

Framgångsfaktorer för samverkan som stärker grön infrastruktur i landskapet

- erfarenheter från BIOGOV-projektet

Magnus Ljung
SLU RådNu



En helhetssyn på landskapet och samverkan mellan aktörer är en förutsättning för att nå miljömålet ett rikt växt- och djurliv och en hållbar grön infrastruktur. Denna skrift beskriver de lärdomar som Länsstyrelsen i Västra Götalands län gjort tillsammans med lokala och regionala aktörer och inom ramen för Interreg Europe-projektet BIOGOV. Fokus för denna rapport är vad som skapar framgång i arbetet samt att ge ett antal råd och rekommendationer. Vi har under ett par år utvecklat och förankrat ett nytt arbetssätt med syftet att bättre kunna hantera landskap och grön infrastruktur ur ett helhetsperspektiv. För den som vill veta mer hänvisar vi till Storymapen "Värden i Valle – vårt gemensamma ansvar" som beskriver samverkansprocessen mer i detalj.

Innehållsförteckning

Några kärnvärden.....	3
Inledning.....	3
Vägledande principer och utgångspunkter för arbetet.....	3
Återkommande moment.....	4
Betydelsen av tydligt ledarskap.....	4
Att lägga en bra grund för samverkan – förberedelsefasen	6
Analys av behov och förutsättningar	6
Fokus på relation och arbetssätt för att nå resultat.....	6
Ökad delaktighet genom gemensam planering	7
Att skapa förväntningar.....	7
Processdesign och processledning.....	8
Skapa förändringsförmåga genom medveten design	8
En väl designad process ger både stadga och flexibilitet.....	8
Processledarens roll och ansvar	9
Genomförandet Du själv är ditt viktigaste arbetsredskap	10
Verktyglådan.....	10
Råd på vägen Varje grupp är unik – anpassningsförmåga är a och o.....	12
Några medskick	12
Avslutande ord	13
BILAGOR	14
BILAGA 1. Att definiera och fatta beslut om vägledande principer	14
BILAGA 2. Arbetsmoment och faser i BIOGOV-projektet.....	15
BILAGA 3. Om ledarskapet i BIOGOV	16
BILAGA 4. Förberedelser och inbjudan inom BIOGOV	17
BILAGA 5. Processmodell inom BIOGOV	18
BILAGA 6. Exempel på utvärdering av samverkansarbete	19
BILAGA 7. Frågor och frågeteknik vid processledning.....	21
BILAGA 8. Verkttyglådan	22

Några kärnvärden

Skapa delaktighet redan från början – börja med ett (nästan) vitt papper.

Medveten processdesign – ange ramar för arbetet, men ha stor flexibilitet inom dessa.

Processledning – skapa en samtalskultur där deltagarnas kompetens tas till vara.

Håll fast vid principer – se till att vägledande principer förverkligas i alla aktiviteter.

Ömsesidighet – samverkan kräver ett ärligt engagemang från alla inblandade.

Inledning

Ett landskap är ett social-ekologiskt system, där geologi, topografi, klimat, vattenförekomst, vegetation, biologisk mångfald, kulturhistoria, infrastruktur, social aktivitet och samhällsprioriteringar är representerade, direkt eller indirekt. Ett och samma landskap är därför ett uttryck för många olika värden. De aktörer som lever i och av ett landskap, såväl som de som besöker eller förvaltar delar av det, värdesätter vissa aspekter och tonar samtidigt ned andra. För att vi tillsammans ska kunna skapa hållbara landskap och en grön infrastruktur så måste vi kunna hantera dessa olika perspektiv och diskutera landskapets olika värden, vilka värden vi vill stärka och hur vi fördelar ansvar mellan aktörer och hanterar målkonflikter. Ett landskap kan därför fungera som utgångspunkt för samtal om både vår gemensamma historia och vår gemensamma framtid.

Vägledande principer och utgångspunkter för arbetet

Det är genom samverkan – i en gemensam läroprocess – som olika perspektiv kan integreras och även skapa något nytt, exempelvis en ny förvaltningsmodell för grön infrastruktur. Sådana processer kännetecknas av både hög komplexitet (tvärvetenskapligt och tvärsektorielt) och osäkerhet (vem ska involveras, när och hur, samt med vilket fokus). För att medvetet kunna manövrera så behöver de deltagande aktörerna diskutera och fatta beslut om vägledande principer för arbetet. Dessa principer beskriver vad samverkansgruppen anser bör vara utgångspunkt för deras arbetssätt.

I en samverkansprocess är det en fördel om deltagarna tidigt kommer överens om vilken roll de ska ha. Tre generellt viktiga roller för en samverkansgrupp är att bidra till;

- 1) bra förslag och beslut genom att ta tillvara den kunskap och den erfarenhet deltagarna besitter (*kompetens*),
- 2) att de förslag som läggs fram är realistiska och uppfattas som legitima (*representation*), samt
- 3) att åtgärdsförslag är förankrade och möjliga att implementera (*delaktighet*).

Genom att samverkansgruppen gemensamt diskuterar roller och vägledande principer läggs en stabil grund för det fortsatta arbetet. I detta ingår även att ge mandat till någon att vara processledare.

Att förverkliga vägledande principer är ett gemensamt ansvar. Men trots högt ställda ambitioner finns det alltid en risk att projekt- och processledningen får ta ansvar för genomförandet själv. Det är därför viktigt att undvika en sådan (omedveten) ansvarförskjutning t ex genom att hålla diskussionen om roller levande. I BIOGOV-projektet arbetade vi medvetet med vägledande principer och la på detta sätt en grund för samverkan (bilaga 1).

Återkommande moment

Att arbeta med följande moment är viktiga i alla samverkansprocesser; nuläge, önskat läge och åtgärder. Dessa moment kan genomföras på olika sätt, men i grunden handlar det om att öka medvetenheten hos deltagarna och att man använder sig av dessa moment för att skapa samsyn, delaktighet och att göra medvetna val.

För det första måste processledaren förstå mer om situationen, t ex vilka de viktigaste aktörerna är, vilka värden som står på spel eller hur man hamnar i den situation man befinner sig i idag, dvs nuläget. För det andra så måste aktörerna ha någon slags samsyn om vad det övergripande målet för samverkan är och vad man vill förverkliga, dvs ett önskat läge. För det tredje så måste deltagarna diskutera och prioritera mellan olika åtgärdsförslag, dvs fokusera på åtgärder. I det senare ingår också att fördela ansvar och resurser. Om du vet var du är och vart du ska så är det enklare att komma fram till vad som bör göras – både enskilt och tillsammans.

I projektet BIOGOV arbetade vi med dessa moment på ett medvetet sätt (bilaga 2). Det är dock viktigt att komma ihåg att det inte är en linjär process. Den första nulägesbeskrivningen kan vara övergripande och när gruppen diskuterar ett specifikt område eller en viss markanvändning, så kan nulägesbeskrivningen förfinas. Detsamma gäller för målbilder och åtgärdsförslag.

Betydelsen av tydligt ledarskap

Om ingen tar initiativet och ledningen så sker inte så mycket förändring. Någon måste få bollen i rullning. Frågan om ledarskap är därför alltid central. Ledarskapet kan dock förändras över tid. Även om en specifik aktör tar de första kontakterna och koordinerar så att arbetat kommer igång, så kan ledarskapet flyttas till någon annan för att stödja samverkan och lärande. Vid själva implementeringen av åtgärder kan ledarskap delegeras. Inom BIOGOV valde vi att tillsätta arbetsgrupper för detaljplanering och genomförande av överenskomna åtgärder. I varje aktivitet handlar det om att hantera människor, komplexitet och osäkerhet, varför processledning bäst beskriver den form av ledarskap som behövs.

Ett tydligt ledarskap måste dock utövas på flera plan. Det finns för det första ett administrativt ledarskap som bl a handlar om att förankra och hålla ihop hela arbetsprocessen, säkerställa att förutsättningarna för genomförandet blir så bra som möjligt och tillgängliggöra information. För det andra så finns ett ledarskap med fokus på delaktighet och engagemang. Det handlar om att designa

aktiviteter, bygga ett förtroende hos deltagande organisationer och etablera en fungerande samverkanskultur. Dessutom, och för det tredje, så har vi det ledarskap som utövas vid själva processledningen, dvs när någon hanterar människor som interagerar, leder aktiviteter med pedagogiskt genomtänkta metoder eller modererar samtal. Ibland kan dessa tre ledarskapsroller hanteras av samma person, men ofta delas ansvaret upp mellan olika personer. Exempelvis kan man välja att anlita extern processledare för att leda samtal och vissa aktiviteter. Inom BIOGOV fanns en uttalad ambition att fördela och delegera ledarskapet (bilaga 3).



Att lägga en bra grund för samverkan – förberedelsefasen

Det är möjligt att inleda samverkan med en öppen inbjudan där vem som helst kan komma för att få information eller diskutera hur aktörer kan arbeta ihop för att hantera gemensamma utmaningar. En annan väg är att bjuda in en mindre grupp till ett första möte för att tillsammans komma fram till hur engagemanget kan breddas och vilka som bör bjudas in. Oavsett vägval så krävs det alltid någon form av förarbete. Det handlar om att skapa så goda förutsättningar för arbetet som möjligt. Det kan handla om att säkerställa att nyckelaktörer deltar, att rimliga förutsättningar för samverkan är på plats (tid och andra resurser) eller att du som initiativtagare kan svara på de frågor som kommer att ställas (vad, vem, när, var och hur). Genom noga förberedelser lägger du en bra grund för samverkan.

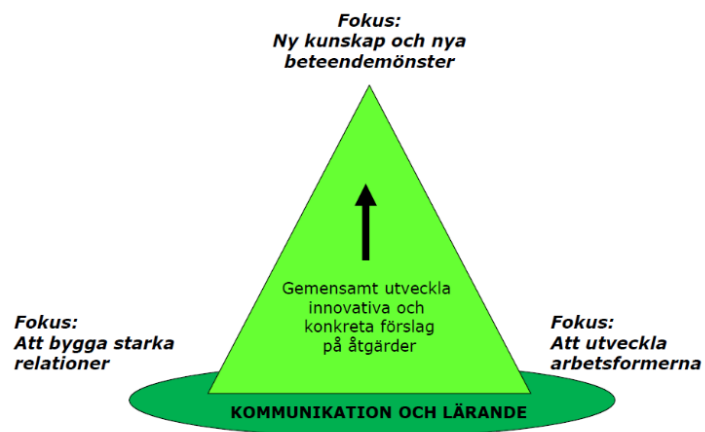
Analys av behov och förutsättningar

En viktig del av förarbetet är att klargöra ramvillkoren för den kommande processen. Vilka resurser står till förfogande? Det kan handla om tid, ekonomiska medel, kompetenser, men även tillgång till nätverk och kännedom om policys som stödjer och legitimerar initiativet. Ett initiativ som aktörerna bedömer bidrar till deras egen möjlighet att nå sina mål är förstås enklare att förankra än tvärtom. Därför är det bra att känna till de argument som används i samhällsdebatten kring de frågor som ska hanteras, men även den lokala och regionala historiken. Vad har skett tidigare och hur har det påverkat aktörernas relationer? Finns det en samverkanspotential i området? Frågor som är viktiga att ha ställt sig innan arbetet dras igång.

Fokus på relation och arbetssätt för att nå resultat

Det är kommunikation som är grunden för framgångsrik samverkan och samarbete mellan aktörer. Men vad syftar kommunikationen till? I grunden har kommunikationen vid samverkan tre syften:

1. Att stärka relationerna och därmed lägga grunden för förtroende och tillit.
2. Att förankra arbetssätt som gör att deltagarna effektivare når sina gemensamma mål.
3. Att bredda och fördjupa kunskapsbasen genom att deltagarna lär av varandra och om sakfrågorna (både vetenskaps- och erfarenhetsbaserad kunskap).



Om en grupp stärker relationerna till varandra, om tilliten ökat och om gruppen också kommit överens om gemensamma arbetsformer som möjliggör delaktighet och engagemang, så är sannolikheten också stor att gruppen utvecklar ny, kollektiv kunskap samt att de kommer att föreslå nya åtgärder. En fungerande kommunikation är grunden för lärande och därmed förändring.

Tillsammans skapar detta förutsättningar för önskad förändring. En framtida förvaltningsmodell måste således stärka relationer mellan aktörer och implementera nya arbetssätt. Genom detta kommer förutsättningarna för att utveckla ny och relevant kunskap att öka. Om någon av dessa tre hörnstenar saknas kommer inte heller samverkan att fungera. *För dig som processledare så innebär detta att du måste fokusera på relation och arbetssätt, lika mycket som på själva sakfrågorna.* Något som vi är mindre tränade i att göra.

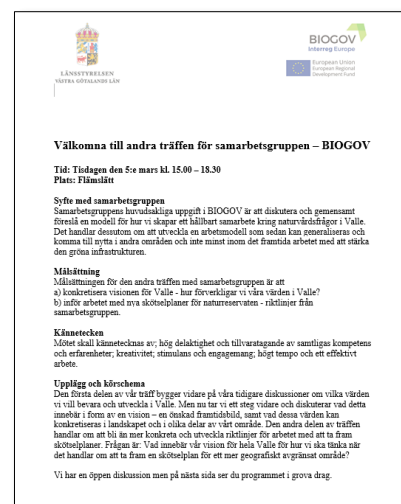
Ökad delaktighet genom gemensam planering

Om man lyckats skapa ett brett engagemang och god representation är de människor som deltar i samverkansprocessen arbetets viktigaste resurser. Det handlar om att ta tillvara de kunskaper, erfarenheter och det engagemang som aktörerna tar med sig. En sådan delaktighet kan skapas med en gång. Vissa förberedelser är viktiga men mycket av den fortsatta planeringen kan du låta vara en del av själva samverkan. Genom att involvera aktörer tidigt och i viktiga vägvalsdiskussioner så visar du också att du "lever som du lär" vilket i sig ytterligare stärker förtroende och tillit.

Redan vid det första mötet bör deltagarna komma överens om hur de ska arbeta tillsammans. De kan omgående även skapa olika beskrivningar tillsammans, t ex om hur den historiska utvecklingen varit i ett område, vilka verksamheter som äger rum, vilka värden som är viktiga att värna eller vilka intressenter som finns. Det handlar initialt om att skapa så rika bilder som möjligt av nuläget. Aktiviteter som innebär att du tar till vara deltagarnas kunskaper, men utan att gruppen tar ställning i frågor. Det handlar om att lägga alla bitar på bordet och sedan strukturera dem i en gemensam bild (se exempel från BIOGOV i bilaga 2). Detta blir sedan utgångspunkten för den fortsatta processen.

Att skapa förväntningar

Redan vid första kontakten med olika aktörer är processen påbörjad. Det är lätt att tro att det är på första mötet som allt startar. Men föreställningar och förväntningar skapas redan i samband med inbjudan eller telefonsamtalet. Därför är det viktigt att skapa relevanta förväntningar från första början. Det är också människors förväntningar som ligger till grund för med vilket intresse och engagemang de går in i arbetet samt till hur de bedömer kvaliteten i det som sker. Var därför noga med hur du formulerar en inbjudan och hur du beskriver ett förändrat arbetssätt. Bilaga 4 beskriver hur vi gjorde för att lägga en bra grund för arbetet och skapa specifika förväntningar.



Välkomna till andra träffen för samarbetsgruppen – BIOGOV

Tid: Tisdagen den 5:e mars kl. 15.00 – 18.30
Plat: Fjärrlänk

Syfte med samarbetsgruppen
Samarbetsgruppens huvudsakliga uppgift i BIOGOV är att diskutera och gemensamt förutse en modell för hur vi skapar ett hållbart samarbete kring naturvårdsåtgärder i Valle. Det handlar dessutom om att utveckla en arbetsmodell som sedan kan generaliseras och komma till nytta i andra områden och inte minst inom det framtida arbetet med att stärka den gröna infrastrukturen.

Målbildning
Målbildningen för den andra träffen med samarbetsgruppen är att
a) konkretisera visionen för Valle - hur förverkligar vi våra värden i Valle?
b) utföra arbetet med nya skötselplaner för naturreservatet - rikstige från samarbetsgruppen.

Kännetecken
Mötet skall kännetecknas av hög delaktighet och tillvaratagande av samtligas kompetens och erfarenheter, kreativitet, stimulans och engagemang, högt tempo och ett effektivt arbete.

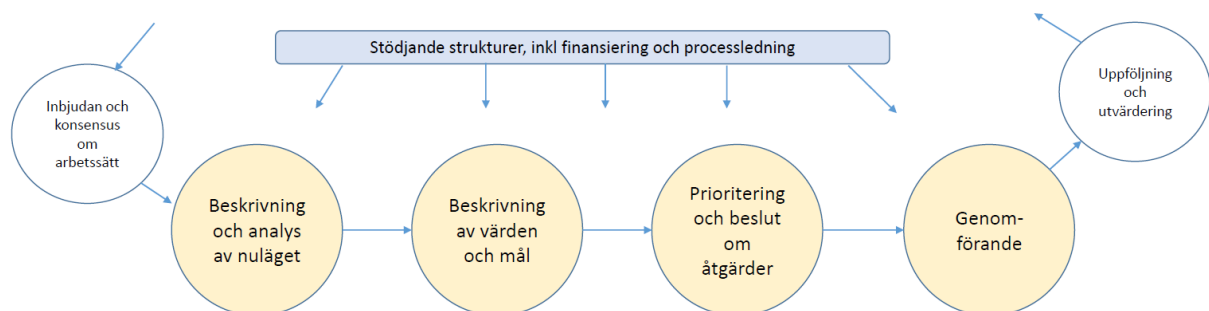
Upplägg och körordna
Den första delen av vår träff bygger vidare på våra tidigare diskussioner om vilka värden vi vill bevara och utveckla i Valle. Men nu tar vi ett steg vidare och diskuterar vad detta innebär i form av en vision – en önskad framtidbild, samt vad dessa värden kan konkretiseras i landskapet och i olika delar av vårt område. Den andra delen av träffen handlar om att bli än mer konkreta och utveckla riktningar för arbetet med att ta fram skötselplaner. Frågan är: Vad innebär vår vision för hela Valle för hur vi ska tänka när det handlar om att ta fram en skötselplan för ett mer geografiskt avgränsat område?
Vi har en öppen diskussion men på nästa sida ser du programmet i grova drag.

Processdesign och processledning

Skapa förändringsförmåga genom medveten design

För att nå ett rikt djur- och växtliv samt en hållbar grön infrastruktur måste många aspekter hanteras samtidigt. Både med avseende på geografiska skalor, olika ämnesråden och intressen i samhället. En samverkans- och förvaltningsmodell som gör anspråk på att hantera en sådan komplexitet måste därför tillämpa metoder som klarar av att hålla flera perspektiv och samtalsämnen levande samtidigt. Detta förutsätter en genomtänkt processdesign, medvetna metodval och en aktiv processledning. Inom ramen för BIOGOV-projektet utgick vi från en processmodell som anger tydliga ramar, men som samtidigt möjliggör anpassning till lokala förutsättningar (bilaga 5).

I praktiken innebär en anpassad planering att fyra aspekter är i fokus; a) att komma överens om ett gemensamt arbetssätt, b) att beskriva och analysera nuläget, c) att beskriva de värden och mål som är viktiga att sträva efter, samt d) att fatta beslut om prioriterade åtgärder (handlingsplan). En stor del av de inledande aktiviteterna är därför olika planeringsdiskussioner. Därefter kan arbetet med att ta fram en gemensam handlingsplan inledas, där både åtgärder som kräver samverkan eller en tydlig ansvarsfördelning lyfts fram. Löpande bör deltagarna reflektera över det gemensamma arbetet, både med avseende på innehåll och arbetssätt. För att få detta att fungera är det viktigt att säkerställa att nödvändiga stödjande strukturer finns på plats.



Det är viktigt att låta deltagarna vara aktiva medskapare i de olika faserna av arbetet. I alla faser av processen kan projekt- och processledningen skapa en hög grad av delaktighet och ett engagemang. En sådan "kultur" är viktig att ha etablerat när själva genomförandet av de åtgärdsförslag som tagits fram ska ta vid. Genom att säkerställa att tillräckligt stöd finns för själva processen, t ex i form av grundläggande resurser för processledning och möteslokaler, kan deltagarna koncentrera sig på att lära av varandra, bredda kunskapsbasen och identifiera innovativa lösningar.

En väl designad process ger både stadga och flexibilitet

Processdesign är ett slags planeringsverktyg som processledaren använder sig av för att se till att aktiviteter sker i rätt ordning samt att framsteg görs och även uppmärksammas för deltagarna. Det finns ingen mall som säger hur lång tid processledaren måste lägga i varje fas. Varje sammanhang och situation är unik. Processledaren kan också behöva backa i processen och återkomma till

aktiviteter en gång till – om det visar sig att vissa perspektiv och aspekter inte blev tydliggjorda eller att konflikter växer fram när aktörerna närmar sig genomförandet. Processdesignen skapar en ram men möjliggör flexibilitet. Det är också ett faktum att när deltagarna lär sig mer och mer under resans gång så kommer även deras perspektiv förändras och nya idéer uppstå. Detta måste man ta höjd för när aktörerna tillsammans lägger upp sitt kommande arbete.

Det är också viktigt att redan i ett tidigt skede skapa en tydlig färdplan. Det skapar trygghet, vilket i sin tur ökar kreativiteten hos deltagarna. Konsten är att våga definiera ramar och förutsättningar för arbetet samt de generella faser arbetet kommer att bestå av (t ex nuläge, vision och handlingsplan), samtidigt som man är tydlig med att deltagarna när som helst kan föreslå förändringar och tillsammans göra anpassningar längs vägen.

Processledarens roll och ansvar

Det är processledaren som är *pedagogiskt ansvarig* i en samverkansprocess. Med detta menas att processledaren är den som ska leda arbetet med att föreslå och implementera design, metoder och verktyg som skapar delaktighet och önskade resultat. Genomförandeansvar och ansvar för specifikt ämneskunnande kan andra aktörer ha, men just ansvaret för att kunna svara på frågan "varför lägger vi upp denna aktivitet på detta sätt?" ligger på processledaren.

Vad är processledning?

Processledning handlar om att stödja andra människor och att skapa så bra förutsättningar som möjligt för att de ska kunna visa handlingskraft, framför allt i situationer som kännetecknas av stor komplexitet och osäkerhet

Processledaren ansvarar även för sådant som gör att arbetet flyter på. Det handlar om att:

- Beskriva den *kontext* (sammanhanget) som omger samverkan under arbetets gång.
- Skapa *tydlighet* och *klarhet* med avseende på t ex värderingar, vision, rådighet och vad gruppen kommit fram till är innanför respektive utanför gruppens ansvarsområde.
- Bygga *förtroende* och *tillit* mellan deltagarna i gruppen och till processledaren.
- Möjliggöra *synergier* (vinna-vinna-lösningar) genom att fokusera på deltagarnas roll och ansvar för att identifiera dessa, vilket också blir ett sätt att fördjupa *delaktigheten*.
- Se *människorna* och *mångfalden* som en central resurs för utveckling och locka fram handlingskraft genom deltagarnas lärande.
- Reflektera över *ledarskapet* och bjud in deltagarna till kritiska diskussioner om arbetsätt.
- Initiera *utvärdering* av arbetets effektivitet, grad av delaktighet och samverkanskultur (se exempel på vår interna utvärderingsblankett samt resultatet av utvärderingen i bilaga 6).

Genomförandet

Du själv är ditt viktigaste arbetsredskap

Att leda samverkansprocesser och därmed hantera människor med olika perspektiv och viljor är inget som i sig kräver avancerade beslutstöd. Sådana kan vara värdefulla för att stödja arbetet, tydliggöra komplexitet eller påvisa fakta, men i grunden är det samtalet mellan deltagarna som utgör grunden för framgång. Därmed blir processledaren och hens förmåga att leda gruppen ett viktigt redskap.

Som deltagare i ett samtal har vi i alla ett antal hjälpmedel för att leda samtalet i demokratisk riktning. Du kan t ex välja att lyssna mer aktivt, bekräfta vad andra säger, ställa frågor för att öka förståelsen, spegla andras ord med egna erfarenheter, försöka göra dina egna tankar tydligare samt kritiskt och konstruktivt reflektera över vad andra säger. *Just konsten att ställa frågor är ofta det verktyg som tydligast kan leda samtal framåt.* Processledaren kan därför använda en medveten frågeteknik för att öka tydlighet och driva arbetet i samverkansgruppen framåt (se exempel i bilaga 7). Frågor kan stärka lyssnandet hos deltagarna genom att frågorna hjälper dem att bättre förstå vad andra säger, men kanske även att göra dem självmedvetna om sitt eget perspektiv.

Återkoppling eller feedback ligger nära att ställa frågor, men har ett annat syfte. Det handlar om att kommentera vad den andra säger på ett värderande sätt. Därför är det viktigt att i varje ny relation säkerställa att det är ok att ge återkoppling innan man ger den. Oavsett dess innehåll så bör feedback och återkoppling uttryckas i jag-form. Den bör också vara så specifik som möjligt. Återkoppling som sker på ett bra sätt stärker relationen medan en dålig återkoppling kan få motsatt effekt.

Sammantaget visar dessa exempel att framgångsrik samverkan bygger på att deltagarna tillsammans utvecklar en positiv samtalskultur. Som processledare är du en förebild. Processledarens sätt att kommunicera smittar av sig. Processledaren sätter ribban för vad som är önskvärt. Till slut kommer alla i gruppen bli en del av denna kultur och bidra till bra samtal, dvs delaktighet, lärande och kreativitet.

Verktygslådan

Det finns ingen brist på bra metoder och verktyg för att i grupper skapa delaktighet, kreativitet eller för att fatta gemensamma beslut. Konsten är snarare att veta när vilket verktyg passar bäst. Vissa verktyg innebär några minuters aktivitet (t ex en brainstorm) medan andra kräver flera timmar för att kunna genomföras (t ex åtgärdsplanering med konsekvensanalys). I bilaga 8 ges exempel.

I den fas där deltagarna ska beskriva nuläget handlar det om att samla in information och strukturera den. För deltagarna uppstår ett mervärde när de ser hur deras egna tankar och ord blir synliga i en gemensam och framväxande bild och när en ny förståelse för helheten uppstår genom att alla deltagares tankar synliggörs samtidigt. I andra moment, som t ex att analysera styrkor och svagheter med olika åtgärdsförslag, kan det vara en fördel att arbeta koncentrerat och i mindre grupper. Då handlar det om att ge tid till eftertanke och fördjupade samtal. Formen för dessa moment ser alltså helt annorlunda ut.

Ställ dig bl a följande frågor när du planerar en aktivitet:

Vad skall gruppen ha åstadkommit då de lämnar mötet/hela processen?

Vilka moment bör ingå i arbetet?

Hur får jag form och innehåll att samspela, dvs vilka arbetsätt gör att vi diskuterar de relevanta frågorna?

Vilka verktyg skapar bäst förutsättningar för lärande, delaktighet och att vi når våra mål?

Var äger aktiviteterna rum? Hur kan variation skapas?

Vilken tid finns till förfogande?

Hur säkerställer vi både kontinuitet och tillräcklig intensitet i processen?

Behöver särskild kompetens bjudas in eller kunskap tillföras för att inte processen ska tappa fart?

Hur fångas resultaten upp och av vem?

Hur dokumenteras arbetet och hur kan deltagarna ta del av det och sprida det i sina moderorganisationer?

Verktygslådan handlar om både enskilda aktiviteter och att skapa så bra förutsättningar för deltagarnas lärande och beslutsfattande som möjligt. Att vara i en både trygg och kreativ miljö är ofta en grundförutsättning för samverkan. Men detta kan ske både inomhus och i fält. Det är deltagande aktörer som tillsammans bör besluta om vilka former och verktyg som funkar – så även dessa aspekter bör vara föremål för kritisk reflektion och omprövning. Men som sagts tidigare så har processledaren ett särskilt ansvar att komma med förslag till upplägg och genomförande. Det är detta som är processledarens pedagogiska ansvar.



Råd på vägen

Varje grupp är unik – anpassningsförmåga är a och o

Ingen samverkansgrupp är den andra lik. Samverkansprocesserna kommer därför att se olika ut från fall till fall. Ibland kommer man lyckas mycket bra, ibland kommer det att gå mindre bra. Det är viktigt att acceptera denna osäkerhet. Rädslan för att misslyckas, för att deltagarna inte kommer att säga vad vi förväntar oss att de skall säga, eller att arbetet går över styr, är tyvärr oftast det största hindret för en kreativ och nytänkande ansats i arbetet. Det talas ofta i dessa sammanhang om att ”ha tillit till processen”. För en del flummigt, för andra själva essensen av processorienterade arbetsätt.

En samverkansgrupp där aktörerna känner varandra väl innan och en där de är främlingar för varandra kommer att utvecklas på olika sätt. Gruppernas storlek och sammansättning kommer även att påverka processen i många avseenden. Men med en processyn är man beredd att hantera detta, då resultatstyrningen inte primärt är att alla samverkansgrupper skall tycka lika vid en och samma tidpunkt, utan snarare att konsensus skall nås kring lämpligaste handlingsalternativ för att på bästa sätt hantera en komplex problemsituation.

Några medskick

Förutsättningar

1. Samverkan fungerar bäst där den geografiska skalan inte är för stor, då detta underlättar deltagarnas förmåga att koppla egna åtgärder till faktiska effekter, samt att denna skala också skapar en starkare social samhörighet.
2. Samverkan fungerar bäst då det inte är allt för många intressenter inblandade. Samtidigt måste det finnas tillräckligt många perspektiv i diskussionen för att ett reellt lärande skall ske och ett allsidigt beslutsunderlag tas fram. Detta är således en balansgång.
3. Samverkan fungerar bäst då överenskommelser sträcker sig över en längre tidperiod framåt.
4. Samverkan fungerar bäst då de värden som skapas eller de nyttigheter som genereras i processen kommer den lokala nivån till del på ett konkret och förståeligt sätt.
5. Samverkan fungerar bäst då externt stöd, t ex ämnesexperter, kan delta i arbetet vid behov och då det även finns gemensamma forum för informationshantering (exempelvis via StoryMap).
6. Samverkan utvecklas enklare och bättre då det finns reellt utrymme för experiment och tillåtelse att pröva sig fram.
7. Samverkan fungerar bäst då deltagarna har tillgång till en aktiv processledning.

Processuella kvalitéer och aktiviteter

1. Samverkansgrupper bör systematiskt och med grund i deltagarnas perspektiv arbeta sig igenom åtminstone följande steg; överenskommelse om arbetsätt, nulägesbeskrivning, visions- eller målformulering, samt åtgärdsplanering.
2. Samverkan blir mer kreativ och nyskapande om det dels finns forum för informella samtal, dels god informationstillgång, där arbetet inte hindras av att svar på specifika faktafrågor saknas.

3. Samverkan är beroende av att deltagarna har ett konstruktivt förhållningssätt till varandra eftersom det vägleder det faktiska agerandet i grupperna och bidrar att skapa en positiv samtalskultur.
4. Samverkan bygger på en öppen och ärlig beslutsprocess, där själva sättet man fattar beslut på måste förstås och accepteras av alla berörda intressenter. Detta för att arbetet skall ha legitimitet och även leda till åtaganden under både implementeringsarbetet och i den fortsatta förvaltningen.
5. Samverkan blir mer framgångsrik om man sätter upp realistiska förväntningar, inte minst med avseende på den tid som det tar att bygga sociala relationer och nå fram till överenskommelser som alla känner sig nöjda med och naturligtvis för att kunna se positiva resultat i natur- och kulturmiljön.

Förvaltning av fattade beslut

1. Samverkan resulterar i större utsträckning i konkreta förändringar om det finns ett förtroende och en tillit mellan aktörerna, eftersom det höjer åtagandegraden.
2. Samverkansarbetet bör sätta delaktigheten i fokus, eftersom de deltagare som beretts möjlighet att delta i utvecklingsarbetet oftare bidrar till att förverkliga det man kommit överens om.
3. Samverkan genom gemensamma och konkreta aktiviteter är ofta ett underskattat pedagogiskt instrument, där t ex delaktighet i datainsamling, mätning och uppföljningsarbetet leder till tydligare rollfördelning och ökad motivation hos deltagarna.
4. Samverkan som leder till en större upplevelse av rättvisa motiverar och engagerar till fortsatt aktivitet (en positiv utvecklingsspiral).

Avslutande ord

Nya förvaltningsmodeller och arbetssätt som bygger på samverkan handlar i grunden om att ha förtroende för människors förmåga att bidra och att lära, men även vår samlade förmåga att hantera de sociala processer som sätts igång. Förhoppningen är att denna skrift ska ge både inspiration och råd när vi utvecklar vårt arbetet med grön infrastruktur och andra komplexa naturresursfrågor i framtiden.

Det är utifrån de erfarenheter vi får genom att prova något nytt som vi kommer att kunna förbättra vårt sätt att arbeta i framtiden. Tveka därför inte – kom igång och utveckla och anpassa arbetet längs vägen. Det finns inget annat alternativ.

BILAGOR

BILAGA 1. Att definiera och fatta beslut om vägledande principer

Samverkansgruppen ansåg att vissa vägledande principer var viktiga för att nå önskat resultat i BioGov-projektet. Gruppen listade viktiga aspekter, som vi sedan sorterade och diskuterade. Ett förslag på formuleringar togs fram och därefter beslutade samverkansgruppen om att vi tillsammans skulle sträva efter att förverkliga nedanstående principer.

Vi vill:

- a) Ha ett helhetsperspektiv i allt vi gör, inkl tillgång till relevanta omvärldsanalyser
- b) Testa nya arbetssätt och samarbetsformer för att hantera komplexa utmaningar
- c) Utgå från ett dialogorienterat arbetssätt (att komma till tals, bli respekterad och ha inflytande)
- d) Säkerställa transparens och öppenhet under hela processen
- e) Ha högt i tak i samtalen, dvs tillåta kritiska perspektiv i alla sammanhang
- f) Vara medveten om och fokusera på det vi kan påverka (en del frågor ligger utanför vårt mandat)
- g) Nyttja kompetensen i hela gruppen och skapa synergier mellan oss
- h) Säkerställa en projekt- och processledning, men också ett delegerat ansvarstagande
- i) Sätta upp mätbara mål för att skapa ökad förändringskraft
- j) Våga vara konkreta, dvs visa en förmåga att gå från ord till handling
- k) Inte blunda för inneboende konflikter i en del av de frågor vi diskuterar
- l) Beakta att tiden är begränsad, både i projektet och för varje deltagare

Ovanstående principer sammanfattades därefter i tre övergripande målsättningar med direkt koppling till samverkansgruppens roll i det fortsatta arbetet. Samverkansgruppen kom överens om att;

- 1) ta tillvara deltagarnas kunskap och erfarenhet och därmed bidra till bra förslag och bättre beslut (*kompetens*),
- 2) lägga fram realistiska förslag som bidrar till förtroende och ökad legitimitet (*representation*), samt
- 3) förankra åtgärdsförslag vilket möjliggör en effektivare implementering (*delaktighet*).

Under det gemensamma arbetet i samverkansgruppen återkom vi löpande till dessa principer, dels för att påminna oss om dem, dels för att säkerställa att "vi levde som vi lärde". I storymappen finns mer information om samverkansgruppens arbetssätt.

BILAGA 2. Arbetsmoment och faser i BIOGOV-projektet

För att kunna ta till vara olika kunskaper och erfarenheter, hantera komplexa frågeställningar och samarbeta till ömsesidig nytta så krävs ett systematiskt tillvägagångssätt. Ur ett planeringsperspektiv betyder det att definiera ett antal arbetsmoment och faser i arbetet. Detta skedde även i BIOGOV-projektet.

Inledningsvis så handlade det om att skapa en gemensam bild av nuläget. Detta handlar både om att ha tillgång till relevanta underlag som beskriver området och att deltagarna ges möjlighet att beskriva området utifrån sitt perspektiv. Ett centralt tema i dessa samtal var att identifiera de värden som olika aktörer bedömde vad viktiga att bevara och utveckla i området. En annan dimension i nulägesbeskrivningen var att lyfta de utmaningar som deltagarna upplevde fanns. Under denna fas arbetade vi med olika metoder. Sammantaget bildade dessa diskussioner en rikare bild av området, dessa förutsättningar och potentialer.

Nästa steg handlade om att förflytta fokus från nuläge till önskad framtid. Om de värden som samverkansgruppen hade definierat som viktiga att bevara och utveckla hade förverkligats, hur skulle då området se ut och skilja sig från idag? Diskussioner om en önskad framtid är inte alltid enkel, men samverkansgruppen lyckades formulera en gemensam vision där både ekologiska, sociala och ekonomiska aspekter lyftes fram.

Därefter var fokus på vilka åtgärder som behövs för att ta oss från dagens situation till det önskade läget. Samverkansgruppen diskuterade en bredd av behov och önskvärda insatser, varav en del skickades vidare till andra aktörer och processer. Ett antal valde samverkansgruppen att behålla inom ramen för projektet och det var dessa som sedan blev grunden för BIOGOVs handlingsplan. Avvägningar handlade bland annat om vad som var möjligt att genomföra inom ramen för projektperioden och vad som låg inom BIOGOV-projektets mandat att driva.

Grundmodellen bygger således på ett antal steg; a) bred nulägesbeskrivning, b) gemensam framtidsbild, c) åtgärdsförslag, d) gemensam handlingsplan och e) genomförande.

Detta är en iterativ process, där samverkansgruppen lär av de erfarenheter som görs och där det finns möjlighet till justeringar. Metodmässigt så använde vi olika processledningsverktyg i de olika faserna, men i grunden byggde arbetet på deltagarnas egna erfarenheter och motivation, samtalsledning och inspel med faktaunderlag när samverkansgruppen så efterfrågade.

BILAGA 3. Om ledarskapet i BIOGOV

Att initiera och leda en samverkansprocess förutsätter en vilja och en förmåga att skapa goda förutsättningar för arbetet, bjuda in relevanta intressenter, engagera och motivera samt genom olika metoder skapa delaktighet och en förmåga att gå från samtal till handling. Ett sådant ledarskap handlar om att kunna använda relevanta metoder och verktyg för att möjliggöra kommunikation, lärande och handling, men detta är inte tillräckligt. Dessutom måste det arbete man gör tillsammans ha betydelse i ett större perspektiv.

Det finns åtminstone tre distinkta ledarskapsroller i samverkansprocesser av det slag som BIOGOV är ett exempel på; a) administrativt ledarskap, b) kollaborativt ledarskap och c) process- och samtalsledning.

Den mest övergripande nivån av ledarskap innebär en förmåga att balansera strukturella aspekter (såsom juridiska ramar, politiska sammanhang och andra policyprocesser) med så kallade processfrågor (såsom att möjliggöra kommunikation och lärande). En kärnkompetens i detta avseende är administratörens. I ett administrativt ledarskap måste ledaren kunna argumentera för ett nytt arbetsätt, även inom den egna och ibland traditionella institutioner. Detta kan ta tid, men är en central uppgift. Vidare kan projektfinansiering skapa det frirum som behövs för att testa nya arbetsmetoder. Uppgiften är enkelt sagt att skapa tillräckligt goda förutsättningar för samverkan. Inom BIOGOV hade Länsstyrelsen i Västra Götalands län denna ledarskapsroll.

Framgångsrik samverkan bygger på att deltagarna känner förtroende för valt arbetsätt men även de ledare som ansvarar för planering och genomförande. Det är med tanke på denna roll som det kollaborativa ledarskapet är av betydelse. En sådan ledare bjuder in rätt aktörer, bygger fungerande team och arbetsgrupper, förankrar arbetsättet, skapar och upprätthåller engagemang, samt föreslår en lämplig kontinuitet och intensitet i arbetet. Inom BIOGOV hade projektledaren på Länsstyrelsen i Västra Götalands län denna ledarskapsroll.

I BIOGOV-projektet valde vi att engagera en extern resurs för process- och samtalsledning. Ett skäl var att möjliggöra för länsstyrelsens representanter att vara en deltagare som andra på de möten som arrangerades. Ett annat skäl var att få stöd i både konkret processdesign och val av metoder. Processledarens uppgift är att stödja övriga deltagare att hantera komplexitet och identifiera konstruktiva vägar att nå sina gemensamma mål. Den externa process- och samtalsledningen hämtades från Sveriges Lantbruksuniversitet i Skara.

Ovan beskrivna ledarskapsroller kan naturligtvis hanteras av en och samma person, men det finns starka argument för att dela upp ansvaret. Dels kan det handla om olika kompetenser, dels kan det vara av värde att låta en oberoende, extern part gå in och leda de samtal som ibland kan vara konfliktfyllda eller av andra skäl svåra. Vidare krävs en pedagogisk kompetens vid processledning, något som inte lika tydligt när vi talar om t ex administrativt ledarskap.

BILAGA 4. Förberedelser och inbjudan inom BIOGOV

Samverkan inleds redan i samband med den första kontakten. Det är redan i samband med inbjudan att delta då förväntningar skapas, inklusive vilken roll man själv kan tänkas ha i det fortsatta arbetet. Med andra ord är det viktigt att lägga energi på hur man formulerar sig i redan i den första informationen som går ut och i inbjudan till första mötet.

Det första mötet inom BIOGOV var ett öppet möte där en stor bredd av aktörer bjöds in att delta. Syftet var trefalt; 1) att ta del av så många olika perspektiv på Vallebygdens önskade utveckling som möjligt (en rik bild av existerande värden), 2) att lägga grunden för samverkansgruppen (vilka som bör delta), samt 3) att informera om projektet, det långsiktiga syftet och kommande aktiviteter.

Grunden för ett bra första möte lades genom den inbjudan som gick ut, liksom direkta kontakter med nyckelaktörer vars engagemang det kommande arbetet bedömdes vara beroende av.

Valleområdet och BIOGOV: Välkomna på startmöte

Vi vill bjuda in dig som är verksam i Valletrakten till en workshop om ökat samarbete kring naturvärden i Valle.

Tid: Torisdagen den 4 okt. kl. 15.00 – 19.00
Plats: Fältskolans kursgård, i Lerdala

Länstyrelsen har fått pengar från EU för att under 7 år arbeta med ökat samarbete kring naturvärden i Valletrakten. Detta kommer att göras i ett internationellt projekt som kallas BIOGOV. Syftet med projektet är att skapa en modell/metod för samarbete kring ansvarende och framtida naturvärden.

14:45 Kaffe/te och kaka till alla deltagare står uppdukad

15:15 Välkommen och inledning Henrik Roos och Maria Thordarson från Länsstyrelsen, Magnus Ljung Sveriges Lantbruksuniversitet, SLU

15:30 Workshop: Vad är värdefullt i Valle för mig och vad krävs för att bevara dessa värden? Magnus Ljung, SLU

16:30 Info om:
Projekt BioGov, Revidering av naturreservaten och gröna infrastrukturer i Valle
Henrik Roos, Maria Thordarson och Linda Andersson Länsstyrelsen

17:20 Paus med frukt

17:40 Workshop: Vad är min roll i bevarandet av Valles naturvärden? Magnus Ljung, SLU

18:40 Formering av samverkansgrupp Magnus Ljung, SLU

19:00 Avslutning

Syftet med det första mötet är dels att informera om det nya projektet, dels att formera en grupp om cirka 15 personer som kan medverka i projektet. I gruppen bör representanter för till exempel berörda myndigheter och kommuner, markägare/brukare, turist- och näringslivet/verksamheten, högskola/universitet samt ideella föreningar ingå. Länsstyrelsen har gästat med ett antal personer som kan tänka sig delta i projektet och som vi bedömer representerar alla intressen på ett bra sätt. Det är dock viktigt att gruppen har stöd i bygden och det är därför deltagarna på mötet som får godkänna förslaget på gruppens sammansättning.

På mötet vill vi ta del av vad just du tycker är värdefullt i Valletrakten och vad som behövs för att bevara dessa värden. Detta är ett viktigt underlag för samarbetsgruppen i det fortsatta projektarbetet.

Anmälan senast 28:e september till Henrik Roos via e-post: henrik.roos@lansstyrelsen.se

Valleområdet och BIOGOV: Vad kommer arbetet att innebära?

Samarbetsgruppens huvudsakliga uppgift blir att diskutera och utforma hur vi på bästa sätt får till ett samarbete kring naturvärden i Valle. Utöver detta finns i utslaget två aktuella frågor som gruppen kan börja arbeta med:

- **Ökat samarbete vid revidering av Valleområdet naturreservat.** I utslaget pågår revidering av 4 av Valletrakten naturreservat. Länsstyrelsen vill öka delaktigheten i revideringsprocessen och inkludera samarbetsgruppen i utformningen av dessa reservats skötselplaner mm. Om detta faller väl ut finns ytterligare ca 10 reservat i behov av revidering där vi kan arbeta på samma sätt.
- **Gröna infrastrukturer.** Gröna infrastrukturer är ett nätverk av natur som bidrar till fungerande livsmiljöer för växter och djur och till människors välbefinnande. Länsstyrelsen har i uppdrag att ta fram en regional handlingsplan för gröna infrastrukturer. Att genomföra projektet BIOGOV är en del i handlingsplanen. Förutställningarna för en fungerande gröna infrastrukturer är goda i Valle. Den största utmaningen för området är att skapa en helhetsbild på landskapet och ett samarbete mellan alla aktörer som möjliggör en så optimal skötsel och brukande av landskapet som möjligt utifrån ett samhällsnyttigt perspektiv.

Förhoppningen är att projektet ska kunna stå modell för hur man kan arbeta i andra delar av landet och att den etablerade samarbetsformen ska kunna fortsätta efter projektets 7 år och behandla framtida naturvärden.

Vad är Valletrakten?

Valletrakten är ett fantastiskt område som är välskottat för sitt vackra landskap, sina höga natur-, kultur- och friluftsvärden. Områdets rika mångfald är intimt förknippad med människans historiska nyttjande av landskapet. Genom ett smickligt brukande av landskapet har människan bidragit till att skapa områdets höga arkitektur. Idag är Valletrakten mångfaldig av de viktigaste orsakerna till att området är ett uppskattat besöksmål och naturvärdena utgör därför en av grundarna för områdets turistverksamhet m.m. Områdets höga mångfald och möjligheterna att bedriva verksamhet i området låtger alltid ihop och idag är de bägge i hög grad beroende av varandra.

Vilken roll har Länsstyrelsen i projektet?

Länsstyrelsen vill utveckla och bevara områdets naturvärden. För detta krävs en bred samverkan mellan alla aktörer i landskapet. Genom en bred samverkan förbättras också möjligheterna att nyttja naturvärden i den lokala samhällsutvecklingen samtidigt som dom bevaras och utvecklas.

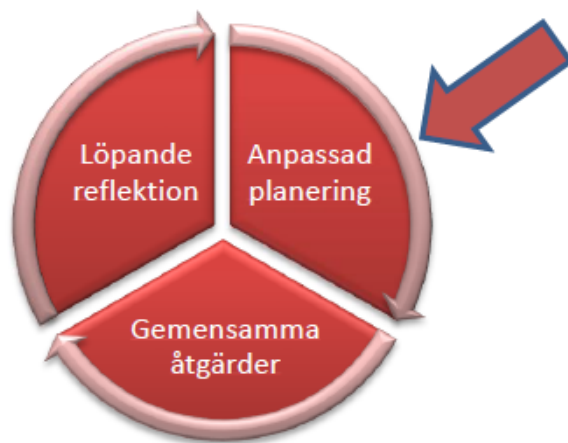
För frågor kontakta: Henrik Roos på telefon: 010-224 51 80,
E-post: henrik.roos@lansstyrelsen.se

Varmt välkomna!

Utöver inbjudan så togs en del underlag och arbetsmaterial fram inför det första mötet (s k startmötet). Det handlade om kartor över det aktuella området, genomförda inventeringar, plan för grön infrastruktur, etc. Liknande diskussioner om inbjudan, program och underlagsmaterial skedde inför varje möte inom BIOGOV och involverade både projekt- och processledningen.

BILAGA 5. Processmodell inom BIOGOV

Inom ramen för BioGov-projektet utgick vi från en arbetsmodell som baserades på erfarenheter från många samverkansprocesser internationellt (MSP-guidelines, 2016). Enligt denna modell samspelar planeringsaktiviteter (*adaptive planning*), gemensamma åtgärder (*collaborative actions*) och löpande reflektion (*reflective monitoring*) ständigt med varandra. För varje framsteg som görs påbörjas en ny planeringsfas och det är hela tiden viktigt att följa upp och utvärdera det man gör.



Så här gjorde vi!

Startsmöte: Bred inbjudan och tre syften, att a) informera om projektet, b) låta deltagarna fritt beskriva områdets värden, samt c) komma överens om vilka intressentgrupper som ska ingå i samverkansgruppen.

Första samverkansmötet: Konstituering av samverkansgruppen och överenskommelse om arbetssätt och gruppens roll, samt analys av den rika bild av områdets värden som deltagarna tagit fram tidigare.

Andra samverkansmötet: Diskussion och definition av visionen för området, identifiering av potentiella insatsområden

Tredje samverkansmötet: Ute i fält för att illustrera vad olika värden och visionen kan komma att få för konkret uttryck, samt dialog kring hantering av multipla mål och ev målkonflikter.

Fjärde samverkansmötet: Fördjupade tematiska diskussioner inom insatsområden och inledande arbete med en gemensam handlingsplan (inkl prioriteringar)

Femte samverkansmötet: Beslut om handlingsplan och hur arbetet ska genomföras

BILAGA 6. Exempel på utvärdering av samverkansarbete

Att löpande utvärdera samverkansarbetet är viktigt för att ständigt förbättra arbetsmetoderna, men också för att i ett tidigt skede fånga upp behov som uppstår. Det är lätt att glömma bort att stanna upp och reflektera över hur arbetet utvecklas. Därför valde vi i BIOGOV-projektet att i slutet av varje aktivitet lyfta frågan om hur den hade varit och om det fanns medskick inför nästa aktivitet.

Dessutom gjorde vi en skriftlig och anonym halvtids- och slututvärdering. Eftersom detta handlar om att utveckla ett nytt arbetssätt som bygger på samverkan så var det sådana frågor som också var i fokus för utvärderingen. Vi använde oss av en relativt kortfattad enkät, där fokus var på hur man upplevde processen ur olika perspektiv (se nedan).

		ASPEKTER AV DELTAGANDE & INFLYTANDE		
		FORMALIA	RESURSER	DELAKTIGHET
SAMARBETSMODELLEN	DELTAGARE	<p>Sammansättningen av samarbetsgruppen är relevant utifrån vårt uppdrag?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Håller inte alls med Håller helt med</p>	<p>Vi har haft tillgång till den kunskap vi behöver för att kunna föra bra och framåtsyftande samtal?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Håller inte alls med Håller helt med</p>	<p>Jag upplever att jag har mandat att föra talan för andra i den organisation jag representerar?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Håller inte alls med Håller helt med</p>
	ARBETSSÄTT & ORGANISERING	<p>Omfattningen av antal träffar har varit lämpligt?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Håller inte alls med Håller helt med</p> <p>Det praktiska genomförandet av träffarna har bidragit positivt till projektet?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Håller inte alls med Håller helt med</p>	<p>Jag har haft möjlighet att delta utifrån egna resurser och förutsättningar (t ex tid och pengar)?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Håller inte alls med Håller helt med</p>	<p>Arbetsformerna på våra träffar bidrar till att jag upplever mig delaktig, t ex genom att komma till tals?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Håller inte alls med Håller helt med</p>
	INNEHÅLL	<p>Jag upplever att jag kunnat påverka vad vi valt att diskutera på våra träffar?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Håller inte alls med Håller helt med</p>	<p>Jag har fått tillgång till den information jag behöver för att kunna bidra i samarbetsgruppen?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Håller inte alls med Håller helt med</p> <p>Minnesanteckningar och annan dokumentation från BioGov bidrar positivt till arbetet?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Håller inte alls med Håller helt med</p>	<p>Vi prioriterar rätt frågeställningar i arbetet inom BioGov?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Håller inte alls med Håller helt med</p> <p>Vilka frågeställningar tycker du saknas?</p> <p>.....</p>

Det handlar om att få en bild av hur samverkansgruppen uppfattade sitt deltagande, valt arbetssätt och om vi fokuserar på rätt aspekter. Men också tillräckligt goda förutsättningar för delaktighet och inflytande finns och om vi organiserar oss på lämpligt sätt. Genom en öppen fråga gavs också möjlighet att ge andra inspel.

Halvtidsutvärderingen var en viktig pusselbit för den rapport som skrevs i projektet och som skulle illustrera och värdera valt arbetssätt ur deltagarnas perspektiv. Genom att använda samma utvärderingsmall för slututvärderingen så var det möjligt att bedöma om några större förändringar skett över tid. I samband med den avslutande träffen i projektet så hade vi en diskussion om gjorda erfarenheter. Vi använde oss då av en checklista för framgångsrik samverkan, som bl a beskrivs i Ljung & Nordström Källström. 2013. *Miljöåtgärder i samverkan – strategier för att inspirera till miljöåtgärder*. Jordbruksverkets rapport 2013:31. Jönköping: Jordbruksverket.

Vad visade slututvärderingen av BioGov? Enkäten som delades ut möjliggjorde för deltagarna att svara på totalt elva påståenden på en skala från 1 till 7 där 1 betyder ”håller inte alls med” och 7 ”håller helt med”. Neutralt värde är således 4.

Sammanställningen visar att deltagarna var mycket nöjda med BioGov-projektet. Medelbetygen var generellt sett höga (i fallande ordning nedan):

Nr.	Påstående	Medelvärde
1.	Minnesanteckningar och annan dokumentation från BioGov bidrar positivt till arbetet	6,5
2.	Arbetsformerna på våra träffar bidrar till att jag upplever mig delaktig, t ex att komma till tals	6,4
3.	Det praktiska genomförandet av träffarna har bidragit positivt till projektet	6,1
4.	Sammansättningen av arbetsgruppen är relevant utifrån vårt uppdrag	6,1
5.	Jag har fått tillgång till den information jag behöver för att kunna bidra till arbetsgruppen	6,0
6.	Omfattningen av antalet träffar har varit lämpligt	5,9
7.	Jag har haft möjlighet delta utifrån egna resurser och flutsättningar, t ex tid och pengar	5,9
8.	Vi prioriterar rätt frågeställningar i arbetet inom BioGov	5,9
9.	Jag upplever att jag kunnat påverka vad vi valt att diskutera på våra träffar	5,8
10.	Vi har haft tillgång till den kunskap vi behöver för att kunna föra bra samtal	5,7
11.	Jag upplever att jag har mandat att föra talan för andra i den organisation jag representerar	5,5

Deltagarna i BioGov-projektet upplever således att valda arbetsformer bidragit till delaktighet och projektets framgång, tillsammans med ett mycket väl fungerande administrativt stöd i form av minnesanteckningar och annat material som deltagarna kunnat ta del av. Något lägre snitt, om än fortsatt positivt, är kopplat till sakfrågorna samt det mandat man upplever att man har i relation till den aktörsgroup man representerar. Enkäten visar t ex en större spridning i svaren med avseende på vad vi valde att diskutera på träffarna. Några av mycket nöjda, en del andra saknade vissa frågeställningar. En utmaning är således att säkerställa att alla deltagares olika frågeställningar och behov tillgodoses, liksom att de som är med upplever att de har mandat att företräda en viss aktörsgroup eller perspektiv.

Utvärderingarnas resultat har legat till grund för anpassningar och justeringar under arbetets gång och slututvärderingen kommer att vara behjälplig i arbetet med att utveckla samverkansgruppens arbete ytterligare i framtiden. Det var alla deltagare överens om.

BILAGA 7. Frågor och frågeteknik vid processledning

Processledningen inom ramen för BIOGOV har byggt på samtal och lärande som metod. Det är genom att lyssna, tydligt förmedla, engagera och skapa delaktighet som både nya idéer kommer fram och deltagarna får en känsla av ägarskap. Detta sker som sagt inte av sig själv utan kräver någon form av process- och samtalsledning.

Det handlar om att vrida och vända på perspektiv och förutfattade meningar. Det handlar om att kunna artikulera sina behov och önskningar, samt att ta till vara samverkansgruppens samlade erfarenhet. Det handlar om att tillsammans utveckla en delvis gemensam syn på områdets utveckling och potential. Det viktigaste redskapet för att åstadkomma detta för processledaren är *frågan*.

Genom att ställa riktade och väl genomtänkta frågor kan deltagarna i samtalen uppmärksamma nya aspekter, identifiera synergier och fatta beslut som är väl genomtänkta (genomförbara och önskvärda). Frågor kan vara av olika slag, vilken nedanstående sammanställning illustrerar.

Konsten att ställa frågor

Förtydligande: I syfte att förstå något bättre (t ex Vem, Vad och När?)

Undersökande och fördjupande: I syfte att lära sig mer (t ex Varför?)

Testande och perspektivutvidgande: I syfte att undersöka alternativ och introducera andra tolkningar (t ex Vad...om...?)

Problematiserande: I syfte att undersöka genomförbarhet eller ge konstruktiv kritik (t ex Hur?)

Utvärderande: I syfte att bedöma idéer eller förslag (t ex Om detta blir verklighet, var befinner vi oss då?)

Gränsen mellan olika frågetyper är inte alltid klar, men det är inte helt avgörande. Poängen med att ställa frågor är att leda samtalet vidare, medvetandegöra bakomliggande antaganden, identifiera likheter och skillnader i perspektiv och i slutändan fatta väl avvägda beslut. Med hjälp av frågetekniken kan deltagarna lära sig i sakfrågor, om varandra och om sig själva, dvs styrkor och begränsningar i ens egna perspektiv.

BILAGA 8. Verktyglådan

Den metod- eller verktyglåda vi använder i samverkansprocesser består i huvudsak av tekniker för att stödja olika former av kommunikation och för att nå specifika mål med samtalen. Det finns färdiga upplägg, det finns enkla metoder och det finns även specifika pedagogiska verktyg.

För varje aktivitet så har vi inom BIOGOV använt olika metoder, exempelvis visualiseringstekniker, post-it lappar, stor- och smågruppsdiskussioner, brainstorm, fältvandringar, etc. Något som använts regelbundet är kartor eller andra metoder för att visualisera. Ofta handlar det om att medvetandegöra perspektiv genom att "lägga dem på bordet", få upp tankarna på väggen eller i en digital presentation. När alla ser resultatet blir det enklare att prata om det – "är nu allt med som behövs" eller "ser ni att något saknas"? Samverkansgruppen har också lyft fram betydelsen av minnesanteckningar för att skapa kontinuitet i processen.

Verktygen ska framför allt bidra till att samverkansgruppen når sina mål. Det finns ingen anledning att använda avancerade metoder eller verktyg om de inte bidrar till processen. Samtidigt uppskattar ofta deltagarna om de får prova på lite olika verktyg under arbetets gång, t ex annorlunda omröstningstekniker, analysinstrument och sätt att diskutera. Vi har olika preferenser och lärostilar och trivs olika bra i olika situationer.

Det finns en hel del litteratur och digitala resurser som beskriver olika verktyg att använda och vilket material som du behöver ha med dig till aktiviteten för att kunna jobba med dem. Men kom ihåg att det viktigaste 'verktyget' är och kommer att vara deltagarna själva, deras engagemang och din förmåga att leda samtalet på ett konstruktivt sätt. Nedan listas ett antal enkla metoder utifrån olika syften. Det finns saknas inte bra verktyg idag – konsten är snarare att veta när vilket verktyg bidrar på bästa sätt till samverkansgruppens arbete. Allt handlar om att göra framsteg – i sakfrågorna och som grupp.

Att utveckla samarbetet

- a. Diskutera och tydliggöra förväntningar
- b. Löpande följa upp och utvärdera både resultat och arbetsformer
- c. Diskutera spelregler för samverkan, inkl konsensus kring procedur

Hantera komplexa frågeställningar

- a. Skapa rika bilder tillsammans (visualiseringstekniker)
- b. SWOT-analys
- c. Sammanfatta, göra synteser och påvisa progression i arbetet

Att skapa nya idéer

- a. Brainstorm – individuellt och i grupp
- b. Växla mellan små- och storgrupp
- c. Bikupor vid sittande bord
- d. Medvetet diskutera avvägningar mellan intressen

Skapa engagemang

- a. Skapa en röd tråd och kontinuitet
- b. Säkerställa intensitet när man träffas
- c. Korta och levande presentationer
- d. Alltid möjliggöra dialog – luft i schemat
- e. Arbeta med kartor och vara ute i fält

Formulera visioner och målbilder

- a. Strukturerade samtal kring vad som är önskvärt
- b. Backkasting – tydliggöra "resan mot visionen"
- c. Konsekvensanalyser av varje förslag