

Att leda samverkan

En handbok för dig som vill hantera
komplexa samhällsutmaningar

Martin Westin | Camilo Calderon | Alexander Hellquist

Bearbetning och översättning till svenska av Anna Ranger



DEN STORA UTMANINGEN i vår tid är att skapa välbefinnande och jämlikhet utan att äventyra jordens resurser. För att lösa komplexa samhällsutmaningar krävs att olika aktörer tillsammans engagerar sig för förändring, och lär av varandra för att förstå situationen i dess helhet.

The Inquiry Based Approach (IBA) är ett arbetssätt för att underlätta lärande och samverkan över sektors- och professionsgränser. IBA har använts världen över med goda erfarenheter. Arbetssättet stödjer aktörer med skilda perspektiv och roller att bygga en gemensam förståelse. Därigenom skapas ett handlingsutrymme för förändring som går utöver de medverkande aktörernas egna påverkansmöjligheter.

Handboken innehåller praktiska råd och tydliga instruktioner för den som leder eller deltar i gränsöverskridande förändringsarbete. Den beskriver på ett enkelt sätt hur en IBA-process kan designas och anpassas utifrån lokala förutsättningar. Handboken ger bland annat en introduktion till hur konflikter och makt kan hanteras konstruktivt i samverkansprocesser. Boken ger avslutningsvis en inblick i de vetenskapliga kunskapsfält som IBA bygger på, och en omfattande referenslista ger tips till den som vill fördjupa sig ytterligare.



Att leda samverkan



SWEDES

Swedish International Centre of Education for Sustainable Development
Uppsala University – Campus Gotland | Faculty of Educational Sciences
SE- 621 57 Visby, Sweden

+46 18 471 00 00 | info@swedesd.uu.se | www.swedesd.uu.se

Att leda samverkan

Engelsk titel: The Inquiry Based Approach (IBA) – a facilitator's handbook

Författare: Martin Westin | Camilo Calderon | Alexander Hellquist

Översättning och bearbetning till svenska: Anna Ranger, Reflektionsbolaget i Lund

Grafisk form: Den svenska versionen är formgiven av Maria Jörgel Andersson, Mediamonstret, efter Viktor Jacobssons layout i den engelska förlagan.

Tryck: Media-Tryck, Lund 2016

ISBN: 978-91-639-1438-6

SWEDES är ett centrum för lärande för hållbar utveckling.

SWEDES är en centrumbildning vid Uppsala universitet. I samarbete med svenska och internationella partners utvecklar SWEDES kunskap och kompetens inom lärande för hållbar utveckling.

SWEDES:s mål är att bidra till kapacitetsutveckling inom organisationer och institutioner för att skapa välfärd och rättvisa inom planetens gränser. Genom utveckling av metoder för lärande och kunskapsutbyten med organisationer inom privat och offentlig sektor, såväl som med civilsamhället, är SWEDES en drivande utvecklingspartner både i Sverige och internationellt.

Deltagare i **SWEDES** utbildningsprogram skapar ny kunskap över ämnes- och sektorsgränser för att hitta lösningar på vår tids stora hållbarhetsutmaningar: klimat, rättvisa, säkerhet, försörjning, biologisk mångfald, demokrati och jämställdhet.

SWEDES ingår i både nationella och internationella forskningsprojekt om hållbar samhällsutveckling, klimatutbildning och utbildningspolicy. SWEDES medverkar även i utveckling av styrdokument och läroplaner.

SWEDES har mestadels finansierats av Sida, Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete och Uppsala universitet.

Innehåll

En handbok om ett förhållningssätt

8

Inledning – att sätta IBA i ett svenskt sammanhang

10

IBA – ett frågebaserat arbetssätt med lärande för förändring i fokus

11

Design teori och att prototypa

14

Komplexa, svårlösta situationer och vår gemensamma förmåga

15

Del I: IBA som arbetssätt

17

Hörnstenar, processmål och en frågeställning som motor

17

IBA-arbetets hörnstenar

19

Lärande genom samverkan

19

Nätverksstyrning

19

Systemtänkande

19

IBA-arbetets processmål

19

IBA-arbetets utfallsmål

21

Frågeställningar som motor

22

IBA-arbetet som lärprocess – en serie av lärandeloopar

22

IBA-arbetets kritiska vänner

25

IBA-arbetets fyra faser

25

Att anpassa IBA-arbetet

28

Del II: Att vara IBA-facilitator

32

Faciliteringens fem dimensioner

34

Att använda praktisk visdom

35

Att vara transparent

36

Att hantera konflikter

37

Att förstå och hantera makt

42

Att öppna upp och samla ihop – en rytm för arbetet

45

DEL III: Aktiviteter i en IBA-process

46

Att designa en IBA-process

48

Workshopens generella upplägg och genomförande

50

Att bygga ett team

54

Att skapa en gemensam förståelse

72

Att formulera frågeställningar

84

Att vidga IBA-gruppen

96

Att planera för handling

102

Att utvärdera IBA-arbetet

110

Del IV: De vetenskapliga utgångspunkterna för IBA-arbetet

117

Referenser och lästips

124

En handbok om ett förhållningssätt

Så här kan du använda boken

Den här handboken ger dig inblick i *the Inquiry Based Approach (IBA)*, ett arbetssätt för att underlätta lärande och samverkan över sektors- och professionsgränser. En handbok lovar att finnas till hands i stunder då det råder osäkerhet. Vår förhoppning är att den här boken ger tydlig vägledning utan att hemfalla åt metodbokens checklistor. Det här är med andra ord en handbok om ett förhållningssätt. Handboken har skrivits för två typer av användare. Dels för dig som arbetar som facilitator för grupper som hanterar svåra samhällsproblem. Dels för dig som är deltagare i eller allmänt intresserad av samverkan. Ska du få bästa möjliga nytta av boken bör du läsa den som en tankebok snarare än som en metodbok. Vilka tankar väcker boken hos dig? Hur ställer du dig till bokens påståenden och hur kan du själv använda IBA i ditt arbete?

Vår förhoppning är att den här boken kan ge insikt om värdefulla perspektiv på ditt arbete med att hantera och förändra komplexa och svårlösta situationer tillsammans med andra. Vi har valt att dela in boken i fyra delar, var och en med sitt specifika fokus på vad arbete med komplexa och svårlösta situationer handlar om och kräver av oss. Kapitlen har olika karaktär. Vi tror att de just därför underlättar helhetsförståelsen av vad IBA handlar om. Därför rekommenderar vi att du – oberoende av vilken roll du har i IBA-arbetet – tar dig tid att läsa bokens alla fyra delar.

Vi inleder boken med en kort **översikt** över hur IBA-arbete kan förstås i ett svenskt sammanhang.

I del I presenterar vi IBA som arbetsgång och gemensam läroprocess. Utifrån tre hörnstenar presenterar vi processmål – det vill säga de kvalitet-

er som ska präglade IBA-arbetet – och hur arbetet med hjälp av en frågeställning kan drivas framåt mot deltagarnas gemensamma syfte; IBA-processens utfallsmål.

I del II lägger vi IBA-facilitatorns perspektiv på hur det kan vara att facilitera gemensamma läroprocesser. Det här avsnittet riktar sig inte enbart till dig som är facilitator utan är värdefull läsning för var och en som är en del av en IBA-process tillsammans med andra. Här beskriver vi bland annat de kommunikativa utmaningar som IBA-gruppen kommer att ställas inför i sitt gemensamma utvecklingsarbete.

I del III beskriver vi några aktiviteter som kan vara till hjälp i olika faser av det gemensamma arbetet. När du så småningom blir förtrogen med dessa aktiviteter ser du att de alla är ganska enkelt uppbyggda. Då kan du med fördel lämna dessa exempel bakom dig och utveckla aktiviteter som ännu bättre passar just den specifika utmaning du och gruppen står inför. Så småningom kommer du att upptäcka att det svåra inte är att komma på aktiviteter att göra. Den verkliga utmaningen ligger i att rätt förstå den situation, och det behov, som aktiviteten är till för att möta så att den hjälper till att föra gruppens arbete vidare.

I del IV får du en kort introduktion till de teorier som IBA grundar sig på. Med denna kunskap i bagaget ökar du din förmåga att urskilja vilka olika faktorer som påverkar IBA-arbetet. Därmed står du väl rustad att hantera IBA-processen i dess olika faser.

Kom ihåg: IBA som arbetssätt behöver skräddarsys för varje enskild situation! Med förhoppning om gemensam arbetsglädje och lycka till!

Anna Ranger
Martin Westin
Alexander Hellquist
Camilo Calderon

Inledning

Att sätta IBA i ett svenskt sammanhang

Den stora utmaningen för vår generation är att skapa välstånd och jämlikhet utan att äventyra jordens resurser. När vi tar oss an den utmaningen måste vi hantera svåra och komplexa problem, som till exempel klimatfrågor, social och ekonomiskt ojämlikhet, arbetslöshet, bostadsbrist och inte minst utanförskap och marginalisering.

IBA som arbetssätt har utvecklats av forskare som tillsammans med praktiker varit delaktiga i förändringsarbete runt om i världen. Tillsammans med praktiker har forskarna utvecklat ett arbetssätt som bygger på följande erfarenheter:

- I det moderna samhället ligger möjligheten att förändra ofta bortom en enskild organisations makt, mandat och förmåga.
- Förändring kräver istället samverkan mellan många olika aktörer som har olika intressen och olika synsätt.
- En medveten design av samarbetsprocessen och en aktiv facilitering behövs för att överbrygga de svårigheter som alltid är en del av förändringsprocesser.

Den kunskapsutveckling som den här handboken bygger på är med andra ord resultatet av internationell samverkan mellan en rad olika aktörer. Det språk som oftast har används i arbetet har varit engelska. Det gör att mycket av IBA-arbetets karaktär och dess kvaliteter och utmaningar i första hand fått engelska beskrivningar, med engelska ord. Engelska språket har långt fler ord än det svenska och blir därför mer nyansrikt. Det innebär att de ord som på engelska beskriver IBA-arbetet inte alltid låter sig översättas till svenska utan att betydelser förskjuts eller att ordvalen blir klumpiga. Det gäller inte minst "IBA" – *Inquiry Based Approach*. Vi har därför valt att i den svenska översättningen behålla och använda förkortningen IBA som namn för arbetssättet.

Exempel på frågor som har varit i fokus i IBA-porcesser världen över:

- Livsförutsättningar i informella bosättningar runt en förorenad sjö i Ahmedabad i Indien.
- Förutsättningar för ett gott vardagsliv genom ökat samarbete mellan stad och omgivande landsbygd i Malmö, i Sverige.
- Ökade försörjningsmöjligheter och bevarandet av ekosystem i Hoi An i Vietnam.
- Möjligheter för medborgare i Utrecht i Nederländerna att göra hållbara val i sin vardag.
- Utveckling av svenska kommuners arbete med medborgardialog.
- Metodutveckling för att öka Länsstyrelsernas förmåga att delta i komplexa samråd.

IBA – ett frågebaserat arbetssätt med lärande för förändring i fokus

Det engelska namnet *Inquiry Based Approach* har inte någon riktigt bra svensk motsvarighet. Ordens innebörd är dock viktiga för hela arbetssättet och är därför värda att fördjupa sig i en stund. Om vi börjar bakifrån med ordet approach så handlar det om ett förhållningssätt, snarare än en metod. Det är en viktig poäng i IBA-arbete; att det handlar om ett förhållningssätt som vägleds av frågor som till exempel: Hur kan jag på bästa sätt förhålla mig till detta? Vad behöver jag göra nu för att IBA-arbetets kvaliteter ska uppnås och det gemensamma arbetet ska fortsätta att utvecklas? IBA är med andra ord ingen metod för att ställa saker tillrätta, utan snarare en samling perspektiv som visat sig kraftfulla för att skapa gemensamt handlande över aktörsgränser.

Inquiry är det centrala begreppet och kanske också det som är svårast att översätta till svenska. *Inquiry* handlar om ett öppet och sökande förhållningssätt. De närmaste översättningarna på svenska är undersökning och förfrågan. Men *inquiry* inbegriper också aspekter av lärande och handling, vilka saknas i svenskans motsvarigheter.

Ordet *inquiry* är vanligt inom den forskningstradition som kallas aktionsforskning. Det är ur denna tradition som arbetet med IBA har utvecklats. Aktionsforskning handlar om att forska, men också om att till-

IBA-grupp på Gotland 2011. Foto: SWEDESD.



sammans med dem som forskningen berör delta i den gemensamma förändrings- och lärprocessen som uppstår.

Ordet *based* kan kanske vid första ögonkastet tyckas onödigt att fundera över. Men just det att IBA som arbetssätt är baserat på ett visst förhållningssätt, ger en trygg och stödjande grund när IBA-processen kommer in i faser av osäkerhet, förvirring och tvivel. Med kunskap om dessa perspektiv i bagaget kommer du att kunna agera med större tillförsikt i ditt IBA-arbete. Du kommer att kunna skilja på den osäkerhet som beror på öppenheten i en IBA-process, och den osäkerhet som uppstår när vi inte vet vad vi håller på med. Den bas som IBA-arbetet utgår från är väl grundad i vetenskapliga perspektiv om lärande, förändring och samarbete mellan aktörer.

Designteori och att prototypa

IBA som arbetssätt har hämtat inspiration från det kunskapsfält som kallas designteori. Design kan beskrivas som ett cirkulärt utforskande och testande av prototyper för att söka efter den utformning som bäst bemöter de behov som identifierats. Detta arbetssätt brukar kallas iterativt eller lärande. På många sätt står det i kontrast till de arbetssätt som vi vanligtvis använder oss av, nämligen att vi arbetar linjärt enligt schemat problembeskrivning – lösning – utvärdering, med en sakfråga i taget. Det är det arbetssättet som många av oss har erfarenhet av som "stuprörstänk" och som vi upplever ger lösningar som inte fångar in det vi egentligen skulle vilja uppnå.

Grundläggande i designmetodik är det som på engelska kallas *reframe*. Reframe syftar på den del av lärprocessen där vi förskjuter våra perspektiv på ett sätt så att en annan avgränsning uppstår av det vi tittar på. När vi "reframar" arbetar vi för att ställa problematiken i ny dager, till exempel ge den en avgränsning som spänner på tvärs över "stuprören" så att många olika sakfrågor och perspektiv ges utrymme att påverka vår förståelse. För individen innebär en sådan förskjutning av perspektiv ett lärande – man ser världen på ett nytt sätt. Det är därför design som arbetsmetod sägs präglas av ett lärande förhållningssätt. Reframe har ingen bra motsvarighet i svenskan. I den här boken har vi därför valt att använda det engelska ordet *reframe* för att beskriva den här delen av lärprocessen.

Att prototypa är det andra av de två bärande inslagen när vi arbetar med design som arbetsmetod. När vi har "reframat" vår förståelse av en problemsituation har vi en utgångspunkt för att skapa en ny typ av lösningsförslag. Detta lösningsförslag är just ett förslag och att prototypa innebär att vi i liten skala – men i verkligheten – testat detta förslag till lösning för att kunna utvärdera vad som fungerar, men också vad som behöver modifieras. Med den nyvunna kunskapen påbörjar vi vår andra loop i vårt arbete: vi går in i *reframe*-arbete för att med hjälp av fördjupad förståelse utveckla en ny prototyp att testa i verkligheten. Med dessa loopar av lärande med hjälp av *reframing* och att prototypa kommer vi allt närmare en förståelse för hur den komplexa och svårlösta situationen skulle kunna hanteras för att utvecklas i en riktning vi önskar. Vi har valt att i den här boken använda oss av ordet *prototypa* eftersom det i svenskan inte finns någon riktigt bra motsvarighet till engelskans *prototyping*.

Komplexa, svårlösta situationer och vår gemensamma förmåga

Traditionellt används tre typer av styrmedel för att lösa samhällsproblem – ekonomiska incitament, lagstiftning och information. Det har visat sig att dessa styrmedel inte räcker för att påverka och förändra komplexa och svårlösta situationer, utan att det också krävs att flera olika parter söker sig framåt tillsammans för att utveckla nya lösningar, rutiner och förhållningssätt. Ett sådant gemensamt utvecklingsarbete måste ofta involvera flera sektorer, aktörer och sakfrågor för att bli verkningsfullt.

De situationer som IBA lämpar sig för kallas på engelska för *wicked situations*. Ordet *wicked* används för att beteckna svåra situationer där det finns olika uppfattningar om vad som behöver göras och där många behöver enas om omstridda handlingsalternativ. På svenska finns inget enskilt ord som omfattar alla dessa aspekter. I den här boken har vi valt att översätta *wicked situation* med *komplex och svårlöst situation*.

Ordet *wicked* är användbart för att lyfta fram det faktum att människor ofta tenderar att förstå problem på olika sätt. Fokus för IBA-arbetet är att skapa en gemensam förståelse. Ur denna gemensamma förståelse kan förändring påbörjas, en förändring som kan upplevs som meningsfull och relevant ur flera skilda synvinklar.



I.

IBA som arbetssätt

Hörnstenar, processmål och
en frågeställning som motor

IBA har utvecklats för att stödja samverkan mellan flera olika aktörer. Genom lärande i samförstånd kan gemensamt utvecklingsarbete ske för att möta och förändra en komplex och svårlöst situation.

Målen för en IBA-process kan delas in i process- och utfallsmål. Processmålen definierar en rad kvaliteter som eftersträvas i arbetsprocessen, exempelvis att alla deltagare får göra sin röst hörd. Att nå processmålen är en viktig förutsättning för att nå utfallsmålen. Utfallsmålen formuleras gemensamt av deltagarna och definierar hur de vill försöka hantera den komplexa och svårlösta situationen.

Motorn i arbetet mot utfallsmålen är en gemensam frågeställning som deltagarna i en IBA-process formulerar. Frågeställningen omformuleras successivt under processen i takt med att IBA-gruppens gemensamma förståelse för situationen förändras och utvecklas.

IBA-workshop i Malmö 2011. Foto: SWEDESD.



IBA-gruppen i Ahmedabad i Indien hade problem att hantera fattigdomen och utsattheten i bosättningar runt en förorenad sjö i staden. Detta var gruppens utgångspunkt i arbetet, utifrån vilken de tillsammans formulerade sin frågeställning: "Hur kan vi förbättra livskvaliteten för de illegala bosättarna runt sjöarna i Ahmedabad?"

IBA-arbetets hörnstenar

De tre teoretiska hörnstenar som ligger till grund för IBA är lärande genom samverkan (collaborative learning) nätverksstyrning (governance) och systemtänkande.

Lärande genom samverkan

Den här typen av lärande sker genom interaktion mellan människor med olika erfarenheter och värderingar. Om olikheterna hanteras konstruktivt kan de stimulera lärande. Lärandet sker då genom att individen får tillgång till andras erfarenheter och värderingar, reflekterar över sina egna och utvecklar och kanske omprövar dem.

Nätverksstyrning

Under de senaste decennierna har samhällets tilltagande komplexitet lett till nya styrformer som betonar betydelsen av nätverksbyggande och samverkan mellan aktörer. Det här har beskrivits som att styrning genom politiska beslutande församlingar (government) kompletteras med styrning genom samverkan mellan många aktörer från offentlig sektor, civilsamhälle och näringsliv (governance).

Systemtänkande

I systemtänkande betonas hur delar hänger ihop i en helhet. Det innebär att problemlösning startar i en undersökning av hur problemet är en del av ett system med olika komponenter. Systemtänkande har växt fram som en reaktion mot de dominerande linjära tankemodellerna som bygger på att problem styckas upp i smådelar som hanteras separat.

IBA-arbetets processmål

Ett framgångsrikt IBA-arbete förutsätter en rad kvaliteter som måste byggas in i arbetsprocessen. Vi kallar dessa kvaliteter processmål. Ansvar för att nå processmål ligger hos alla som deltar i IBA-arbetet. Som

IBA-workshop i Malmö 2011. Foto: SWEDESD.

IBA-facilitator har du kunskap och kompetens – och en oberoende roll – att stödja gruppen att uppnå processmålen och därmed skapa så bra förutsättningar som möjligt att nå utfallsmålen.

Vi har identifierat sju processmål att ha som riktningvisare. Det är viktigt att poängtera att de inte förhåller sig hierarkiskt till varandra.

Processmål

- 1 Alla relevanta perspektiv är representerade i gruppen.
- 2 Alla i gruppen ges lika möjligheter att delta.
- 3 Konflikter och motsättningar hanteras konstruktivt för att möjliggöra förtroende och lärande.
- 4 Illegitima skillnader i makt och inflytande inom gruppen minimeras.
- 5 En gemensam kunskap inom gruppen utvecklas om hur situationen kan förstås, beskrivas och hanteras.
- 6 Beslut i gruppen tas utifrån att skilda uppfattningar synliggörs och respekteras.
- 7 Gruppen använder sin gemensamma makt och energi för att förändra.

Mål 1 och 2 handlar båda om deltagandet i IBA-processen: om vilka som bjuds in att delta och hur deltagandet uppfattas och värderas. Här ingår etableringen av en grupp av aktörer med skilda intressen, drivkrafter, kunskaper och perspektiv. Deltagande aktörer ska representera skilda delar av samhället och helst bidra till att gruppens sammansättning blir så bred som möjligt avseende kön, ålder, etnicitet, socioekonomiska förutsättningar och andra relevanta sociala kategorier.

Mål 3 och 4 fokuserar på samtalsklimatet i gruppen. Här ligger fokus på hur meningsskiljaktigheter kan användas för att undersöka och lära istället för att spetsas till och skapa konflikt. En förutsättning för att utveckla ett sådant samtalsklimat är att skillnader i status och makt hos deltagande aktörer inte tillåts styra, utan att alla deltagare ges samma betydelse och värde, och lika mycket utrymme.

Mål 5 och 6 handlar om att beslut inom IBA-arbetet fattas utifrån samsyn som kommer från den gemensamma lärprocessen där alla deltagande aktörer delger sina perspektiv och drivkrafter. Den bearbetning av perspektiv som detta innebär skapar utrymme för gemensamma beslut med respekt för den eller de som uttrycker en avvikande uppfattning.

Mål 7 handlar om den förändringsförmåga som utvecklas genom processen. Men det här målet handlar inte bara om förmåga, utan också om ett aktivt och uppriktigt sätt att delta i det gemensamma arbetet. Mål 7 sätter fokus på betydelsen av att varje aktör genom hela processen förhåller sig aktivt till det som gruppen arbetar med, så att aktören kan ta ansvar för att det som sker i gruppen också stäms av och förankras i aktörens egen hemorganisation.

IBA-arbetets utfallsmål

De sju processmålen är vägledande för hur arbetet mot utfallsmålen ska se ut. De generella utfallsmål som formuleras nedan ges ett konkret innehåll i det specifika sammanhang där IBA-processen pågår. Utfallsmålen formuleras tillsammans av den grupp som arbetar med IBA-processen.

IBA-metodens generellt formulerade utfallsmål är:

- Handling utifrån en gemensam förståelse och samordning av resurser så att maximal effekt uppnås.
- Ökad kapacitet för samverkan bland deltagande aktörer.

Eftersom IBA-arbetet präglas av lärande och ökad förståelse mellan deltagarna, kan utfallsmålen förändras under processens gång. Det övergripande syftet är att påverka och förändra en komplex och svårlöst situation till det bättre. Men vad som är "till det bättre" kan ibland ha en undanglidande karaktär när deltagarna lär sig mer om situationen. Detta är en del av IBA-arbetets inneboende dynamik och det är viktigt att omvandla en känsla av undanglidande komplexitet till ett konkret och hanterbart arbete som leder deltagarna framåt mot en förändrad förståelse och ett förändrat

agerande. Som facilitator av en IBA-process är en viktig del av ditt arbete att stödja gruppen att formulera och kontinuerligt omformulera – finslipa – de frågeställningarna som utgör arbetets motor.

Frågeställningar som motor

Basen i IBA som arbetssätt är de tre teoretiska hörnstenarna, processmålen och utfallsmålen. Nu lägger vi till ytterligare en faktor: motorn i IBA-arbetet.

Frågeställningarna är formulerade så att de uttrycker undran inför en komplex och svårlöst situation, en undran som är angelägen för alla deltagande aktörer. Det är frågeställningarna som anger riktningen för IBA-arbetet genom att skapa förutsättningar för lärande och förändring på en och samma gång.

Frågeställningarna formuleras gemensamt av deltagande aktörer inledningsvis i IBA-processen och bearbetas och omformuleras av IBA-gruppen under hela arbetet. Detta ger det gemensamma arbetet en struktur som kan beskrivas som "cirklar" eller "loopar" av lärande som sker i en växelverkan mellan handling och reflektion. Varje handling resulterar i reflektioner som modifierar deltagarnas kunskap och gemensamma horisont vilket kan ge behov av att justera frågeställningarna innan det är dags för att åter testa i handling och aktivitet – att prototypa.

IBA-arbetet som lärprocess – en serie av lärandeloopar

IBA-arbetet kan beskrivas som en serie av lärandeloopar. En lärandeloop består av fyra olika steg som alla är viktiga för att kunskap ska utvecklas: reflektion, planering, agerande och observation. Precis som figuren nedan visar finns det ingen exakt början i en lärandeloop. Tvärtom är det så att olika människor tenderar att påbörja en lärandeloop i olika faser. Det viktiga är att alla faser finns med, innan arbetet går in i en ny lärandeloop. Den erfarenhet och kunskap som byggs upp blir utgångspunkt i nästa lärandeloop.

Frågeställningarna som är

motorn i IBA-metoden ...

... ger en struktur åt öppna lärprocesser. I början av en IBA-process definierar deltagande aktörer tillsammans de frågeställningar som ska vara utgångspunkt i arbetet. Detta görs på ett sätt så att alla deltagande aktörers drivkrafter tas tillvara. Att formulera frågeställningarna tillsammans sätter ett ömsesidigt lärande i fokus, och deltagarna lär känna varandras skilda förutsättningar och perspektiv.

... utvecklar delat ansvar och tolkningsutrymme. De gemensamma frågeställningarna är ett uttryck för det ömsesidiga intresset hos aktörer att samarbeta. Det gemensamma arbetet att utveckla frågeställningarna resulterar i ett delat ägarskap av förändringsarbetet.

... utvecklas tillsammans i gruppen genom växelverkan av handlande och reflektion. På så sätt innehåller samverkan både aspekter av förändring av en komplex och svårlöst situation, och en gemensam utveckling av kunskap.

... gör det lättare att länka samverkan till redan pågående utvecklingsprocesser. Deltagande aktörer formulerar de gemensamma frågeställningarna tillsammans utifrån en bred känedom om redan pågående aktiviteter. Det gör att deltagande aktörer kan vara förvissade om att det som gruppen åstadkommer stödjer och förstärker redan pågående förändringsprocesser och aktiviteter, och inte blir ett fristående projektbygge.

I del IV kan du läsa mer om den forskning som ligger bakom det här sättet att se på lärande.

På det sättet utvecklar IBA-gruppen stegvis sin förståelse och verkar kontinuerligt för förändring utifrån de frågeställningar som är motorer i arbetet. Lärandelooparnas viktiga roll är att överbrygga det gap som lätt kan uppstå mellan teori och praktik.

Den handling som är en del av en lärandeloop kan vara allt från att samla information och bjuda in nya deltagande aktörer, till mer resurskrävande aktiviteter för att förändra specifika förhållanden eller situationer.



En lärandeloop.

IBA-arbetets kritiska vänner

Konstruktiv feedback från "kritiska vänner" är viktig för det lärande som sker i en IBA-process. Dessa kritiska vänner kan till exempel vara andra brett sammansatta grupper av aktörer. Det kan också vara facilitatorer eller experter som till exempel kommenterar IBA-gruppens frågeställningar i olika faser av arbetet.

Utvärderingar av IBA-processer har visat att tankeutbyte med kritiska vänner i hög grad påverkar IBA-gruppens arbete konstruktivt, så att en djupare förståelse utvecklas kring frågeställningarna.

Läs mer om hur feedback från kritiska vänner kan gå till. Du hittar beskrivningar i Del III, aktivitet 3.5 Att omformulera frågeställningen, 4.2 Att skapa en berättelse för att engagera ytterligare deltagare i arbetet och 5.3 Att göra en handlingsplan.

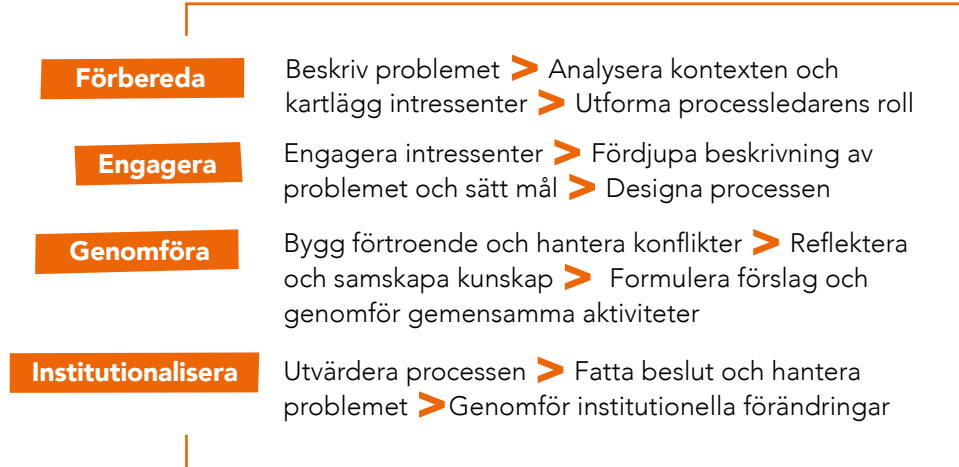
IBA-arbetets fyra faser

Det generella IBA-upplägget måste alltid anpassas till den lokala situationen för att det ska bli möjligt att nå process- och utfallsmålen. Anpassningen handlar om att utgå från de specifika förutsättningar som präglar den komplexa och svårlösta situationen. Det kan handla om fysiska, organisatoriska och kulturella strukturer som skiljer sig mycket mellan världsdelar och länder, men också mellan olika delar av ett land.

Det generella IBA-upplägget består av fyra olika faser:

- 1 Förberedelser
- 2 Engagemang
- 3 Lärande och utveckling
- 4 Förändring av strukturer och arbetssätt (institutionalisering)

De specifika förutsättningarna påverkar, som sagt, i hög grad hur IBA-processens fyra faser utformas. Faserna kan variera i längd. De kan också skilja sig åt vad gäller typer av aktiviteter som genomförs inom respektive fas. Därför är alla IBA-processer unika, även om de alltid genomförs i fyra faser.



De fyra faserna i en IBA-process.

Fas 1: Förbereda

Figuren visar att arbetet i Fas 1 fokuserar på att sätta samman en IBA-grupp och ta fram ett första utkast till frågeställningar. Fas 1 handlar med andra ord om att analysera kontexten samt att identifiera aktörer som på olika sätt är berörda av, har intressen i och drivkrafter att påverka den komplexa och svårlösta situationen. Initiativet till detta tas antingen av en extern facilitator eller av en aktör som själv är en del i och har drivkrafter att förändra situationen (t ex en myndighet eller en frivilligorganisation). I båda fallen utvecklas arbetet under Fas 1 genom att inledande samtal förs mellan facilitatorn och en eller flera aktörer som har engagemang i situationen. Tillsammans kartlägger de vilka ytterligare aktörer som är viktiga att få med i IBA-arbetet. Ett viktigt led i arbetet är att reflektera över vilka kriterier som ska användas för att sätta samman IBA-gruppen. I Fas 1 är det även viktigt att genom dialog motivera och förankra IBA-arbetet såväl internt inom den egna organisationen som externt bland

de nyckelaktörer som ska delta. Det är också viktigt att reflektera över hur IBA-processen kommer att relatera till andra institutioner och system för samhällsstyrning, exempelvis hur beslut som tas av deltagande aktörer förhåller sig till beslut som är tagna av folkvalda församlingar.

I del III kan du läsa mer om aktiviteter för att kartlägga möjliga aktörer.

Om initiativet till ett IBA-arbete tas av en aktör som har begränsade möjligheter (till exempel låg status, begränsat nätverk eller begränsade resurser) att engagera relevanta aktörer, kan IBA-arbetet inledas i liten skala med målet att successivt utvidga genom att bjuda in fler aktörer.

Fas 2: Engagera

I Fas 2 bygger deltagande aktörer en gemensam förståelse för den komplexa och svårlösta situationen. De formulerar gemensamma frågeställningar och utforskar dessa i lärandeloopar. I takt med att nya lärdomar görs, bjuder gruppen in ytterligare relevanta aktörer att bidra i IBA-processen. Det är här viktigt att fundera över hur aktörer med olika drivkrafter kan motiveras att delta, och hur marginaliserade organisationer och perspektiv som är viktiga för att förändra situationen bäst kan involveras.

Fas 3: Genomföra

I Fas 3 varvas teori och praktik genom att IBA-gruppen går igenom en rad lärandeloopar där handling, observation, reflektion och planering omväxlande präglar arbetet och skapar utvecklad kunskap och stegvis förändring. I dialogen mellan aktörerna ligger fokus på att bygga förtroende, hantera konflikter, samskapa kunskap och ta fram förslag. Den handling som sker i Fas 3 grundar sig inte i ett linjärt ställningstagande av typen "nu har vi tillräcklig förståelse för att göra detta", utan snarare "nu testas vi det här för då kan vår förståelse bli större". Att prototypa på detta sätt resulterar i förändring i små steg utifrån gradvis ökad kunskap om situationen, vilket är utmärkande för IBA-metoden. Mot slutet av Fas 3 formuleras skarpa förslag hur situationen bäst kan hanteras framöver.

Institutionalisering är ett ord som bygger på tanken att när många människor förhåller sig på samma sätt till ett visst fenomen så blir detta fenomen en institution i samhället. En sådan institution kan ytterligare förstärkas av att den befästs med lagstiftning eller andra beslutade organisatoriska system. När den processen har pågått länge kan institutioner ur individens synvinkel upplevas leva sitt eget liv och finnas till nästan utanför individens kontroll. På så sätt påverkar institutioner hur individen upplever verkligheten.

Fas 4: Institutionalisera

I den fjärde fasen utvärderas IBA-arbetets process- och utfallsmål. Vad gäller utfallsmål måste utvärderingen ofta ske under en längre tid för att täcka in både omedelbara resultat och långsiktiga förändringar. I den här fasen är det viktigt att återkoppla till deltagarna hur resultaten från processen tas om hand. För att utveckla kapaciteten att genomföra IBA-processer i framtiden bör institutionella förändringar övervägas. Det kan till exempel handla om att inrätta permanenta forum för dialog, eller om förändringar i aktörers interna organisation.

Att anpassa IBA-arbetet utifrån kontexten

IBA-förhållningssättet ger en grundläggande struktur för samverkan. Men för att uppnå resultat är det viktigt att anpassa utformningen av IBA-arbetet efter lokala förutsättningar. Dessa är alltid unika och i planeringen av IBA-arbetet måste detta påverka hur processen utformas och genomförs.

De erfarenheter som har gjorts runt om i världen i arbetet med IBA visar hur lokala förutsättningar kan underlätta uppfyllande av målen i IBA-arbetet, men också hur de kan utgöra hinder om de inte förstås och hanteras på rätt sätt. En erfarenhet är till exempel att det är lättare att skapa en brett sammansatt IBA-grupp om aktörerna som deltar har en

vana av samverkan över organisations- och sektorsgränser. Om de lokala förutsättningarna däremot präglas av hierarkiska organisationskulturer och ojämlikhet vad gäller makt att påverka, är utmaningen större.

I del IV kan du läsa mer om olika tillvägagångssätt för att förstå den lokala situationen och de förutsättningar som finns för att genomföra ett lyckat IBA-arbete.

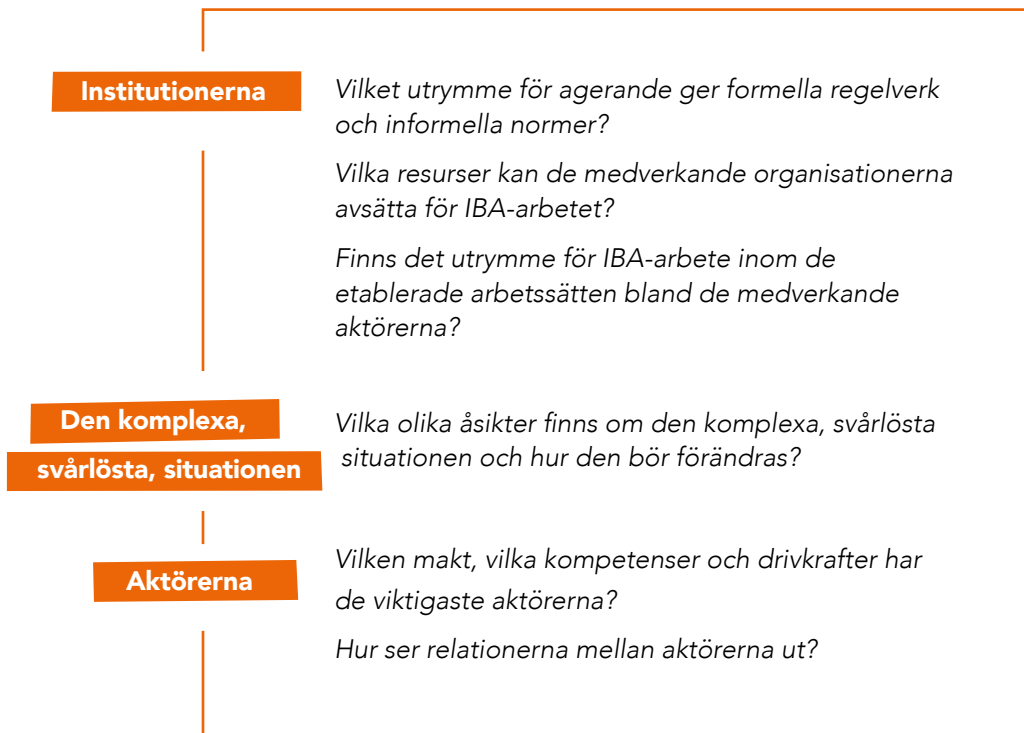
För att skapa förståelse för hur förutsättningarna ser ut för en IBA-process kan det vara bra att tänka i tre analysnivåer, se figuren nedan. Genom att svara på frågorna i figuren skapas en överblick som gör det lättare att ta ställning till hur IBA-arbetet kan anpassas till den specifika situationen.

Analys av sammanhanget och förutsättningarna bör göras återkommande under alla faser i IBA-processen. Det är viktigt att analyserna görs tillsammans med de aktörer som berörs av den komplexa och svårlösta situationen.

Analysnivå: Institutionerna

Institutionerna utgörs dels av formella regelverk som till exempel Plan- och bygglagen och Kommunallagen, dels av normer för hur människor agerar. Utöver lagstiftning kan det även röra sig om riktlinjer, manualer och andra typer av styrdokument. Regelverk har exempelvis betydelse då beslut redan har tagits om översikts- eller detaljplaner som begränsar vad som kan påverkas. Det kan också vara så att vissa beslut måste fattas på en viss politisk nivå och därmed är utom direkt påverkan för IBA-arbetet.

Till de informella institutionerna räknas exempelvis normer för hur människor agerar och fungerar tillsammans. Här kan det vara viktigt att ta reda på om det finns stora kulturella skillnader mellan olika grupper som deltar i IBA-arbetet. Det kan finnas normer som gör det svårt att involvera vissa grupper, till exempel kvinnor, yngre eller äldre. Även mellan olika förvaltningar eller avdelningar inom en organisation kan det finnas tydliga skillnader i vad som anses vara rätt och fel och om hur arbetsuppgifter ska hanteras, därmed också i hur ett IBA-arbete hanteras.



Ett verktyg för att analysera kontexten för en IBA-process.

Till institutionerna räknar vi även etablerade arbetsätt. Det kan till exempel handla om hur medarbetarna inom de deltagande organisationerna är vana att arbeta, hur beslut fattas och hur kommunikationen går till internt och externt. Viktiga frågor att ställa sig är "Finns det utrymme för en IBA-process inom de etablerade arbetsätten?", "Är arbetsätten tillräckligt flexibla för att ge utrymme för samverkan med andra organisationer?"

En annan viktig faktor på den här nivån är resurser. Det är viktigt att veta vilka resurser i form av pengar och tid som kan avsättas för IBA-arbetet och även för att genomföra åtgärder för att hantera den komplexa och svårlösta situationen.

Analysnivå: Den komplexa, svårlösta situationen

Den komplexa, svårlösta situationen hindrar samhällsmål från att uppnås. Hur omstridd och komplex situationen är påverkar förutsättningarna för IBA-arbetet, men även hur olika aktörer tolkar situationen. Hur beskrivs situationen av olika aktörer? Finns det bland aktörerna olika åsikter om hur situationen bör förstås? Finns det olika åsikter om vad som är bra lösningar?

Analysnivå: Aktörerna

Aktörerna är organisationer och personer som berörs av den komplexa, svårlösta situationen. Alla dessa aktörer bör i möjligaste mån delta i IBA-processen. Deras respektive makt, kompetens och drivkraft inverkar på olika sätt. Även typen av relationer mellan aktörerna påverkar. En viktig fråga är i vilken utsträckning de olika aktörerna har vana vid den typ av arbetsätt som IBA-metoden innebär. Finns det tillräckligt mycket kunskaper och kompetens hos aktörerna för att finna lösningar tillsammans? Kan aktörerna mobilisera tillräckligt mycket makt för att implementera lösningar? Andra viktiga frågor i samband med planeringen av IBA-processen är om det finns stora skillnader i makt mellan aktörerna, och om det finns tidigare konflikter eller förtroendebrist mellan dem.

De tre analysnivåerna samspelar

Förutsättningarna för en IBA-process skapas genom ett samspel mellan institutionerna, den komplexa och svårlösta situationen samt aktörerna. Samspelet är dynamiskt, det vill säga det förändras över tid. Att förstå dynamiken i det här samspelet är viktigt för att designa och genomföra en IBA-process. Om lagar och regler eller informella normer hindrar ett IBA-arbete från att fungera väl måste kanske insatser riktas mot att förändra dessa innan fokus läggs på situationen. Om viktiga aktörer saknar drivkraft eller makt att vara med i IBA-arbetet så kanske kompetensutveckling bör erbjudas dessa.

II.

Att vara IBA-facilitator

Balans, självständighet, transparens

Att vara facilitator handlar om att möjliggöra en grups gemensamma lärande och förändringsarbete. Utan facilitering finns det risk att meningsskiljaktigheter och konflikter förstärks. Genom att fokusera på IBA-arbetets grundläggande hörnstenar och processmål kan en facilitator hjälpa IBA-gruppen att uppnå de utfallsmål som aktörerna gemensamt har formulerat.

Som facilitator är det viktigt att du behåller en självständighet och ett oberoende i förhållande till gruppen och den komplexa och svårlösta situationen. Du tillhandahåller en struktur utifrån IBA-arbetets hörnstenar samt fungerar som stöd åt gruppen baserat på din kunskap och kompetens kring gruppdynamik, konflikthantering och förändringsarbete. Det är viktigt att inför gruppen vara transparent med vilket arbetsätt och vilka metoder du använder som facilitator.

I detta avsnitt kan du läsa om fem olika – men samverkande – dimensioner av facilitering. Att balansera de fem dimensionerna i det dagliga arbetet är kärnan i facilitatorns kompetens. Den kompetensen sträcker sig bortom checklistor och metoder. Låt din egen praktiska erfarenhet brytas mot IBA-arbetets hörnstenar och processmål, för att skapa den unika process som varje situation kräver.

IBA-process i Kristianstad 2011. Foto: SWEDES.D.



Faciliteringens fem dimensioner

Faciliteringens fem dimensioner ger tillsammans en översiktlig bild av vad du som facilitator kan göra för att möta de många olika situationer som du ställs inför i en IBA-process. De är hämtade ur *The Complete Facilitator's Handbook* skriven av John Heron.

Planera och designa

Det här är den riktningvisande dimensionen, som relaterar till processmålen och de utfallsmål som IBA-arbetet syftar till att uppnå. I den här dimensionen skapar du ett flöde av delmoment som tillsammans leder gruppens arbete framåt.

Värdesätta

Den här dimensionen handlar om uppskattning och respekt för de människor du möter i arbetet som facilitator. Som facilitator är du ansvarig för att skapa ett tillmötesgående och stödjande klimat mellan IBA-deltagarna så att de kan agera med tillförsikt och ärlighet utifrån sina behov, perspektiv och drivkrafter. I den här dimensionen skapar du alltså förutsättningar för en öppen och respektfull atmosfär mellan deltagarna.

Konfrontera

Den här dimensionen innebär ofta utmaningar. Arbetet handlar om att skapa medvetenhet i IBA-gruppen om frågor och perspektiv som kan påverka gruppen negativt. Som facilitator är det din uppgift att öka deltagarnas medvetenhet om beteenden och uppträdande hos dem som behöver förändras för att IBA-arbetet ska uppnå processmålen.

Känna

Det här är dimensionen som handlar om att öka medvetenheten kring känslor som finns hos deltagarna i gruppen. Som facilitator behöver du utveckla din förmåga att upptäcka, urskilja och formulera känslor på ett sätt som gör att de kan bidra konstruktivt i IBA-arbetet.

Skapa mening

Den här dimensionen handlar om betydelsen av att alla deltagare upplever meningsfullhet i IBA-arbetet. Deltagarnas förmåga att relatera IBA-arbetet till sina ordinarie arbetsuppgifter är viktigt för att institutionaliseringen i IBA-processens fjärde fas ska lyckas. Det är viktigt att du som facilitator försäkrar dig om att deltagarna förstår hur delmoment hänger ihop och känner engagemang för IBA-arbetet som helhet. Här kan det vara till hjälp att förklara hur en lärandeloop är en del av den längre processen.

Du kan läsa mer om lärandeloopar i bokens del IV.

Att använda praktisk visdom

I rollen som IBA-facilitator ställs du ibland inför situationer där det inte finns enkla och allmängiltiga handlingsalternativ. Det kan exempelvis handla om konflikter där någon part måste stå tillbaka för att nå en gemensam lösning. Det kan också handla om brist på resurser som omöjliggör optimala åtgärder.

För att hantera svåra situationer behöver du praktisk visdom, det vill säga en förmåga att agera ändamålsenligt i stunden, baserat på dina värderingar, din praktiska erfarenhet och din teoretiska kunskap. IBA-facilitatorer måste ha förmågan att vara i kontakt med sin intuition men samtidigt relatera till teoretisk kunskap, praktiska erfarenheter och till var i processen gruppen befinner sig. Med processmålen i åtanke behöver facilitatorn i stunden kunna gripa in och påverka hur flödet i arbetsprocessen och klimatet i IBA-gruppen utvecklas. Ibland måste du till exempel gå in och avbryta gruppens arbete för att justera inriktningen, om du ser att det gagnar den långsiktiga processen. Du ska också kunna konfrontera en deltagande aktör som stör gruppens arbete.

Som IBA-facilitator behöver du göra mycket mer än att strikt följa de procedurer och metoder som beskrivs i den här boken. Du måste reflektera över ditt eget agerande och vad det kommer

att få för konsekvenser, eller vilka konsekvenser det redan fått. Du behöver reflektera över vad enskilda moment och aktiviteter kan betyda för hur IBA-processen utvecklas och vad du som facilitator kan göra för att IBA-arbetets process- och utfallsmål ska uppnås.

För att kunna använda din praktiska visdom så att den kan leda dig i stunden, måste du ha förberett dig genom att planera ditt arbete i detalj. Att vara väl förberedd ger dig möjlighet att improvisera och anpassa dig.

Som IBA-facilitator måste du vara uppmärksam på ditt eget lärande och se dig som aktiv i en lärprocess tillsammans med deltagarna i IBA-gruppen. Lärande sker inte av sig självt, utan du behöver utveckla strategier som att till exempel medvetet och regelbundet reflektera över IBA-arbetets senaste moment och hur energier och relationer utvecklats inom IBA-gruppen. Detta kan du göra både på egen hand och tillsammans med kollegor. Du kan stimulera din egen lärprocess genom att arbeta sida vid sida med andra facilitatorer, gå med i ett nätverk för facilitatorer för att ta del av andras erfarenheter och genom att hålla dig uppdaterad om relevant forskning.

Att vara transparent

Generellt sett är det lättare att vara facilitator av en IBA-process om du inte själv är personligen berörd av den komplexa och svårlösta situationen. Att hantera konflikter och ojämlikhet i makt är lättare om deltagande aktörer uppfattar facilitatorn som opartisk. Det är också lättare för dig att koncentrera hela din uppmärksamhet på processmålen och hur dessa nås, om du inte själv har starka preferenser avseende specifika utfallsmål. Det kan därför vara fruktbart att du inriktar din facilitering mot att möjliggöra för IBA-gruppen att nå processmålen samtidigt som du strävar efter att vara opartisk i relation till utfallsmålen.

Med det sagt måste du ändå ha klart för dig att en facilitator aldrig kan vara fullständigt objektiv, opåverkad och opartisk. Som facilitator kan du inte helt undvika att bilda dig egna uppfattningar om önskvärda resultat. Om du reflekterar kring hur du personligen förhåller dig till det som sker inom ramen för IBA-processen ökar din medvetenhet om vad du själv tycker, och det blir lättare för dig att vara opartisk utåt i ditt

uppdrag. Det ger dig insikt om hur du kan visa engagemang i arbetet utan att driva en viss ståndpunkt. Det kan i sin tur bidra till att stärka deltagarnas engagemang och på så vis gynna IBA-processen.

Att du som facilitator har en egen ståndpunkt behöver med andra ord inte påverka arbetet negativt, så länge du kan skilja den från ditt uppdrag att stödja IBA-gruppen att nå utfallsmålen.

Att medvetandegöra och acceptera att facilitatorn inte är fullständigt neutral och objektiv är en viktig utgångspunkt i IBA. Tanken kommer ursprungligen från den forskningsmetod som kallas aktionsforskning.

Aktionsforskning kan du läsa mer om i bokens del IV.

Att hantera konflikter

Komplexa och svårlösta situationer innebär per definition konflikter. Förmågan att hantera dessa är därför en central del av att vara IBA-facilitator. Även om konflikterna ibland är av en sådan art att det ligger bortom din möjlighet som facilitator att lösa dem, så ska du inte låta dig avskräckas av konflikter generellt sett. Det är viktigt att rekryteringen av aktörer till IBA-processen inte påverkas av en önskan att undvika pågående eller presumtiva konflikter. En viss grad av meningsskiljaktigheter är tvärtom en viktig förutsättning för ömsesidigt lärande. Även då en konflikt har tornat upp sig mellan deltagarna inom IBA-gruppen kan en skicklig facilitator vända detta till något konstruktivt. Det är viktigt att komma ihåg att en konflikt är ett tecken på att det finns energi i frågan och ett behov av ifrågasättande och förändring.

Att hantera konflikter är ett perspektiv som bör finnas med i IBA-arbetet redan från början då aktörer engageras. Då IBA-gruppen formeras är det möjligt att få en bild av de konflikter som kan förväntas uppkomma och utifrån detta planera och designa processarbetet så att de kan hanteras på ett konstruktivt sätt.

Konflikter kan ta sig många olika skepnader. Som facilitator kan du välja att hantera konflikterna på olika sätt beroende på sammanhanget. Forskning om konflikthantering och erfarenhet som IBA-facilitatorer världen över har samlat på sig visar att följande generella strategier kan vara användbara.



Lyft fram en gemensam nämnare. Det spelar ingen roll hur allvarlig och djupt rotad en konflikt är, parterna har oftast någon gemensam nämnare. Om inte annat så känner de förmodligen olust kring konflikten och önskar en förändring. Att komma överens om en gemensam nämnare och också uttrycka en ömsesidig intention att förbättra situationen kan vara en bra utgångspunkt för fortsatt konfliktlösning.

Byt fokus. Det är ofta effektivt att försöka få parterna att skifta fokus från bakomliggande problem till möjliga lösningar. I en allvarlig konflikt hjälper det oftast inte att be parterna att definiera problemet. Det kan ibland snarare cementera motsättningar.

Skapa tillit och förtroende. Brist på tillit och förtroende mellan parter kan orsaka nya konflikter eller fördjupa redan pågående. Att initiera ett IBA-arbete är i sig själv ett sätt att arbeta för att öka tillit och förtroende mellan parter och skapa samsyn och gemensam handlingsförmåga. Tillitsbyggande tar tid och kräver tålamod.

Tillitsbyggande kan du läsa mer om i bokens del III.

Lyft samtalet till en metanivå. I en debatt mellan parter som har en konflikt kan du föra in ett metaperspektiv. Det betyder att fokus "flyttas upp" en nivå och att ni gemensamt kan prata om hur debatten förs. Det kan hjälpa parterna att upptäcka andra sätt att samtala som underlättar skapande av förtroende. Metanivå är en nivå där vi "pratar om hur vi pratar", eller "tänker på hur vi tänker."

Hitta fakta tillsammans. Om konflikten bottnar i att parterna har olika uppfattningar om hur verkligheten är beskaffad kan det hjälpa att de kommer överens om metoder att gemensamt samla in och analysera data om sakfrågan. Det ger parterna en gemensam kunskapsbas att utgå ifrån i fortsatta diskussioner.

Få upp tidigare oförätter på bordet. I en långvarig konflikt känner ofta parterna bitterhet över sådant som motparten sagt eller gjort tidigare. Som facilitator kan man sällan be parterna att lägga dessa känslor och minnen bakom sig. Ibland krävs det att tidigare skeden i konflik-

Samtal kring samverkan, Uppsala 2016. Foto: SWEDESD.

ten synliggörs och att tid ägnas till att (åter) prata igenom dem för att gruppen sedan ska kunna gå vidare. Men det kan i dessa situationer samtidigt vara bra att påminna parterna om målen för IBA-processen och om att nystande i gamla oförrätter förmodligen inte förbättrar den nuvarande situationen.

Skapa en bild av underliggande drivkrafter. Du kan skapa dig en bild av de drivkrafter och motiv som är utgångspunkten för argumentationen i en konflikt. Det gör du genom att be parterna att beskriva de känslor som ligger till grund för deras ståndpunkter. Ofta är det lättare för antagonister att förstå och känna empati för varandras känslor än för sakargument. I det här sammanhanget bör du ta rollen av medlare snarare än moderator, och hjälpa parterna att hitta de synsätt och den samtalston som skapar möjlighet till ömsesidig förståelse.

Slå fast en grundläggande uppförandekod. Du kan arbeta tillsammans med deltagarna för att formulera och bestämma en uppförandekod som ska gälla för samverkan i IBA-gruppen. Detta kan ni göra med hänsyn till de potentiella konflikter som finns inom gruppen. Om alla parter har samtyckt kring vilka regler som ska gälla för kommunikationen i gruppen, så är det enkelt att referera till dessa då en konflikt gör sig påmind.

Facilitera i par. Vid konflikthantering är det en fördel att facilitera i par. Dynamiken i en konfliktfylld situation kan vara svår att uppfatta och hantera på egen hand och att agera som medlare kan vara mycket tröttande. Att ta hjälp av en kollega är ett sätt att öka kapaciteten att klara en svårhanterad situation.

Bilden visar hur du (både i rollen som facilitator och som deltagare) kan utveckla din kommunikation för att förebygga och hantera konflikter.

Förstå

- Var nyfiken och öppen för att förstå hur andra uppfattar den komplexa och svårlösta situationen.
- Försök förstå varför olika aktörers beskrivningar skiljer sig åt.
- Dra aldrig förhastade slutsatser om andra aktörers drivkrafter och perspektiv.

Lyssna

- Visa att du har uppfattat andras känslor.
- Visa att du har förstått det centrala i andras budskap.
- Låtsas aldrig att du förstår om du inte verkligen gör det.
- Ställ öppna frågor.
- Välj att uppfatta beskyllningar, anklagelser och dömande omdömen som uttryck för känslor hos den som talar.

Tala

- Ge andra utrymme att fatta egna beslut.
- Fokusera på det som är viktigast för dig.
- Reflektera kring konsekvenserna innan du väljer att pressa eller ignorera någon.
- Var tydlig med hur du uppfattar saker och ting och vilka dina intentioner är.
- Fokusera på positiva konsekvenser av dina förslag.
- Uttryck dina känslor utan att vända uttrycket till en anklagelse mot någon annan.
- Ta ansvar för det som är din del i konflikten.
- Använd "jag" istället för "man", "vi" eller "alla".
- Var så konkret och specifik som möjligt och undvik att prata i generella termer.

Att förstå och hantera makt

Maktens tre ansikten

Makt kan förstås som en förmåga, kapacitet eller möjlighet att påverka eller besluta om skeenden eller beteenden hos andra. En sådan förmåga är beroende av situationen och kan ha negativa effekter eftersom den kan blockera den förändring som är syftet med IBA-arbetet. Men den makt du har som facilitator och den makt som finns i IBA-gruppen kan också vara positiv eftersom den kan användas för att påverka den komplexa och svårlösta situation som ni har i fokus. För att bättre förstå vad makt är kan det vara bra att särskilja begreppets "tre ansikten" baserat på Steven Lukes arbete.

1. Det första av maktens ansikten är **uppenbart synligt**. Makten utövas öppet, till exempel när en finansiär definierar förutsättningarna för ett utvecklingsprojekt.
2. Det andra av maktens ansikten är mer **subtilt** och gömmer sig ofta i hur system fungerar, till exempel hur regler och rutiner är utformade. Ett exempel kan vara regelverk som slår fast att presentationer under ett möte bara får ges på engelska, vilket exkluderar vissa.
3. Maktens tredje ansikte är **svårt att se**. Maktstrukturer är då så djupt rotade att människor som drar fördelar eller lider av dess nackdelar inte över huvud taget reflekterar över dem. Ett exempel kan vara kulturella normer eller traditioner som tilldelar särskilda roller och uppgifter till kvinnor.

Att ge arbetet kraft

En IBA-facilitator hanterar makt på två olika men samverkande nivåer: på systemnivå och på individnivå. Makten på systemnivå påverkar – motverkar eller stödjer – utvecklingen och förändringen av en komplex och svårlöst situation. Makten på individnivå påverkar – motverkar eller stödjer – utvecklingen av relationerna mellan deltagarna i IBA-gruppen.

När du arbetar med makt på systemnivå är det din uppgift att hjälpa deltagarna i IBA-processen att se att den samlade makt som de har tillgång till i sin samverkan är större än summan av den makt de har var och en för sig. Här kan du öppna upp för följande frågor: Vilka förändringar kan IBA-gruppen åstadkomma genom sin samlade makt? Vilka är de bästa sätten att använda den samlade makten? Genom att utforska dessa frågor tillsammans skapar gruppen möjlighet till strategisk handling för att förändra den komplexa och svårlösta situationen.

När du hanterar maktrelationer på individnivå måste du försäkra dig om att deltagarna, trots deras olika tillgång till makt, alla upplever att de har samma möjligheter att påverka processen och de beslut som tas. Följande frågor kan vara hjälpsamma för gruppen att arbeta med: Vilka är skillnaderna i makt mellan gruppmedlemmarna? Hur påverkar dessa skillnader möjligheterna för jämlik samverkan? Genom att tillsammans med gruppen besvara dessa frågor kan du få värdefull kunskap som kan hjälpa dig att välja ut lämpliga metoder och aktiviteter för att utveckla IBA-processen.

För en facilitator är det viktigt att förstå vilken typ av makt som deltagande aktörer inom IBA-gruppen har tillgång till. Den kan vara av olika slag, exempelvis:

position (auktoritet eller mandat att ta beslut)

kapital (finansiellt, immateriellt eller materiellt)

konsumentmakt eller makt i egenskap av **arbetskraft**

kulturell tillhörighet

platskännedom

information eller kunskap

nätverk

tillgång till **teknologi**

fysiska förutsättningar (kön, hälsa eller kroppsliga förutsättningar)

personlighet (till exempel karisma)

När du planerar och designar IBA-processen och de aktiviteter som ska ingå, kan det vara bra att ha tänkt igenom fyra olika former av makt.

Makt att Det här handlar om makt att agera utifrån egen vilja. Handlingsutrymmet kan vara litet och kringskuret av diverse faktorer, men de flesta besitter i någon mån denna makt. Som facilitator är din uppgift att hjälpa deltagarna att se sina möjligheter att utöva denna makt att agera.

Makt över Det här handlar om att ha möjlighet att styra någons beteende. Den som använder den här typen av makt har uppenbart möjlighet att påverka frågeställningarna för IBA-arbetet i en viss riktning. Den här typen av makt bör hanteras med försiktighet och bör accepteras endast när den ses som legitim av gruppen.

Makt tillsammans Det här handlar om att dela makt med andra, och om möjligheten att kombinera olika personers makt genom att agera tillsammans eller länka samman kunskap, resurser eller strategier. Som IBA-facilitator är din uppgift att underlätta för deltagare med stor makt att se fördelarna med att dela den med andra.

Makt inifrån Här handlar det om förmåga att föreställa sig förändring. Att formulera frågeställningarna som är motorn i IBA-arbetet är ett exempel på makt inifrån. Att nyttja den här typen av makt är en förutsättning för att kunna uttrycka makt att, makt över och makt tillsammans.

I bokens del III kan du läsa mer om vilka aktiviteter som kan användas för att stödja IBA-deltagarna att undersöka och lära känna olika typer av makt.

Facilitatorns makt

Det är avgörande att du som facilitator är medveten om den makt som din roll för med sig. I ditt arbete kommer du behöva skifta mellan olika former av makt för att uppnå de kvaliteter som ska prägla en IBA-process. När du planerar och designar den övergripande strukturen för IBA-processen, utövar du påtaglig makt över deltagarna. Ibland kommer du också att behöva utmana deltagare genom att an-

vända din makt över dem, för att uppfylla de processmål som IBA-arbetet strävar efter. I andra skeden av IBA-processen kommer du att uttrycka din makt tillsammans med deltagarna, till exempel genom att låta dem bestämma en agenda eller ett delmål, eller genom att inbjuda dem att facilitera vissa aktiviteter utifrån deras egen kunskap och erfarenhet.

Som facilitator behöver du använda din praktiska visdom för att avgöra vilken av de ovan beskrivna formerna av makt du ska använda, både när du planerar arbetets upplägg och när du befinner dig mitt i det interaktiva flödet med deltagarna i IBA-gruppen.

Att öppna upp och samla ihop – en rytm för arbetet

I en IBA-process är växlingarna mellan öppning och ihopsamling – och rytmen som det skapar – en fundamental del av upplevelsen och arbetsmetodiken. Att röra sig mellan inledningsskedets öppenhet och ihopsamlandets tematisering och ”paketering” skapar en dynamik som gynnar lärande och förändring.

Som facilitator påverkar du tempot genom val av aktiviteter och hur olika aktiviteter följer på varandra. Tillsammans med gruppen rör du dig i den rytm som skapas av växlingarna mellan de olika delaktiviteterna.

Att inleda – öppna upp – innebär att ta till sig en bredd av perspektiv och förhålla sig till en mångfald av värderingar, intressen, regelverk, rutiner, trender, maktrelationer och (sub)kulturer som alla påverkar den komplexa och svårlösta situationen. Detta är nödvändigt för att fördjupa förståelse för situationen, för att skapa tillit och gemensam kunskap och för att nå ut till fler aktörer.

Att samla ihop innebär att välja ut, prioritera, koordinera och ta beslut om den fortsatta riktningen. Detta är nödvändigt för att omsätta förståelse i gemensam handling.

Som IBA-facilitator behöver du använda olika aktiviteter, metoder och faciliteringstekniker för att öppna upp och för att samla ihop. Det kan du läsa mer om i del III.

III.

Aktiviteter i en IBA-process

Metoder och praktiska instruktioner

Den här delen av boken innehåller instruktioner till aktiviteter som kan användas för att strukturera IBA-processen och upprätthålla energi och riktning i arbetet. Aktiviteterna har använts med framgång i praktiskt IBA-arbete världen över.

Innan vi presenterar de olika aktiviteterna och vilka behov de kan tillmötesgå, beskriver vi det viktiga arbetet att designa och utforma en IBA-process så att den hänger ihop som en helhet. En helhetsbild av processen krävs för att läsa av och förstå vad som händer under arbetets gång, och utifrån det välja lämpliga aktiviteter för att föra processen framåt.

En IBA-grupp gör studiebesök på Gotland 2011. Foto: SWEDESD.



Att designa en IBA-process

Du kan läsa mer om IBA-processens fyra faser på sidan 25.

En IBA-process innehåller fyra faser: förbereda, engagera, genomföra och institutionalisera. Att grundligt gå igenom de fyra faserna kräver en serie workshops, i normalfallet minst fyra. En workshop sträcker sig över en till tre dagar. Mellan workshopparna krävs gemensamt arbete av gruppen.

Ett utkast till en övergripande processdesign är ofta användbar när deltagare ska bjudas in och engageras. Det är också bra att ha i samband med att resurser ska säkras för att genomföra IBA-arbetet, och för att utveckla stöd för arbetet hos viktiga intressenter.

Nästa steg i arbetet att forma IBA-processen handlar om att designa de ingående workshopparna. Här kan de olika aktiviteterna i den här boken vara till hjälp. Merparten av designarbetet sker normalt när IBA-processen redan är igång, för att möjliggöra flexibilitet. Utifrån resultaten från en workshop har du en bra grund för att i detalj designa nästa. Det över-

gripande syftet med nästa workshop i en serie bör vara tydligt redan när den övergripande processen utformas, men detaljerna måste anpassas till hur långt deltagarna nådde under den föregående och till hur gruppdynamiken ser ut.

Aktiviteterna i den här boken har utvecklats för att möta olika typer av behov och kan delas in i sex olika kategorier:

1. Att bygga ett team
2. Att skapa en gemensam förståelse för den komplexa och svårlösta situationen
3. Att formulera frågeställningar
4. Att vidga IBA-gruppen
5. Att planera för handling
6. Att utvärdera IBA-arbetet

Tidpunkt	>3 mån i förväg	>1 mån i förväg	Mån 1	Mån 2-3
IBA-fas	Förbereda	Engagera	Förbereda	Genomföra
Över-gripande uppgifter	Aktörer identifieras. IBA-processen förankras internt hos dessa. Det klagörs hur IBA-processen förhåller sig till andra styrsystem	Aktörer mobiliseras att delta i arbetet	Första workshoppen	Aktörerna testar nya arbetssätt och genomför åtgärder
Förslag på aktiviteter	1.1	4.1, 4.2	1.2, 1.7, 1.3, 1.4, 2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 5.3	

Mån 4	Mån 5-7	Mån 8	Mån 9-11	Mån 12 och framåt
Genomföra				Institutionalisera
Andra workshoppen	Aktörerna testar nya arbetssätt och genomför åtgärder	Tredje workshoppen	Aktörerna testar nya arbetssätt och genomför åtgärder	Avslutande workshop, fortsatt genomförande av åtgärder, institutionalisering av lärdomar
6.1, 3.2, 1.6, 2.4, 3.3, 3.4, 3.5, 4.1, 4.2, 5.1, 5.3		6.1, 6.2, 1.5, 3.3, 3.4, 2.2, 5.2, 4.1, 4.2, 3.5, 5.3		6.1, 6.2, 5.2, 4.1, 4.2, 3.5, 5.1, 5.3

Exempel på hur aktiviteterna i handboken kan kombineras i en IBA-process.

Workshopens generella upplägg och genomförande

För att en workshop ska kunna genomföras i enlighet med IBA-arbets processmål som vi beskriver i bokens del I, är det avgörande att alla inbjudna deltar på lika villkor. Det är också viktigt att atmosfären under workshopen präglas av öppenhet, vänlighet och tillit till det gemensamma arbetet. Några av de aktiviteter som beskrivs i del III är designade just för att stödja en sådan atmosfär. Utöver dessa aktiviteter kan följande generella procedurer underlätta: I början av varje workshopsdag inbjuds deltagarna att beskriva sina förväntningar. Förväntningarna antecknas på ett blädderblock som finns synligt för alla under hela workshopen. Vid dagens slut går listan gemensamt igenom och diskuteras i gruppen för att tydliggöra vad som har uppnåtts i relation till förväntningarna.

I början av varje workshop är det användbart att tillsammans med deltagarna ta fram en "uppförandekod" med några grundläggande regler för det praktiska arbetet. Följande lista är ett förslag på en sådan uppförandekod:

- Alla perspektiv, tankar och idéer har ett värde i arbetet.
- Alla lyssnar på varandra.
- Konflikter uppmärksammas.
- Slutsatser dokumenteras.
- Tveka inte att fråga om något är oklart.
- Mobiltelefoner är avstängda.

För att hantera de maktskillnader som finns mellan olika aktörer och deltagare i gruppen kan det vara användbart att definiera olika roller som behövs för att gruppens arbete ska fungera effektivt. Rollerna används då gruppen arbetar på egen hand. De kan med fördel rotera mel-

Deltagare i workshop om utbildning för hållbar utveckling i Uppsala 2015. Foto: SWEDES.D.



lan gruppmedlemmarna under workshopens gång. Här följer exempel på användbara roller:

- **Diskussionsledaren** ansvarar för att gruppen håller sig fokuserad och fördelar ordet så att alla ges möjlighet att påverka gruppens diskussion och de beslut som tas.
- **Tidhållaren** ansvarar för att den tid som gruppen har till sitt förfogande fördelas jämnt mellan deltagare. Tidhållaren ansvarar också för att alla håller sig inom tiden som är utsatt för aktiviteten.
- **Rapportören** antecknar gruppens resultat på ett blädderblocksark, och använder då i möjligaste mån de ord som talaren själv har använt. Rapportören presenterar gruppens arbete och resultat när aktiviteten är avslutad.

Facilitatorn bör bevaka att rollerna fördelas på ett bra sätt i en arbetsgrupp. I grupper där det finns påtagliga skillnader i makt bör facilitatorn själv assistera gruppen alternativt föreslå gruppmedlemmarnas roller.

Det är viktigt att upprätthålla tydlighet kring vilket ansvar för IBA-processens kvalitet som åligger facilitatorn och vilket ansvar som åligger gruppen och dess medlemmar. Detta bör diskuteras och klargöras i början av IBA-arbetet. Så här kan en ansvarsfördelning se ut:

Deltagare

- Bidrar aktivt till gruppens arbete under workshopen och efter överenskommelse mellan workshoparna
- Skapar meningsfullhet i samarbetet
- Ansvarar för ett bra samtalsklimat i gruppen
- Bidrar till att utveckla IBA-arbetets frågeställningar och identifiera lämpliga handlingsalternativ

Facilitator

- Ansvarar för design av workshops och introducerar aktiviteter
- Faciliterar helgruppsdiskussioner

- Initierar aktiviteter som kan ge input för att stimulera gruppens lärande och samtalsklimat
- Sammanfattar diskussioner och slutsatser

Det är facilitatorns ansvar att bedöma hur ansvarsfördelningen fungerar och vid behov omformulera åtagandena utifrån den specifika IBA-processen. Om deltagarna är ovana vid gränsöverskridande samarbete eller om maktbalansen inom gruppen är skev kan det vara bäst att facilitatorn leder alla aktiviteter.

Om tidsåtgång

Vi har avsiktligt låtit bli att ange tidsåtgång för de olika aktiviteterna. Den varierar dels beroende på antalet deltagare, dels beroende på hur givande och intensiva diskussionerna blir. Samtidigt måste naturligtvis facilitatorn uppskatta tidsåtgången för att designa en workshop och slå fast en agenda. För att göra detta är det bra att i förväg försöka föreställa sig i detalj hur en aktivitet kommer att falla ut. Men under workshopen bör facilitatorn vara flexibel i disponeringen av tid för att låta deltagarna gå på djupet om det är viktigt för processen, eller gå vidare om en aktivitet går snabbare än beräknat.

1. Att bygga ett team

Aktiviteterna som presenteras i det här avsnittet stödjer en grupp av IBA-deltagare att utveckla gemensamt engagemang för samverkan. Aktiviteterna underlättar för gruppen att komma igång med sitt gemensamma utforskande av den komplexa och svårlösta situationen och förstå hur de bäst kan ta hjälp av varandra. Aktiviteterna stödjer också förebyggande av konflikter, och arbetet att identifiera ytterligare aktörer som bör bjudas in till samverkan.

IBA-deltagare i samspråk i Malmö 2011. Foto: SWEDESD.



1.1 Att kartlägga möjliga deltagare

Syftet är att stödja initiativtagarna till en IBA-process i att kartlägga och välja nyckelaktörer att engagera i arbetet.

Material: Bladderblock, post-it-lappar, tjocka pennor i olika färger.

Upplägg av arbetet: Deltagarna arbetar till en början individuellt för att därefter skapa en helhetsbild tillsammans i grupp(er).

Steg 1 Välj en eller två kollegor från din organisation (om du inte har några kollegor som kan medverka så kan du genomföra aktiviteten på egen hand). Skriv tillsammans ner en lista av nyckelaktörer – organisationer eller enskilda personer - som ni menar har engagemang eller berörs av den komplexa och svårlösta situationen. Var och en av organisationerna/personerna antecknas på en separat post-it-lapp. Placera alla post-it-lappar på ett bladderblocksark.

Steg 2 Fundera över på vilka sätt som var och en av organisationerna/personerna berörs av situationen. Utgå från följande fem kategorier:

- Makt att ta relevanta beslut
- Resurser (till exempel finansiella medel)
- Information och kunskap
- Praktisk kunskap och förmåga
- Påverkad av den komplexa och svårlösta situationen

Använd en färg för varje kategori och koda nu var och en av organisationerna/personerna som ni skrivit på post-it-lapparna. Det är troligt att några organisationer/personer passar i flera av kategorierna, men välj den kod som ni anser vara den mest relevanta och viktiga. Varje post-it-lapp ska kodas med endast en färg. Fundera därefter om någon kategori är överrepresenterad eller underrepresenterad. Kan ni komma på ytterligare organisationer/personer för att fylla på i de kategorier som är underrepresenterade?

Steg 3 Samla de post-it-lappar med organisationer/personer som ni tycker har viktiga gemensamma nämnare i kluster. Det kan till exempel handla om att de tillhör samma sektorer, exempelvis kommunalverksamhet, näringsliv, media, civilsamhälle, universitet och högskola och så vidare. Sikta på att inte göra fler än 10–12 kluster.

Steg 4 Lyft fram en organisation/person i varje kluster som ni uppfattar är särskilt väl förankrad bland de övriga identifierade organisationerna/personerna – antingen i samma kluster eller i något av de andra klustren. Åskådliggör dessa länkar mellan organisationer/personer genom att rita linjer mellan post-it-lapparna.

Steg 5 Välj ut ett lämpligt antal nyckelaktörer att bjuda in till IBA-arbetet. Välj bland de aktörer som visat sig ha ett väl utvecklat kontaktnät med de övriga. Använd följande kriterier när ni gör urvalet:

- De olika kategorierna som ni identifierade i steg 2 är representerade.
- De olika sektorer som ni identifierade i steg 3 är representerade.
- Organisationen/personen har mandat att engagera sig i samarbetet tillsammans med övriga deltagare i IBA-arbetet.
- Urvalet ska vara så balanserat som möjligt vad gäller kön, ålder och andra sociala kategorier.

Facilitatorns förberedelser:

Ibland är det samma person(er) som tar initiativet till en IBA-process, som också kommer att vara den/de som faciliterar processen. Men om det inte är så, är det viktigt att initiativtagare och facilitator arbetar tillsammans så tidigt som möjligt i processen. För att stödja initiativtagaren är det facilitatorns uppgift att göra sig införstådd med den komplexa och svårlösta situationen och vilka aktörer som berörs av den.

Rekommendationer för faciliteringen:

Det är avgörande att facilitatorn och initiativtagaren tillsammans skapar sig en förståelse för hur IBA-processen relaterar till de representativa demokratiska systemet. Legitimiteten hos folkvalda representan-

Facilitatorn skriver ner identifierade likheter och skillnader som gruppen kan behöva återkomma till längre fram i IBA-arbetet och kanske arbeta igenom tillsammans med stöd av särskilda aktiviteter.

Rekommendationer för processdesignen:

- Den här aktiviteten kan genomföras med en eller flera grupper som arbetar parallellt.
- För att skapa en mer holistisk förståelse av de perspektiv och möjligheter som finns i gruppen kan aktiviteten med fördel kombineras med andra tidslinjeaktiviteter, till exempel *Att kartlägga bakgrunden till den komplexa och svårlösta situationen*, presenterad under 2.1

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.3 Att förstå varför vi samarbetar som ett team

Syftet är att stödja deltagarna i att förstå komplexiteten i den situation de samverkar kring och varför det är nödvändigt att arbeta över sektors- och aktörsgränser.

Material: Blädderblock och tjocka pennor i flera färger.

Steg 1 Facilitatorn ger en introduktion genom att förklara betydelsen av samverkan för att hantera komplexa och svårlösta situationer.

Steg 2 Deltagarna samtalar i grupp om sina erfarenheter av att arbeta med komplexa och svårlösta situationer i andra sammanhang. Samtalet utgår från följande frågeställningar:

- Vilken var situationen?
- Vad gjorde ni för att bemöta eller hantera situationen?
- Vad blev resultatet?

Steg 3 Facilitatorn introducerar det upplägg som IBA-processen erbjuder för att hantera och arbeta med en komplex och svårlöst situation.

Steg 4 Samtal i helgrupp utifrån det facilitatorn presenterat. Deltagarna samtalar om hur deras erfarenheter och möjligheter överensstämmer med idén om gränsöverskridande samverkan för att hantera och arbeta med den komplexa och svårlösta situationen. Var och en beskriver möjligheterna till gränsöverskridande samverkan inom IBA-processen utifrån hur den egna hemorganisationen fungerar; vilka rutiner och hierarkiska strukturer som kan komma att påverka.

Facilitatorns förberedelser:

Facilitatorn behöver ha god kännedom om den komplexa och svårlösta situationen. Facilitatorn behöver även vara väl förtrogen med IBA och de hörnstenar och processmål som utgör stommen i arbetssättet. Detta finns beskrivet i bokens del I samt i del IV.

Rekommendationer för faciliteringen:

- Facilitatorn vinner på att vara så tydlig och specifik som möjligt i sina beskrivningar och gärna illustrera med exempel från verkligheten.
- Om deltagarna upplever det svårt att relatera sina egna erfarenheter till IBA-processen bör facilitatorn vara beredd att ge detaljerade exempel på hur gränsöverskridande aktörssamverkan kan gå till i praktiken.

Rekommendationer för processdesignen:

- Aktiviteten kan genomföras i en eller flera grupper. Om aktiviteten genomförs i flera grupper, behöver facilitatorn säkerställa att utbyte av erfarenhet sker mellan grupperna.
- Aktiviteten är särskilt relevant i grupper som inte har någon tidigare erfarenhet av gränsöverskridande aktörssamverkan.
- Facilitatorn bör använda resultatet av aktiviteten för att öka sin förståelse för vilken typ av facilitering som gruppen är i behov av.

IBA-workshop i Malmö 2011. Foto: SWEDES.D.



1.4 Att se värdet av det lärande som sker genom samarbetet

Syftet är att introducera lärande genom samarbete och reflektera över de möjligheter och begränsningar som finns för detta inom gruppen. Syftet är också att identifiera kunskap som varje deltagare tar med sig in i arbetet och att skapa en förståelse för hur den kan användas.

Material: Blädderblock och tjocka pennor i flera färger.

Steg 1 Varje deltagare tänker på egen hand igenom följande frågeställningar:

- Vilken kunskap har var och en av de övriga gruppdeltagarna – som organisation såväl som person – som min egen organisation skulle ha nytta av?
- Vilken kunskap har min egen organisation eller jag själv, som skulle kunna gynna de andra deltagarna i gruppen?

Steg 2 Varje deltagare berättar kortfattat sina svar på frågeställningarna i steg 1. Svaren kartläggs på två mindmaps (en mindmap per frågeställning) på blädderblocksark.

Steg 3 Facilitatorn presenterar för gruppen vad lärande genom samarbete innebär och bjuder in till samtal så att alla deltagare ges möjlighet att ställa frågor för att fördjupa sin förståelse av innebörden.

Steg 4 Genom att titta tillbaka på materialet från steg 2, reflekterar gruppen gemensamt kring:

Kunskapen i gruppen, utifrån följande frågor:

- Vilken typ av kunskap dominerar i vår grupp?
- Vilken typ av kunskap saknar vi i vår grupp?

Lärandet i gruppen, utifrån följande frågor:

- Vad kommer att underlätta respektive motverka lärande genom samarbete i gruppen utifrån de två kartläggningarna?

- Vad behövs i vår grupp för att undanröja hinder för lärande?

Det kan till exempel vara:

- Förändringar av lagar och regler
- Resurser (tid, pengar, expertis)
- Förändring i hur vi arbetar tillsammans
- Politisk vilja och beslutskraft
- Deltagarnas engagemang och åtaganden
- Utveckling av ökad tillit till varandra och till arbetsättet
- Konflikthantering

Facilitatorns förberedelser:

Facilitatorn behöver ha god kännedom om begreppet lärande genom samarbete, vilket beskrivs i bokens del I och IV.

Rekommendationer för faciliteringen:

- Om deltagarna har svårigheter att se fördelarna med lärande genom samarbete, kan det vara bra att facilitatorn delar med sig av erfarenheter från framgångsrika fall.
- Facilitatorn bör vara uppmärksam på att samtalen under den här aktiviteten håller fokus på lärande genom samarbetet och inte glider iväg till funderingar kring handling och agerande.

Rekommendationer för processdesign:

- Aktiviteten kan genomföras i en eller flera grupper. Om aktiviteten genomförs i flera grupper, behöver facilitatorn säkerställa att utbyte av erfarenheter sker mellan grupperna.
- Facilitatorn bör använda dokumentation från denna aktivitet som underlag i valet av kommande aktiviteter och tekniker. Diskussionerna under aktiviteten kan ge svar på vilken typ av kunskap som gruppen kommer att behöva framöver i processen, eller vilka ytterligare aktörer som bör bjudas in att engagera sig i IBA-arbetet. Diskussionerna om lärande kan ge indikationer på vad som kommer att underlätta respektive försvåra den fortsatta samverkan.

1.7 Att lära känna varandras arbete

Syftet är att ge deltagarna möjligheten att presentera sitt eget eller sin organisations arbete med hjälp av till exempel en utställning, och även att lära känna de andra gruppmedlemmarnas arbete.

Material: Skärmar eller väggar att placera posters och annat material på. Nålar, tejp och liknande.

Steg 1 Deltagarna välkomnas att sätta upp material som illustrerar arbetet i sina olika organisationer.

Steg 2 Deltagarna tar del av utställningen. Om tiden tillåter kan deltagarna även presentera sitt material muntligt.

Rekommendationer för faciliteringen:

- För att spara tid kan utställningen med fördel sättas upp och besökas under pauser mellan andra aktiviteter.
- Om utställningen presenteras muntligt är det viktigt att hålla tiden så att alla utställare tilldelas samma tidsutrymme.

Rekommendationer för processdesignen:

- Den här aktiviteten är ett bra alternativ när deltagarna är ivriga att presentera sig själva och sin organisation, men där det inte finns tid att göra detta i helgrupp.
- Den här aktiviteten kan också genomföras i flera grupper parallellt. Om så är fallet utformar varje grupp gemensamt ett material som därefter presenteras för de andra grupperna.

IBA-workshop i Malmö 2011. Foto: SWEDES.D.



2. Att skapa en gemensam förståelse av den komplexa och svårlösta situationen

Aktiviteterna som beskrivs i det här avsnittet stödjer deltagarna och gruppen att fördjupa sin förståelse för den komplexa och svårlösta situationen – hur den påverkas av trender, hur de andra gruppmedlemmarna uppfattar och förhåller sig till den och vilka åtgärder som redan genomförts för att möta och påverka den.

IBA-grupper på studiebesök i Malmö 2011. Foto: SWEDES.D.



2.2 Att förstå den komplexa och svårlösta situationen med hjälp av systemtänkande

Syftet är att stödja deltagarna i att bredda och fördjupa sin förståelse för situationen med hjälp av systemtänkande och skapa en utgångspunkt för att formulera den frågeställning som är motorn i IBA-arbetet.

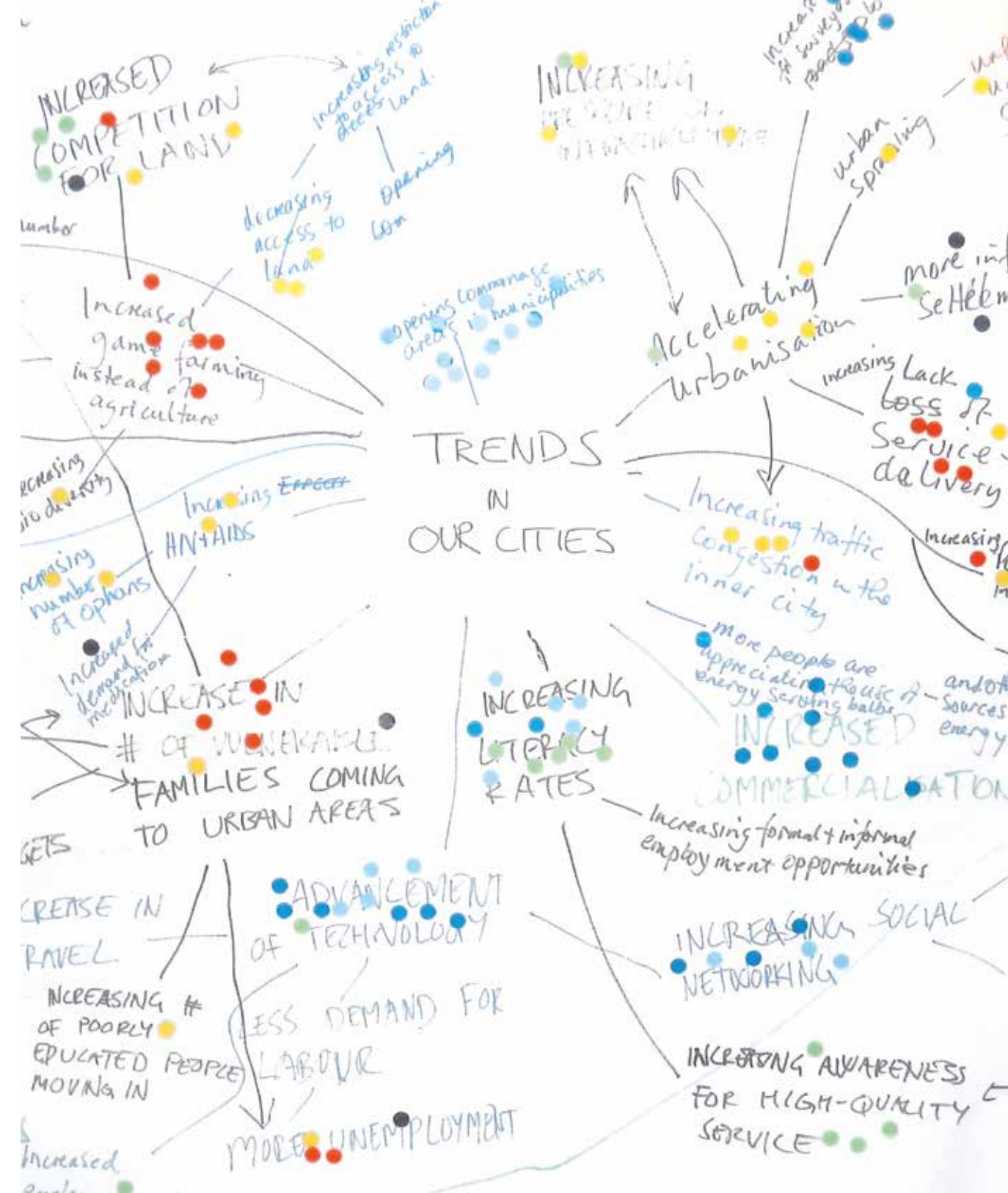
Material: Whiteboard eller blädderblock, tjocka pennor i olika färger, små runda klisterlappar i olika färger.

Steg 1 Gruppen jobbar tillsammans fram en mindmap över den komplexa och svårlösta situationen. Situationen är placerad i centrum av whiteboardtavlan eller på ett blädderblocksark som fästs på väggen. Deltagarna identifierar relevanta trender som på olika sätt är kopplade till situationen. Det kan till exempel vara ökad eller minskad biltrafik, färre grönytor, ökad tillgång till teknologi eller motsvarande. Facilitatorn skriver upp trenderna på mindmapen. Den person som nämner trenden beskriver också var på mindmapen som den hör hemma. Aktiviteten i detta steg 1 har karaktär av brainstorming och därmed ska ingen värdering göras av bidragen till mindmapen.

Steg 2 Gruppen reflekterar över eventuella kopplingar mellan trenderna på mindmapen. Baserat på deltagarnas önskemål ritas facilitatorn in pilar som anger hur kopplingarna ser ut. Riktningen på pilen beskriver orsak och verkan i kopplingen mellan trenderna. Det kan förekomma återkopplingar – loopar – mellan olika trender. Dessa anges i mindmapen som två pilar som går i motsatta riktningar. En koppling som förstärker en trend ritas i grönt. Kopplingar som motverkar en trend ritas i rött.

Steg 3 Deltagarna identifierar de trender som de upplever är mest relevanta. Detta markeras på mindmapen genom att deltagarna placerar färgade prickar (klisterlappar) i anslutning till trenden.

Exempel på mindmap. Foto: SWEDES.D.



2.4 Att förstå hur andra uppfattar den komplexa och svårlösta situationen

Syftet är att stödja deltagarnas förståelse av andra deltagares perspektiv och tillsammans modifiera frågeställningen som är IBA-processens motor.

Material: Bladderblocksark, tjocka pennor i olika färger.

Steg 1 Deltagarna väljer tillsammans ut en särskilt viktig eller motstridig aspekt av den komplexa och svårlösta situationen.

Steg 2 Deltagarna förbereder ett rollspel genom att fördela roller sinsemellan. Deltagarna ska byta roller med varandra, det vill säga spela en annan deltagare – gärna en som själv deltar i aktiviteten, men det kan också vara relevant att en deltagare tar rollen som en viktig aktör som (ännu) inte deltar i IBA-arbetet.

Steg 3 Deltagarna förbereder sig genom att individuellt tänka igenom hur deras rollkaraktär skulle relatera till den särskilt viktiga eller motstridiga aspekten av den komplexa och svårlösta situationen som gruppen valde i steg 1.

Steg 4 Rollspelet sätter igång genom att varje rollkaraktär berättar för de andra rollkaraktärerna hur hen värderar den särskilt viktiga och motstridiga aspekten. Facilitatorn dokumenterar detta på ett bladderblocksark.

Steg 5 Utifrån dokumentationen som gjorts på bladderblocksarket fortsätter rollspelet. Rollkaraktärerna diskuterar gemensamma ställningstaganden såväl som det som skiljer sig åt i deras värderingar. Slutligen försöker rollkaraktärerna nå en överenskommelse om hur de ska värdera den viktiga och motstridiga aspekten. Därefter avslutas rollspelet.

Steg 6 Deltagarna diskuterar rollspelet. Motsvarade rollkaraktärernas tolkningar den efterliknade deltagarens ställningstaganden kring den viktiga och motstridiga aspekten? Djupnade förståelsen för hur andra värderar den motstridiga aspekten av den komplexa och svårlösta situationen?

Facilitatorns förberedelser:

Om det är möjligt är det värdefullt om facilitatorn på förhand kan bekanta sig med hur olika deltagare värderar den komplexa och svårlösta situationen.

Rekommendationer för faciliteringen:

- Förvissa dig om att deltagarna är helt på det klara med vilken aspekt av den komplexa och svårlösta situationen som ska värderas i rollspelet.
- Facilitatorn kan använda den här aktiviteten för att identifiera potentiella konflikter som kan komma ur det faktum att olika deltagare värderar den aktuella aspekten olika. Facilitatorn ska utvärdera om processdesignen bör modifieras för att förebygga och hantera dessa konflikter.

Rekommendationer för processdesignen:

- Aktiviteten kan genomföras med en grupp, eller med flera grupper parallellt. Om aktiviteten genomförs i flera grupper, behöver facilitatorn säkerställa att utbyte av erfarenhet sker mellan grupperna.
- Aktiviteten kan användas för att illustrera hur deltagarna uppfattar varandra och varandras ställningstaganden. Aktiviteten kan även tydliggöra maktojämlikheter eftersom deltagare med mindre makt ges utrymme att ta rollen av en mer inflytelserik deltagare.
- Aktiviteten kan modifieras för att hantera konflikter som växer under IBA-arbetets gång. Om aktiviteten används på detta sätt ska rollspelet fokusera på skillnader i värderingar som ger upphov till konflikt.

3. Att formulera frågeställningar

Det här avsnittet presenterar aktiviteter som kan stödja deltagarna att formulera frågeställningarna som är själva motorn i IBA. Med hjälp av dessa aktiviteter kan deltagarna försäkra sig om att frågeställningarna verkligen återspeglar alla deltagande parter perspektiv.

Aktiviteter möjliggör också för deltagarna att identifiera och tillsammans reflektera kring de maktrelationer som påverkar frågeställningarna och deras samverkan, samt att på ett effektivt sätt dra nytta av all tillgänglig kunskap för att utveckla frågeställningarna.

Deltagare i IBA-workshop i Malmö 2011. Foto: SWEDES.D.



3.1 Att välja frågeställningar som motor för IBA-arbetet

Syftet är att stödja deltagarna i att utveckla en fördjupad förståelse för IBA som arbetssätt och tillsammans formulera den frågeställning eller de frågeställningar som är motorn i IBA-arbetet.

Material: Bladderblocksark, tjocka pennor i flera färger.

Steg 1 Facilitatorn beskriver IBA som arbetssätt med dess hörnstenar, processmål, utfallsmål samt betydelsen av de frågeställningar som fungerar som motor i arbetet.

Steg 2 Deltagarna återkopplar till resultaten från aktiviteterna 2.2 Att förstå den komplexa och svårlösta situationen med hjälp av systemtänkande och 2.3 Att kartlägga pågående aktiviteter som syftar till att hantera den komplexa och svårlösta situationen. Utifrån det gör deltagarna ett första försök att formulera en frågeställning. Frågeställningen ska uppfylla följande kriterier:

- Den ska ha koppling till den komplexa och svårlösta situationen och till några av de trender som påverkar situationen.
- Alla gruppens medlemmar ska uppleva frågeställningen som relevant utifrån sina respektive perspektiv.
- Alla gruppens medlemmar ska vara motiverade att arbeta utifrån frågeställningen.
- Den ska ha koppling till pågående aktiviteter som inte fungerar tillfredsställande inom deltagarnas organisationer och därför behöver modifieras.
- Den ska innehålla komplexa delar vilka är svåra för en enskild gruppdeltagare och hans organisation att ta sig an, men som skulle kunna hanteras av den sammansättning av kunskap och resurser som finns i IBA-gruppen.

Gruppen antecknar en eller flera alternativa frågeställningar på ett bladderblock.

Steg 3 Om gruppen har identifierat flera frågeställningar i steg 2 prioriterar gruppen nu och väljer en eller flera av dessa att jobba vidare utifrån.

Steg 4 Slutligen formulerar varje deltagare kortfattat sin organisations engagemang i frågeställningarna. Detta listas på ett bladderblocksark som sparas till kommande faser och aktiviteter i IBA-processens. Listan är ett uttryck för frågeställningarnas relevans för gruppen som helhet.

Facilitatorns förberedelser:

Facilitatorn bör vara väl bekant med de teorier som IBA bygger på.

Rekommendationer för faciliteringen:

- Om gruppen kör fast och inte lyckas komma överens om en frågeställning underlättar det många gånger att ta en paus och återuppta arbetet senare, kanske nästa dag. I IBA-processer kan det vara ändamålsenligt att gruppen arbetar parallellt med två eller flera frågeställningar.
- Det är avgörande att alla gruppdeltagare har samma möjlighet att påverka val och formulering av frågeställningarna.

Rekommendationer för processdesignen:

- Aktiviteten kan genomföras med en grupp, eller med flera grupper parallellt. Om aktiviteten genomförs i flera grupper, behöver facilitatorn säkerställa att utbyte av erfarenhet sker mellan grupperna.
- Aktiviteten bygger på aktivitet 2.2 Att förstå den komplexa och svårlösta situationen med hjälp av systemtänkande och 2.3 Att kartlägga pågående aktiviteter som syftar till att hantera den komplexa och svårlösta situationen.
- Frågeställningarna ska regelbundet under IBA-processen tas upp i gruppen för diskussion om eventuella modifieringar eller omformuleringar. För att göra detta kan aktivitet 3.5 Att omformulera frågeställningarna vara ett bra stöd.

4. Att vidga IBA-gruppen

Att vidga gruppen deltagare i IBA-processen är en grundläggande del av arbetet. Genom att vidga gruppen ökar förståelsen för den komplexa och svårlösta situationen och hur frågeställningen bäst bör formuleras, och makten att åstadkomma effektivt förändringsarbete växer.

Med hjälp av aktiviteterna i det här avsnittet får gruppen stöd att bjuda in ytterligare deltagare till IBA-arbetet.

Samling i början av en IBA-workshop i Visby 2011. Foto: SWEDESD.



4.1 Att engagera ytterligare deltagare i IBA-processen

Syftet är att stödja deltagarna i arbetet att identifiera ytterligare deltagare i IBA-processen och diskutera hur dessa kan bjudas in att delta i samverkan.

Material: Bladderblocksark, tjocka pennor i olika färger, färgade små klistermärken.

Steg 1 Deltagarna arbetar tillsammans och skriver ner vilka organisationer som för närvarande deltar i IBA-arbetet. Varje organisation antecknas på en post-it-lapp. Post-it-lapparna sprids över ett stort pappersark. Vid varje lapp gör gruppen gemensamt markeringar om vilka kvaliteter som varje organisation har med sig i arbetet, enligt följande kategorier (använd en färg för respektive kategori):

- Makt och auktoritet att ta beslut.
- Resurser (till exempel finansiella) för att få saker att hända.
- Information och kunskap för att underlätta förståelsen för vad som händer.
- Praktisk kunskap och kapacitet att utföra saker.
- Påverkad av de beslut som tas inom ramen för IBA-processen.

Gruppen reflekterar gemensamt kring om någon kategori är underrepresenterad eller saknas i gruppen.

Steg 2 Utifrån den kartläggning som gruppen gjort i steg 1, funderar gruppen kring vilka organisationer som skulle kunna fylla de kategorier som är underrepresenterade eller saknas i gruppen. Dessa skrivs ner på varsin post-it-lapp som placeras på pappret med redan engagerade organisationer.

Steg 3 Deltagarna prioriterar bland de organisationer som kommit upp som förslag. De funderar också kring hur respektive organisation bäst kan bjudas in. För att strukturera arbetet används följande schema:

- Namn på ny deltagandeorganisation eller person som påverkas av eller har engagemang i frågan.
- Varför är organisationen relevant?
- På vilket sätt kan deltagande i IBA-processen vara av intresse för den identifierade organisationen?
- Hur är bästa sättet att bjuda in den identifierade organisationen?

Facilitatorns förberedelser:

Det kan vara till hjälp för facilitatorn att innan aktiviteten genomförs utvärdera gruppens styrkor och svagheter. Den kunskapen underlättar för facilitatorn att hjälpa gruppen att avgöra vilken typ av deltagare som bör bjudas in att delta i gruppens arbete.

Rekommendationer för faciliteringen:

Förvissa dig om att gruppen beaktar åtminstone följande sektorer då de bestämmer om ytterligare deltagare att bjuda in: civilsamhälle, offentlig sektor på lokal, regional eller nationell nivå, politiska ledare, media, forskare och näringsliv. Var uppmärksam på eventuell obalans inom gruppen vad gäller könsfördelning och representation av marginaliserade grupper.

Rekommendationer för processdesignen:

- Aktiviteten kan genomföras med en grupp eller med flera grupper parallellt. Om aktiviteten genomförs i flera grupper, behöver facilitatorn säkerställa att utbyte av erfarenhet sker mellan grupperna.
- Aktiviteten kan med fördel följas av aktivitet 4.2 *Att skapa en berättelse för att engagera ytterligare deltagare i arbetet.*

5. Att planera för handling

Aktiviteterna i det här avsnittet stödjer gruppen att planera och göra nödvändiga överväganden innan man går över i handling för att hantera den komplexa och svårlösta situationen.



Grupparbete under IBA-workshop i Visby 2011. Foto: SWEDESD.

5.1 Att identifiera lämpliga förändringstrategier

Syftet är att stödja deltagarna att reflektera kring vilka förändringsstrategier som de kan använda för att påverka den komplexa och svårlösta situationen.

Material: Bladderblocksark, tjocka pennor i olika färger samt ordentligt med golvutrymme.

Aktiviteten är inspirerad av en aktivitet utvecklad av Wagening University.

Steg 1 Deltagarna samtalar kring följande frågor:

- Vilka förändringar har kommit till stånd genom vårt arbete?
- Varför har dessa förändringar skett?

Steg 2 Facilitatorns presenterar de fyra förändringsstrategierna i tabellen på nästa sida.

Steg 3 Fyra bladderblocksark markeras med rubrikerna "personlig", "relationer", "kulturell" respektive "system", som hänvisar till de fyra förändringsstrategierna som presenterats i steg 2. Arken läggs ut i vart och ett av rummets fyra hörn. Deltagarna reflekterar individuellt kring hur de själva hittills i IBA-processen har arbetat med förändring i förhållande till gruppens frågeställning om den komplexa och svårlösta situationen. Därefter placerar sig deltagaren vid det ark som har den rubrik som bäst överensstämmer med hur deltagaren agerat för förändring. Om deltagaren har arbetat med mer än en förändringsstrategi, placerar sig deltagaren mellan de rubriker som beskriver dessa strategier. När alla deltagare har ställt sig på plats, beskriver de för varandra varför de valt den aktuella placeringen.

Steg 4 Deltagarna samtalar tillsammans kring om de bör förändra sitt arbete för att inkludera eller förstärka förändringsstrategier som är dåligt representerade i gruppen.

Facilitatorns förberedelser:

Förbered bladderblocksarken innan aktiviteten startar.

Rekommendationer för faciliteringen:

- Aktiviteten kan genomföras med en grupp, eller flera grupper parallellt. Om aktiviteten genomförs i flera grupper, säkerställer facilitatorn att utbyte av erfarenhet sker mellan grupperna.
- Stöd gruppen att förstå vilka förändringsstrategier som kan vara värdefulla för gruppen att utveckla.

Rekommendationer för processdesignen:

- Aktiviteten kan med fördel utföras flera gånger under IBA-processens gång.
- Aktiviteten kan kombineras med 5.3 Att göra en handlingsplan.

FÖRÄNDRINGS-STRATEGI

Individuell

Intern

Personlig

- Fokuserar på individuella uppfattningar och kapacitet.

Ex: Att hjälpa en jordbrukare att se försörjningsmöjligheter genom att börja med permakultur.

Extern

Relationer

- Fokuserar på bättre förståelse och kommunikation mellan människor.

Ex: Att hjälpa en jordbrukare att gå med i nätverk av praktiker som arbetar med permakultur.

Kollektiv

Kulturell

- Fokuserar på gruppernas värderingar och uppfattningar.

Ex: Att stärka känslan av plats, värde och självförtroende hos en grupp jordbrukare.

System

- Fokuserar på institutioner, makt och regleringar.

Ex: Att höja skatten på bekämpningsmedel för att göra det lättare för permakulturprodukter att nå marknaden.

Fyra förändringsstrategier.

5.3 Att göra en handlingsplan

Syftet är att stödja deltagarna att göra en handlingsplan för förändringsarbetet och utvecklingen av IBA-frågeställningen, och för att öka gruppens förståelse för den komplexa och svårlösta situationen.

Material: Papper, pennor, dator.

Del 1 Deltagarna funderar på frågorna nedan och skapar ett planeringsunderlag för att bemöta den komplexa och svårlösta situationen just nu:

- Vad mer behöver vi veta för att förstå våra frågeställningar?
- Vem kan hjälpa oss att erhålla den kunskapen?
- Finns det åtgärder vi kan börja med redan nu, för att utveckla våra frågeställningar?
- Vem mer behöver involveras i sådana åtgärder?
- Vem eller vad kan utgöra hinder i arbetet?
- Vem i gruppen gör vad?
- Hur kan vi säkerställa att vi tar oss tillräckligt med tid att reflektera över vad varje handling resulterar i och vad som bör vara nästa steg?
- Hur dokumenterar vi utfallet av de handlingar vi gör och vilka erfarenheter vi får?
- Hur ser en realistisk handlingsplan ut, utifrån tillgänglig tid och andra nödvändiga resurser?

Steg 2 Deltagarna dokumenterar vad de planerar att göra och vem som gör vad. Det kan förslagsvis göras enligt mallen nedan.

Del 3 Om aktiviteten genomförs med flera grupper parallellt, ger grupperna feedback till varandra tillsammans med facilitatorn, baserat på följande punkter:

- Berätta vad man tycker är bra med handlingsplanen.
- Utmana gruppen att tänka annorlunda kring planen.

Återkopplingen från de "kritiska vännerna" dokumenteras av gruppen som den riktas till, så att den kan göra förändringar i sin handlingsplan efter behov.

Handlingar	Syfte	Ansvarig	Andra som är involverade	Tidsplan	Resurser behövs
.....
.....
.....
.....
.....

Mall för handlingsplan.

Rekommendationer för faciliteringen:

- Var uppmärksam på hur gruppen diskuterar kring sin handlingsplan och gör deltagarna medvetna om sådant de kanske förbisett, till exempel viktiga steg som måste föregå det gruppen har planerat för att resultatet ska bli som förväntat.
- Stöd gruppen i att hitta en balans mellan ambitioner och realistiska förväntningar när de formulerar sin handlingsplan. Se till att gruppen inte gör en alltför optimistisk tidsplanering för vad som ska hinnas med.
- Typen av feedback som facilitatorn ger kan variera mycket mellan olika grupper. Somliga grupper behöver utmanas för att ta sig an en nödvändig uppgift, medan andra behöver uppmärksammas på olika försvårande och hindrande faktorer.

Rekommendationer för processdesign:

- Aktiviteten bör genomföras regelbundet under IBA-processen. Oftast lämpar den sig bäst som sista aktivitet i en workshop.
- I sammanhang där det råder brist på resurser för att utveckla IBA-frågeställningen och genomföra handlingar, bör aktiviteten i hög grad fokusera på vilka potentiella resurser som kan mobiliseras (beslutsfatt, pengar med mera) och hur detta kan göras.

6. Att utvärdera ett IBA-arbete

I det här avsnittet hittar du aktiviteter som är lämpliga i utvärderingsarbetet av en IBA-process. Aktiviteterna stödjer deltagarna i att beskriva och fördjupa sin förståelse av sina individuella och gemensamma lärprocesser. Aktiviteterna hjälper också till att synliggöra de förändringar som har åstadkommits genom arbetet – både planerade och oförutsedda händelser.

När en IBA-process utvärderas bör aktiviteterna som föreslås i detta avsnitt kombineras med mer konventionella och kvantitativa metoder.

Studiebesök under IBA-process i Malmö 2011. Foto: SWEDESD.



6.2 Att dela de mest värdefulla förändringarna

Syftet är att stödja deltagarna att reflektera kring och lära från vad som hittills har åstadkommit i IBA-processen.

Material: Bladderblocksark, tjocka pennor i olika färger.

Den här aktiviteten är inspirerad av "The Most Significant Change (MSC) Technique – A Guide to Its Use" av Rick Davies and Jess Dart på <http://www.mande.co.uk/docs/MSCguide.pdf> (tillgänglig 2014-06-17).

Steg 1 Facilitatorn berättar vad hen upplever som de viktigaste förändringarna under IBA-processen utifrån sitt perspektiv.

Steg 2 Deltagarna turas om att berätta om vad var och en har upplevt som de viktigaste förändringarna som kommit till stånd genom samarbetet (deltagarna ska ha förberett dessa beskrivningar på förhand, innan aktiviteten påbörjas). Efter varje deltagares berättelse ställer gruppen frågor som kan klargöra beskrivningen samt reflekterar kring det som har sagts.

Steg 3 Gruppen antecknar de förändringar som har beskrivits på ett gemensamt bladderblocksark.

Steg 4 Gruppen samtalar om vad de alla kan lära från berättelserna, med fokus på följande frågor.

- Beskriver berättelserna förändringar som vi önskar se?
- Finns det några generella mönster som kan förklara varför dessa förändringar har uppstått?
- Kan vi i så fall använda dessa generella mönster för att bli bättre på att skapa förändring som vi önskar se i framtiden? Behöver vi förändra vårt sätt att arbeta?

Facilitatorns förberedelser:

Facilitatorn ska inför aktiviteten skapa en berättelse utifrån hur hen upplever att IBA-processen tagit form hittills och ge deltagarna i uppgift att förbereda sina berättelser i förväg.

Rekommendationer för faciliteringen:

Samtalet i steg 4 kan ge värdefull information kring hur IBA-processen framöver bäst bör designas. Uppmärksamheten bör riktas mot orsaker till att förändringarna skedde.

Rekommendationer för processdesignen:

- Aktiviteten kan genomföras med en grupp, eller med flera grupper parallellt. Om aktiviteten genomförs i flera grupper, behöver facilitatorn säkerställa att utbyte av erfarenhet sker mellan grupperna.
- Aktiviteten kan med fördel genomföras återkommande under IBA-processen för att dokumentera vilka förändringar som uppnås. Det är värdefullt att spara dokumentation och använda den som utgångspunkt då aktiviteten genomförs nästa gång. På så sätt stöds deltagarna i att se och uppskatta sin egen utveckling och i att skapa förståelse för varför förändring sker.



IV.

De vetenskapliga utgångspunkterna för IBA-arbetet

IBA-workshop i Hoi An i 2012. Foto: SWEDES.

Komplexa och svårlösta situationer

Som vi har beskrivit i bokens tidigare delar, handlar IBA om att bemöta komplexa och svårlösta situationer. I engelskspråkig vetenskaplig litteratur kallas sådana "wicked situations" (Westin med flera, 2014; Rittel & Webber, 1973; Ritchey, 2011). Dessa situationer inkluderar maktrelationer mellan aktörer från olika sektorer med skilda intressen – intressen som ofta är motstridiga. När dessa aktörer tar sig an den komplexa och svårlösta situationen måste de hantera problem som är svåra att definiera, är motsägelsefulla och i ständig förändring. Olika aktörer har också ofta olika syn på vad som är bakgrunden till den uppkomna situationen.

Oftast går det inte att lösa komplexa och svårlösta situationer med konventionella styrmedel som information, lagstiftning och ekonomiska incitament. Istället krävs samarbete över sektorsgränser och över geografiska och administrativa nivåer (Steyaert & Jiggins, 2007). Att utgå ifrån ett enda perspektiv, en viss sakfråga eller ett visst ämnes- eller kompetensfält är sällan tillräckligt. Snarare behövs ett lärandebaserat förhållningssätt. Därmed ges utrymme att utveckla tillit till varandra och till den gemensamma förmågan att hantera situationen. Ett sådant förhållningssätt kan leda till delat ansvar vilket i sin tur kan leda till samordnad handling som successivt förändrar den komplexa och svårlösta situationen till det bättre. (SLIM, 2004; Verweij & Thompson, 2006; Steyaert & Jiggins, 2007; Ison 2010).

Forskning visar att det ofta är svårt att få till samarbete och lärande över sektorsgränser (till exempel Duit med flera, 2009; Scott & Gough, 2003). Alla komplexa och svårlösta situationer har en specifik historia och ett särskilt sammanhang som har format olika aktörers intressen och agerande (SLIM, 2004). I varje situation finns styrande system och rutiner som påverkar aktörer, samhällsinstitutioner och sakfrågeområden. Kanske omfattar den komplexa och svårlösta situationen många olika geografiska platser och nivåer. Ibland samspelar styrsystem på lokal och global nivå, och ibland står de i konflikt med varandra (Rhodes, 1997; Hajer & Wagenaar, 2003). Ibland krävs förändring av styrsystem och regelverk för att kunna förändra situationen. En öppenhet för sådana förändringar är en viktig förutsättning för framgångsrika samarbetsprocesser (Steyaert & Jiggins, 2007). En annan viktig förut-

sättning enligt både forskning (till exempel Voss med flera, 2006) och praktisk erfarenhet är att det finns reflexivitet bland aktörer. Reflexivitet möjliggör att lärdomar kan tas om hand och omsättas i förändring. I forskningen finns många arbetssätt beskrivna, vilka stärker den reflexiva förmågan genom gemensamt lärande. Det handlar till exempel om tvärspektoriell kunskapsöverföring och om adaptiva strategier i organisationer. Andra exempel är kartläggning av effekt av olika handlingsalternativ på lång sikt (så kallad utforskande utvärdering) och tillämpning av iterativa och deltagande arbetssätt (Voss med flera, 2006).

Systemtänkande

Systemtänkande utvecklades under 1900-talet som en kritik mot reduktionismen. För att utveckla kunskap menar reduktionismen att vi måste bryta ner det vi studerar i delar att undersöka enskilt. Inom systemtänkande betraktas istället varje del som integrerad i ett dynamiskt system (Flood, 2006).

Hur man bäst illustrerar system och lär sig hur de kan förändras har varit föremål för mycket diskussion inom systemvetenskapen och bland praktiker. Det finns vetenskapsteoretiska skillnader mellan de som betraktar verkligheten som något utanför det mänskliga meningskapandet och de som menar att verkligheten skapas genom människors sociala samspel. Enligt den första ståndpunkten är system reella och systemtänkande handlar om att förstå hur man kvalitativt och kvantitativt kan påverka dem. Enligt den andra ståndpunkten kan vi inte ta för givet att systemen existerar utanför det mänskliga medvetandet eftersom alla beskrivningar av världen bygger på människors subjektiva tolkningar. Intar man denna ståndpunkt handlar systemtänkande om att använda systemet som tankefigur för att undersöka hur saker och ting framstår och relaterar till varandra.

Denna grova indelning i två olika ståndpunkter motsvarar det som kallas "hårt" respektive "mjukt" systemtänkande (hard respektive soft systems thinking på engelska). De som anammar hårt systemtänkande menar att system existerar i en objektiv mening. De som anammar mjukt systemtänkande menar att förståelsen av världen är en subjektiv och social konstruktion (till exempel Flood, 2006; Ison, 2010). Eftersom mjukt systemtänkande erkänner subjektivism i beskrivningar och

tolkningar av system är det ett mer reflexivt förhållningssätt än hårt systemtänkande (Archer, 2007). En praktiker som anammar mjukt systemtänkande tvingas inta ett kritiskt perspektiv till både sin egen och andras uppfattning om ett system.

IBA som arbetsätt strävar efter en balans mellan hårt och mjukt systemtänkande. Hörnstenarna i IBA bygger på mjukt systemtänkande. Andra delar, exempelvis aktiviteter kring förändringsstrategier och planering, bygger på hårt systemtänkande. Om IBA-processen förmår balansera dessa båda förhållningssätten kan kombinationen bli fruktbar. Erfarenheten visar att en viss friktion mellan de båda perspektiven kan leda till lärande och utveckling.

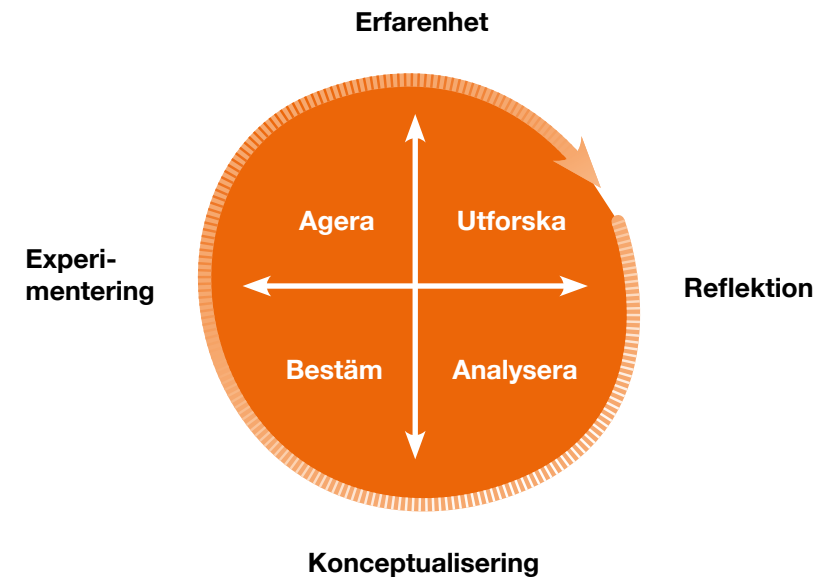
Lärandeteori

Kompetensutveckling och lärande anses vara mycket viktiga strategier för att hantera hållbarhetsfrågor (Folke med flera, 2002; Krasny med flera, 2010; Sriskandarajah med flera 2010). Trots det behandlas ofta kunskap som något som automatiskt utvecklas över tid. Detta motsägs av forskare och praktiker som studerar och faciliterar läroprocesser. Sådan forskning visar att det krävs noggranna förberedelser av tvärsektorieell samverkan för att ny kunskap och lärande ska utvecklas. Viktiga faktorer i sådana processer enligt forskningen är reflexivitet, ett öppet utforskande, öppenhet för utvecklad självmedvetenhet, "reframing" och samskapande (till exempel Wals, 2007).

I IBA-arbetet är lärande genom samarbete en av hörnstenarna. Konceptet lärande genom samarbete bygger på teorierna kring erfarenhetsbaserat lärande. De utvecklades av Kolb (till exempel 1984) men de bygger delvis på tidigare arbeten av filosoferna Dewey och Piaget. De bygger också på den tradition av frågebaserad aktionsforskning som Lewin utvecklade (1946). På senare år har även det växande kunskapsfältet kring socialt lärande inom hållbar utveckling bidragit till utvecklingen (till exempel Ison, 2010; Blackmore, 2010).

Erfarenhetsbaserat lärande bygger på tanken att lärande sker i cykler av 1) en specifik erfarenhet, 2) observationer och reflektioner kring denna erfarenhet, 3) identifiering av koncept och handlingsalternativ som baseras på erfarenheten och 4) tester av dessa koncept av handlings-

alternativ. Enligt Kolb (1984) skapas kunskap successivt genom att en lärandecykel ligger till grund för nästa; lärandecyklerna avlöser varandra över tid och utgör tillsammans men läroprocess.



En lärocykel av erfarenhetsbaserat lärande. I figuren ovan handlar den vänstra halvan om att agera och den högra halvan om att observera. Den övre halvan handlar om att känna (om att vara kreativ och emotionell) medan den undre halvan handlar om logiskt tänkande. I senare forskning har idén om lärocykeln kombinerats med insikten att olika människors lär sig på olika sätt – de har olika "lärstilar".

Utforskande och erfarenhetsbaserat lärande är viktiga element i den forskningstradition som kallas aktionsforskning. Aktionsforskning är ett arbetsätt för att lösa ett omedelbart problem, och karaktäriseras av en reflekterande och lösningsfokuserad process där individer arbetar tillsammans för att förbättra förståelsen för problemet och utforma lösningar. Aktionsforskning innebär med andra ord att forskaren är en aktiv

deltagare i en förändringsprocess, och inte står utanför som en passiv betraktare. Ibland tar forskaren på sig rollen som facilitator i syfte att bidra till en förståelse för olika handlingsmöjligheter och för att höja deltagares kapacitet att hantera problemet.

Aktionsforskning är i grunden en interaktiv och sökande process. Den balanserar mellan problemlösning genom konkret experimenterande och faktabaserad analys. Målet är att förstå underliggande orsaker och vilka handlingar som är lämpliga för att åstadkomma eftersträvd förändring (Reason & Bradbury, 2007). Aktionsforskning utmanar den traditionella vetenskapen genom att gå bortom datainsamling och reflektion genomförd av utomstående experter.

IBA-processen bygger på cykler där handling och reflektion varvas med utgångspunkt i en gemensamt formulerad frågeställning. Enligt Wals (2007) gynnar ett sådant arbetssätt en öppen och utforskande men ändå systematisk läroprocess. Deltagarna får möjlighet att kritiskt granska de föreställningar och antaganden som tidigare styrts deras handlingar och på gemensam grund utveckla ny förståelse. Detta kan resultera i "enkellooplärande" och "dubbellooplärande" (single loop learning och double loop learning; Argyris & Schön, 1996). Enkellooplärande syftar till att mer effektivt nå givna mål. Dubbellooplärande fokuserar istället på om målen är rätt satta i förhållande till vad som verkligen är värt att eftersträva.

Berättandets konst och berättelsens kraft

Berättandet är ett urgammalt sätt att överföra budskap om händelser och värderingar (Boyd, 2009; Zipes, 2013). Vissa forskare menar att det pågår en ständig kamp mellan olika berättelser i vår omgivning; berättelserna vill utifrån olika syften påverka människor att förändra sina uppfattningar och agerande (Sachs, 2012).

Eftersom berättarkonsten har stor pedagogisk potential används berättandet ofta i syfte att utbilda (Birch & Heckler, 1996). Berättandet kan vara en mer övertygande och effektiv kanal för att förmedla information än "torra fakta". I ett gruppsamtal till exempel, kan berättandet fungera enande genom att binda samman dåtid med framtid. När en situation är komplex kan berättandet hjälpa till att inkludera olika perspektiv och relatera dessa till helheten (Jameson, 2001).

I marknadsföring används berättande för att attrahera konsumenter och utveckla lojalitet genom att ge budskap en personlig prägel (Giles, 2004; Gillet, 2014). Fakta tycks vara lättare att komma ihåg om de bäddas in i en berättelse (Gillet, 2014). I annonsering används berättartekniker som till exempel "the elevator pitch" för att snabbt och effektivt väcka nyfikenhet hos lyssnaren. I marknadsföringsteori och kommunikationsforskning betonas betydelsen av att koppla en berättelse till sammanhang och andra berättelser som är bekanta för lyssnaren (till exempel Heath & Heath, 2007).

I aktionsforskningslitteratur lyfts berättarkonsten fram som ett viktigt verktyg för reflektion, och som ett sätt att hjälpa deltagarna att bli medvetna om sina tänkesätt och sitt handlande. Torbert (1991) identifierar fyra fundamentala element i en berättelse vilka syftar till reflektion och samverkan: inramning, argumentation, illustration och fråga. Inramning sker genom att berättaren beskriver syftet med berättelsen och kopplar den till existerande historier och sammanhang som lyssnaren är bekant med. Berättaren för fram sin ståndpunkt genom att argumentera. Berättaren illustrerar och förtydligar argumenten genom att förstärka dem med exempel och fakta. Slutligen frågar berättaren om lyssnaren på något sätt kan engagera sig i samverkan för förändring i enlighet med berättelsens syfte.

Berättande är en väsentlig del av IBA. Det används både för att intressera nya aktörer att ansluta till gruppen och för att bygga en gemensam förståelse kring IBA-processen och den komplexa och svårlösta situationen. Berättartraditionen är djupt rotad i alla kulturer och tillåter kommunikation mellan aktörer och grupper med olika bakgrund. Berättarkonstens flexibla och inkluderande egenskaper gör den till en lämplig metod för att gemensamt dokumentera både förväntade och oväntade resultat av en IBA-process. Den är därför ett användbart komplement till mer kvantitativ uppföljning och utvärdering.

Referenser och lästips

- Allen, J (2010) Powerful city networks: More than connections, less than domination and control. *Urban Studies*, 47, 2895–2911.
- Ananda, J & Proctor, W (2013) Collaborative approaches to water management and planning: An institutional perspective. *Ecological Economics*, 86, 97–106.
- Andersson, K (2006) Understanding decentralized forest governance: an application of the institutional analysis and development framework. *Sustainability: Science Practice and Policy*, 2, 25–35.
- Argyris, C & Schön, D (1996) *Organizational learning II; Theory, Method, and Practice*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Birch, C, & Heckler, H (Eds.) (1996) *Who Says?: Essays on Pivotal Issues in Contemporary Storytelling*. Atlanta GA: August House.
- Blackmore, C (2010) *Social learning and communities of practice*. London: Springer.
- Bodin, Ö, & Crona, B.I. (2009) The role of social networks in natural resource governance: What relational patterns make a difference? *Global Environmental Change*, 19, 366–374.
- Bodin, Ö, Crona, B.I. & Ernstson, H (2006) Social networks in natural resource management: What is there to learn from a structural perspective? *Ecology and Society*. 11(2), r2.
- Boyd, B (2009) *On the Origin of Stories: Evolution, Cognition, and Fiction*. Harvard University Press.
- Cashmore, M, Bond, A & Cobb, D (2007) The Contribution of Environmental Assessment to Sustainable Development: Toward a Richer Empirical Understanding. *Environmental Management*, 40, 516–530.

Checkland, P B (1981) *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester: Wiley.

Checkland, P B (1999) *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.

Checkland, P B, & Poulter J (2006) *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its Use, for Practitioners, Teachers and Students*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.

Colb, D A (1983) *Experiential Learning: Experience As the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Duit, A, Hall, O, Mikusinski G, Angelstam P (2009) Saving the Woodpeckers: social capital, governance, and policy performance. *Journal of Environment & Development*, 18, 42–61

Ernstson, H, Sörlin, S & Elmqvist, T (2008) Social movements and ecosystem services – the role of social network structure in protecting and managing urban green areas in Stockholm. *Ecology and Society*, 13, 39.

Ernstson, H (2008) *In rhizomia: stakeholders, networks and resilience in urban landscapes*. Dissertation, Stockholm University, Stockholm, Sweden.

Flood, R (2006) The Relationship of “Systems thinking” to Action Research. Chapter 9 in Reason, P. & Bradbury, H. *The Handbook of Action Research*. London: Sage.

Folke, C, Carpenter, S, Elmqvist, T, Gunderson, L, Holling, C S & Walker, B (2002) Resilience and Sustainable Development: Building Adaptive Capacity in a World of Transformations. *Ambio*, Vol 31.

Freire, P (1973) *Pedagogy of the oppressed*. Continuum, New York.

Healy, P (2010) *Making better places: The planning project in the twenty-first century*. Hampshire; Palgrave Macmillan.

Heath, C & Heath, D (2007) *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*. Random House.

Heron, J (1999) *The Complete Facilitator's Handbook*. London: Kogan Page.

Hunjan, R & Pettit, J (2011) *Power: A Practical Guide for Facilitating Social Change*. Carnegie United Kingdom Trust.

Ison, R (2010) *Systems Practice: How to Act in a Climate Change World*. Dordrecht: Springer.

Jameson, D. A (2001) Narrative Discourse and Management Action. *Journal of Business Communication*, 38, 476–511.

Lewin, K (1946) Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2, 34–46.

Newig, J, Günther, D & Pahl-Wostl, C (2009) Neurons in the network: learning in governance networks in the context of environmental management, Paper prepared for presentation at the 7th International Conference on the Human Dimensions of Global Environmental Change, Bonn, 26–30 April 2009.

Ostrom, E (2010) Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems. *American Economic Review*, 100, 641–672.

Reason, P & Bradbury, H (2006) *The handbook of action research*. London: Sage.

Richardson, T (2005) Environmental assessment and planning theory: four short stories about power, multiple rationality, and ethics. *Environmental Impact Assessment Review*, 25, 341–365.

Rhodes, R (1997) *Understanding Governance*. Buckingham: Open University Press.

Ritchey, T (2011) *Wicked Problems – Social Messes: Decision Support Modelling with Morphological Analysis*. Berlin: Springer.

Rittel H W J and Webber, M M (1973) Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155–169.

Prell, C, Hubacek, K & Reed M (2007) Stakeholder analysis and social network analysis in natural resource management. *SRI Papers No. 6*, Sustainability Research Institute, University of Leeds.

Prell, C, Hubacek, K, Quinn, C & Reed, M (2008) 'Who's in the network?' When stakeholders influence data analysis. *Systemic Practice and Action Research*, 21, 443–458.

Rockström, J, Steffen, W, Noone, K, Richardson, K, Crutzen, P & Foley, J (2009) Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity. *Nature*, 14, 32.

Saarikoski, H, Raitio, K & Barry, J (2013) Understanding 'successful' conflict resolution: Policy regime changes and new interactive arenas in the Great Bear Rainforest. *Land Use Policy*, 32, 271–280.

Sachs, J (2012) *Winning the Story Wars: Why Those Who Tell (and Live) the Best Stories Will Rule the Future*. Harvard Business Review Press.

Sager, T (2001) Planning style and agency properties. *Environment and Planning A*, 33, 509–532.

Scott, W & Gough, S (2003) *Sustainable development and learning – Framing the issues*. Baskerville: Book Now Ltd.

SLIM (2004) Developing Conducive and Enabling Policies for Concerted Action. *SLIM Policy Briefing No. 5*. SLIM (available at <http://slim.open.ac.uk/objects/public/slimpb7final.pdf>)

Snyder, W M & Wenger, E (2010) Our world as a learning system: A communities of practice approach. Chapter 7 in Blackmore, C (Ed.) *Social Learning Systems and Communities of Practice*. London: Springer.

Sriskandarajah, N, Bawden, R, Blackmore, C, Tidball, K G & Wals, A (2010) Resilience in learning systems: case studies in university education. *Environmental Education Research*, 16, 559–573.

Steyaert, P & Jiggins, J (2007) Governance of complex environmental situations through social learning: a synthesis of SLIM's lessons for research, policy and practice. *Environmental Science & Policy*, 10, 575–586.

TEEB (2010) *The economics of ecosystems and biodiversity for national and international policy makers*. Published online, accessed on 28 February 2011. (Available at <http://www.teebweb.org/Portals/25/Documents/TEEB%20for%20National%20Poli%20Makers/TEEB%20for%20Policy%20exec%20English.pdf>).

Torbert, B (1991) Teaching Action Inquiry. In Reason, P (Ed.) *Collaborative Inquiry Vol. 5*. Centre for the Study of Organizational Change and Development, University of Bath.

Torbert, B (2004) *Action Inquiry: The secret of timely and transforming leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Verweij, M, Thompson, M (Eds.) (2006) *Clumsy Solutions for a Complex World: Governance, Politics and Plural Perceptions*. Basingstoke: Palgrave McMillan.

Wals, A (Ed.) (2007) *Social learning towards a sustainable world*. Wageningen: Academic Publisher.

Waters, J (2010) Ecosystems and adaptation. *Tiempo*, Issue 75.

Westin, M, Hellquist, A, Kronlid, D & Colvin, J (2013) Towards urban sustainability: learning from the design of a programme for multi-stakeholder collaboration. *Southern African Journal of Environmental Education* 29 (1):39-57.