

PROJEKT MEDBORGARDIALOG

Medskapande dialog för romsk inkludering



**Det gäller att
sitta i elden.**

13



Sveriges
Kommuner
och Landsting



Medskapande dialog för romsk inkludering



Upplysningar om innehållet:
Lena Langlet, lena.langlet@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2016
ISBN: 978-91-7585-376-5
Text: Martin Sande, Bernard le Roux
Illustration: Christina Jonsson
Produktion: Advant Produktionsbyrå
Tryck: LTAB, februari 2016

Förord

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har sedan 2006 drivit projekt Medborgardialog. Under de nästan 10 år som projektet pågått så har vi i många samtal med förtroendevalda och tjänstepersoner diskuterat olika frågor där medborgardialog kan vara ett stöd för att finna lösningar. Det som framkommer tydligt är att många frågor som kommuner och landsting brottas med är av komplex art. Komplexiteten ligger i att det är många som är berörda av frågan, att det finns många olika bilder av problemet samt tidigare erfarenheter som påverkar relationer och förtroende för viljan att hitta lösningar. Det som blivit allt tydligare under årens lopp är att det krävs djupare dialoger för att hantera de komplexa frågorna. Det är inte frågor som man klarar av på ett möte och där någon har makten att fatta alla beslut. Det handlar om att fokusera på medborgardialoger som rör sig på de översta trappstegen på delaktighetstrappan där det ges möjlighet till reellt inflytande och medskapande för att finna lösningar. Det krävs vilja och mod att ta sig an komplexa frågor på ett annorlunda sätt än tidigare och både förtroendevalda, tjänstepersoner och medborgare måste delta och ta ett gemensamt ansvar för att hitta lösningar.

Projekt Medborgardialog bjöd 2012 in till ett nätverk för att forma och pröva en modell för att arbeta med medborgardialog i komplexa frågor. Modellen som utvecklats har prövats i två pilotprojekt. Denna skrift beskriver ett av pilotprojekten som innebar uppdrag att utforma modeller för samråd med de romska grupperna. Tre kommuner har deltagit i projektet Göteborg, Luleå och Linköping. Projektet har letts av Kjell-Åke Eriksson, SKL. Martin Sande har varit den expert som ansvarat för medborgardialogerna och varit samtalsledare i de tre kommunerna. Bernard le Reux har bistått med expertkunskap i arbetet. I denna skrift delar de med sig av sina erfarenheter från projektet.

Projekt Medborgardialog fortsätter arbetet med att pröva och utveckla medborgardialoger i komplexa frågor och samarbetar med kommuner för att få praktiska erfarenheter som kan vara inspiration till andra. Jag hoppas att denna skrift kan vara inspiration för att diskutera och pröva att hantera komplexa frågor med stöd av medskapande medborgardialoger.

Stockholm, februari 2016

Lennart Hansson
Sektionen för demokrati och styrning

Sveriges Kommuner och Landsting

Innehåll

- 7 Kapitel 1. Inledning
- 9 Kapitel 2. Medskapa hållbara samråd
- 15 Kapitel 3. Sju generella principer för medskapande dialog
- 19 Kapitel 4. Arbetsmodellens fyra huvudsteg
- 27 Kapitel 5. Lärdomar av att arbeta medskapande
- 29 Kapitel 6. Process/samtalsledarens roll och attityd
- 33 Kapitel 7. Bekännelser från en privilegierad man i elden

Inledning

Denne skrift beskriver en på många plan utmanande process att medskapa samråd för romsk inkludering. Samtliga tre kommuner har medskapat en modell för ett samråd med sikte på romers mänskliga rättigheter. En struktur och samrådsform som medskapats av romer, politiker och tjänstemän som ger romer rätten att sätta agendan om romers behov och frågor. Arbetet visar tydligt att det är fullt möjligt att med flera perspektiv närvarande aktivt gå in i de komplexa frågorna på ett framgångsrikt sätt och medskapa hållbara lösningar. Att tillsammans möta de strukturella hinder som skapar marginalisering av romer och jobba med dem på djupet utan att vika undan för det svåra och fördomsfulla som finns i frågan. Det är ett resultat värt att arbeta för.

Tre pilotkommuner (Luleå, Göteborg och Linköping) valde, med stöd från Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), att starta en gemensam utvecklingsresa för att medskapa hållbara, kvalitativa och systematiska samråd för romsk inkludering. Detta som ett delområde i det nationella arbetet med en långsiktig Romsk Strategi för Romsk inkludering.

Denna skrift siktar på att samla lärdomar och insikter från processarbetet från 2015. Processarbetet har ständigt haft romers tillgång till grundläggande mänskliga rättigheter som primärt fokus, även om vägen varit både krokig, svår och utmanande att vandra tillsammans. Denna skrift vänder sig till romska aktivister, politiker, kommunala tjänstemän som är intresserade av att medskapa hållbara kvalitativa samråd för romsk inkludering och i en vidare mening möta komplexa frågor genom medskapande samtal. Läsaren tas med på en resa kring medskapande och komplexitet. Processdesign och samtalsledarens hantverk och personliga egenskaper ägnas särskilt mycket utrymme.

Skriften gör inga anspråk att vara heltäckande eller vetenskapligt orienterande, utan samlar upp och delar lärdomar kring medskapande för att skapa förändring i romers liv. Skriften argumenterar för att medskapande av samråd med fokus på inkludering av romer i olika kommuner förutsätter en ny

modell som skiljer sig från etablerade samrådsmodeller. För att etablera en hållbar institutionaliserad samrådsmodell som förmår att ta frågan om romsk inkludering på allvar och göra skillnad, så krävs medskapande dialog och gemensamt arbete med att utforma samrådsmodeller som går bortom redan befintliga samrådsmodeller. Ett samråd som handlar om det som är viktigt och på riktigt och skapar resultat för romer.

Medskapande dialog för att skapa en samrådsmodell har flera syften. I första hand behöver den kunna bygga förtroende och tillit mellan politiker, tjänsterpersoner och romer. I andra hand måste själva dialogen gestalta den process som ska vara grundstommen i ett systematiskt och hållbart samråd. För att det ska kunna bidra till en läkningsprocess av de skador som har uppstått i relationen mellan romer och majoritetssamhället över många århundraden, måste det framförallt vara en inkluderande process. En process där alla perspektiv tas på allvar, utforskas för att förstås för att vara en del av utformningen av samrådet.

Vi författare Bernard le Roux och Martin Sande är erfarna samtals- och processledare i medskapande medborgardialoger i komplexa samhällsfrågor sedan många år. Vi står för det huvudsakliga innehållet i skriften, och tar ett processdesign och samtalsledningsperspektiv på arbetet med romsk inkludering. Den tänkta läsaren skall utifrån skriften kunna se dilemman, vägval, arbetssätt och metoder för att utforma och leda medskapande processer runt komplexa frågor. Vi som författare delar också med oss och frikostigt av reflektioner om personliga rädslor, tillkortakommanden och drömmar som rollen som samtalsledare ”i elden”. Vi menar att neutral samtalsledning är avgörande för att medskapa hållbara förmågor att möta komplexa frågor konstruktivt. Samtalsledning är ett hantverk, som kräver både uthållighet, mod och tålmod. Vi ser oss själva som hantverkare, och vill dela med oss av fler dimensioner än verktyg och metoder utan också hantverkets och hantverkarens olika perspektiv och funderingar. Detta för att bjuda in dig som läsare som aspirerar på att utveckla en egen förmåga att arbeta med ”att sitta i elden”.

Kjell-Åke Eriksson har koordinerat arbetet och väglett oss samtalsledare i arbetet och säkerställt ett nationellt SKL perspektiv. Martin Sande har varit den aktiva process- och samtalsledaren i arbetet med ”Medskapa hållbara systematiska och kvalitativa samråd för romsk inkludering.”

Vill du läsa om resultat från processen och mera information om den nationella strategin besök: www.skl.se/demokratiledningstyrning/medborgardialog-delaktighet.

Medskapade hållbara samråd

Arbetet med medskapande av samråd har flera syften. Två som står i fokus är att motverka marginalisering och att dialog utgör ett resultat i sig. Vi tror att det är tveksamt om existerande samrådsmodeller har kapacitet att ändra på den segregation och misstro som präglar relationen mellan romer och förtroendevalda och tjänstepersoner och majoritetssamhället i stort. Som ambitionen i lagstiftningen idag uttrycks: *”Ge de nationella minoriteterna möjlighet till inflytande i frågor som berör dem och så långt det är möjligt samråda med representanter för minoriteter i sådana frågor”* Denna formulering medger i princip avancerade ”kafferep” som samrådsform eller att sträcka sig bortom det gemensamma och verkligen sikta på romers grundläggande rättigheter. Vårt arbete har siktat långt bortom och förbi det befintliga. Det är inget enkelt processarbete där en enstaka person tänker ut en bra modell och arbetsform och resten anpassar sig. Det är ett gemensamt arbete – att sätta sig tillsammans i elden i de svåraste frågorna som behöver vägval för att kunna komma förbi det givna.

Traditionella samrådsmodeller och även vanliga dialogmetoder har begränsningar som gör att de inte är de mest lämpliga för att hantera komplexa frågor. De flesta samrådsmodeller bygger enbart på deltagande från representanter för organisationer. Det innebär en risk för att man missar viktiga perspektiv i frågan som inte bärs eller kanaliseras av föreningar och dess representanter. Samrådets formalitet är också ofta ett hinder för öppet deltagande. Den som styr mötet och bestämmer dagordningen har makten. Det finns risk att deltagare upplever att de saknar inflytande och delaktighet om dagordningen redan är bestämd. Den som har makten att definiera agendan och problemet som ett samtal skall handla om äger makten i hur frågan ska tolkas och hanteras, inte de som är deltagare i samtalet. Gemensam problemformulering är A och O i en medskapande dialog.

Som vi ser det är arbetet med romsk inkludering en komplex utmaning, det kräver både en ny process och att invanda arbetssätt utmanas samt nya modeller utformas tillsammans. De flesta av stegen i arbetet har skett utifrån tesen: *Detta har aldrig gjorts förut på detta vis, det är oprövad mark. Vi bygger vägen samtidigt som vi går den. När vi möter på hinder och varma frågor väjer vi inte undan utan kliver in i elden och lär oss av situationen.* Vi ser dialog och medskapande som en möjlighet till att gemensamt utveckla nya modeller för samråd som har bättre förutsättningar att skapa inkludering som verkligen kraftsamlar kring romers mänskliga rättigheter. Målet är att dialogens resultat ska skapa en ny samrådsmodell, medan själva dialogen är en arena för att pröva sig fram, steg för steg, till den nya modellen.

Utmaningen är att utveckla en samrådsmodell som inte ytterligare förstärker romers marginalisering och som dessutom tar hänsyn till den komplexitet som finns i frågan om romers inkludering. Det handlar om att i första hand bygga förtroende. Om samråd anses vara ännu en struktur som förstärker majoritetssamhällets perspektiv kommer det att vara ytterst svårt att bygga förtroendet som behövs för att inkludera.

Marginaliseringens effekt

Marginalisering av grupper i samhället skapar motstånd, minskar social hållbarhet som både påverkar samhället som helhet och samtidigt den grupp som marginaliseras, på ett destruktivt sätt. Medborgardialog kan vara ett sätt att motverka marginalisering.

Marginalisering beskrivs i utredningen: Romers rätt – en strategi för romer i Sverige (2010) på följande sätt:

”Marginalisering är en process där individer, kategorier eller grupper av människor i ett maktunderläge förskjuts av andra individer, kollektiv eller grupper i ett relativt maktöverläge så att de förras ställning försvagas ytterligare under processens gång. Ett resultat av sociala marginaliseringsprocesser kan vara fattigdom och armod, i det närmaste total avsaknad av ekonomiskt och politiskt kapital.” (s171)

Rapporten konstaterar att:

”... marginaliseringen av romer handlar om maktrelationer situerade i interaktiva processer mellan en etnisk/kulturell majoritet (det nationella svenska samhället) och en etnisk/kulturell minoritet (de olika romska grupperingarna)” (s171)

Den beskriver historien om romers marginalisering över flera århundraden.

Marginaliseringen skapar ohållbarhet

Delaktighet och inflytande i samhället är en av de mest grundläggande förutsättningarna för en god folkhälsa och är det första folkhälsomålet. Individerna ska ges inflytande och möjlighet att påverka sin livssituation och utveckla egenmakt (empowerment). Maktlöshet och utanförskap är en stark bidragande faktor för ohälsa och stress. KASAM (begripbarhet, hanterbarhet och meningsfullhet) innebär bland annat påverkan på förmågan att hantera stress och förstå sin situation. En stark KASAM minskar risken för sjukdom och stärker förmågan till en positiv livsstil. En individ eller grupp som marginaliseras har sämre möjligheter att använda sina resurser på ett positivt sätt och sämre möjligheter till god hälsa och välmående.

Medskapande dialog skapar grunden för förtroende

Dialog säkerställer inte per automatik att marginalisering motverkas. I vissa fall kan dialog även bidra till en känsla av marginalisering och förstärka marginalisering. Det som krävs är att dialogen inte på något sätt exkluderar deltagande, utan snarare uppmuntrar alla som betraktar sig själv som intressent att bidra med sitt perspektiv och även ges möjlighet att påverka själva processen.

Det förekommer en allmän missuppfattning att detta skulle innebära stormöten där mängder av människor deltar i dialogen. Det finns gott om exempel, både från Sverige och andra länder, där dialoger är organiserade på ett sätt som gör det möjligt för alla som vill delta att delta, komma till tals och bli tagna på allvar.

Förtroende kan dock skapas och gestaltas av en dialog men inte vilken dialog som helst och inte direkt. Det tar tid att skapa förtroende. Det krävs öppenhet, transparens och ett särskilt förhållningssätt till dialog, som leder till ökad

förtroende mellan deltagare och som ger möjlighet att på sikt leda till ökad förtroende. Här handlar det om alla parter vilja och mod att våga prata med varandra, att öppna upp samtalet och att lyssna. Erfarenhet av dialoger i många sammanhang visar att stora förändringar i förtroende blir möjliga när människor vågar möta varandra och där en neutral empatisk dialogledare leder samtalet.

Komplexitet och komplexa samhällsfrågor

Ordet ”komplex” har en särskild betydelse när vi här talar om samhällsfrågor. Vi använder ordet här för att beskriva att problemet/frågan har karaktärsdrag som är typiska för komplexa system.

Komplexa frågor uppstår ur komplexa system. Samhället är ett komplext system och därför är många samhällsfrågor komplexa. Frågan påverkas ständigt av flera olika faktorer som själva är dynamiska och oförutsebara. På engelska kallas dessa frågor ibland för ”wicked problems”. På svenska hittar man ibland översättningen ”svårlösta samhällsfrågor” eller ”resistent problem”. Karaktäristiskt för denna typ av frågor/problem är:

- Flera parter (aktörer) är berörda av frågan.
- Problemen är ofta svåra att definiera vid en första anblick. Vad frågan handlar om visas allteftersom man börjar hantera/arbete med den.
- Det är svårt och ibland omöjligt att på förhand avgöra hur lång tid som behövs för att förändra en situation till det bättre.
- Alla försök att lösa eller hantera en komplex fråga kommer att påverka processen, antingen direkt eller i ett senare skede och skapa ett nytt utgångsläge. Inget kan göras o gjort, det går inte att ”börja om från noll igen” om ett hanteringsförsök upplevs misslyckat.
- Vid hanteringen av komplexa frågor kan man sällan ha en lösning som mått på ett lyckat resultat. Istället får man se det som lyckat om man uppnår en förbättring av situationen eller i vissa fall bara att situationen inte försämras.
- Komplexa frågor uppstår ofta som resultat av andra komplexa frågor och kan i sin tur påverka och bidra till uppkomsten av nya frågor.

Det är viktigt att förstå skillnaden mellan enkla, komplicerade och komplexa frågor när det gäller dialog. Ett exempel på en enkel fråga är att reparera en motor, man diagnostiserar felet och åtgärdar det ofta enligt föreskrivna

metoder. Komplicerade frågor är flera enkla frågor som måste lösas samtidigt till exempel att få en robot att landa på mars. Dessa problem kan ofta lösas linjärt och logiskt och det finns utmärkta metoder för att göra det. Komplexa problem eller frågor kräver dock flexibilitet på grund av att förutsättningar och information ständigt ändrar sig. Här är det viktigare att ha ett lämpligt förhållningssätt än en bra metod eller rutin.

Arbetet med romsk inkludering är en komplex utmaning

Vår erfarenhet av att arbeta med komplexa frågor visar att det som man anser som problem i första hand bara är en del av en större problembild, ett perspektiv bland flera. Risken är att några enskilda experter (tjänstepersoner i kommunen) lägger upp en process för att hantera en viss fråga eller problem utifrån sin förståelse av dess karaktär, för att sen upptäcka att man har missat flera viktiga aspekter. Det är först när processen kommer igång och när man har gjort en gedigen inventering av perspektiv och behov som frågan /problemet blir tydligare. Ur ett processarbetsperspektiv finns här en uppenbar fälla: ”arrogansen i att tro att man vet”. När nyfikenheten uteblir och respekten för ”den andres” perspektiv ses som icke legitim förblir positioner låsta och lösningar verkningslösa på längre sikt. Här har vi upptäckt och bevisat att *neutralitet* och *oberoende* från den/de som samlar processen och leder samtalen är en avgörande faktor för att komma förbi intressenters låsta positioner och invanda sanningar. Nyligen genomförd forskning av Alexander Hellquist och Martin Westin, vid Uppsala Universitet belyser bland annat detta i skriften: ”Medborgardialog om komplexa samhällsfrågor” från SKL 2015.

Som du som läsare förstår är frågorna många och komplexa. Frågan som ser ut på ett visst sätt och har en given lösning kan vid djupare betraktelse ta sig en annan skepnad och blir åter svår förstådd. I iveren att komma till resultat och handling premieras projekt och riktade insatser som ibland liknas vid tomteblöss – fina när de glöder och sprakar, men de dör ut och blir inte ett dugg hållbara.

Vi vill med denna skrift uppmuntra och visa på andra sätt att arbeta med komplexa frågor:

- › Att medskapa - att dela både makt och ansvar.
- › Att tillsammans se och verkligen förstå komplexitetens väsen och förstå att det inte finns en enkel lösning som gäller nu och för evigt.

- Att bryta sig loss från ett linjärt sätt att tänka till förmån för att pröva i liten skala flera gånger för att lära så mycket som möjligt.
- Att inte väja för det svåra och utmanade, utan välkomna det som en port till innovation och resultat.
- Att ödmjukt se sina egna fördomar och växa ur och med dem.
- Att komma förbi politiskt korrekthet och goda viljor till att skapa verkliga resultat där innanförskapet erkänns och utmanas.

Sju generella principer för medskapande dialog

Vad har vi då lärt oss på alla dessa resor och samtal i och med komplexa frågor i fokus? Naturligtvis massor. Nedan lyfter vi fram ett antal generella principer som vi samlat på oss under åren i arbetet med komplexa frågor. Vi har också valt att särskilt fokusera på processledarens profil, roll och hantverk. Det har vi samlat i avsnitt ”Dialogen ska ledas av neutral och oberoende processledare.”

Dialogen ska inkludera alla perspektiv i frågan

Magnus Ljung, forskare vid SLU, beskriver perspektiv på följande sätt: ”Vi människor förstår alltid ett fenomen utifrån ett visst perspektiv. Detta perspektiv gör att vi uppmärksammar vissa aspekter av ett fenomen och förbiser andra”. Lena Wilhelmsson, i sin avhandling om Lärande dialog, använder begreppet meningsbärande perspektiv och beskriver det som ”de grundläggande, ofta omedvetna, förhållningssätt som styr människors sätt att erfara och att tolka sina erfarenheter.”

Våra perspektiv kommer till uttryck då de styr våra åsikter, känslor och agerande samt påverkar sättet vi tolkar verkligheten. Vi ser och gör en tolkning av verkligheten. Ofta skapar vi en förenklad bild av den, så som en staty är en förenklad bild av verkligheten. Om vi vill se verkligheten med sin dynamik, oförutsebarhet och komplexitet, kan vi inte göra det genom att ha ett fast eller låst perspektiv.

För att alla perspektiven ska representeras i en dialog, krävs en inventering av vilka intressenter som deltar och vad det är som är viktigt för dem. I detta fall pratar vi om olika romska grupper och individer samt olika grupper och individer inom kommuner som ska inrätta samrådet för romsk inkludering.

Det vanliga är att arbeta med representanter för olika grupper. Antagandet är då att representanten ska representera alla perspektiven som finns inom gruppen, även om de strider mot varandra eller mot representantens personliga åsikter.

Ett alternativ är att arbeta med representanter för olika *perspektiv*. För att kunna representera ett eller fler perspektiv i en fråga behövs någon som ”perspektivhållaren” litar på. Tillit här handlar om förtroendet att kunna föra fram perspektivet på ett trovärdigt sätt. Det handlar inte om att främja en grupp eller organisation, utan att representera perspektivet som en grupp eller flera grupper står för. Att lyckas med en trovärdig representation av olika perspektiv är en stor fråga. Bäst blir det om personer som står för ett perspektiv kan tala för sig själv, men där många har samma perspektiv kan man enas om en person (eller fler personer) som skulle kunna framföra perspektivet på ett trovärdigt sätt utan att någon känner sig diskriminerad. Om gruppen inte kan enas om en representant kan flera utses. Susan Podziba, Public Policy Mediator USA, menar att man bör utse tre personer, två som står för ytterligheterna i perspektivet och en som står för medelvägen.

Dialogen ska leda till gemensamt lärande

Syftet med en medskapande dialog är att skapa rörelse mellan perspektiven. När perspektiven möter varandra i dialog eller samtal kan deltagarna förvisso konstruera en ny, mer komplex bild av verkligheten en som bygger på respekt för olikhet. Det förutsätter att de är öppna för varandras perspektiv och att de är beredda att betrakta verkligheten från en annan persons perspektiv. Wilhelmsson uttrycker det på elegant sätt:

”...utifrån det perspektiv var och en befinner sig i, är det vissa aspekter av ett fenomen som kommer i förgrunden medan andra träder tillbaka. Olika perspektiv ger olika sanningar, syftet med att arrangera dialogmöten är att exponera dessa sanningar med varandra, att åstadkomma perspektivförändring för att vidga samtalarnas aspektseende.” Vi har valt att kalla detta för ”att sitta i elden”.

När vår syn på en fråga eller problem vidgas, perspektiv både möts och bryts då sker lärande. Vi växer som individer och grupp när vi är beredda att lyssna på varandras perspektiv för att förstå varandras åsikter, känslor och beteende. På så sätt får vi större möjlighet till att hantera komplexa problem. Notera att det också är nödvändigt att bryta perspektiv för att se djupare in i både den andres perspektiv men också tvingas möta oss själva på ett djupare plan.

Dialogen ska vara transparent

Transparens är en förutsättning för att skapa förtroende. Inget beslut, information eller dialog ska vara hemlig eller dold. Om alla har samma information minskas risken för misstänksamhet. Man kan skapa transparens på många olika sätt. Det är dock viktigt att kommunikatören som har ansvar för att förmedla information har möjlighet till att vara opartisk. Det är därför viktigt att kommunikatören bör ingå i dialogteamet och inte vara knuten till någon part i dialogen.

Dialogen ska ledas av neutral och oberoende processledare

En processledare är neutral som inte tillåter sina egna värderingar påverka processens gång eller färga dess resultat. Neutralitet innebär att man som processledare inte är bunden till ett visst resultat eller lösning. Utan hjälper gruppen att arbeta med svårigheter och grumligheter i frågorna i riktning mot tydlighet och att spänningar kan lösas upp. Neutralitet medför att deltagarna i dialogen känner sig trygga för att våga lämna sina perspektiv, och få en större helhetsbild. När processen upplevs som styrd är deltagarna på sin vakt och då är det svårare att öppna sig för andras perspektiv. Upplevelsen av manipulation ligger inte långt bortai alltför många dialoger med goda intentioner, men med i förväg givna resultat.

Processledaren ansvarar för att utforma dialogen och tillsammans med ett dialogteam genomföra dialogen. Dialogteamet kan bestå av samtalsledare, kommunikatörer och representanter för pilotprojektet. Dialogteamets roll är att vara så neutralt som möjligt.

I arbetet med att medskapa hållbara samråd för romsk inkludering har externa och utbildade samtalsledare använts. Kostnader för deras arbete är en betydande faktor att ha med i sin utformningen av processen.

En skicklig samtalsledare kan användas i många olika typer av frågor, och behöver inte ha specifik kunskap i det aktuella temat. Uppgiften är att skickliggöra bärare av olika perspektiv för att tillsammans medskapa hållbara processer som skapar resultat.

Dialog berikas av olika perspektiv

Att arbeta med perspektiv och att se till att alla perspektiven synliggörs och tas på allvar är ett sätt att säkerställa inkludering. Synliggörande och inkludering av perspektiv kan göras på många olika sätt. Lyssnande är nyckel till att

i första hand synliggör perspektiven som finns. Det innebär att den som träffar berörda intressenter ger utrymme för berättande och i största möjliga mån möjliggör en tydlig bild av allas berättelser. I sista delen av denna skrift finns några riktlinjer för det lyssnande som behövs och hur det ser ut i praktiken.

Det är viktigt att ta sig tid att inventera och lyssna på representanter för olika perspektiv, utan att göra en bedömning om rätt eller fel, bra eller dålig. Dessa perspektiv tas med in i dialogen. Individer eller grupper som framfört ett perspektiv får återkoppling på hur perspektivet hanteras och eventuellt integreras i beslut (om samrådets utformning). Det är neutralitet, empatiskt lyssnande, öppenhet att ta alla perspektiv på allvar och noggrann återkoppling som skapar tillit.

Dialog som inte diskriminerar

Det finns alltid risk att grupper, undergrupper och individer känner sig utanför en dialog- eller beslutsprocess. Att byta ut formell representation mot att representera perspektiv är ett sätt att minska risken för utanförskap. Processledarens neutralitet är ett annat sätt att säkerställa att inget enskilt perspektiv värderas som mindre värd än ett annat, att ingen person betraktas som viktigare än en annan och att minoriteten i beslutsprocesser tas med i så hög utsträckning som möjligt.

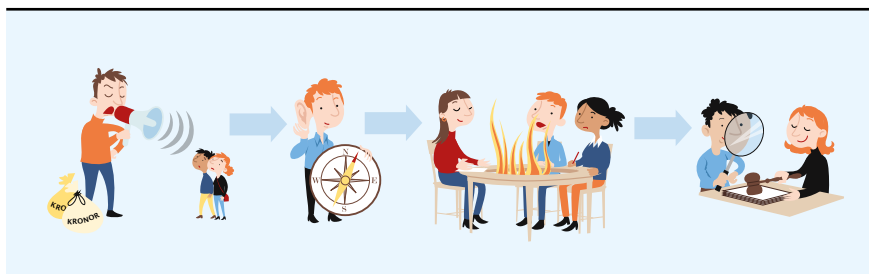
Dialog där alla har lika möjligheter att bidra till lösningar

I det bästa av världar skulle alla intressenter vara med i processen för att skapa en fungerande samrådsform. Praktiskt är det inte möjligt att arbeta på en modell för samråd med hundra eller tusen personer som deltar på ett effektivt sätt. Genom att säkerställa att inget perspektiv lämnas utanför beslutsprocessen, och genom att säkerställa att alla som betraktar sig själv som intressent kan bidra till att identifiera perspektiven, skapas förutsättningar för en hög grad av inkludering. Eftersom arbete med perspektiv kräver ett nytt sätt att tänka för såväl romer som förtroendevalda och tjänstpersoner bör informationen vara tydlig och deltagare bör ges möjlighet till att delta i en utbildning eller orientering om metod, mål och syfte.

Arbetsmodellens fyra huvudsteg

SKL har i sitt utvecklingsarbete i samarbete med forskare och praktiker tagit fram en grundläggande form för medskapande dialog i komplexa samhällsfrågor. Nedan följer huvuddragen i den. Det är en enkel modell, men låt dig inte luras av dess enkelhet. Det finns utmaningar i både bredd och djup i samtliga steg. Varje steg har ett antal punkter som behöver säkerställas och loopas igenom innan nästa steg tas. Vi har valt att jobba i punktform för att tydliggöra de olika momenten och därigenom förenkla för dig som läsare att lägga upp och utforma ert arbete:

FIGUR 1. Arbetsprocessen

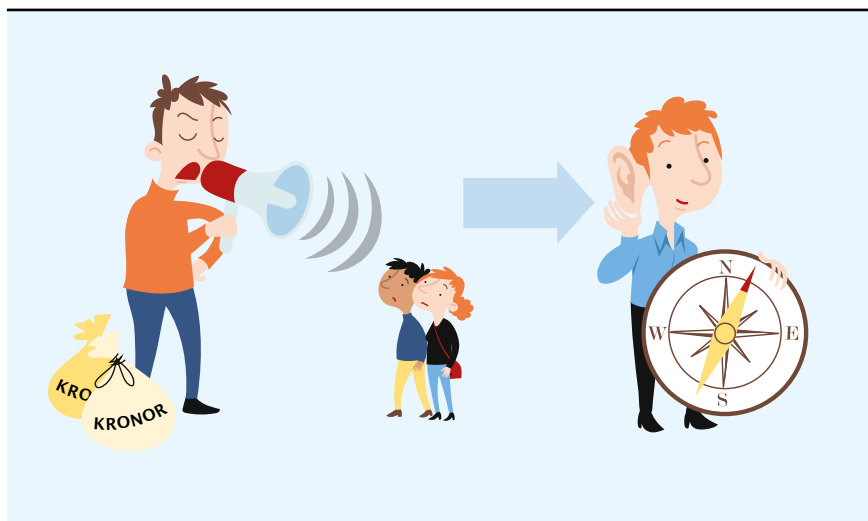


Förberedelse – skapa förutsättningar

Förberedelserna behöver ägnas mycket tid och kraft åt för att kunna få full effekt. I och med att arbetet sannolikt utgår från en situation med en komplex fråga och lågt förtroende mellan intressenterna är det viktigt att börjar bygga en grund för processen. Kom ihåg att det som ser enkelt ut ur ett perspektiv, kan se helt annorlunda ut från ett annat.

- Kontextanalys – där man inledningsvis skapar sig en överblick över: regelverk, resurser, kompetenser, kända perspektiv runt frågan, drivkrafter samt relationer mellan intressenter. Utvecklat av Alexander Hellquist och Martin Westin på Uppsala universitet.
- Säkerställ uppdragets mandat och makt. I detta handlar det om att få klarhet över syftet med dialogen och mandatet som processledaren har att genomföra den.
- Säkerställ nödvändiga finansiella och personella resurser. När det gäller komplexa frågor är det i princip omöjligt att veta hur mycket tid och resurser som behövs för att hantera frågan. Realiteten är att man ofta har en begränsad tid för att genomföra processen och begränsade resurser. Avvägning måste göras av vad som är möjligt och vilka resultat som kan förväntas. Detta görs tillsammans med uppdragsgivare där förtroendet för och processledarens egen integritet är viktiga faktorer.
- Säkerställ processledarens upplevda neutralitet utifrån olika gruppers perspektiv. Upplevs inte processledaren som neutral och oberoende är det svårt att komma i rörelse. Ta kontakt med olika aktörer informera om arbetet, och din roll som processledare. Bygg förtroende så de kan acceptera dig/er som ledare. Vilka nej-röster finns det som behöver återspeglas i beslut och vägval.
- Gör en riskanalys – vad händer om man inte arbetar med frågan? Vilka risker finns det med att arbeta med den.

FIGUR 2. Förberedelse - skapa förutsättningar och perspektivinsamling



Perspektivinsamling

I denna fas tar man reda på genom att metodiskt lyssna på de olika perspektiven hur personer/grupper ser på problemet och eventuella lösningar. Det gäller att gå systematiskt och metodiskt tillväga. Nedan följer steg för steg beskrivning.

Identifiera första lagret av direkta målgrupper med perspektiv. Vilka är de som skall lyssnas på i första varvet av lyssnande? Vilka är de direkt och redan kända intressenter som har med processen att göra. Vilka är det starkaste nej-rösterna som berörs av frågan? Identifiera också vilka målgrupper som kommer vara svårare att komma i kontakt med? Börja fundera på kreativa strategier för att nå just dem. Här räcker det inte på klassiskt och enkla sätt leta bland befintliga nätverk. Exempelvis kan man göra på ett organiskt sätt genom att prata personligt med de intressenter som redan är identifierade och fråga vilka mer som bör inkluderas. Man kan också bjuda in deltagare genom att skicka brev, använda sociala medier och annonsera i tidningar och lita på att de själva tar kontakt.

- › Formulera frågan noggrant som är värt att lyssna på. I arbetet med romsk inkludering var frågan: *”Vad tycker du är viktigt att förändra för att förbättra romers inflytande?”* Tänk utifrån och in när frågan skapas, leta efter en så enkel men också kraftfull fråga som möjligt.
- › Det går även i denna fas att fråga om intressenters tankar kring hur dialog-processen bäst kan läggas upp. Här kan man till exempel fråga: *”Vilka behöver du/ni prata med? På vilket sätt (när, var, hur) vill ni föra samtal?”* När dialogen sedan ska utformas (se nedan) är svar på dessa frågor till stor hjälp. Men än viktigare är att deltagare upplever att de även har möjlighet att påverka processens utformning, att de tas på allvar av dialog-/processledare, att de bidrar till att skapa såväl processen och innehållet.
- › Lyssna tills samma perspektiv börjar upprepa sig. Varje samtal har varat ca 45-60 minuter under arbetet med romsk inkludering. Anteckna noggrant vad som sägs, fråga om det är okey. I Göteborg, Luleå och Linköping genomfördes mellan 29 och 36 samtal. Målet med perspektivinsamlingen är flerfaldig, men fokus är framförallt på att *bygga förtroende* i en komplex fråga och skapa *kunskap om olika perspektiv*. Att samla perspektiv och återkoppla dem till de som blivit lyssnade på är en rättfram och analytisk uppgift som går att göra snabbt och fokuserat. Notera att detta endast är ett av två huvudsyften. Att bygga förtroende kan inte snabbspolas och skyndas på, det kräver tid, tålamod och närvaro för att bli verklighet. Var noggrann med att skapa tid och utrymme för detta. Annars riskerar resultat bli dokument som inte har något värde och inte leda till förändringar i romers liv som gör skillnad. Vill du läsa sammanställda perspektiv gå in www.skl.se/demokratiledningstyrning/medborgardialogdelaktighet.

- Återigen är det viktigt att lyssnande sker utifrån en neutral position. Den som lyssnar behöver *helt* lämna en värderande position av rätt/fel, bra/dåligt. Detta är ofta enklare sagt än gjort då vi alla är människor med fördomar och föreställningar. Det handlar om att för stunden lämna din egen personlig syn på världen och att försöka ”gå i den andres skor”: vad är din upplevelse? Hur tänker du? Hur kommer det sig att du känner, agerar eller tänker som du gör? Neutralitet kombineras med en medkännande intresse för den du lyssnar på.
- Att lyssna på olika perspektiv är inte ett mekaniskt arbete att skapa listor på ämnen och åsikter. Det är ett hantverk där man lyssnar på det som är av vikt, det som motiverar agerande eller starka åsikter. Konsten är att skilja mellan enbart tyckande och det som är viktigt för en person eller grupp personer. Att komma åt det som är viktigt i ett kort samtal är i sig en konst. Framförallt är det närvaro och genuint intresse som skapar öppenheten som gör att människor delar med sig det som de anser som viktigt för dem. Det är också viktigt att det som de delar med sig leder någonvart, att det tas på allvar i processen och blir synlig för andra som deltar i dialogen.
- När perspektivinsamlingen är gjord (perspektivmättnad har uppnåtts) då behöver alla perspektiv sorteras, sammanfogas och presenteras. Det är viktigt att de som har lämnat en åsikt kan se hur den som har tagit emot den har förstått och beskrivit den. Det finns olika sätt att göra åsikterna synliga. Sorteringen innebär att försöka förstå samband mellan olika åsikter och teman som kommer fram. Avgörande är att konkret återkoppla till samtliga på ett begripligt sätt som återspeglar begrepp och språk som lyssnandet visat. Vid behov korrigeras och kompletteras helhetsbilden baserat på inkommen feedback. Man kan ställa frågan: har jag förstått detta perspektiv rätt? Har jag missat något viktigt? Att återkoppla på det här sättet skapar förtroende för processen. Sammanställningen kan också här vara lämplig att lägga ut på hemsidor och annan information som beskriver arbetets framsteg och resultat.
- Inventeringen avslutas med att dialogprocessen utformas och arbetsgruppen formeras. Med hjälp av erfarna processledare tolkas inslag som kommit fram under inventeringen och processen formas på ett sätt som svarar upp mot intressenternas förväntningar, förhoppningar, behov och krav. Här tar dialogteamet hänsyn till det som deltagarna framförde när det gäller hur processen bör se ut vilka samtal som behövs och i vilken ordning de ska ske. Praktiskt innebär det också att, inom ramar för budgeten, befintlig kompetens och tid, försöka få till de samtalen som måste ske för att komma fram till ett beslut. Ibland görs misstaget att direkt börja med någon form av förhandling. Riskerna är då att man inte har gjort arbetet som krävs för att skapa tillit och förtroende.

FIGUR 3. Medskapa dialog i arbetsgrupp



Medskapande dialog i arbetsgrupp

I arbetsgruppen börjar arbetet med att ”medskapa hållbara lösningar för den komplexa frågan” Arbetsgrupperna i samtliga tre kommuner arbetade efter principen om 50/50. Det vill säga hälften från det romska perspektivet och hälften från majoritetssamhället. Som exempel kan nämnas att Göteborgs arbetsgrupp bestod av sex romska representanter, två kommunalråd och fyra tjänstepersoner, plus en dokumentärer. Denna princip användes med vissa variationer i Luleå och Linköping.

Perspektiven som samlades in under föregående steg utgör konturerna för agendan att medskapa en hållbar samrådsmodell. Det är oerhört angeläget att kopplingen mellan perspektiven behålls under hela arbetet. Frågan som ställs under perspektivinsamlingen visar olika perspektiv på frågan därför är det viktigt att dessa hålls levande och präglar samtalsform och inriktning. Det är samtalsledarens uppgift att säkerställa detta genom att påminna gruppen kontinuerligt om perspektivens möjliga inspel i resultaten.

Att börja med en omfattande perspektivkarta kan inledningsvis upplevas som väldigt rörigt och kaotiskt men det är både en naturlig och viktig del av arbetet. Det är alltför ofta som ivern att bli klar fort gör att man upprepar de invanda lösningarna, som alltför dåligt löser uppgiften, och upprätthåller till exempel marginalisering.

Att gemensamt reda i frågorna, fördjupa mål- och intressekonflikterna, aktivt problematisera och aktivt leta efter nej-rösterna är visserligen tidskrävande men också värdeskapande på flera plan. Utöver att resultaten blir mer genomarbetade så skapas också djupare förståelse för andras perspektiv, det

bygger förtroende samt innebär en introspektiv process i de egna tolkningarna för deltagarna personligen. Detta är så att säga ”samtalens magi” även om det inte sker hela tiden men när det sker så bryts ny mark och innovativa idéer kan ta form. Det är denna process som vi metaforiskt kallar ”att sitta i elden”.

Målet med arbetsgruppens arbete med att medskapa hållbara samråd var en modell för samråd, en institutionaliserad infrastruktur för att fokusera kring romers mänskliga rättigheter. Samtliga tre pilotkommuner valde denna ingång i sin modell. Exempel hur samrådet har formgivits finns på www.skl.se/demokratiledningstyrning/medborgardialogdelaktighet.

Arbetet i arbetsgruppen leds av en neutral samtalsledare som hjälper och underlättar för gruppen genom att:

- › Skapa en atmosfär av öppenhet, närvaro och respekt genom till exempel incheckning.
- › Sammanfatta under samtalets gång för att skapa klarhet och tydliggöra vägval.
- › Bemäktiga gruppen att fatta egna ”mikrobeslut” om hur de skall ta sig fram steg för steg.
- › Leda gruppen i sin egen takt mot fördjupade samtal om mål- och intressekonflikter, fördomar med mera som ligger under ytan, och hindrar nya lösningar att ta form.
- › Aktivera och stimulera gruppens förmåga att lära tillsammans och prototypa, det vill säga börja i liten skala och pröva arbetsformer som möjliggör lärande med låg risk.
- › Att envist hjälpa gruppen att återbesöka otydligheter och därigenom skapa mer och mer tydliga lösningsförslag som går att pröva.
- › Säkerställa löpande dokumentation av både samtal och mikrobeslut och avgörande modellförslag. Detta för att skapa klarhet mellan mötena och kunna kommunicera med omgivande intressenter som har insyn i arbetet.

Processen i arbetsgruppen är som att knåda uppkomna frågor om och om igen. Ta mikrobeslut under mötet för att sakta ta sig fram mot alltmer konkreta förslag. I arbetet med att medskapa hållbara samråd har 4-6 workshops varierande mellan 4-8 timmar varit tillräckliga för att komma fram till ett samråd som gruppen kan vara överens om.

Prototypsamråd har använts bland annat i Göteborg för att pröva idén till modell i liten skala innan den förs in i den kommunala beslutsprocessen (nästa steg). Detta visade sig vara en användbar form för att finjustera både arbetsform och roller för inblandade parter. Göteborg använde två prototypsamråd innan idén ansågs flygfärdig.

När det gäller samrådsmodellen som alla tre kommuner skapade är det viktigt att poängtera att det är arbetsgruppernas gemensamma överenskommelse på hur de ser att ett hållbart samråd skall se ut. Beslutsmakten för införande finns i kommunens kommunfullmäktige. Vill du se exempel på del olika modellförslagen, gå in på www.skf.se/demokratiledningstyrning/medborgardialog-delaktighet.

FIGUR 4. Överenskommelse och uppföljning



Överenskommelse och uppföljning

När arbetet tagit en fastare form med ett förslag på en konkret modell är det dags att lämna över stafettpippen till kommunen. Målet med förslaget från arbetsgruppen bör vara så komplett som möjligt, men kommer troligtvis att innehålla frågetecken och detaljer som behöver redas ut av till exempel juridisk och tjänstemannakompetens. Här är det angeläget att kommunen hjälper förslaget att bli mer konkret och användbart i kommande beslutsprocess om inrättande. Är det så att idéer uppstår som riskerar att rucka grundidén i modellen bör kommunen återkoppla detta till arbetsgruppen så att avgörande delar inte faller bort utan förklaras och bearbetas.

Formellt beslut om inrättande av samrådet är kommunens och skall tas i Kommunfullmäktige alternativt kommunstyrelse beroende på delegation med mera. På www.skf.se/demokratiledningstyrning/medborgardialog-delaktighet finns uppdaterad information om de olika kommunernas förslag och var de är i beslutsprocessen. Arbetet med att genom medskapande

dialoger utforma samråd har skett under 2015, så är det för tidigt att säga något om hur detta konkret skapar resultat i romers liv och ger tillgång till sina mänskliga rättigheter. En infrastruktur för samtal med romers rättigheter i fokus har skapats, framgången kommer genom hur dessa samtal i samrådet leder till beslut och handling i kommunen. Den stora fördelen att gå från ”avancerade kafferep” till verkliga samtal gör att ansvarsutkrävande från romer mot majoritetssamhället har en form som har medskapats av inblandade parter och där dagordningen sätts av romer och inte av tjänstepersoner eller förtroendevalda.

Arbetet visar tydligt att det är fullt möjligt att i en bred grupp med flera perspektiv närvarande aktivt gå in i de komplexa frågorna på ett framgångsrikt sätt. Att tillsammans möta de strukturella hinder som skapar marginalisering av romer och jobba med dem på djupet utan att vika undan för det svåra och fördomsfulla som finns i frågan. Det är ett resultat värt att arbeta för.

Lärdomar av att arbeta medskapande

Utmaningar att möta och hantera

Att arbeta med komplexa frågor, att medskapa är faktiskt en evig fråga. Man blir aldrig färdig, det handlar mer om att etablera en attityd och arbetssätt. Svårigheten ligger bland annat i att vi hyllar handling och snabba resultat vilket leder oss mot att lösa enskilda frågor i enskildhet. Som dessvärre ökar komplexitetens effekter.

Utmaning: Resultat är processen och acceptera att det är ett evigt arbete.

Medskapande är att dela makt och ansvar, det bygger på en ömsesidighet och respekt för olika perspektiv och dess värde. Parterna i samtalet är på samma nivå. Inflytande bygger på en skillnad i status och makt. Det är en part som bestämmer den andra partens nivå på och möjlighet till inflytande. Redan i formuleringen av frågan att arbeta med finns en maktrelation. Frågans ramar och villkor styr vad som kommer att kunna arbetas med. I medskapandet sker både problemformulering och arbetet med lösningar genom dialogen. Vissa komplexa frågor är av sådan karaktär att misstroendet går långt bak i tiden, frågan förblivit adresserad under lång tid och att ”bara” formulera frågan och fakta runt den är sig en process.

Utmaning: Utmana er att arbeta medskapande när frågan är komplex.

Det kan vara smärtsamt att arbeta med medskapande. Det är oundvikligt att personligen bli påverkad av processen, särskilt när frågan är utmanande. Det finns underliggande dilemma, olösta frågor, fördomar, värderingar och relationer runt frågan. Vi använder begreppet ”sitta i elden” för att symbolisera värmen och friktionen i frågan, men också visa på att där finns energi och liv. Rent psykologiskt menar vi att vi blir berörda av det som finns

inom själva. Projektioner är när hen reagerar kraftigt på någon annan när det i själva verket ofta är något hen bär inom sig själv men inte vill titta på och erkänna som en del av sig själv. Det är inte ovanligt med starka reaktioner av både vrede, sorg och skuld i medskapande processer.

Utmaning: Att deltagarna kan äga sina projektioner även när det smärta.

Makt, arrogans och privilegier är begrepp som vi sällan pratar om och fördjupar gemensam förståelse kring. Det finns ett slags outtalad tabu, som fungerar som en skyddsmekanism som höjer vattenytan när vi i själva verket skulle behöva sänka den. Inte sällan vill samtalen mildra begreppen eller fly dem helt och hållet. Medskapande handlar om makt, att se sina privilegier och olika villkor på djupet och inte enbart retoriskt säga att ”vi är på samma nivå” när det i själva verket inte är fallet. Det som från ett perspektiv är ett arbete är från en annan sida frågan om liv och död. Medskapandet dialog vill aktivt och säkert arbeta med dessa begrepp utan att skada eller bränna någon. Men det är oundvikligt att de kommer nära oss.

Utmaning: Samtala aktivt och fördjupande om makt, arrogans och privilegier.

Vi säger om och om igen att tillit och förtroende är både lås och nyckar till framsteg. Det kan inte nog poängteras att framsteg kräver tillit och förtroende. Socialt kapital har beforskats i decennier nu. Bilden blir av hur vår föreställning om den andre/andra styr vår gemensamma fråga att hantera komplexitet. Vi vet av egen erfarenhet att medskapande dialog bygger förtroende och tillit mellan aktörer. Det går sällan snabbt och på en rak linje. Tillit och förtroende är något som inte går att bestämma eller definiera för eller åt någon annan. Det uppstår inom den enskilda individen, tar tid att bygga upp och kan vara väldigt skört. Att bygga tillit och förtroende kräver att man möts, man bygger tillsammans men man får också inblick i den andres perspektiv och verklighet. Det kräver tid och tålamod, det går inte att snabbspola enligt vår erfarenhet.

Utmaning: Ha mod och tålamod att bygga förtroende och tillit.

Att starta projekt, att få medel och sätta igång tycks återigen visa sig vara det relativt enkla. Även om det kan vara svårt i sig. Medskapandet bygger inte bara förtroende och tillit utan också systematik och hållbarhet. Detta sker inte genom en trollstav utan faktum är att gruppen som skapar samrådet måste tillsammans brottas med dilemman som hindrar hållbarhet och systematik. I och med att alla perspektiv finns med i arbetsgruppen så kommer det också att bli tydligt när de enskilt och tillsammans behöver förändra, etablera nya arbetsformer.

Utmaning: Systematik och hållbarhet – kräver något av alla perspektiv – säkerställ handling enskilt och tillsammans.

Process/samtalsledarens roll och attityd

Samtalsledning är ett hantverk, där du själv är hantverkaren och processen det material du arbetar med. Allt hantverk kräver tid, tålmod, talang och övning för att bemästras. Att misslyckas och ständigt komma tillbaka är en evig kamp mellan uthållighet och att ge upp. Som samtalsledare blir man aldrig vare sig färdig, fullärd eller kan slappna av för att ”man varit med förr”. Det innebär genast en risk för arrogans, tappat fokus och brist på närvaro. Attityden att alltid vilja lära mer och ödmjukt se varje samtal som unik ökar personliga lärandet och gemensamma resultat.

För er som läser denna handbok med siktet inställt på att skapa och genomföra en process av medskapande kring en komplex fråga är det svårt att undgå att uppmärksamma att vi gång på gång poängterat rollen som samtalsledare har. Den är avgörande för framsteg och resultat. Men den kommer inte av sig självt. Det krävs förarbete och medvetna modiga beslut att gå in i.

Här samlar vi upp några villkor och nycklar som ni behöver se till att arbetet har tillgång till.

Samtalsledarens egenskaper

Det är inte beroende på funktion eller placering i en organisation som är avgörande, det är mer egenskaper på det personliga planet som skapar en bra samtalsledare i komplexa frågor. Vissa personer tycks ha naturlig talang att leda samtal i svåra frågor. Det finns en slags säkerhet och trygghet som smittar alla inblandade att komma vidare. Vi har sett genom åren att denna egenskap inte är utvecklad hos alltför många människor, men vi tror att den finns vilande eller latent och kan komma fram och komma till nytta i komplexa frågor.

Följande personliga egenskaper har vi funnit som viktiga för att kunna vara verkningsfull för resultat och villkor för att växa som människa och ledare:

- *Neutralitet* – förmågan att, i roll som samtalsledare, kunna lägga sina egna perspektiv och sanningar åt sidan, frigöra sig från ett visst resultat och istället vara ett redskap för samtalets rörelser och resultat.
- *Nyfikenhet och respekt* – förmågan att vilja djupare förstå andras perspektiv även om det utmanar ens egna perspektiv och även värderingar.
- *Mod* – förmågan att stå kvar även när man är rädd, att vara kvar i frågor som är varma och stå emot vilja att försvara eller fly. Notera att det inte handlar om att inte vara rädd, utan just vara rädd och ändå vara fullt ut närvarande och kvar.
- *Sårbarhet* – förmågan att vara äkta och visa sina svaga sidor likväl bygga på sina starka sidor.
- *Lågt ego* – respekt för andras perspektiv och behov som giltiga utöver sina egna
- *Stryktålig* – förmågan att försöka igen och igen även vid upprepade smärtsamma motgångar
- *Närvaro* – förmåga till fullkomligt fokus i stunden. Att lämna världen utanför, att det enda som betyder något är människorna i just detta samtal.
- *Humor och öppenhet* – att kunna skratta åt sig själv och egna misstag utan ängslan och kunna dela med sig generöst av sina misstag
- *Syntesförmåga* – Kunna balansera för att låta samtalen flöda och samtidigt samla, sammanfoga och sammanfatta för att skapa tydlighet och fokus.

Förhållningssättet som processen behöver bygga på

Enbart en bra metod är ingen garanti för en framgångsrik process. Utan ett förhållningssätt som bygger på respekt och en positiv människosyn kommer inte en bra process att fungera. När det gäller frågan om romers inkludering i Sverige är det av allra största vikt att dialogteamet utgår ifrån ett sådant förhållningssätt. Här följer några specifika aspekter av ett förhållningssätt som är grundat i respekt för människor och en förståelse för komplexa frågor.

Neutralitet

Den som leder dialogen eller samtalet måste vara neutral under processens gång. Neutralitet innebär att dialogledare eller samtalsledare inte tar parti för någon. Det innebär också att han eller hon är medveten om sitt sätt att leda processen för att inte omedvetet ge fördelar till enstaka deltagare eller grupper

på bekostnad av andra. Om deltagare upplever att processledaren gör en bedömning om att vissa inslag är rätt eller fel, bra eller dålig, då skapas spänning som kan leda till konflikt antingen med processledaren eller mellan deltagare.

Samtalsledarens neutralitet bidrar till att skapa en trygg plats där det som behöver sägas kan bli sagt. När inte platsen är trygg, finns en risk att deltagare blir försiktiga och även defensiva.

”Att agera neutralt kräver att samtalsledaren blir medveten om tankar men framförallt känslor som uppstår inom sig själv under en process. Om jag till exempel upplever rädsla, ilska, irritation eller en positiv känsla när ett visst perspektiv blir synlig, måste jag i stunden kunna notera dem och lägga dem åt sidan. Om inte jag lyckas göra detta, kommer jag troligtvis att agera, mer eller mindre tydligt och synligt, utifrån känslorna och tankarna som uppstår. Detta kan påverka processen och styr den i en riktning som jag bestämmer och inte som deltagare behöver. Den svåra frågan för samtalsledare är: styrs du av dina känslor i en process eller har du kontroll över dem?”

Bernard le Roux

Att vara neutral skiljer sig från att vara ledare eller att ta en ledande roll i en dialog.

Deltagare i en dialog förväntas att ta ställning i en fråga. De förväntas **inte** vara neutrala, utan att stå för ett och flera perspektiv. Sedan kan de vara mer eller mindre öppna för att anpassa sitt perspektiv eller sätta sig in i andras perspektiv.

När du tappar din neutralitet som samtalsledare riskerar du att skapa konflikt. När du stödjer (eller tar ställning mot) ett perspektiv väljer du sida i dialogen. Det kan leda till att människor blir upprörda. Konflikten uppstår därför att du som processledare visar dubbla budskap du påstår att du är neutral medan dina handlingar visar motsatsen. Dubbla budskap gör människor arga och du riskerar att bli mottagare för deras ilska (och eventuellt även annan ilska de bär med sig).

Empati

Neutralitet kan upplevas som oengagerad och kallt om dialogledaren saknar empatisk förmåga. Empati innebär att man ställer sig i den andres skor och är närvarande när den berättar något. I det här sammanhanget är empati särskilt viktigt när starka känslor kommer till ytan. Deltagare bör uppleva att samtalsledaren eller dialogledaren är närvarande och empatisk.

Plats för berättande

Det måste ges utrymme för deltagare att berätta sina historier. Det bör vara självklart att romernas perspektiv bygger på känslofyllda historier som måste ges utrymme i dialogprocessen. Likadant kan även tjänstepersoners och politikerns perspektiv bygga på egna historier som också bör få plats i dialogen. Genom lyssnandet kan vi få tillgång till varandras perspektiv och berättelser på ett sätt som vanliga mötesformer inte medger.

Hantera minoritetsrösten

I ett sammanhang där man pratar om inkludering är det av stor vikt att minoritetsrösten synliggörs och om möjligt integreras i majoritetens beslut. Om det är majoriteten som styr eller en maktgrupp som dominerar kommer minoritetsgrupper att känna sig marginaliserade. Det finns processer för att inkludera minoriteten i beslutsprocesser som processledaren bör använda. De utgår ifrån tanken att minoriteten besitter en visdom som kan berika majoritetens beslut.

Transparens och öppenhet

Processledaren bör vara öppen för förslag från deltagare om processen och se till att den är transparent och att all information och alla beslut tas med deltagarnas kännedom.

Tid/tålamod

En processledare som förstår komplexitet vet att svåra processer kräver tid. Att skapa förtroende är en lång process som kräver tålamod och uthållighet. Vi kan utgå ifrån att förtroende är en bristvara i nuläget när det gäller förhållandet mellan romer och myndigheter. Det kommer därför att behövas gott om tid och tålamod att arbeta med en öppen dialog mellan parterna.

Flexibilitet

Komplexa frågor kräver förmågan att anpassa sig till dynamiska förhållanden. Förutsättningar kan förändras snabbt och processer kan behöva justeringar under tiden. Flexibilitet, kreativitet och erfarenhet i dialogteamet kan vara viktigt när situationen tar en oväntad vändning.

Bekännelser från en privilegierad man i elden

Martin Sande har varit samtalsledare i alla tre pilotkommunerna, det är hans text om sina perspektiv och bild av sitt arbete.

Jag är en vit medelålders man. Utbildad, framgångsrik på flera plan, oerhört privilegierad. Jag har makt och position, många lyssnar och tar mig på allvar när jag talar. Jag har ett stort ansvar i det jag gör och säger för jag kan påverka många. Jag tillhör ett innanförskap med makt och möjlighet att påverka. Jag har fördomar om andra, jag är rädd att blotta dem. Jag ogillar starkt att vara oöverens, jag flyr gärna konflikter och har en väl utvecklad repertoar av flyktbeteenden.

Det som balanserar ovanstående egenskaper är en obändlig tro på att inget är omöjligt. En genuin respekt för andras människors perspektiv och lika värde. Att jag i mitt innanförskap har en nyckel till att förändra för att förbättra för andra. Jag klarar inte av se att någon är vid sidan om, att någon är utanför. Jag måste göra något, åtminstone försöka förändra. Jag tycks ha en ganska stark stryktålighet trots rädslor och privilegier. Jag ser varje berättelse som en unik gåva, en inblick i någon annans värld. Tänk om fler kunde få höra varandras berättelser. Jag har makten att skapa sådana arenor, den behöver jag använda.

Jag gör ofta det omvända från de många andra, en slags rebell, en störande faktor. Att arbeta för att förändra är att störa ordningen. Det är jobbigt, men jag vill orka.

Jag har i processen gjort många misstag som kommer ur ovanstående bild av mig som människa. Jag har missat att lyssna färdigt, jag har missförstått, jag har försvarat mig i stället för att äga mitt misstag och be om ursäkt. Jag har tagit för givet att mitt perspektiv är det rätta och det enda och enligt

mig snabbaste vägen. Jag har gått för fort fram, inte vägt in olika aspekter. Jag har varit oneutral när jag skulle varit neutral. Jag har missat detaljer i frågor som jag sett som små och obetydliga, men som i själva verket är bara toppen på ett isberg.

Jag har också tacksamt ibland motvilligt kunna ta emot hjälp från medlemmar i arbetet som visat mig andra vägar, bett mig lyssna klart. Upprepat sina perspektiv tills jag lyssnat in dem. Modigt gått med mig och satt sig i elden, även om det varit varmt och smärtsamt men även så lärorikt efter en tid. Ibland undrar jag om jag gjort mer rätt än fel, det får troligtvis tiden bedöma.

Så utan tvekan är medskapande både en personlig och professionell resa som behöver mötas med en mycket stor dos ödmjukhet. Detta oavsett vilken roll man har i arbetet. Den är inte smärtlös, men väldigt meningsfull och värdefull. Jag vill särskilt tacka alla som medskapat arbetet i Göteborg, Luleå och Linköping för ert mod, tålamod och förtroende för vårt gemensamma arbete. Och den tillit ni satt till mig att kunna leda arbetet både framåt och på djupet.

Varför skrev jag detta blottande och utlämnande avsnitt kanske du tänker? Är detta verkligen professionellt? Eller är det just det, det är? Jag ville med detta avsnitt visa mig som människa i arbetet. En del av mig vill radera det jag just skrivit. Jag låter det stå kvar, det är en slags eld. Den behöver jag sitta i. Vill du vara med?

Tillsammans är man mindre ensam.



Medskapande dialog för romsk inkludering

Denna skrift beskriver en på många plan utmanande process att medskapa samråd för romsk inkludering. Tre pilotkommuner (Luleå, Göteborg och Linköping) valde, med stöd från Sveriges Kommuner och Landsting, att starta en gemensam utvecklingsresa för att medskapa hållbara, kvalitativa och systematiska samråd för romsk inkludering. Detta som ett delområde i det nationella arbetet med en långsiktig romsk strategi för romsk inkludering.

Samtliga tre kommuner har medskapat en modell för ett samråd med sikte på romers mänskliga rättigheter. En struktur och samrådsform som medskapats av romer, politiker och tjänstemän som ger romer rätten att sätta agendan om romers behov och frågor.

Arbetet visar tydligt att det är fullt möjligt att med flera perspektiv närvarande aktivt gå in i de komplexa frågorna på ett framgångsrikt sätt och medskapa hållbara lösningar. Att tillsammans möta de strukturella hinder som skapar marginalisering av romer och jobba med dem på djupet utan att vika undan för det svåra och fördomsfulla som finns i frågan. Det är ett resultat värt att arbeta för.

Beställ eller ladda ner på webbutik.skl.se

ISBN 978-91-7585-376-5



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Post: 118 82 Stockholm
Besök: Hornsgatan 20
Telefon: 08-452 70 00
www.skl.se