sin kunskap och sitt perspektiv samt kan lyssna in de andra. Att ge alla en möjlighet att bli hörda och sedda tidigt i processen är ett sätt att få med så många som möjligt i ett tidigt skede.

Vi brukar starta mötet med någon form av incheckning där alla får presentera sig och dela med sig av en reflektion som relaterar till dagens tema. Ett sätt att visa väg i incheckningen är att som ledare vara den som börjar. Ett exempel på incheckning som vi har använt är: Presentera dig själv och berätta om du har arbetat med SKA och BKA innan och i så fall hur.

Utmaning

Hur du bjuder in alla samtalet och får med allas röster innan du sätter igång med processen.

- När du har hälsat alla välkomna, säg att det skulle vara bra att veta vilka som är i rummet.
- Förklara vad du menar med en check-in: att alla bör presentera sig för varandra.
- Illustrera vad du vill att andra ska göra genom att göra det själv först.
- Några saker man kan inkludera i en check-in:
 - Vad du heter
 - Vad du gör (som alternativ till din jobbtitel och möjligtvis i anslutning till processen som är fokus för dagen)
 - Dina förväntningar för processen/dagen
 - Ditt förhållande till ämnet/platsen under diskussion
 - Hur du mår (någonting som påverkar dig när du sitter här)
- Be andra att inte svara på det någon säger.
- Håll det kort om du inte har mycket tid.

Hur du kan bemöta upprörda och arga deltagare

Det är inte ovanligt att människor riktar sin frustration, oro eller ilska mot dig som processledare och särskilt inte om du är tjänsteman. Du kanske leder en process där du befärar att någon/några deltagare kommer att vara aggressiva eller rikta sin ilska mot dig. Här är några exempel på förhållningssätt och hur du kan bemöta upprörda deltagare under en dialog.

Utmaning

Hur du agerar utan att provocera ytterligare och i bästa fall hur du vänder negativiteten under mötet.

Din inställning

- Du bör vara medveten om att när du försöker utöva kontroll gentemot en arg person eller grupp kommer de troligtvis att bli ännu argare – släpp ditt behov av kontroll!
- På förhand kan du bygga upp din inställning av nyfikenhet. Hur kommer det sig att någon blir arg?
- Byt ut försvar mot intresse.
- Förstå att människors ilska inte (nödvändigtvis) beror på dig och ditt agerande.
- Var inte rädd för att be om ursäkt för ett misstag.

Ditt agerande på mötet

- Lyssna, lyssna, lyssna! Ta in det personen säger och avbryt inte! Rikta all uppmärksamhet mot den som talar - oavsett vad du tycker om personen.
- Bekräfta personens oro men undvik att säga "jag förstår hur du känner" – det kan provocera. Det är bättre att du bekräftar det du ser: *jag ser att du är arg över... jag ser att du är orolig över...*
- Följ alltid upp med att fråga om du har uppfattat känslan korrekt eftersom det alltid finns en risk att vi misstolkar det någon säger.
- Spegla det personen säger, det ger dig tid att tänka samtidigt som du visar att du hör det personen säger.
- Det är viktigt att ta reda på vad kritiken eller ilskan handlar om. Som processledare behöver du inte svara på frågor eller kritik som inte rikts mot dig gällande processen. Du kan be någon annan att svara eller be om att få återkomma med ett svar.
- Om kritik eller ilska däremot rikts mot din hantering av processen som processledare, måste du svara upp mot denna på plats. Var öppen inför deltagare med att du kan ha begått misstag. Det kan vara svårt att erkänna sina misstag, men det kan bidra till att lugnet återfås. Du kan fråga: *hur skulle du ha velat att vi hade hanterat processen?* Eller: *hur vill du att vi ska hantera processen framöver?*

Skapa positivt engagemang

Ofta är det samma människor som engagerar sig och deltar i dialoger vilket gör att resultatet enbart speglar några röster i samhället. Men hur fångar du in nya röster och hur får du med de deltagare som du vill ska engagera sig och delta?

En väg är att först förstå varför människor inte engagerar sig och förstå hur du kan skapa former för ett ökat engagemang.

Varför är människor inte engagerade i dialogprocesser?

- Därför att de tror att beslutsfattare inte kommer ta deras perspektiv på allvar.
- Därför att de har erfarenhet av dialogprocesser som inte blivit tagna på allvar.
- Därför att de har deltagit i dialogprocesser där de inte fick utrymme att tala om det som var viktigt för dem.
- Därför att de inte har fått återkoppling efter tidigare dialogprocess.
- Därför att de inte är vana vid att delta i beslutsprocesser.
- Därför att de misstror politiker och andra makthavare.

Vad kan jag göra för att få människor engagerade?

- Det är viktigt att göra människor mer delaktiga i hela processen. Ge dem exempelvis utrymme att vara med och bestämma mötesplats, mötesform och mötestid.
- Fråga vad de vill prata om.
- Fråga vilka de tycker borde vara med. Till exempel: *Vi vill gärna att ni är med, vad skulle ni behöva för att kunna tänka er delta i samtalet med andra intressenter eller med oss?*
- Ändra din roll från ledare till deltagare i diskussionen (Googla till exempel på dialogen om Frilagret i Göteborg)
- Våga vara kreativ och skapa aktiviteter så att människor tycker att det är roligt att delta. Till exempel musikkvällar eller bjuda in skådespelare. Ett exempel är när huvudgatan i Århus förvandlades till en park för en vecka.

Att bjuda in nya intressenter under planens gång

Det kan hända du är mitt i en dialog och inser att du behöver fler deltagare eller att det finns grupper som du har missat och att deras perspektiv är viktigt för underlaget.

Utmaning

Att få nya intressenter att komma med när dialogen redan har börjat.

Tips för hur du kan gå till väga

- Börja med en ny process där enbart de nya deltagarna är med. När ni har nått lika långt i processen som de andra grupperna, kan du slå ihop dessa.
- Det är bäst att öppet erkänna att du gjort ett misstag och inte hitta på ursäkter varför de inte blev inbjudna från början. Det kan till exempel vara att du insåg behovet av att föra dialog med vissa individer/grupper som inte var tänkta från början.
- Kom ihåg att förankra ett utvidgande av dialogen med uppdragsgivaren. En utvidgning kan kräva mer tid, fler resurser och även en (processledar)kompetens utöver den som redan finns.
- Om dina uppdragsgivare vill veta varför du vill ta in fler deltagare, finns det bra argument för detta i teorin om hantering av komplexa samhällsfrågor. Förändringar i dialogprocessen och nya frågeställningar kan kräva deltagandet av nya gruppers svar.

Att få underrepresenterade grupper att delta i dialogen

Du planerar en dialog och vill gärna ha med så många intressenter som möjligt. Du vet av erfarenhet att vissa grupper är svåra att nå och andra kommer inte till möten som planerats.

Utmaning

Hur du når dessa grupper och hur du får dem att delta i dialogen.

Några möjliga hanteringsätt

- Alkoholister finns ofta med i det offentliga rummet, men är sällan med vid formella dialogmöten. Ofta finns det i städer en lokal AA (Anonyma Alkoholister) förening. Ett tips kan vara att kontakta denna.
- Skolbarn är en grupp som vanligtvis inte deltar och om de deltar kan det vara svårt att få svar på frågor. En metod som har fungerat är båtturer för skolklasser med aktiviteter under resans gång. Till exempel har man gjort "skattjakt" med blandade åldersgrupper där barnen fick leta efter landmärken på en karta. Lärarna förberedde barnen med undervisning om kulturhistoriska "objekt" och historien bakom dessa (statyer, byggnader, kajplatser, skepp, med mera).

Som uppföljning till aktiviteten fick barnen frågor om vad de tyckte var viktigt att bevara, vad som saknades samt om och vilka förslag de hade på förändringar. De målade, skapade modeller (fysiska och digitala) och presenterade dessa.

- Via skolan kan man även nå föräldrar som annars inte kommer på dialogmöten.

Se konflikter och motsättningar som tillgångar - inte som problem

Alla dialoger är inte lugna och alla är inte överrens med dig eller varandra. Genom att visa uppskattning för motsatta perspektiv och negativa kommentarer vågar deltagare att uttrycka dessa och det ger beslutsfattare ett bättre underlag för sitt beslut.

Utmaning

Hur du hanterar och förhåller dig till konflikter, känslofyllda inslag och kritiska röster är avgörande för att konflikten ska trappas upp. Du undviker att samtalet spårar ut om du hanterar och lyfter fram dessa ”spänningar” skickligt.

Att veta vad din roll innebär

- Det är viktigt att du är klar över din roll som processledare. Är det att lösa konflikter och få folk att komma överens med varandra? Troligtvis inte, en sådan process skulle behöva en medlare eller konflikthanterare.
- Din roll som processledare är att, genom dialog, ta fram ett så bra underlag som möjligt.

Visa uppskattning för motsättningar för att synliggöra spänningar

- Arga kommentarer och utbyten i en dialogprocess, tyder på konflikt. Behåll lugnet och försök att hitta ett tillfälle att få tillbaka ordet (något som ibland kan vara svårt).
- Om det har varit ett långt inslag eller om det har blivit arga samtal mellan två eller flera personer kan du använda dig av summering.
- Om det är en enskild kommentar kan du använda dig av spegling. Försök att inleda något i stil med: *det är tydligt att du/ni har starka känslor kring ...* eller: *det ser ut som detta är viktigt för dig/er.*
- Följ upp med att säga att du som processledare tror att det är bra att även dessa svåra frågor kommer upp till ytan och att de (med deltagarnas instämmande) kan komma med i underlaget för beslutet.

Det har visat sig att en sådan respons lugnar ner samtalet och minskar spänningen i rummet.

Läs kroppsspråk

Gester och kroppsspråk kan både symbolisera negativa och positiva känslor. Genom att du är uppmärksam på deltagarnas kroppsspråk och gester kan du hjälpa deltagarna att uttrycka det de känner men inte säger.

Utmaning

Vad kan du göra för att synliggöra det som inte sägs, men ändå visas genom kroppsspråk?

Exempel på kroppsspråk som ofta förekommer:

- Nickar eller skakar på huvudet.
- Fnissar, ler, skrattar.
- Rynkar pannan eller gör en grimas.
- Läger ben eller armar i kors.
- Börjar pilla med saker de har med sig.
- Vänder sig bort.
- Stirrar ut genom fönstret.
- Börjar prata med en granne.
- Ser arg, ledsen, förvånad, orolig ut.
- Suckar eller vänder ögonen mot taket.

Tips på hur du kan synliggöra det som inte sägs, men ändå visas

- Om du enbart är fokuserat på att lyssna på den som talar kan du missa det som sker i övriga gruppen. Det är en fin balans mellan att lyssna och vara uppmärksam utåt mot gruppen, och du vill inte ge den som talar intrycket att du inte lyssnar. Om ni är två processledare kan den som inte lyssnar på talaren "lyssna" efter kroppsspråk.
- Om du observerar en reaktion kan du uppmärksamma den. Viktigt att inte vara anklagande utan snarare intresserad och nyfiken.
- Du kan synliggöra en reaktion genom humor: *"Du kliar dig i pannan – funderar du på något?"*
- Du kan synliggöra en reaktion genom en allmän kommentar eller meta kommentar: *Jag märker att du skakar på huvudet. Antingen lämnar du en paus efter det eller frågar du: vill du berätta vad du inte håller med om?*
- Ibland kan det vara en stark och tydlig reaktion, till exempel att någon vänder sig bort från talaren. Du kan då använda dig av spegling *Jag ser att du reagerar på det X sa, vill du säga något?* Eller säga: *Jag ser att du vänder dig bort."*
- Det är viktigt att du är varsam med tolkningen av kroppsspråk. Det är bättre om du uttrycker dig undrande eller frågande: *Jag ser att du rynkar pannan och undrar om det är kopplat till det X sa precis?* eller: *Jag ser att några nickar – håller ni med X?*

-
- Du kan även ställa en fråga till hela gruppen: *Jag ser att många håller på med sina telefoner – ska vi prata om något annat?*

III. Uppföljning

Återkoppla efter dialogen

När dialogen är avslutad och resultatet av vad som kommit fram under processen är sammanställt är det viktigt att du återkopplar till intressenter och andra berörda och intresserade personer.

Utmaningar

Vem eller vilka du ska återkoppla till och vad du ska kommunicera i din återkoppling.

Några tankar som kan hjälpa dig i frågan

1. Återkoppla till intressenter

- De som deltog på mötena och de relaterade samtalen.
- De som ville vara med men inte kunde komma - eller valde att inte komma.
- Uppdragsgivare till samtalet som inte var med.
- Beslutsfattare som kommer att använda dialogens resultat som underlag för beslut.

Förslag på vad återkoppling kan innehålla

- Summering av diskussionerna.
- Olösta frågor.
- Parkerade frågor eller frågor som "deponerades i containern" (se text: skapa en container).
- Slutsatser och överenskommelser.
- Nästa steg i processen.

2. Återkoppla till de som är berörda, men som inte var med på samtalen (av olika anledningar har du inte kunnat bjuda in alla som var intressenter i frågan).

- De som enligt lagen/rutiner inte är "sakägare" men ändå påverkas av besluten som tas.
- Press/media.
- Andra (organisationer och individer) som har visat intresse för processen men som inte är direkt berörda av utvecklingen eller besluten.

Innehåll i återkopplingen

- Olösta frågor (om deltagare och uppdragsgivare är med på att kommunicera detta).
- Nästa steg i processen.
- En kort summering av slutsatser och överenskommelser.

Återkoppla till din uppdragsgivare om processen

Du har nu avslutat dialogen och sammanställt det som kom fram under processen. Nu ska du återkoppla (ge feedback) till intressenter och deltagare. Dialogen har tagit mycket energi, lång tid och kanske krävt fler resurser än vad du/ni hade räknat med.

Förslag på möjligt hanteringsätt

När du återkopplar till politiker - se till att du har med en redovisning av följande:

- Hur du/ni resonerade kring processen (syfte, delaktighet, omfattning med mera).
- Oförväntade hinder som uppstod. Ofta är dessa en indikation på frågans komplexitet. Komplexa frågor kännetecknas av att de är dynamiska – d.v.s. förändrar sig plötsligt.
- Tidsresurser som dialogprocessen krävde – av dig och dina medarbetare – så som övertid, kvällsarbete, extra timmar.
- Ekonomiska resurser som ni använde.
- Emotionella krav på de som ansvarade för processledningen.

Genom att inkludera en sådan redovisning ser politiker (eller annan beställare) hur mycket för- och efterarbete som krävs och får därmed en förståelse för att dialog inte alltid kan utföras med kort varsel eller utan konsultstöd.