

**Deltagardemokratiska och systemiska metoder för
komplexa samhällsfrågor och samhällsentreprenörskap.
Ett komparativt perspektiv**

Päivi Turunen



Innehåll

Sammanfattning	3
English Summary	4
I Inledning	5
II Syfte och forskningsfrågor	7
III Bakgrund	9
IV Forskningsdesign och -metoder	11
Tillvägagångssätt och datainsamling	12
V Kunskapsläge	14
Forskning om komplexa frågor och problem	15
Forskning om samhällsentreprenörskap och metodutveckling	16
Två huvudtraditioner och andra bestämningar	17
Ett tidigt exempel på samhällsentreprenörskap	21
Mot deltagardemokratiska och dialogiska metoder i Sverige	22
Systemisk metodutveckling i internationella sammanhang	27
60 metoder att välja emellan	29
Teoriutveckling och forskning	30
VI Teoretisk referensram	35
VII Resultatredovisning: TIP och nio andra metoder	39
TIP – ”att deliberativt hantera hierarkisk komplexitet i samråd”	39
Arbetsboksmetod – ”tillitsskapande dialog och samrådsplanering”	40
Framtidsverkstad – ”kreativ brainstorming för önskad framtid och handling”	42
Open Space – ”en öppen mötesform för maximal kommunikation”	44
SCA – ”problemstrukturering och iterativa processer för planering och beslutsfattande”	46
Work-Out – ”snabba problemlösningar och resultat”	47
World Café – ”dialogiska kafésamtal som gör skillnad”	49
OPERA/GruppExpo – ”ökad delaktighet och effektiva möten samt förädlade tankar”	51
Transformativ medling - ”ett relationellt förhållningssätt till medling och konflikttransformation”	55
Sammanfattning av metoderna: metaperspektiv och meningsskapande processer	57
VIII Jämförande analys och sammanfattning	59
Komplexa samhällsfrågor och samhällsentreprenörskap	60
Metodernas ursprung, form och innehåll	60
Likheter	62
Skillnader	62
Teoretiskt sett	64
Samhälleligt sett	65
Diskussion	65
Referenser	67
Bilaga 1. Medverkande processledare/facilitare	
Bilaga 2. Tablå 1: Deltagarorienterade och systemiska metoder – jämförelse på basis av litteraturstudien	
Bilaga 3. Tablå 2: Metodanvändarnas syn på metoderna – jämförelse på basis av enkätstudien	

Sammanfattning

Studien ”Deltagardemokratiska och systemiska metoder för komplexa samhällsfrågor och samhälls-entreprenörskap. Ett komparativt perspektiv” är en delstudie i forskningsprojektet ”Från frustrerade medborgare till effektiva samhällsentreprenörer. Kognitiva förändringsprocesser och stödjande arbetsformer” vid Göteborgs universitet. Delstudiens fokus ligger på en jämförande beskrivning av metodernas form, innehåll och betydelse samt hur dessa metoder successivt har blivit en dimension av samhälls-entreprenörskap och vice versa. Dagens komplexa samhällsproblem och -frågor har tvingat fram sökande efter alternativa metoder och lösningar på flera arenor i samhället. Vad förespråkare för deltagardemokratiska och systemiska metoder samt samhällsentreprenörskap anger är behovet av att öppna upp ett nytt tanke- och handlingsutrymme för nya möjligheter till utveckling och förändring. I detta ingår även att ta nya innovativa initiativ genom ökad interaktiv kunskap och metodutveckling som överskrider de traditionella sektorsgränserna och gränserna mellan akademi och andra aktörer i samhället. Studien har genomförts interaktivt i nära samverkan med forskare och praktiker och omfattar tre typer av studier: litteratur-, enkät- och fokusgruppstudie. Litteraturstudien ger överblick över metoderna och samhällsentreprenörskap i allmänhet. Tio strategiskt valda metoder beskrivs och granskas mer ingående i ett jämförande perspektiv på basis av litteraturstudien samt en enkät och en fokusgrupp bland tio metodanvändare. Både manifesta och latenta utsagor beskrivs och analyseras. Studien visar att komplexa samhällsfrågor handlar om så kallade ”elaka” problem (*wicked issues*) som förutsätter en ständig diskussion och deliberation i en föränderlig värld. Vad gäller samhällsentreprenörskap har det kommit att ersätta traditionellt entreprenörskap i många former, även metodiskt. Såväl deliberation som innovation kring komplexa samhällsproblem och -frågor kan understödjas med hjälp av de undersökta metoderna, som syftar till att processorienterat och kreativt belysa och diskutera aktuella problem och frågor från flera olika perspektiv och med hjälp av en processledare (faciliterare). Metoderna har såväl likheter som skillnader vad gäller ursprungsland, bakomliggande idéer och användningsområden. De syftar inte direkt till att lösa problem utan snarare till att möjliggöra samtal om och processer för en mer systematisk och innovativ hantering av aktuella problem och frågor. Nyckeln finns hos deltagarna, inte i metoden eller hos faciliteraren i sig. Den underliggande betydelsen ligger i att skapa tid, rum, struktur och processer för att plocka fram den energi, kunskap och kompetens som finns hos deltagarna att tillsammans åstadkomma vad som processas fram och att ta ansvar för det. Granskar man framväxten av deltagardemokratiska och systemiska metoder mer teoretiskt så finns det kopplingar till system- och handlingsteorier. Samhällspolitiskt sett rör metodernas utveckling den reflexiva modernismen och nya styrsystem som betecknas som governance. Den grundar sig på nätverksorganisering och förutsätter deliberativ demokrati samt mjuka metoder för deliberation. Kunskapsutvecklingen och forskningen på området är i vardande, och därmed behövs det fortsatt teoretisk och kritisk forskning samt reflektion om såväl metodernas som samhällsentreprenörskapets representationer, betydelse och effekter för skilda intressenter.

Nyckelord: Deliberation, governance, samhällsentreprenörskap, socialt arbete, samhällsarbete, interaktiv forskning och kunskap, deltagarorienterad metodutveckling i form av Arbetsboksmetod, Framtidsverkstad, GruppExpo, Open Space, OPERA, Strategic Choice Approach, World Café, Work-Out, Transformativ medling och the Integral Process for Complex Issues (TIP).

Information: Päivi Turunen (paivi.turunen@liu.se), Linköpings universitet, Fil.dr/universitetslektor, Avdelningen för socialt arbete/ISV, 601 74 Norrköping.

Summary

The study: "Deltagardemokratiska och systemiska metoder för komplexa samhällsfrågor och samhälls-entreprenörskap. Ettkomparativtperspektiv" (Participatory and systemic methods for complex societal issues and societal entrepreneurship. A comparative perspective) by Päivi Turunen, is a substudy in a research project entitled "From concerned citizen to effective societal entrepreneurs - Cognitive transformations and the role of scaffolding", carried out at the Department of Sociology and Work, Gothenburg University, and financed by the Swedish Knowledge Foundation. The focus of the substudy is on a comparative description of the form, content and significance of the methods employed and how these methods have successively become a dimension of societal entrepreneurship and vice versa. Today's complex societal problems and issues have necessitated a search for alternative methods and solutions in several areas of modern society.

What the advocates of participatory, democratic and systemic methods and societal entrepreneurship allege is the need to open up new arenas for reflection and action creating new opportunities for change and development. This would also include taking new, innovative initiatives by means of greater interactive knowledge and improved methods development transcending the traditional sector boundaries and the lines dividing academia and other actors in society.

The study has been conducted interactively in close co-operation between researchers and practitioners and comprises three types of data: a literature survey, a questionnaire-based survey and a focus group discussion. The literature study presents a survey of methods and societal entrepreneurship in general. Ten strategically selected methods are described and scrutinised more thoroughly in a comparative perspective based on the literature study, on a survey and on a focus group with ten process facilitators. Both manifest and latent data are described and analysed. The study indicates that complex societal problems are a question of so-called wicked issues requiring constant discussion and deliberation in an ever-changing world. With regard to societal entrepreneurship, this has come to replace traditional entrepreneurship in many forms, methodological forms included. Both deliberation and innovation on and around complex societal problems and issues can be supported by using the methods examined, aiming as they do to elucidate and discuss, in a process-oriented and creative fashion, current problems and issues from several different perspectives, with the aid of a facilitator. The methods have both similarities and differences regarding country of origin, underlying ideas and range of application. Their direct aim is not to solve problems but, rather, to facilitate discussions and processes enabling a more systematic and innovative management of current problems and issues. The key to the outcome of the processes lies with the participants, not in the methods or the facilitator in themselves. The underlying significance consists in the creation of time, space, structures and processes to bring out the energy, knowledge and competence existing in the participants and together to realise and take responsibility for the results. A more theoretical scrutiny of participatory, democratic and systemic methods reveals connections with system and action theory. Seen from the policy angle, the development of these methods touches on the reflexive modernisation and new management systems described as governance. It is based on network organisation, necessary components of which are deliberative democracy and soft methods of deliberation. An increase in knowledge and research on the subject are underway, necessitating continued theoretical and critical research and reflection.

Key words: Deliberation, governance, societal entrepreneurship, social work, community work, interactive research and knowledge, participatory method development in the shape of Work Book Method, Future Workshop, GruppExpo, Open Space, OPERA, Strategic Choice Approach, World Café, Work-Out, Transformative Mediation and the Integral Process for Complex Issues (TIP).

Information: Päivi Turunen (paivi.turunen@liu.se), Ph. D. /Assistant Professor, Linköping University, Department of Social Work/ISV, SE- 601 74 Norrköping.

I Inledning

Ekonomiska, politiska, sociala eller tekniska problem har alltid krävt problemlösare, men i en komplex värld har det blivit allt svårare för politiker, företagare, ledare, forskare, professionella och medborgare att överblicka orsaks- och verkansförhållanden samt skapa sammanhang. Det har också blivit allt svårare att enas om vad komplexa problem som finanskriser, arbetslöshet, fattigdom, kriminalitet eller våld handlar om och ge givna svar för hur de ska lösas – en gång för alla. Svårlösta problem och frågor har tvingat fram sökandet efter nya lösningar och alternativa metoder inom samtliga sektorer i samhället för att hantera komplexitet, osäkerhet, konflikter, frustration eller effektivitet – globalt och lokalt (Bunker & Alban 2005, Denvall & Salonen 2000, Jordan & Andersson 2010, Rosenhead & Mingers 2009).

I denna studie diskuteras deltagardemokratiska och systemiska metoder för komplexa samhällsfrågor och samhälls-entreprenörskap – i ett jämförande perspektiv. De metoder som presenteras kan användas till flera syften men i denna studie ligger fokus på komplexa samhällsfrågor och samhälls-entreprenörskap på grund av det forskningsprogram som studien är del av. Till skillnad från traditionellt entreprenörskap har samhälls-entreprenörskap diskuterats bredare, bland annat som en ny vision och ett innovativt angreppssätt för att förbättra det som saknas och inte fungerar i samhället. Samhälls-entreprenörskap rör många sektorer och typer av innovativa initiativ, även dem som handlar om metodutveckling. Vad förespråkare för metodutveckling och samhälls-entreprenörskap anger är behovet av att öppna upp ett nytt tanke- och handlingsutrymme för möjligheter till innovativ utveckling och förändring i hela samhället. I detta ingår också nya initiativ för ökad kunskap samt metod- och kommunikationskompetens. (Jfr ABC i social innovation 2011, Jordan m.fl. 2013, Berglund & Wigren 2012, Berglund m.fl. 2013, Bjerke & Karlsson 2010, 2013, Gawell m.fl. 2009, Rosell 2013).

I internationella sammanhang finns en ny generation av metoder som har betecknats som *whole system methods*, *large system methods*, *large groups methods*, *large scale interventions*, *soft system methods*, *problem structuring methods* eller som *change methods* för att hantera komplexitet och förändring i såväl lokalsamhällen som organisationer (t.ex. Bunker & Alban 2006, Checkland & Poulter 2006, Holman m.fl. 2007, Jordan 2013, Jordan m.fl. 2013, Rosenhead & Mingers 2009, van der Zouwen 2011). I denna studie diskuteras dessa kortfattat som systemiska metoder. Trots vissa skillnader delar metoderna gemensamma drag som att de grundar sig på systemiskt tänkande, helhetssyn, aktivt deltagande och handlingsorienterat lärande där utomstående processledare (*facilitators*) behövs. Att lära sig att använda metoder kunnigt, innovativt och effektivt anses förutsätta många olika slags kunskaper och färdigheter, bland annat att lära sig att hantera såväl synliga som osynliga aspekter av komplexitet. Både metodutvecklare och representanter för samhälls-entreprenörskap betonar behovet av att överskrida gränser mellan olika sektorer för kunskaps- och metodutveckling samt lärande i nya former som även överskrider de traditionellt akademiska formerna (Bjerke & Karlsson 2013, Berglund m.fl. 2013, Gawell m.fl. 2009, Holmberg 2007, Holman m.fl. 2007, Jordan m.fl. 2013).

De systemiska metoderna är inte allmänt kända i Sverige, även om exempel på metodprövning och -utveckling finns. I Sverige har liknande metoder vanligtvis betecknats som deltagardemokratiska, dialogiska, deliberativa eller metoder för möten, dialog, samråd och medborgardialog (Andersson 2008, Cesam & Malmö stad 2009, Denvall & Salonen 2000, Jordan 2013, Jordan m.fl. 2013, de Laval 2002, Ranger & Westerberg 2004, SKL 2009, Squassina 2011, Vägverket 1999). I de svenska varianterna har tonvikten legat vid demokratiutveckling i större grad än managementorienterat effektivitetstänkande. De strategiskt valda tio metoder som beskrivs och diskuteras i denna studie har initierats i Sverige via utlandet, i stor utsträckning från Nordamerika men också från europeiska länder som Finland, England, Norge och Tyskland. I Sverige har de framför allt använts där förnyelsebehov (att utveckla, effektivisera eller förändra något) har funnits såsom i utsatta lokalsamhällen men också inom politiken, organisationer, föreningar, förvaltningar och företag. Några av metoderna har diskuterats inom ramen för samhällsförändrande samhälls-entreprenörskap (t.ex. Sander & Jordan 2011).

Behovet av såväl metodutveckling som samhälls-entreprenörskap har motiverats med både demokrati- och effektivitetsargument och senare också med kompetens-, kunskaps-, innovations-, entreprenörskaps- och designargument. Sedan 1980-talet har flera diskurser om entreprenörskap med skilda prefixer som socialt eller publikt entreprenörskap eller samhälls-entreprenörskap utformats och dessa har successivt spridit sig till flera arenor i samhället som omsorg och vård (Berglund & Wigren 2012, Gawell m.fl. 2009, Tillväxtverket 2012 a och b). Entreprenörskap är inte längre ett begrepp som enbart används av företagsekonomer. Flera yrkesgrupper alltifrån kooperativ till vård, omsorg och socialt arbete har numera tagit det till sig (Sundin 2004, Tillväxtverket 2012 a & b, Turunen & Marusz 2010). Den entreprenöriella orienteringen har blivit ett begrepp och en trend i samhället. Enligt företags- och innovationsforskningen omfattar den entreprenöriella orienteringen vanligtvis tre dimensioner som innovativitet, risktagande och proaktivitet (Parida 2013, Rauch m.fl. 2009).

De tio metoder som i denna studie undersöks i ett komparativt perspektiv är arbetsboks-metod, framtidsverkstad, gruppexpo, Open Space, OPERA, Strategic Choice Approach, World Café, Work-Out och TIP. Alla dessa tio metoder har såväl likheter som skillnader vad gäller ursprungsland, användningsområde, faser, tekniker samt bakomliggande filosofier. För närvarande finns det gott om handböcker och samlingsverk om de deltagardemokratiska och systemiska metoderna, men få vetenskapliga studier som har publicerats i vetenskapliga tidskrifter. Denna studie syftar till att teoretiskt och empiriskt bidra till en fördjupad och nyanserad kunskap och förståelse för deltagardemokratiska och systemiska metoder för komplexa samhällsfrågor och samhälls-entreprenörskap på basis av en litteraturstudie samt en enkät och en fokusgrupp som har genomförts bland ett antal praktiska verksamma metodanvändare.

II Syfte och forskningsfrågor

Syftet med den föreliggande studien är att studera och beskriva tio av de ovan nämnda metoderna och i ett komparativt perspektiv, i synnerhet i förhållande till metoden *The Integral Process for Complex Issues* (förkortas som TIP). Denna metod är en av den nya generationens metoder och har på svenska dokumenterats av Andersson (2008).¹ Den föreliggande studien är en delstudie inom forskningsprojektet ”Från frustrerade medborgare till effektiva samhällsentreprenörer. Kognitiva förändringsprocesser och stödjande arbetsformer” som bedrevs 2009–2012 i arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet med hjälp av medel från Stiftelsens för kunskaps- och kompetensutveckling (KK-stiftelsens) forskningsprogram om samhällsentreprenörskap (Jordan 2009, 2012).²

Huvudprojektet har syftat till att undersöka komplexa problem samt vilka kognitiva och andra färdigheter som behövs för att bli en effektiv/skicklig samhällsentreprenör, vilka förändringar i sätt att tänka om problem och strategier som äger rum när samhällsentreprenörskompetens utvecklas och hur förmågan att förstå och hantera komplexa samhällsproblem kan stödjas genom lämpliga arbetsformer och metoder. Projektet har utgått från antagandet att komplexa och svårlösta samhällsproblem inte endast har med resurs- eller tidsbrist att göra. Försumlighet och ogenomtänkta åtgärder är faktorer som kan leda till att endast symtomen, inte orsakerna angrips. I givna system tenderar skilda aktörer att varsebli, tolka och hantera svåra frågor utifrån vanebildande förutsättningar och perspektiv vilka inte gynnar utveckling eller förändring på alternativa sätt eller i nya former. Ett annat antagande har handlat om att skilda aktörer med hjälp av särskilda metoder kan utveckla sin kognitiva och metodiska förmåga att hantera komplexa och svårlösta problem på bättre sätt än tidigare, genom att bli mer komplexitets- och perspektivmedvetna och att tillsammans med andra lära sig alternativa sätt att uppmärksamma och hantera problem, orsakssamband, system och skilda perspektiv. (Se vidare Jordan 2009, 2012).

Publicerade forskningsresultat från projektet (t.ex. Jordan m.fl. 2013, Jordan 2013) visar att effektivt entreprenörskap förutsätter – utöver ekonomiska och andra resurser – dialogiska arbetsformer, reflektiva metoder, kognitiva färdigheter, kreativitet och innovativitet, självinsikt, uppmärksamhet och medvetenhet. Jordan (2011) talar om fem typer av medvetenhet som har betydelse för val av metoder och strategier. Dessa är komplexitetsmedvetenhet, kontextmedvetenhet, intressentmedvetenhet, självinsikt och perspektivmedvetenhet. Den sistnämnda medvetenheten rör både egna och andras perspektiv och spelar en central roll i hanteringen av komplexa frågor och problem tillsammans med andra. För att metoderna ska fungera effektivt anser Jordan (2013) att det behövs aktivt stöd (*active scaffolding*) av en utomstående processledare

1 Metoden har från början haft ett längre namn, *The Integral Process for Working on Complex Issues* (TIP). I fortsättningen används den förkortade engelskspråkiga beteckningen.

2 Mer information om KK-stiftelsens forskningsprogram ”Samhällsentreprenörer” finns på www.kks.se, www.kks.se/verksamhet/vruga_program/Samhällsentreprenörsskap.aspx och på www.socialinnovation.se. Vad gäller det refererade huvudforskningsprojektet finns mer ingående information i Jordan (2009, 2012) och socav.gu.se/forskning/aktuella-projekt/fran-frustrerade-medborgare-till-effektiva-samhallsentreprenorer.

samt uppmärksamhet på och medvetenhet om flera faktorer. För att sätta fokus på rätt sakfråga och hantering av den behövs att uppmärksamheten riktas på 24 funktioner under sex huvudkategorier som benämns som uppmärksamhetsstöd, förståelse, relationer, attityder och känslor, empowerment och kreativitet samt beslutsfattande och koordination av handling. Dessa sex kategorier och 24 funktioner kan också användas som ett hjälpmedel för forskning och utvärdering på området (se vidare Jordan 2013, Jordan m.fl. 2013).

Den föreliggande delstudien syftar till att från början kartlägga metoder som används i Sverige och sätta in dem i ett samhälleligt sammanhang. I takt med kartläggningen och huvudprojektets utveckling uppdagades behovet av en fördjupad studie av de tio strategiskt valda metoderna i förhållande till forskning och andra källor på området i internationella sammanhang, eftersom det saknas forskning i Sverige. Delstudien kom till slut att omfatta följande forskningsfrågor: Vad handlar komplexa samhällsfrågor och samhälls-entreprenörskap om? Vilka typer av deltagardemokratiska och systemiska metoder finns? Vad handlar metoderna om? Hur rör de komplexa frågor och samhälls-entreprenörskap? Vilka skillnader och likheter finns mellan de tio strategiskt valda metoderna? Och hur kan metoderna förstås i ett samhälleligt sammanhang?

Rapporten inleds med en kort bakgrund samt studiens forskningsdesign och -metod. Efter bakgrunden presenteras kunskapsläget och existerande forskning om komplexa samhällsproblem och -frågor, samhälls-entreprenörskap och deltagardemokratiska metoder. Denna del sammanfattas i en teoretisk referensram för studien. Därefter beskrivs de tio strategiskt valda metoderna som sammanfattas i två jämförande tablåer. Delstudien avslutas med en jämförande analys och tolkning av de deltagardemokratiska metodernas manifesta och latent avsikter i ett samhälleligt sammanhang. Eftersom jag är verksam i socialt arbete vill jag även diskutera några aspekter av hur dessa metoder rör socialt arbete, i synnerhet i form av samhällsarbete. Studiens fokus ligger på de deltagardemokratiska och systemiska metodernas form, innehåll och roll i hantering av komplexa samhällsproblem och frågor samt hur dessa successivt har blivit en dimension av samhälls-entreprenörskap genom KK-stiftelsens samhälls-entreprenörskapsprogram.³

3 Arbetet har genomförts av Päivi Turunen, socionom och fil. dr i socialt arbete. Vid forskningsprojektets start var Turunen anställd som universitetslektor i socialt arbete vid Högskolan Dalarna, fr.o.m. juli 2011 vid Linköpings universitet (paivi.turunen@liu.se).

III Bakgrund

Mitt arbets- och forskningsområde har varit samhällsarbete (*community work*) inom ramen för det professionella sociala arbetet (Sundh & Turunen 1992, Turunen 2000, 2002, 2004, 2009, 2013) och senare samhälls-entreprenörskap i små kommuner och rurala områden (Turunen 2008, Turunen & Maruszak 2010, Maruszak & Turunen 2011) samt tillgång till service och samhällsdeltagande (Dahlberg m.fl. 2012).

Metoden *The Integral Process for Complex Issues* (TIP), som står i fokus för huvudstudien, härstammar i själva verket från den amerikanska formen av samhällsarbete, *community organization* (Ross 2006, 2007). Flera av metoderna som diskuteras i denna studie har importerats från anglosaxiska länder där de prövats i olika typer av *community*-sammanhang, i lokalsamhällen och organisationer som företag, statliga verk, frivilliga organisationer och andra nätverk, senare även inom ramen för samhälls-entreprenörskap (Ross 2009). Metoderna har i stora drag utvecklats av organisationskonsulter, varav många också arbetat som forskare vid forskningsinstitut och universitet, som Robert Jungk (Framtidverkstad), Marvin Weisbord & Fred Emery (*Future Search*), Peter Checkland (*Soft System Methods*) m.fl. De flesta har varit män, men det finns också några kvinnor. Exempelvis upptäckte Sara Ross (2006), upphovskvinnan till TIP, i egen sin praktik och forskning en rad svårigheter att tackla komplexa frågor och problem i utsatta och multikulturella miljöer där människors erfarenheter av och perspektiv på frågorna och problemen kunde vara otroligt många och svåra att skapa en gemensam uppfattning om. Ross började pröva hur man systematiskt och mer strukturerat kunde börja klargöra komplexitet och överväga skilda perspektiv för att underlätta arbetet med dem. Det blev starten till TIP-metoden. Teoretiskt har TIP-metoden utformats och utvecklats utifrån en rad teorier som rör såväl individuell utveckling som politiska institutioners utveckling, sociokulturell evolution, samt vuxenutvecklingsteorier, såsom *The Model of Hierarchical Complexity*. Metodutvecklingsbehovet hos Ross har utöver hennes arbets- och forskningserfarenheter också sammanhängt med insikten i Einsteins övertygelse om att ”*we cannot solve problems using the same thinking that created them*” (Ross 2006, 17).

År 2006 tog KK-stiftelsen initiativ till projektet Samhälls-entreprenörer. Utgångspunkten var att det behövs nya initiativ i samhället för att möta framtidens utmaningar. Innan stiftelsen lanserade sitt forsknings- och kompetensprogram om samhälls-entreprenörskap genomfördes workshoppar (Apprino 2007) och en förstudie (Holmberg m.fl. 2007). År 2009 utkom forskarantologin om samhällets entreprenörer (Gawell m.fl. 2009) där flera perspektiv på samhälls-entreprenörskap diskuteras. En kort version av antologin utgavs på engelska samma år. KK-stiftelsens samhälls-entreprenörsprogram har från och med 2009 syftat till att främja både kunskaps- och kompetensutveckling liksom att etablera begreppet samhälls-entreprenörskap. I detta har ingått att skapa kunskap och ökade möjligheter för fler att utveckla sig som innovativa samhälls-entreprenörer men också att bygga upp ett nytt akademiskt kunskaps- och forskningsområde i Sverige (Gawell m.fl. 2009, Holmberg 2007). Bland annat har Mötesplats Social Innovation startats för att utveckla forskning, kunskap och kompetens inom social innovation

och samhälls-entreprenörskap. Denna mötesplats samlar både forskare och praktiker och har sin lokalisering vid Malmö Högskola och bedrivs i samverkan med Mittuniversitet och KK-stiftelsen. Den stöts av såväl privata och offentliga organisationer som kooperativa och frivilliga organisationer.⁴ Även Sveriges kommuner och landsting (SKL), Tillväxtverket, universitet och högskolor samt ESBRI (Institutet för entreprenörskaps- och småföretagarforskning) har främjat kompetensutveckling och forskning på området.⁵

4 www.socialinnovation.se

5 Se vidare www.esbri.se, www.skl.se, www.socialinnovation.se och www.tillvaxtverket.se.

IV Forskningsdesign och -metoder

Delstudien har genomförts på deltid och i nära samverkan med forskare och seminariedeltagare i de seminarier som organiserats inom ramen för huvudprojektet 2009–2012 (Jordan 2012). Den interaktiva forskningen, som delstudien berör, utgör enligt Svensson m.fl. (2002) ett alternativ till traditionell akademisk forskning som strävar efter objektiv, teoretisk och generaliserbar kunskap. Den interaktiva forskningen betonar kopplingen mellan teori och praktik samt användbarheten. Den är inte sluten som den traditionella akademiska forskningen utan öppen för delaktighet, interaktion och lärande. Forskaren intar inte en distanserad expertroll utan en medskapande roll. Målet är gemensamt kunskapande och ömsesidighet i kunskapsbildning, ett nära samspel mellan forskaren och de berörda, där dialogen kan ge ny och fördjupad kunskap. En bred medverkan från praktiker anses även bidra till ett mer kreativt, insiktsfullt, varierande och nyskapande analysarbete. Svensson (2002) talar i detta sammanhang om en reflekterande gemenskap. I denna typ av undersökande är tänkandet och handlandet sammanflätat. Den interaktiva forskningen har kopplingar till aktionsforskning, men handlar inte direkt om samhandling utan i större grad om ett samtidigt och ömsesidigt lärande om det gemensamma kunskapsobjektet. ”En interaktiv forskning, där målet är kunskapsbildning, förutsätter ett nära samspel mellan forskare och de berörda i hela forskningsprocessen – vid beslut om deltagande, i problemformuleringen, vid val av metoder, vid insamling av data, i analysarbetet, i presentationen av resultaten” (Svensson 2002, 13). Trots samverkan behåller forskaren rätten att kritiskt granska det undersökta. Nackdelen med den interaktiva forskningen anses vara att kunskapsbildningen kan förbli kontextuell och att den inte kan överföras till andra kontexter.

Den interaktiva forskningen rör den diskussion som i internationella sammanhang har pågått om två modeller för kunskapsutveckling, som betecknats som ”*Mode 1*” och ”*Mode 2*” (Gibbons m.fl. 1994, Nowotny m.fl. 2001). ”Modell 1” refererar till traditionell universitetsforskning och ”Modell 2” till en alternativ form av kunskapsbildning där samverkan sker med praktiker i öppna och jämlika former (Svensson 2002, 4-5). Diskussionen om Modell 2 bottenar i de svårigheter högskolor och universitet har att motsvara de nya och växande kunskapskraven från det omgivande samhället. I en allt mer konkurrensutsatt värld måste företag och organisationer vara proaktiva, dvs. ligga ett steg före andra. Detta och förändringstakten i den offentliga sektorn och privata företag ställer allt större krav på såväl aktuell och användbar kunskap som adekvat kompetensutveckling i samverkan.

Vid sidan av universitet existerar flera forsknings-, kunskaps- och kompetenscentra såsom forsknings- och utvecklingscentra (FoU) och andra forskningsinstitut som verkar interaktivt med det omgivande samhället och fungerar som ”det dolda universitetet” (Bergström m.fl. 2000). ESBRI och Mötesplats Social Innovation är några exempel på de blandmodeller som för närvarande existerar inom samhälls-entreprenörskap i Sverige.⁶ Även högskolor och universitet har börjat utveckla sin tredje uppgift för kunskaps- och kompetensutveckling i samverkan med det omgivande samhället, men frågan om på vems villkor detta ska ske har inte varit helt lätt att lösa (se vidare Bergström m.fl. 2000, Marthinsen & Julkunen 2012, Rosell 2013, Svensson m.fl. 2002).

6 www.esbri.se och www.socialinnovation.se.

Den akademiska formen av kunskapsbildning anses inte längre vara den enda legitima formen av kunskap som behövs i ett komplext samhälle (jfr Bergström m.fl. 2000, Svensson 2002, Johannisson m.fl. 2008), inte ens i socialt arbete (Marthinsen & Julkunen 2012). Det finns flera sätt att skapa vetenskaplig och användbar kunskap, varav den interaktiva forskningen är en bland många andra (Turunen 2004, 15). Delstudien är interaktiv i betydelsen att den har bedrivits i nära samverkan med de berörda tjänstemän, konsulter, forskare och andra intresserade som deltog i de seminarier som forskargruppen organiserade 2009–2012 vid Göteborgs universitet, där forskarna haft en nära dialog och utbyte av kunskaper om och erfarenheter av komplexa samhällsfrågor och metoder som kan användas för hantering av dessa och för samhälls-entreprenörskap. Som forskare har jag deltagit i samtliga åtta seminarier som arrangerats inom ramen för huvudprojektet, och delstudiens olika delar har diskuterats på tre seminarier av dessa åtta. Medverkande har erbjudits möjligheter att diskutera och ge synpunkter på delstudiens olika delar på dessa seminarier. Såväl seminarierna som fokusgruppen har handlat om gemensamt lärande och kunskapande, om ett såväl samtidigt som retroaktivt upptäckande.

Tillvägagångssätt och datainsamling

I denna undersökning har den interaktiva forskningen inte omfattat hela forskningsprocessen från problemformulering till analys som t.ex. i Davidsson & Bredmar (2012) om ”Familjer i socialtjänsten”, ett forsknings- och utvecklingsprojekt vid FoU Centrum för vård, omsorg och socialt arbete i Östergötlands kommuner och vid Linköpings universitet, eller som t.ex. i Rosell (2013) ”Entreprenörskap som kommunikativ handling” vid Linnéuniversitetet. Den interaktivitet som ägt rum i den föreliggande studien har handlat om nära samverkan och samspel kring generering av förståelsen av deltagardemokratiska och systemiska metoder rörande komplexa samhällsfrågor och samhälls-entreprenörskap. Data för delstudien har insamlats genom litteraturstudier, en enkät och en fokusintervju samt källor på internet.

Tillvägagångssättet i delstudien har varit explorativt och induktivt. Söndring av metoder startades med hjälp av svenska handböcker (som Cesam & Malmöstad 2009, Denvall & Salonen 2000, Ranger & Westerberg 2004) och därefter medelst en amerikansk handbok om 60 metoder (Holman m.fl. 2007). Litteraturstudien kom stegvis att också omfatta litteraturstudier av samhälls-entreprenörskap och flera nationella och internationella källor om metoder i syfte att fördjupa förståelsen av sammanhangen. När valet av tio metoder för en fördjupningsstudie var avklarat söktes originaltexter om de tio metoder som ingår i jämförelsen: Arbetsboksmetod, Framtidsverkstad, Open Space, Strategic Choice Approach, Work-Out, World Café, Opera, GruppExpo, Transformativ medling samt TIP. Kompletterande information inhämtades från internet. Valet av dessa tio gjordes i enlighet med bekvämlighetsurval att det bland seminariedeltagarna fanns metodanvändare som också var villiga att delta i enkätstudien och fokusgruppen. Det är representationen av metoderna utifrån metodutvecklarnas och -användarnas perspektiv, inte deltagarnas perspektiv eller metodernas effekter, som står i centrum för denna studie. Hur metoderna fungerar för deltagarna kräver en annan typ av studie än den föreliggande studien, som är explorativ till sin natur. När fältet blir kartlagt kan olika typer av studier initieras på området.

De tio metoderna analyserades först övergripande med hjälp av en kvalitativ innehållsanalys av manifesta utsagor i enlighet med följande kriterier: mål, medel, faser, antal deltagare, längd, placering, styrkor och svagheter, forskningsresultat kring effekter samt källor. Innehållsanalysen genomfördes genom sortering, reducering och strukturering för att kunna synliggöra huvud-

teman och tolka dem i enligt med de kvalitativa forskningsprinciperna (se vidare Rennstam & Wästerfors 2011). Sammanfattningen av litteraturstudien sammanfattas i Tablå 1 (bilaga).

Syftet med enkätstudien var att få mer information om hur de svenska metodanvändarna (som var konsulter, tjänstemän, en forskare och verksamhetsledare) uppfattade metoderna och använde dem i sin praktik.⁷ Nio metodanvändare svarade på enkäten, varav två var privata konsulter, en verksamhetsledare i en församling och sex offentligt anställda varav några arbetade som förändringskonsulter inom det offentliga. Bland dessa nio personer fanns tre kvinnor, alla offentligt anställda. Enkäten omfattade två delar, en allmän fråga om metodbehovet för komplexa samhällsfrågor och 15 frågor om metodanvändningen. Vissa frågor överlappade varandra, varför endast 10 frågor av 15 lyftes fram som kriterier för sammanställningen i Tablå 2. Dessa tio frågeområden var: varför just denna metod, metodanvändningsområden och syften, mål, egen tillämpning, det mest väsentliga i tillämpningen, ledarens roll, effekter och resultat, faktorer som verkar, evidens, styrka och svaghet. Svaren i Tablå 2 är ordagrant återgivna med några redaktionella justeringar. Tanken med detta var att behålla autenticiteten i svaren. I den sista rutan av Tablå 2 ger jag min kortfattade analys av respektive metods särdrag. Analysen av mer substantiella likheter och skillnader görs i den sammanfattande och jämförande analysen i slutkapitlet.

När enkätundersökningen var genomförd uppstod behov av fördjupning i vissa temaområden genom en fokusgruppsintervju. Målet med intervjun var att fördjupa förståelsen av metoderna utifrån metodanvändarnas perspektiv. Temaområden i fokusgruppsintervjun handlade om uppdrag, metoddesign, likheter och skillnader, kunskapsform och metoder i tiden. Fokusintervjun återges i studien som ett sammandrag med några citat. Intervjun tog drygt 2 timmar och transkriberades inte som helhet. I stället genomlyssnades intervjun tre gånger vid olika tillfällen, och aspekter och citat som tillförde något nytt antecknades. Syftet med intervjun var framför allt att fördjupa förståelsen av metoderna med hjälp av ett samtal med dem som har använt metoderna i Sverige. Det blev ett meningsutvidgande samtal med de berörda. Intervjun i samtalsform blev till slut ett sätt att sy ihop studiens tre delar i ett interaktivt kunskapande. Sammanlagt åtta personer deltog i fokusgruppen: sju offentligt anställda metodbrukare och en verksamhetsledare i en församling deltog. Av dessa åtta var fyra män och fyra kvinnor. En av dessa kvinnor deltog inte i enkätstudien, men i seminarierna. De privatpraktiserande konsulterna kunde inte delta på grund av uppdrag på annat håll, vilket är en brist.

Fokusgruppsintervjuer som metod är fördjupande både på individ- och gruppnivå (Ahrne & Svensson 2011, Justesen & Mik-Meyer 2011). Metoden möjliggör för forskare att möta verkligheten i närkontakt och få erfarenhetsbaserad kunskap ur livet, i detta fall om metodanvändningen i praktiken. Fokusintervjuer ger inte underlag för generella slutsatser men skapar möjligheter för de berörda att komma till tals och samtala med andra för att frågorna ska kunna bli belysta från flera perspektiv. Detta fördjupar förståelsen av fenomen som handlar om tyst kunskap, den som inte är uttalad och inte finns kodifierad i text (jfr även Bruhn m.fl. 2012).

Den dialog och de samtal som har ägt rum kring studien har inte endast gett forskningsmaterial utan också utvidgat mitt perspektiv på och förståelse av de deltagardemokratiska och systemiska metoderna som forskare. I synnerhet genom fokusintervjun fick jag en fördjupad förståelse för metodernas mening. Intervjun genererade även idéer till tolkningen och redovisningen av hela delstudien. Trots närhet till praktikerna har jag försökt behålla ett kritiskt perspektiv på det undersökta. De kritiska synpunkterna kommer att diskuteras i slutdiskussionen.

⁷ Medverkande processledares namn och kontaktuppgifter står i Bilaga 3.

V Kunskapsläge

Resultatet av litteraturstudier på området visar att kunskaperna om de deltagardemokratiska och systemiska metoderna samt samhälls-entreprenörskap befinner sig i sin linda. Kunskapsläget är också splittrat; man får söka kunskap på flera arenor från samhällsarbete och samhällsplanering till organisationsutveckling, management och entreprenörskap. I nordamerikanskt sammanhang påpekas att de systemiska metoderna varit okända för organisationsforskare i allmänhet trots att praktiker och akademiker har verkat på samma område, emellertid mer parallellt än i samverkan. I mångt och mycket har parterna inom organisationsutveckling inte samarbetat och inte ens varit intresserade av varandras kunskaper och funktioner (Bartunek m.fl. 2011). Även Jordan (2013) har i sin studie av metoder som han diskuterar under den övergripande termen deliberativa metoder i likhet med amerikanska forskare kunnat konstatera att metoderna i stor utsträckning designats av praktiker, teoriutvecklingen har varit svag och att forskning och analytiska studier saknats.

Bartunek m.fl. (2011) har synliggjort den bristande samverkan och diskuterar frågeområden där samverkan skulle kunna ske. I artikeln undersöks systemiska metoder som benämns som LGI (*Large Group Interventions*) och som jämförs med organisationsutvecklingsforskningens tre områden: strategiska praktiker, emotioner och meningsskapande. Författarna påpekar att det på flera områden finns överlappande kunskaper mellan teori och praktik, men förbindelserna har varit stängda. Artikeln inbjuder till dialog och samverkan. van der Zouwen (2011) påpekar i sin avhandling om LSI (*Large Scale Interventions*) att forskningsbehovet på området började uppmärksammas först i början av 2000-talet och att handböckerna saknat kapitel om forskning och utvärdering. I sin avhandling gör van der Zouwen ett försök att utforma en evidensbaserad guide till LSI (*Large Scale Interventions*). Worley m.fl. (2011) påpekar att litteraturen på området i stor utsträckning varit deskriptiv och normativ och i stor utsträckning handlat om täta och detaljerade beskrivningar av metoderna. Den forskning som har funnits har framför allt omfattat fallstudier om processer och omedelbara verkningar. Trots att forskningen fortfarande är i sin linda har metoderna bedömts intressanta inom organisationsutveckling och som forskningsområde. Vad forskningsprojektet "Från frustrerade medborgare till effektiva samhälls-entreprenörer" i själva verket har medfört är att det har startat en dialog och samverkan med praktiker och andra som är intresserade av komplexa samhällsfrågor och stödjande metoder för effektiva/skickliga samhälls-entreprenörer. Jordan (2013) har utformat en teoretisk modell för fortsatt metodutveckling, forskning och utvärdering av metoderna. Han har också bidragit till produktutveckling i form av funktionskort som kan användas för att klargöra komplexitet. Dessa kort testades på ett av seminarierna hösten 2012.

Karaktäristiskt för kunskapsläget på området är att kunskapen inte endast finns på många arenor, utan den också är pragmatisk och spretig, nästan atomistisk, liksom många andra outforskade områden. Trots alla svårigheter som finns görs här ett försök att botanisera och gripa tag i det genomspretiga området för att presentera det, hitta utvecklingslinjer och mönster som kan klargöra vad metoder för komplexa samhällsfrågor och samhälls-entreprenörskap handlar om och hur de kan förstås i sitt samhälleliga sammanhang. I forskningsmaterialet finns handböcker men också några vetenskapliga artiklar, varav många är av explorativ, deskriptiv eller

komparativ art. Det saknas empiriska studier av metoderna och långtidseffekter i praktiken. Aktionsforskning är den forskning som oftast nämns i de källor som ingår.

Forskning om komplexa frågor och problem

Diskussionen om komplexa samhällsfrågor och -problem rör de teorier som Rittel & Webber (1973) har utformat om *wicked issues* (elaka problem) i artikeln *Dilemmas in a general theory of planning* (Jordan & Andersson 2010, 9, Rosenhead & Mingers 2009, 5, Öquist 2010, 45-47). De svårlösta samhällsfrågorna och -problemen som benämns som elaka eller komplexa är invecklade i och med att de är sammanflätade med ekonomiska, sociala, tekniska och politiska samhällsförhållanden på flera nivåer i ett samhälle. Finanskriser, arbetslöshet, miljöförstöring, segregation, fattigdom, konflikter, kriminalitet, otrygghet, våld, brist på demokrati och krig men också organisationernas och företagens arbetsmiljö- och effektivitetsproblem är några exempel på svårlösta samhällsproblem och -frågor. Samhällsplanering och socialpolitik är två klassiska exempel på "elaka problem". "As distinguished from problems in the natural sciences, which are definable and separable and may have solutions that are findable, the problems of governmental planning – and especially those of social or policy planning – are ill-defined; and they rely upon elusive political judgment of resolution. (Not 'solution'. Social problems are never solved. At best they are only re-solved – over and over again.)" (Rittel & Webber 1973, 160). Författarna ger 10 kriterier på elaka problem i sin artikel.

Rittels och Webbers beskrivning av *tame/tama* och *wicked/elaka* samhällsproblem har diskuterats av flera författare sedan 1970-talet. De tama har tolkats av Öquist (2010, 93–94) som "problem där det finns en 'rätt' lösning, oavsett hur svårt det är finna denna" och de elaka som "osäkra problem där det saknas givna kriterier för dess lösning". Mekaniska problem är exempel på tama problem, medan sociala problem utgör exempel på elaka problem, problem som är svåra att definiera och tämja. I Aristoteles mening skulle man beteckna de elaka problemen som det som kan vara annorlunda, såsom de sociala och samhällseliga frågorna och problemen, och de tama som inte kan vara det, såsom naturfenomen och -lagar (jfr Ramirez 1995, 2000). Naturen existerar oberoende av människan även om vi kan manipulera och observera den.

De elakartade problemen i sociala system anses kräva en helt annan ansats än de tama, en mer argumentativ process under vars förlopp en bild av problemet och hur det kan lösas gradvis växer fram. Öquist (2010) menar att förståelsen av sociala problem hänger nära ihop med vilken idé vi har för dess lösning. Därmed kan man säga att formulerandet av sociala problem samtidigt innefattar dess lösning. Dessa problem har inte någon stoppregel som talar om när problemet är löst, utan de kräver en ständig diskussion om hur de ska uppfattas och hanteras (ibid. 45-47). Det är dessa "elaka" problem som inte verkar ha en given lösning som står i fokus för de systemiska och deltagardemokratiska metoderna. Även diskurserna om samhällsentreprenörskap är mer eller mindre "elaka"; de kräver en argumentativ process under vars förlopp förståelsen av det gradvis växer fram, som i denna studie.

Wicked issues har av Jordan och Andersson (2010) karaktäriserats som komplexa; de är behandlingsresistenta frågor som inte kan lösas en gång för alla. De väcker djupa meningsskiljaktigheter som alltid innebär skarpt läge och som inte kan delas upp i små bitar. Därför är de svårlösta. Till de kapaciteter som anses behövas för hantering av svårlösta samhällsfrågor och -problem räknas god förmåga att överblicka, förstå och hantera komplexitet, lärande förhållningssätt och uthållighet, en väl förankrad syn på vad som är en rimlig ambitionsnivå, medvetenhet om perspektivskillnader, vilja att lära av meningsskiljaktigheter och goda

kommunikationsfärdigheter, omsorg i utformningen av åtgärder samt välfungerande former för samverkan mellan olikartade aktörer. Enligt Jordan och Andersson kan svårlösta frågor och problem inte lösas enkelt eftersom de är komplexa. Flera aspekter av svårlösta frågor och hantering av dem har senare diskuterats av författarna i vetenskapliga artiklar och forskningsrapporter (Jordan & Andersson 2010, Jordan 2011, 2012, 2013, Jordan m.fl. 2013, Sander & Jordan 2011).

Forskning om samhälls-entreprenörskap och metodutveckling

Samhälls-entreprenörskap är ett relativt nytt och komplext begrepp som rör sig på samma fält som begreppen socialt, publikt och civilt entreprenörskap, social ekonomi, företagens sociala ansvar eller stöd till nyföretagande, men har sina särdrag. Även detta begrepp är svårdefinierat och svårfångat. Entreprenörskap har traditionellt presenterats i företagsekonomiska termer och entreprenören som en innovativ hjälte (Berglund & Wigren 2012). I svenskt sammanhang har entreprenörer också fått hjälterollen i välfärdsbygget som de som lyfte Sverige till ett blomstrande industriland med ekonomisk tillväxt och välstånd (Johnson 2002). Ingen kan förneka entreprenörers roll i detta, även om ett flertal faktorer har bidragit till välfärdssamhällets framväxt såsom industriell och ekonomisk utveckling, politisk mobilisering, sociala rörelser, statliga reformer, socialpolitiska och andra innovationer m.m. (se vidare Bergh 2009, Esping Andersen 1990, Magnusson & Ottosson 2012, Swärd m.fl. 2013).

Sedan 1970-talet har entreprenörskapet fått nya prefix som socialt och publikt entreprenörskap samt samhälls-entreprenörskap. Dessa prefix har angett nya infallsvinklar och dimensioner i sätten att skriva och tala om entreprenörskap i förhållande till innovationer, tillväxt, välfärd, sociala tjänster, samhällsansvar eller metodutveckling. Än så länge råder det en konkurrens om hur entreprenörskapets mångfald i samhället ska kunna uppfattas och betecknas. Det finns inte endast en mening om entreprenörskap (jfr ABC i social innovation, Agnemyr & Dahlgren 2011, Augustinsson & Brisvall 2009, Berglund & Wigren 2012, Berglund m.fl. 2013, Bjerke & Karlsson 2013, Gawell m.fl. 2008, Lundström & Lundin, 2008, Sundin 2004).

Entreprenörskap kan till och med ses som proaktivitet som att ta initiativ och att genomföra saker där ingen skulle efterfråga eller anklaga någon om det specifika handlandet uteblir (Mühlenbock 2008). Samhälls-entreprenörskap är därmed ett något bredare begrepp än entreprenörskap. Mer generellt handlar det om att sätta igång en aktivitet eller organisation i ett samhällsnyttigt syfte. Betoningen har legat på det samhälls-entreprenörskap som är innovativt; det som utvecklar funktioner och arbetssätt som inte funnits tidigare (Moe 2009). Vad gäller samhälls-entreprenörskap kan aktören vara en individ eller ett kollektiv, och ändamålet ekonomiskt, socialt eller ekologiskt (Gawell m.fl. 2009, 21). Samhälls-entreprenörskap refererar till samhällsnytta men också till möjligheter, handlingskraft, kreativitet och innovativitet som kan utövas på marknaden och andra samhälleliga arenor från enskilda medborgare till trippel- eller kvadrupel-helix (Holmberg m.fl. 2007, Gawell m.fl. 2008, Lundström & Lundin 2008).⁸

Samhälls-entreprenörskap har också uppfattats som mobiliserande, innovativ och värdeskapande kraft i kreativt skapande, till och med som kreativ irritation som Attack-rörelsen (Gawell m.fl. 2009). Under KK-stiftelsens forskningsprogram lanserades även talet om samhällsförändrande entreprenörskap, där samhällsförändrare har som mål att hantera komplexa samhälls-

⁸ Trippel-helix refererar till samverkan mellan akademi, företag och det offentliga kring innovationer. Läger man till samverkan med den ideella sektorn talar man om samhälls-entreprenörskap som en "kvadrupel-helix" av aktiviteter i skärningsmängderna mellan de fyra nämnda sektorerna. Se vidare Holmberg m.fl. (2007, 9).

problem i nya former och med nya metoder (Sander & Jordan 2011). Det finns forskare som påpekar att många kan vara entreprenöriella men få är entreprenörer, som Straser (2011) på Sweden-US Entrepreneurial Forum 2011.⁹ För att vara en entreprenör krävs enligt Straser också att personen kan mobilisera resurser och utnyttja möjligheten i praktiken. Det finns också forskare som varnar för ”naiv syn på entreprenörskap” om man tror att entreprenörskap kan bota allehanda samhällsproblem (se vidare Wennberg 2011). Sörlin (2012) menar att innovationssystemiska insatser inte är de enda som samhället behöver idag, utan bortom innovation finns många stora samhällliga och andra utmaningar som rör hela planeten, från miljöfrågor till befolkningsfrågor och nyfattigdom. Därför behövs det många olika slags forsknings- och andra insatser, även humanistiska.¹⁰

Sammanfattningsvis kan konstateras att begreppet samhällsentreprenörskap inte har definierats slutgiltigt: det har kommit att användas för att söka något nytt i en förändrad och komplex värld. Det är ett begrepp som söker sin mening på flera arenor. Nedan ges några exempel på det sökande som genomförts efter begreppets mening och gränser inom entreprenörskap.

Två huvudtraditioner och andra bestämmningar

Bjerke och Karlsson (2013) lyfter fram två huvudtraditioner inom entreprenörskap: den amerikanska, som är i grunden ekonomisk och inriktad på att möta efterfrågan på olika marknader, och den svenska traditionen, som delvis är europeisk. Den europeiska är inriktad på samhället och inte endast på dess ekonomi utan på att skapa något nytt genom att möta olika slags behov i samhället. Ursprungligen är teoribildningen på området kring entreprenörskap företagsekonomisk. Den utvidgade diskussionen om entreprenörskap är av nyare datum och har påverkats av flera teoretiska orienteringar som statsvetenskap, sociologi, psykologi, socialantropologi m.m.

Palmås (2008) påpekar att det amerikanska perspektivet på socialt entreprenörskap har haft fokus på affärsverksamhet på marknaden där samhällsnytta som vinstdrivande företag kan integreras; det kontinentala perspektivet har inte haft samma fokus på vinstdrivande affärsverksamhet, snarare på social ekonomi som har allmännytta eller medlemsnytta, inte eget vinstintresse, som drivkraft. Det svenska perspektivet på socialt företagande har på många håll blivit synonymt med ekonomiska föreningar, vanligtvis organiserat som medarbetarägda kooperativ som bedriver socialt nyttiga verksamheter (aktivering, rehabilitering, vård, omsorg m.m.) med människor som står utanför arbetsmarknaden och som får s.k. lönebidrag. Därmed har socialt företagande i Sverige i vissa fall reducerats till en arbetsmarknadspolitisk åtgärd (ibid.). Många av sociala kooperativ har haft en inriktning mot socialt företagande.¹¹

Det finns flera olika spår inom socialt entreprenörskap. Gawell (2007) menar att det helt enkelt handlar om företagande inom sociala verksamhetsområden. I samband med entreprenörskapsdiskussionerna har till och med begreppet filantroper fått en mer entreprenöriell klang med termen ”filantreprenörer” som verkar entreprenöriellt i organisationer som inte drivs med vinst som primärt syfte (Entré 1/2007). Som forskare i socialt arbete kommer jag nedan att visa att ”filantreprenörer” fanns redan i slutet av 1800-talet i socialt arbete.

Samhällsentreprenörskap i KK-stiftelsens studier refererar till något ännu vidare än socialt företagande (Holmberg m.fl. 2007). Samhällsentreprenörskap anses beteckna ett skifte från ett företagande med ensidigt fokus på aktieägarvärde till företagens sociala ansvar som

9 www.anpdm.com/newsletterweb/454251447247465E42784743/414A5A467345435C4675494B5C43

10 Sverker Sörlin höll ett föredrag ”Är innovation allt vi vill ha? Trender och tendenser i svensk forskningspolitik” som ESBRi anordnade på Unionen den 12 nov 2012. www.esbri.se/forelasning.asp?link=kommande&id=200.

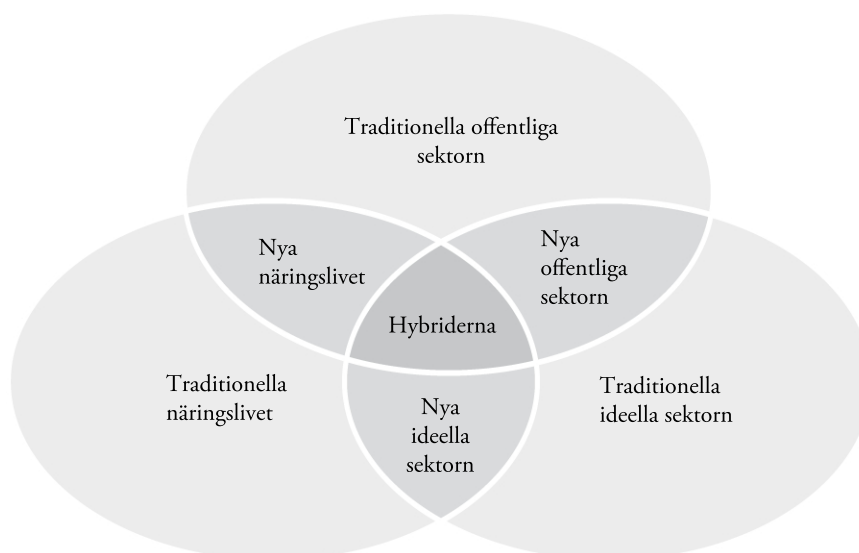
11 Se även www.tillvaxtverket.se eller www.coompanion.se samt Tillväxtverket (2012 b).

har benämnts som *Corporate Social Responsibility* (CSR) där företagarnytta har kombinerats med samhällsnytta. Bakom detta skifte pågår en diskussion om vad som skapar välbästand och hållbar utveckling i samhället, där fortsatt ekonomisk tillväxt och innovation med samhällsansvar anses nödvändigt. Kritiska forskare som Rajak (2011) menar att CSR:s kombination av ekonomi och etik inte är ett motgift mot nyliberaliserade reformer och statens försummelser som det framställs. I själva verket vidmakthåller CSR samhällets hierarkier, förstärker företagets makt och ger dem nya verktyg för att utöva social och moralisk kontroll över sina anställda.

Samhälls-entreprenörskap definierades i KK-stiftelsens förstudie 2007 som ett ”innovativt samhällsnyttigt initiativ” (Holmberg m.fl. 2007, 5). Termens svenska ursprung knyter an till initiativ där lokalsamhällets mobilisering har stått i fokus för företagande och folkrörelser. I stiftelsens förstudie medverkade en rad aktörer från universitet till företag och lokala projekt. I denna studie kom samhälls-entreprenörskapet att diskuteras som en ”kvadrupel-helix”, en samverkande kraft, av aktiviteter i skärningsmängderna mellan näringsliv, akademi, offentlig och ideell sektorn. Samhälls-entreprenörer skildras i studien som gränsgångare som kopplar samman olika sfärer och skapar nya vägar för att nå målen att tillsammans generera nya krafter och mervärden i innovativt skapande. För att komma över komplexiteten och svårigheten för att åstadkomma verklig förändring ansågs detta i förstudien förutsätta samverkan mellan lokala, regionala, nationella och globala aktörer. Samhälls-entreprenörskapet diskuteras i förstudien som ett initiativtagande i en komplex samverkan på olika nivåer av samhället, där aktörerna får balansera dels mellan samhällliga, organisatoriska och individuella behov, dels mellan ekonomiska, sociala och miljömässiga intressen (se vidare Holmberg m.fl. 2007).

Augustinsson & Brisvall (2009) påpekar att nya typer av entreprenörskap och förnyare av olika slag håller på att växa fram inom respektive samhällssektor och i samverkan där man skapar nya hybrider. Följande figur återspeglar författarnas resonemang.

Figur 1. Samhällssektorers omstrukturering och samhälls-entreprenörskapets nya arenor i Sverige



Källa: Efter Augustinsson & Brisvall (2009, 34).

Inom varje sektor pågår förändringar. Inom den privata affärssektorn startas företag och nyföretagande med nya sociala, humanistiska och ekologiska ambitioner. Inom den offentliga sektorn finns entreprenörer och affärsorienterade aktörer som försöker lösa problem på nya sätt och införa entreprenöriellt tänkande inom den traditionella offentliga sektorn. Även inom den ideella sektorn finns entreprenörer och andra aktivister som utmanar maktstrukturer i kooperativ och föreningar för att bli mer entreprenöriella och självförsörjande. Entreprenören är därmed inte längre en företagare utan en person som upptäcker möjligheter och vill göra något av dem i alla möjliga kombinationer. Möjligheterna kan vara kommersiella, politiska, samhällseliga eller en kombination av dem. Skillnaden mellan en traditionell entreprenör och en samhällsentreprenör anses vara att den förra mäter sin framgång i omsättning och vinst och samhällsentreprenören utvärderar verksamheten utifrån de uppsatta målen. (Se även Agnemyr & Dahlgren 2011)

Entreprenörskap är inte endast mångsektoriellt utan också mångsituationellt, som Bjerke och Nilsson (u.å.) påpekar. Det kan pågå i tre situationer: 1) allmänna situationer inom offentliga institutioner, 2) affärssituationer på marknaden och 3) medborgarsituationer i publika miljöer. Den offentliga sektorns entreprenörer strävar efter det gemensamma bästa inom det offentliga, och affärsentreprenörer verkar för ekonomisk efterfrågan på marknaden. De publika alternativt sociala entreprenörerna som också betecknas som medborgarentreprenörer är intresserade av att verka för de nya sociala behoven inom den tredje sektorn i olika typer av lokalsamhällen. Bjerke och Nilsson menar att alla dessa sektorer har sin logik, beroende av plats och rum, som man måste vara medveten om. (Se vidare Bjerke & Karlsson 2013).

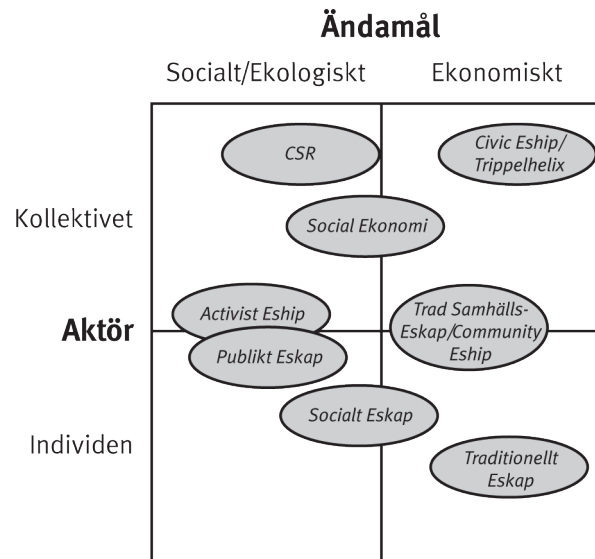
KK-stiftelsens forskarantologi (Gawell m.fl. 2009), där flera forskare från landets olika forskningsinstitut medverkar, belyser det mångfacetterade samhällsentreprenörskapet från traditionellt företagande till socialt och publikt entreprenörskap samt trippel-helix. Samhällsentreprenörskap definieras likartat som i förstudien, dvs. som "ett innovativt initiativ som utvecklar samhällsnyttiga funktioner" och samhällsentreprenör som "den som tar ett innovativt initiativ för att utveckla samhällsnyttiga funktioner" (Moe 2009, 8). Samhällsentreprenörskapet uppfattas brett som en samhällsentreprenöriell handlingskraft i syfte att sätta igång en ny aktivitet eller organisation som strävar efter att skapa samhällsnyttiga produkter, tjänster och aktiviteter.

Samhällsentreprenörskapets mångfacetterade former har sammanfattats av Gawell m.fl. (2009) i fyrfältstabellen på motstående sida.

Innovativitet i samhällsentreprenörskap handlar därmed inte längre endast om tekniska, ekonomiska eller sociala innovationer utan också om att upptäcka och skapa nya möjligheter för att även metodiskt lösa samhällsproblem av olika slag (ABC i social innovation 2011, Sander & Jordan 2011).¹² Bland konkreta exempel på samhällsentreprenörskap anges företag med rättvis handel, företagens sociala ansvar, ekonomiska föreningar, kooperativ, alternativa teatergrupper, lokal utveckling i bolagsform, samverkan mellan företag, universitet och offentlig sektor (trippelhelix), sociala rörelser som Attac-rörelsen m.m. Även empowerment, lokal mobilisering och arbete med utsatta grupper i och utanför lokalsamhällen räknas in (Gawell m.fl. 2009). Det

12 Det talas om tekniska, medicinska, ekonomiska, sociala m.m. innovationer. De har lexikaliskt uppfattats som ett förlopp genom vilket nya idéer, beteenden, ting och tillvägagångssätt vinner insteg i ett samhälle och sedan sprids (NE). En innovation är därmed inte endast en ny idé utan har visat sig skapa något nytt som har kommit till praktisk användning, vanligtvis på marknaden. Social innovation definieras som "initiativ som syftar till att förbättra det som saknas eller inte fungerar i samhällsbygget, och som innefattar innovativa idéer och metoder för hur vi ska lösa samhällsproblem på nya sätt" (ABC i social innovation 2011, 4). Vad gäller deltagardemokratiska och systemiska metoder kan de enligt min mening uppfattas som sociala innovationer som har kommit till praktisk användning. De är inte endast nya idéer.

Figur 2. Samhällsentreprenörskapets mångfacetterade former

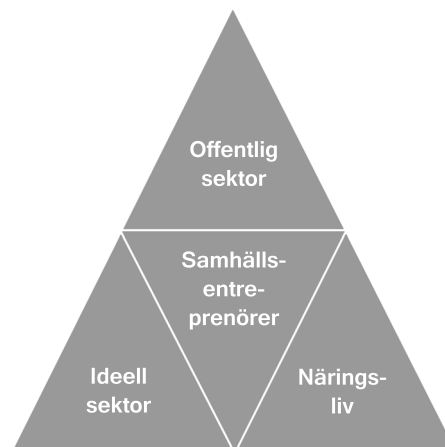


Källa: Gawell m.fl. (2009, 22)

är denna form av samhällsentreprenörskap som är identisk med samhällsarbete (*community work*) (jfr Turunen 2004, 2009, 2013).

Samhällsentreprenörer anses sammanfattningsvis vara svårdefinierbara ”gränsövergångare” som aktivt handlar och bryter givna sektorsgränser och andra gränser. De betraktas som ett slags hybrider som inte går att placera i ett fack eller en kategori (ABC i social innovation 2011). Samhällsentreprenörer har också diskuterats som görare, stödjare, katalysatorer och möjliggörare mellan olika sektorer (Agnemyr & Dahlgren 2011).

Figur 3. Samhällsentreprenörer som sektors- och gränsövergångare



Källa: Efter ABC i social innovation (2011, 6)

Såväl samhällsentreprenörer som metodutvecklare och -användare förutsätts gå över gränser och bryta upp invanda strukturer för något nytt och innovativt i hela samhället (jfr ABC i social innovation 2011, Denvall & Salonen 2000, Gawell m.fl. 2009). Jordan m.fl. (2013) har identifierat fyra typer av samhällsentreprenörer: evenemangsfokuserade, verksamhetsbyggande, systemiska och dialektiska. Det är de två senare typerna som agerar samhällsförändrande genom att bryta upp invanda system och strukturer.

Sammanfattningsvis kan samhällsentreprenörskap handla om att starta samhällsnyttiga och sociala företag samt produkter och aktiviteter men också om att utveckla en idé som löser eller hanterar samhällsproblem på nya sätt och med nya metoder. Samhällsentreprenörskap är ett intentionellt begrepp som uppmärksammar behovet av att öppna upp något nytt, ett nyskapande tanke- och handlingsutrymme, som behövs för det framtida samhället. Som jämförelse kan tas begreppen välfärd och välfärdspolitik som lanserades efter andra världskriget. Såväl välfärd och välfärdspolitik som samhällsentreprenörskap med olika prefix är normativa; de har inte endast använts i forskningssyfte utan också politiskt. Skillnaden ligger i intentionerna att samhällsentreprenörskap har en mer näringslivspolitisk och entreprenöriell orientering än socialpolitisk och socialreformistisk. Nedan diskuteras några tidiga exempel på ”samhällsentreprenörskap” inom socialt arbete som en jämförelse. Samhällsarbetare har som jag ser det varit sektors- och gränsöverskridande ”samhällsentreprenörer” ända sedan slutet av 1800-talet.

Ett tidigt exempel på samhällsentreprenörskap

Det finns flera intressanta exempel att ge på hur pionjärer i socialt arbete startade samhällsnyttiga sociala företag och sociala föreningar samt utvecklade innovativa metoder för mer än 100 år sedan för dåtidens svårlösta samhällsproblem och samhällsentreprenörskap (t.ex. Addams 1910/1981, Deegan 1990, Lindholm 1993, Swedner & Swedner 1995, Turunen 2004, 50-54).

Samhällsarbete (*community work*) är en inriktning i socialt arbete som introducerades i Norden som en metod i professionellt socialt arbete under 1960-talet (Hutchinson 2009, Lindholm 1971, Swedner G 1969, Turunen 2004, 2013). I internationella sammanhang härstammar samhällsarbete från två huvudtraditioner, *community development* (lokal utveckling), som har historiska rötter i kolonialt utvecklingsarbete, och *community organization* (lokal organisering), som har sina historiska rötter i nordamerikanskt välgörenhetsarbete och settlementarbete. Båda dessa *community*-traditioner omfattar idag en mängd olika inriktningar från fattigdomsbekämpning till socialt och lokalsamhälleligt företagande (*social/community enterprising*). De strategier och delmetoder som använts i samhällsarbete har internationellt betecknats som lokalt utvecklingsarbete (*locality development*), social planering (*social planning*) och aktionsinriktat arbete (*social action*). Alla dessa strategier och delmetoder har haft samhällsutvecklande och -förändrande intentioner.

Ett av de äldsta exemplen på ”samhällsentreprenörskap” och ”deltagardemokratiska metoder” inom samhällsarbete är *settlement*rörelsen och *settlement* som i Sverige har kallats för hemgårdsrörelsen och hemgårdar (Swedner & Swedner 1995). Det första settlementet (Toynbee Hall) initierades och etablerades av makarna Barnett och deras kollegor i Londons fattigkvarter 1884. Hull House i Chicago etablerades av Jane Addams och hennes kollegor 1889, till och med innan exempelvis Chicago universitetet blev etablerat (Deegan 1990) och välfärdsstaten uppbyggd (Turunen 2004). Rörelsen med settlementhus spred sig till flera länder världen över från Storbritannien, Förenta staterna, flera europeiska länder, Ryssland och ända till Japan. Settlementhusen var mångsidiga grannskaphus som omfattade bostäder, matbispisning, mötesplatser, barnstugor, studiecirklar, medborgarkurser, barn- och ungdomsverksamhet, samhällsplanering, konstgallerior och forskning med fokus på urban fattigdom. Den mest kända hemgården/settlementet i Stockholm är Birkagården, som initierades 1912. Hemgårdarna i Sverige

kom senare att stå som en modell för svenska fritidsgårdar. Vissa av dem, som Birkagården, har överlevt och fortsatt att utveckla sin verksamhet lokalt och internationellt under nya samhällsvillkor.¹³

Jane Addams, som 1931 fick dela Nobels fredspris, skrev om settlementets syfte vid Hull House enligt följande: *”To provide a center for a higher civic and social life; to institute and maintain educational and philanthropic enterprises, and to investigate and improve the conditions in the industrial districts of Chicago”* (Addams 1981, 89). Liknande initiativ togs också av pionjärer i socialt arbete i Sverige vid förrförra sekelskiftet. Bland annat grundades Centralförbundet för socialt arbete (CSA) 1903, som tog initiativet till den första socialarbetarutbildningen i Sverige, Institutet för socialpolitisk forskning och kommunal förvaltning, år 1921. Detta förbund, som initierades av kvinnor, kom att bli en paraplyorganisation för en rad frivilliga organisationer som hade bildats runt 1900-talets början som Föreningen för välgörenhetsanordnande (FVO), Föreningen för Hem för arbeterskor i Stockholm, De dövas väl, Stockholms förening för kvinnans politiska rösträtt, Kvinnornas andelsförening Svenska Hem samt Birkagården och mycket annat. I början av 1900-talet talade man om dessa initiativ ordagrant som sociala företag och föreningar. Det pågick en sprudlande ”samhällsentreprenöriell” aktivitet inom CSA i början av 1900-talet, då aktiva inom förbundet fungerade som en aktionsgrupp av samhällsförändrande samhällsentreprenörer i det sociala arbetets och socialpolitikens historia i Sverige. Som mest omfattade CSA ett 70-tal föreningar. Aktiva inom CSA verkade för att lösa dåtidens komplexa samhällsfrågor mellan individ och samhälle på flera arenor från fattigdomsfrågor till sociala företag och socialpolitik samt aktionsforskning. (Jfr Kaveh 2006, Lindholm 1993, Wisselgren, 2000, 261 ff.)¹⁴

De inriktningar och delmetoder som prövats och vidareutvecklats i samhällsarbete i Sverige har kommit att kallas för grannskapsarbete, social planering, organisationsarbete, aktionsinriktat arbete och aktionsforskning. Rollerna har varit många från faktasamlare och aktionsforskare till möjliggörare, samordnare, organisatörer, katalysatorer och aktionsorienterade aktivister. Med hjälp av delmetoderna har samhällsarbetare försökt hantera komplexa samhällsfrågor och göra något åt dem på ett nyskapande och samhällsförändrande sätt, där social mobilisering med de berörda på lokalsamhällesnivå varit centralt. Granskar man samhällsarbete utifrån teorier om samhällsentreprenörskap och metodutveckling har de verkat som gränsövergångare och brutit mark för nya sätt att arbeta på, framför allt i utsatta urbana och rurala miljöer, även om sätten att tala om problem och arbetssätt varierat genom tiderna (jfr Lindholm 1971, Hutchinson 2009, Ronnby 1994, Sundh & Turunen 1992, Turunen 2000, 2004, 2009, 2013, Wahlberg m.fl. 1978, Wahlberg 1998, 2013).

Mot deltagardemokratiska och dialogiska metoder i Sverige

Det var under 1980-talet som samhällsarbetare började pröva deltagardemokratiska metoder som arbetsboksmetoden och framtidsverkstäder för att främja mobiliseringsarbetet (jfr Sundh & Turunen 1992, Turunen 2004, 2013, Wahlberg 1998, 2013). Dessa metoder är inte systemiska i den nordamerikanska betydelsen, men de är samtida och har många likheter. Stiftelsen Centrum för samhällsarbete och mobilisering (CESAM) i Örebro, som finns sedan 1984, har tydligast vidareutvecklat samhällsarbete i form av deltagardemokratiska och

¹³ Läs vidare om hemgårdsrörelsens historia på www.fritidsforum.se och www.ifsnetwork.org.

¹⁴ Läs vidare om CSA:s historia och nuvarande verksamhet på www.csa.a.se.

dialogiska metoder, men utkom med en egen handbok först 2009 (Cesam & Malmö stad 2009).¹⁵

Den första svenska handboken om deltagardemokratiska metoder i form av framtidsverkstad och andra manual- och workshopbaserade metoder publicerades år 2000, "Att bryta vanans makt. Framtidverkstäder och det nya Sverige" av Denvall & Salonen (2000). Samhällsarbete räknas till de deltagardemokratiska metoderna i denna handbok, där flera metoder som framtidsverkstad, sökkonferens, Open Space, scenarioplanering m.m. diskuteras och jämförs. Boken "Att bryta vanans makt" omfattar teoriavsnitt, metodbeskrivningar samt praktiska exempel på användningen av metoder i organisationer och lokalsamhällen.

Behovet av workshoporienterade metoder kopplas av Denvall & Salonen (2000) till frågor om demokrati, samhällsförändringar och arbetslivets omvandling. Detta diskuteras mer ingående i slutet av boken (ibid. 153 ff). Moderna organisationer beskrivs av författarna som komplexa, mångtydiga och bedrägliga och tenderar att förenkla problem som uppstår på arbetsplatser eller i (lokal)samhället. Om en komplex situation uppfattas som en isolerad händelse blir förklaring och åtgärder enligt författarna lätt reaktiva och kan förvärra situationen, i synnerhet när komplexa problem förenklas till "hans eller hennes problem". Med hänvisning till Berger & Luckmans teorier från 1968 påminner författarna om hur schabloner och typifieringar fungerar som skydd mot kaos och blir bekväma hållplatser för åsikter. Komplexa samhällsfrågor och -problem i Denvalls och Salonens uppfattning beskrivs som "sörjiga", svåra att få grepp om och lösa. Enligt författarna tenderar många organisationer och medverkande att envist hålla fast vid gamla lösningar utan att kunna omorientera sig efter förändrade förhållanden. Alternativet är enligt Denvall & Salonen att utöka organisationens förmåga till inlärning, självreflektion och skapande av mål och visioner som många kan vara överens om, vilket kan underlättas med hjälp av de deltagardemokratiska metoderna.

Denvall & Salonen (2000) ansluter sig till de samhällsvetare som hävdar att vi måste acceptera komplexiteten, försöka undvika alltför förenklade uppfattningar och ta till oss perspektiv som integrerar olika teoretiska och andra element. Dessa sammanfattas i en figur, i form av ett pussel av fyra perspektiv: personlig tillfredsställelse, rationell eftertanke (där både logik och intuition interagerar), omgivningens inflytande samt makt och påverkan (ibid, 210). Framtidsverkstad beskrivs som en metod som synliggör komplexitet, överblickbarhet och ordning samt bidrar till att ge samband och helhet. Det är en metod för att få fram idéer och förverkliga idéer. Metoden kombinerar lust och skapande med ett demokratiskt och handlingsinriktat arbete. Framtidsverkstaden anses kombinera rationell eftertanke med känslornas kraft, där processledaren måste vara medveten om de fyra perspektiven, eftersom framtidsverkstadsledaren vanligtvis ger sig på komplexa problem mellan vanmakt och förändring. "Eftersom problem ständigt förändras gäller det att lära sig hantera, snarare än att lösa problem" (ibid. 207). Metoden framtidsverkstad beskrivs mer ingående längre fram.

Vad som förenar de deltagardemokratiska metoderna är enligt Denvall och Salonen (2000, 30) att:

- dialogen sätts i centrum
- alla för det aktuella temat viktiga personer och verksamheter inbjuds att delta
- de bygger på ett längre tidsperspektiv: dåtid–nutid–framtid
- de befrämjar handling och aktion

¹⁵ Se även www.cesam.se.

- de har regler och struktur för att skapa frihet och trygghet
- de kombinerar rationell och logisk analys med kreativt nyskapande
- de förutsätter externa ledare som stöd i processen
- de utmanar invanda tankestrukturer och handlingsmönster

Författarna har identifierat fyra utvecklingsstrategier på den lokala offentliga arenan, där aktörerna kan vara offentlig sektor, marknaden, civilsamhället eller mixade (Denvall & Salonen 2000, 181). År 2000 diskuterade författarna entreprenörstrategin som en marknadsstrategi.

Denvall har senare jämfört fyra metoder (framtidswerkstad, sökkonferens, öppet forum och empowermentutvärdering) i boken ”Social mobilisering. En utmaning för socialt arbete” av Denvall m.fl. (2011). I denna bok presenteras de nämnda metoderna för social mobilisering som metoder som anses syfta till att utgöra stöd för deltagare (som kan vara medborgare, servicebrukare eller andra), ett möjlighetsfält som öppnar upp nya former för handlande, självorganisering och egenmakt. Metoderna anses inte kunna användas om ett ovanifrånperspektiv ska tillämpas, utan för att stödja gruppernas inneboende förmåga att ta tag i gemensamma angelägenheter och komma fram till kloka ställningsstaganden som berör dem själva. I metoderna ingår enligt Denvall en stark tilltro till människans kreativa kraft och förmåga att bygga sin framtid oavsett expertis och rådande samhällsstrukturer. I socialt mobiliseringsammanhang ligger fokus på *learning community* (lärande gemenskap/samfund) för lokalt meningsskapande, där metoderna kan användas att främja detta meningskapande.

I boken ”Metoder för möten. För ökat deltagande i lokalt förändringsarbete” av Ranger & Westerberg (2004) beskrivs och analyseras ett 20-tal metoder (från arbetsboksmetoden till utvärdering). Några av metoderna beskrivs som formaliserade medan andra är mer av idéer och tips för att stimulera och konkretisera möten mellan människor. I denna handbok diskuteras metoderna inom ramen för Förenta Nationernas miljöprogram Agenda 21 för hållbar utveckling och som tillvägagångssätt att skapa dialog och samverkan mellan allmänhet och beslutsfattare. Denna handbok är ett resultat av den forskning som hade genomförts inom ramen för Malmö stads projekt ”Handbok och utbildning om metoder för delaktighet i lokala projekt”. Syftet med projektet var att sprida kunskap om några av metoderna som kunde användas för att skapa kreativa, stimulerande och konstruktiva möten mellan olika aktörer. Problemet som diskuteras i boken handlar om samverkan och om hur man kan handla för att allas röster kan bli hörda samt hur man kan undvika att den som talar högst och bäst alltid får sin vilja framförd, även på bekostnad av de tysta. Erfarenheterna av dialogbaserade metoder i stället för traditionella mötestekniker hade inom projektet visat sig vara goda. Ranger & Westerberg påpekar att varje situation är värd sin egen metod, men att vi behöver mer än metoder för att komma vidare. Boken tar en avstamp i ett demokratiskt argument om allas behov av att delta och kunna påverka. Enligt författarna har det skett en förskjutning från representativ demokrati till lokalt förankrad demokrati. Därutöver påpekar författarna att viktig information i form av kunskap och erfarenheter går till spillo om deltagandet i samhällsbyggandet begränsas till några få aktörer.

Enligt Ranger & Westerberg (2004) är det inte möjligt att detaljplanera en samverkansprocess eller formalisera den i en projektplan. De anser också att behovet av processledare och processledarkompetenser är mycket centralt i lokalt utvecklingsarbete, där det gäller att skapa kreativa möten där vardagliga erfarenheter kan omvandlas till medveten kunskap. Processledarens uppgift är framför allt att styra och stödja samverkansarbetet. Att vara processledare innebär att vara processmakare (underlätta kommunikation mellan alla parter), att ha kännedom om metoder samt att designa och coacha möten. Även här påpekas behovet av medvetenhet, i

synnerhet om olika typer av samverkansformer och deras syfte. Boken ger en kort inledning till respektive metod och exempel på samt rekommendationer om hur metoderna kan användas.

En metod som också har utvecklats i början av 2000-talet är trygghetsvandringar. Denna typ av vandringar är en vidareutveckling av stadsvandringar, ett mer manualbaserat och systemiskt verktyg för att undersöka brister och problem i lokala miljöer och för att göra något åt dessa tillsammans med myndighetsrepresentanter och boende. Metoden har utvecklats vid Tryggare och Mänskligare Göteborg, som är stadens trygghetsfrämjande och brottsförebyggande råd för kunskapsbildning, aktiviteter, metodutveckling och nätverksbyggande i syfte att främja trygghet och trygghetsskapande processer i stadsdelar. Trygghetsvandringar är en metod som kan användas på flera arenor för brottsförebyggande och trygghetsskapande arbete. Vandringarna förbereds och tillämpas steg för steg enligt handboken. De genomförs i form av undersökande promenader. Under dessa förs anteckningar och protokoll för åtgärder som sammanställs enligt en guide. Syftet med metoden är att engagera boende och andra berörda för att börja undersöka sitt närområde, samla kunskap om ett område och ge förslag till utveckling och förändring där lokal mobilisering ingår. Målet är också att förstärka demokratin och medborgarinflytandet i samhällsplaneringen samt förena olika aspekter på planeringen som sociala, folkhälsorelaterade, kulturella, tekniska m.m. Metoden kan användas från samhällsplanering till folkhälsoplanering och trygghetsvandringar i skolan och i andra otrygga miljöer. Tryggare och Mänskligare Göteborg har, i samarbete med Boverket och Brå (Brottsförebyggande rådet), tagit fram handböcker och skrifter som kan användas av kommunerna och andra intressenter runtom i landet.¹⁶

År 2007 gav Sveriges kommuner och landsting (SKL) ut skriften "Utveckla samverkan med civilsamhället. Inspiration, idéer och metoder", författad av Anna-Karin Berglund (SKL 2007). Författaren ger begreppsdefinitioner samt exempel på insatser och metoder som kan användas i samverkan med civilsamhället i stadsdels- och landsbygdsutveckling. Några år senare utkom "11 tankar om medborgardialog" (SKL 2009), år 2010 publicerades "Metoder och verktyg" (SKL 2010), och år 2011 utkom "Medborgardialog som del i styrprocessen" (SKL 2011). Bakom detta behov av metodutveckling anges problem med demokrati och delaktighet i samhället med fokus på den offentliga sektorn: ett minskat förtroende för politiska institutioner, ojämnt valdeltagande och ett minskat intresse för att bli medlem i politiska partier och vara delaktig i politiken. Projektet Medborgardialog presenteras i SKL:s skrifter som ett sätt att stödja kommuner och landsting att utveckla system och metoder för medborgardialoger som en del i såväl styrprocessen som i utvecklingen av tjänster: "SKL ska verka för att stödja medlemmarnas arbete för att skapa nya former för medborgarnas delaktighet, valmöjligheter och integrera dialogen med medborgarna i styrprocess och verksamhetsutveckling" (SKL 2009, 5).

Medborgardialogen inom SKL handlar om trepartssamarbete mellan politiker, medborgare och tjänstemän där tre perspektiv bör integreras. Dessa är organisationsperspektiv, brukarperspektiv och medborgarperspektiv. I skriften påpekas att det framför allt är medborgarnas perspektiv som kommuner och landsting har minst kunskap om. Styr-, dialog- och kommunikationsprocesser anses kunna stödjas med hjälp av medborgardialoger och medborgardialogmöten. Det ges exempel på metoder och verktyg samt praktiska tips och råd för hur detta kan ske med hjälp IT-stöd, budgetsimulatorer, geo-paneler, dialogcafé, gåmetoder (walk & talk), rådslag, hearings, SWOT-modellen, framtidsverkstad, Open Space m.m. De metoder och

16 www.bra.se/bra/forebygga-brott/trygghetsvandringar.html och www.tryggaremanskligare.goteborg.se/.

verktyg som beskrivs för medborgardialog har kategoriserats i fyra huvudtyper: 1) information som t.ex. stormöte, 2) konsultation som t.ex. medborgarpanel, 3) dialog som t.ex. world café/dialogcafé och 4) inflytande och delaktighet som t.ex. framtidsverkstad. Därutöver ges exempel på praktiska verktyg som kan användas för organisera medborgardialogmöten (se vidare SKL 2010).

År 2009 utkom handboken "Demokratiska möten. Dialogmetoder och workshops" utgiven av Cesam tillsammans med Dialoglabbet i Garaget vid Malmö stad (Cesam & Malmö stad 2009). Cesam har sedan 1984 arbetat med samhällsarbete och skilda typer av deltagardemokratiska metoder. Författarna som är praktiker utgår i denna bok från antagandet att det demokratiska mötet kräver metoder som skapar förutsättningar för handling. I denna bok presenteras 14 metoder (från framtidsverkstad till öppet områdesmöte) som i skilda sammanhang kan användas för att skapa förutsättningar för att identifiera utvecklingsområden, ta fram verksamhetsplaner eller att skapa ömsesidigt förtroende mellan olika parter. Dialog diskuteras i denna skrift som ett förhållningssätt (att vara öppen för att lyssna och förändra, vilja dela och söka en gemensam grund) men också som en praktisk metod för att hitta konkreta lösningar för att avgöra vem som ska ansvara för vad. Det påpekas att dialog inte handlar om envägskommunikation, diskussion eller debatt. Dialogen utgår inte från några förutbestämda uppfattningar om resultatet, utan har enligt författarna ett "högre" syfte, att uppnå samförstånd om vad som ska göras. I fokus står lärande och utveckling, att man lär av varandra och utvecklas genom ett öppet utbyte av erfarenheter och kunskaper i demokratiskt utvecklings- och förändringsarbete. (Cesam & Malmö stad 2009).

År 2009 igångsattes KK-stiftelsens program Samhällsentreprenörer. Ett av de fem forskningsprojekt som fick stiftelsens medel var projektet "Från frustrerade medborgare till effektiva samhällsentreprenörer" (Jordan 2009, 2012). Det var inom detta forskningsprojekt som systemiska och deliberativa metoder lyftes fram och forskningen om kognitiva färdigheter och funktioner för komplexa samhällsfrågor inom samhällsentreprenörskap kom igång (Andersson 2008, Jordan & Andersson 2010, Jordan 2009, 2012, 2013, Sander & Jordan 2011)¹⁷ Granskar man hemsidan för Mötesplats för social innovation och samhällsentreprenörer så ser man att samhällsentreprenörskap för närvarande omfattar alla möjliga slags innovativa initiativ, idéer och metoder.¹⁸

Initiativ till metodutveckling och insatser för deltagande, dialog och samråd med de berörda har tagits länge i samhällsplanering och samhällsarbete. Exempel på detta i samhällsarbete finns ända från slutet av 1800-talet i form av settlementarbete och i samhällsplanering framför allt från 1960-talet (jfr de Laval 2002, Sundh & Turunen 1992, Swedner 1969, Squassina 2011, Turunen 2004, 2013, Wahlberg m.fl. 1978, Wahlberg 2013, Vägverket 1999, Åhlström 2011). Den teoretiker om deltagande som fortfarande refereras till är Sherry Arnstein (1969). Hennes deltagartrappa, bestående av tre typer av deltagande i åtta steg som icke-deltagande (manipulation och behandling), som symboliskt deltagande (passivisering, information och konsultation) samt medborgardeltagande (partnerskap, delegerad makt och medborgarkontroll), har blivit en klassiker. Det är den sista formen av deltagande som räknas som reellt deltagande. Arnsteins trappa har senare diskuterats och modifierats i olika tolkningar (jfr SKL 2010, 19, Denvall & Salonen, 2000, 30-31, Åhlström 2011, 20). Det verkar som om intresset för olika typer av deltagardemokratiska och dialogiska metoder fortsätter i samhällsplaneringssammanhang

¹⁷ Samt den föreliggande studien av Turunen.

¹⁸ www.socialinnovation.se.

och samhällsarbete men att dessa senare blivit allt mer intressanta i andra sammanhang som organisationsutveckling och samhälls-entreprenörskap – dock i mer systematiska, deliberativa, entreprenöriellt innovativa och designande former.

Många av de ovan beskrivna deltagardemokratiska metoderna bedrivs i enlighet med manualer och i form av workshop. Denna form har i litteraturen ovan tagits nästan för given, medan Westerlund (2007, 60-63) inom designforskningen har indelat workshopmetoden teoretiskt i fyra faser:

- Berättelser om situationer
- Idéer till förbättring skapas
- Idéer artikuleras och konkretiseras
- Reflektion och generaliseringar

Workshopen erbjuder enligt Westerlund ett rum för skilda berättelser där idéer kan skapas som sedan artikuleras och konkretiseras med hjälp av brainstorming, video eller deliberation. Workshopmetoden ska enligt Westerlund ge möjligheter för alla att diskutera, kritisera och generalisera utifrån sin egen ståndpunkt, egna erfarenheter och kunskap. Workshopen ska leda till en delad erfarenhet och gemensamma förslag som uppfattas som meningsfulla för utveckling och förändring. Workshopledare har i uppgift att leda en process i enlighet med manualer och ge deltagarna stöd i att uttrycka sig, skapa och visualisera idéer samt diskutera dessa med andra i strävan efter att tillsammans komma fram till förslag till utveckling och förändring av en produkt eller tjänst som i design teorin kallas artefakt.

Dagens designtänkande avser att utforma ett samhälle som ska omfatta alla i form av ”design för alla”.¹⁹ Design uppfattas inte längre endast som industridesign utan bredare som handlingsinriktad aktivitet för att göra system begripliga, teknik tillgänglig samt utveckling och innovation möjlig (Edman & Hjelm 2007, Heskett 2006). Design har följt människan under hela hennes utveckling, från tillverkning av enkla redskap till industridesign och design för alla genom praktisk problemlösning, kunskap- och metodutveckling. Därmed kan man på metodområdet finna flera kopplingar mellan entreprenörskap, deltagardemokratiska och andra metoder som design.

Av samtliga svenska källor framgår att det är deltagardemokrati och det dialogiska perspektivet som dominerar diskussionerna om metoder som förväntas leda till gemensamt lärande, innovativa idéer och förslag, gemensamma överenskommelser, utvidgade beslutsunderlag eller samrådsförfarande. Genomgången visar också att det finns många perspektiv på och kategoriseringar av metoder beroende på perspektivval. I nästa avsnitt ska kunskap och forskning om den nya generationen av systemiska metoder diskuteras i internationella sammanhang. Även denna genomgång visar många typer av perspektiv och kategoriseringar.

Systemisk metodutveckling i internationella sammanhang

Av den internationella litteraturen på området framgår att det är systemtänkande och deliberation som dominerar metoddiskurserna vid sidan av dialogiska deltagande- och lärande-aspekter. De systemiska metoderna har utvecklats i samband med organisationsförändringar, samhällsplanering, lokalsamhällesutveckling, managementteknologi samt systemteorins förändringsprocesser. van der Zouwen (2011, 49 ff.), som har undersökt LGI (*Large Group*

19 www.designforalleurope.org/

Interventions) i Holland, har på basis av flera källor indelat utvecklingen i fyra perioder, enligt följande:

1. *Development of theory and understanding organizational change (1950–1980)*
2. *Early development of LGI methods (1980–1993)*
3. *Growing acceptance and adoption of new LGI methods (1993–1997)*
4. *Diffusion, experimentation and embedding (1997 – present)*

Periodiseringen vilar i stor utsträckning på Bunker & Alban (2006), som van der Zouwen refererar till. Bunker & Alban anger tre faktorer som har bidragit till utvecklingen av de systemiska metoderna: sociotekniska förändringar i organisationer och produktionssystem, systemteorier om dessa samt ökat intresse för framtidsfrågor och storgruppsarbete. Bland de teorier som utnyttjades under den första perioden, dvs. 1950–1980-talen, fanns Kurt Lewins socialpsykologi och aktionsforskning, Alfreds Bions psykoanalytiska teori och Ludwig von Bertalanffys systemteori, Katz & Kahns socialpsykologi samt teorier och metoder av Eric Trist och Fred Emery. Vad som lyfte fokus från problemfixering mot framtiden var Lippitts teorier och bok ”*Choosing the Future You Prefer*” samt Trist och bröderna Emerys metod *Search Conference*, att söka en önskad framtid. Vad gäller behovet av att utveckla storgruppsarbete nämns flera metodutvecklare, som Marvin Weisbord som skrev boken ”*Discovering the Common Ground*”, Kathie Danemiller, student och kollega till Lippitt som startade utvecklingsarbete med ”*Real Time Strategic Change*” på Ford och Harrison Owen som utvecklade *Open Space*, en metod för att samla människor för att diskutera ett tema som engagerar dem.

Under 1980-talet fick metodutvecklingen nya inslag med talet om transformativ förändring, hela systemet i ett rum och betoning på lärande. Weisbord diskuterade utvecklingen av lärande i form av en av inlärningskurva i fyra perioder, där inläringen skiftat från expertsyn till var och en som problemlösare och systemförbättrare.

- 1900-talet – *experts solve problems*
- 1950-talet – *”everybody” solves problems*
- 1960-talet – *experts improve whole systems*
- 2000-talet – *”everybody” improves whole systems*

Från och med 1993 kom det att handla om metodadoption och nya metoders framväxt. Allt flera metodböcker skrevs och skillnaderna mellan metoderna började utkristalliseras. Metoduppfinnarna- och utvecklarna reste runt i världen och spred kunskap om sina metoder genom föreläsningar och workshoppar. Bunker & Alban började undersöka och jämföra metoderna och fann tre huvudtyper: metoder för att skapa framtiden, metoder för att designa arbetet och metoder för att öka deltagandet i hela system (Bunker & Alban 2006, 8 ff., van der Zouwen 2011, 53).

1. *Creating the future together: Search Conference, Future Search (...)*
2. *Work Design: Conference Model, Participative Design (...)*
3. *Whole System Participative Work: Open Space Technology, Work-Out (...)*

Tiden från och med 1997 kom att präglas av spridning och experimenterande samt kombination av metoder i olika sammanhang där konsulter, processledare och akademiker medverkar. Metodanvändning sprider sig över hela världen och metoder används på alla håll och kanter från multinationella företag till frivilliga organisationer och medborgarrörelser (van der Zouwen 2011, Bunker & Alban 2006).

Enligt Bunker & Alban (2006, 19 ff.) har de systemiska metoderna följande gemensamma drag:

1. *Inclusion of stakeholders*
2. *Engagement of multiple perspectives through interactive activities*
3. *Opportunity of influence*
4. *Search for common grounds*

För det första syftar metoderna till att inkludera alla som har ett intresse i och berörs av frågan om att utveckla, förändra eller effektivisera något. Inom affärsverksamhet kan det vara kunder, leverantörer och till och med konkurrenter. I lokalsamhället inbjuds alla berörda oavsett position. För det andra ska frågan undersökas brett genom att synliggöra flera perspektiv på interaktiva aktiviteter i mindre grupper. För det tredje ger metoderna möjligheter till deltagande, och genom deltagandet kan var och en få inflytande, bl.a. få sin röst hörd och möjligheter att påverka processen och det resultat som processen leder till. Huvudmålet är att söka en gemensam grund som alla kan vara överens om för att gå vidare med frågan. Metoderna förutsätter inte samtycke, att alla är överens om allt, men konsensus, att man är överens om den gemensamma grunden.

60 metoder att välja emellan

Den mest omfattande handboken i denna studie är ”*The Change Handbook*” av Holman m.fl. (2007) där det presenteras och diskuteras över 60 metoder för förändring. ”*It describes methods for changing 'whole systems', that is, change based on two powerful foundation assumptions: high involvement and a systemic approach to improvement. High involvement means engaging the people to in changing their own system. It is systemic because there is a conscious choice to include the people, functions, and ideas that can affect or be affected by the work*” (ibid., xiv). Metoderna presenteras som förändringsstrategier för att ”fylla upp organisationer och lokalsamhällen med mänsklig potential” och stödja människor att göra ”kloka val” utifrån den gemensamma grunden. De kan enligt författarna användas i organisationer och i många andra sammanhang för att bearbeta, planera, strukturera, förbättra och stödja förändringsarbete med individer och kollektiv. Boken är skriven för ledare och andra som är intresserade av framtida förändringar där de berörda kan involveras på ett förändrande och engagerande sätt enligt följande (ibid., xv):

- *Commit to a shared vision of the future*
- *Operate from the “big picture”*
- *Make change happen*
- *Seek responsibility and take initiative*
- *Use their creative powers to their fullest potential*

Författarna valde 61 metoder av ett hundratal som de hade fått kännedom om och som visat sig kunna engagera hela system och skapa hållbara resultat i organisationer, lokalsamhällen och i andra sammanhang. Boken inleds med teoretiska perspektiv och pedagogiska råd för de grunder på vilka man kan välja metoder, blanda och anpassa dem efter behov. Valet av metoderna anses förutsätta kunskaper, färdigheter och intuition där de intresserade känner till situationen, processer och sig själva (ibid., 12-13, 45 ff). Metoderna anses av författarna grunda

sig på två huvudförutsättningar: systemsyn och förändring som process där människor genom kommunikation kan skapa kontakt med varandra, dela med sig av information och skapa den gemensamma berättelsen/grunden om vad som ska göras. Metoderna anses nödvändiga i en samhällssituation där allting går fort och där förändringarna förutsätter inre motivation i sökandet efter positiv och hållbar förändring.

Metoderna har av författarna i denna handbok kategoriserats i fem huvudtyper: 1) bearbetande (*adaptable*) som t.ex. Open Space, 2) planerande (*planning*) som t.ex. scenarioplanering, 3) strukturerande (*structuring*) som t.ex. deltagande design, förbättrande (*improving*) som t.ex. Work-Out och stödjande (*supportive*) som t.ex. it-teknik och andra hjälpmedel. I bästa fall kan flera metoder användas för att blandas och paras ihop ("mix and match") efter behov (Holman m.fl. 2007, 17-18, 22-27).

Valet av metoder och även användningen av dem anses vara en konst som kräver skicklighet – *the art of mastery*. Den som kan förvärva denna skicklighet måste ha förmåga och kunskap samt intuition för detta. En av författarna varnar för risken att skrida till handling utan medvetet och systematiskt arbete. De frågor som man bör ställa är: "What is the purpose?", "Who needs to be involved?" och "What conversations need to take place?" Att lära sig att välja en metod och kunna den är en iterativ process som förutsätter förmågan att utbilda sig själv, att internalisera värden, att utveckla nätverk, att praktisera om och om igen, att handla, att reflektera och lära sig, att utbilda andra och samt "att kliva på hästen igen" om man misslyckas. (Se vidare Holman m.fl. 28 ff.)

Sammanfattningsvis diskuteras förändringen i "The Change Handbook" som en pågående process i ett system där individer och kollektiv interagerar och kommunicerar för att "skapa en gemensam berättelse tillsammans" (Holman m.fl., 13). Denna typ av förändringsarbete, som är relationellt, är inte endast teoretiskt utan även erfarenhetsbaserat och intuitivt. Det kombinerar såväl rationella som emotionella aspekter av interaktionen, inte endast som insikter utan även som en relationell handling i ett system. Det påpekas att förändringen inte är en händelse utan en pågående process där man lär sig av varandra i en komplex värld. Att lära sig att använda metoder och blanda dem kunnigt och innovativt förutsätter förmågan att hantera såväl synliga som osynliga aspekter av komplexitet. I detta ingår att "känna till situationen" (*know the situation*), "känna till processerna" (*know the processes*) och "känna sig själv" (*know yourself*). I Holmans egna ord: "It should now be apparent that mixing and matching methods is the by-product of a complex weave of knowing that encompasses both the visible world of the situation, the methods, and one's own skills and experiences, as well as deeper knowing that requires sensing energy and dynamics, discerning the synergy among underlying principles, and delving into one's own being [...]" (ibid., 55).

Teoriutveckling och forskning

Bland metodbeskrivningar finns några försök till teoriutveckling och -forskning. Många teorier om och för de systemiska metoderna härstammar från systemteorin som utvecklats inom "socioteknisk teoribildning". Checkland (2000) och Checkland & Poulter (2006) utgår från ingenjörsvetenskap och sociotekniskt management. De kopplar teorier om lärande och meningskapande i skilda typer av problemlösningssituationer där önskad och möjlig förändring står i centrum. Checkland gör en skillnad mellan SSM (*Soft System Methodology*) som metodologi på papper och SSMA (*Soft System Methodology in Action*) i handling. Han diskuterar också

skillnader mellan metodologi, metod och teknik, där metodologi står som principer för metoden, dess logik, och tekniker som metodens verktyg. SSM växte fram från de misslyckanden som den systemiska ingenjörskonsten, enligt Checkland, missade i komplexa mänskliga situationer. Hans teori är en systemisk metateori för att förstå och förklara process- och inlärningsorienterade modeller i handling, där meningsskapande äger rum mellan skilda aktörer i en komplex kontext. Illustrationer och modeller används av honom som en designer använder dem för att visualisera och klargöra sitt budskap. Checkland (2000, 17) lyfter fram många aspekter av den praktiska kunskapens egenart och konstaterar att *"Learning from books or lectures is relatively easy, at least for those with an academic bent, but learning from experience is difficult for everyone"*. Han anger fyra aktiviteter som ingår i samtliga mjuka metoder på metaplan: att finna ut en problemsituation, att formulera mål eller modeller, att diskutera och överväga möjliga utvägar samt att handla för att skapa förbättring eller förändring. När människor önskar förändring i en situation X vill de förändra en problematisk situation X till en förbättrad situation X. För att kunna utveckla eller förändra något måste människor reflektera över vilken typ av kombination av strukturer, processer och attityder av förändring som behövs: Varför? Hur kan detta uppnås? Vilken typ av möjliggörande handling är nödvändig? När? Och på vilka kriterier kan man bedöma vad som är lyckat eller fullbordat? Checkland (2000, 39) anger två idealtyper: Preskriptiv (*prescriptive*) och internaliserad (*internalized*) idealtyp av SSM. Den första är en metodologidriven intervention som recept och den andra en situationsdriven interaktion som internaliserad modell.

Senare har Checkland & Poulter (2006) skrivit en sammanfattande lärobok *"Learning for action"*, där de sammanfattar såväl teorierna som erfarenheterna kring SSM för praktiker, lärare och studenter. I förordet poängteras att SSM inte är ett verktyg eller teknik utan ett sätt att tänka och handla i vardagen: *"SSM, as described in this book, is not a tool or technique to be used occasionally but a way to think and act every day. It is an antidote to the instrumental and naive ways SSM has been taught to a generation of MBA students. It is also a provocative challenge to those academics and practitioners stuck in a 1960's view of systems scholarship"* (Ison i Checkland & Poulter 2006). Alla systemteoretiker utgår från interagerande system, men vad Checkland & Poulter betonar i förhållande till det hårda systemtänkandet är att systemen inte är maskiner som kan hanteras ingenjörsmässigt. Systemen blir komplexa och problematiska genom social interaktion där mycket utspelas till följd av olika uppfattningar om sakernas tillstånd. Det är dessa världsuppfattningar som representanterna till det hårda systemtänkandet enligt författarna inte har tagit hänsyn till (ibid., 21). Teorin går ut på att förstå komplexitet och ger exempel på metodologi för hur cykliskt lärande för handling kan gå till. I boken ges en kort introduktion till SSM som går att läsa på 10 minuter, men att förstå SSM får man ta till lite mer tid.

De som har gått ett steg vidare i teoretisering om systemiska metoder är Rosenhead & Mingers (2009), som diskuterar dem som *Problem Structuring Methods* (PSM) vilka syftar till att strukturera komplexitet, osäkerhet och konflikt snarare än att lösa problem. PSM omfattar metoder som *Strategic Options Development and Analysis* (SODA), *Soft Systems Methodology* (SSM), *Strategic Choice Approach* (SCA), *Robustness Analysis* och *Drama Theory*. Komplexa problem anses inte kunna lösas med en given expertlösning, utan problemens art förutsätter strukturering, klargörande och sökandet efter lösning i en workshop där de berörda kan göra detta tillsammans. *"It is in a workshop that the model or models representing cause and effect are built up, integrated, amended, transformed through collaboration of the modeller and the group"* (Rosenhead & Minger 2009, 13). "The modeller" är i detta sammanhang detsamma som

en processledare (*facilitator*), som inte är en analytiker, utan en möjliggörare av en workshop och dess processledning. Här är det deltagarnas olika perceptioner av de problematiska situationerna som står i fokus för klargörande i större grad än deras skilda intressen. PSM ses som ett alternativ till de traditionella expert- eller vetenskapsorienterade modellerna som betonar objektifiering och analys samt distans till de berörda. PSM handlar inte om sanningar eller sannolikheter utan om det möjliga och möjligheter. Framväxten av metoderna anses vara ett uttryck för avtagande tro på en vetenskapsorienterad modernism som präglas av den vetenskapliga problemlösningen (ibid., 3 ff).

I samma bok argumenterar Mingers (2009, 290 ff) för en multimetod där han utgår från Habermas teorier och vidareutvecklar dessa till sin modell av tre världar: den materiella, den sociala och den personliga världen. Denna modell belyser inte endast tre olika världar utan också människors olika sätt att förhålla sig till och skapa kunskap om dem. Modellen grundar sig på en tidigare utgiven vetenskaplig artikel av Mingers & Brocklesby (1997, 493) där den diskuteras som tredimensionell problemsituation. Människans relation till den materiella världen sker framför allt genom observation, inte direkt genom deltagande som i den sociala världen eller genom erfarenhet som i den personliga världen. Den materiella världen är oberoende av oss; även om vi kan forma den, är vi alltid underställda dess lagar. Den personliga världen omfattar individuella tankar, emotioner, värden och uppfattningar. Den är subjektiv. Den sociala världen kan vi dela med andra och delta i. Den är intersubjektiv i och med att vi konstruerar den tillsammans genom sociala handlingar, praktiker och regler samt maktutövning. Människor kan både möjliggöra och begränsa sina handlingar i den sociala världen, där det språkliga meningsskapandet mellan människor är centralt. Det är framför allt i denna sociala värld som samtalet om komplexa frågor och metoder som jag ser det pågår. Detta kommer att illustreras mer ingående i den teoretiska referensramen i nästa kapitel.

Mingers (2009) diskuterar fyra kategorier som kan användas i analysen av skilda metoders styrkor i implementering. Dessa fyra är förståelse (*appreciation*), analys (*analysis*), bedömning (*assessment*) och handling (*action*) (ibid., 291-293,302). Dessa fyra kategorier kan användas för att analysera kommunikation mellan de ovan beskrivna tre världarna och systemiska metoder som interventioner. Metoderna anses av författarna ha sina filosofiska principer om ontologi, epistemologi och axiologi, men också metodologi, tekniker och verktyg.²⁰ Metodologi i detta sammanhang anger vad som ska göras, paradigm varför, och metoder och tekniker anger hur det kan göras. Även enligt Mingers kan skilda metoder utnyttjas till olika syften. Han skissar en teoretisk modell som en möjlighet för att kombinera en mångfald av metoder som kan användas i skilda faser (förståelse, analys, bedömning eller aktion) och i de tre världar som diskuterats ovan (ibid., 301-302). Reflektion består av att se över situationen och bestämma vilka problemsituationer som ska hanteras. Design handlar om att förstå vilka metoder som kan vara användbara och att välja de mest adekvata i förhållande till hela kontexten.

Worley m.fl. (2011) har gjort en kvantitativ studie där hypoteser är utformade utifrån den existerande litteraturen på området och dessa testas. Författarna diskuterar de systemiska

²⁰ Axiologi, som är mindre uppmärksammas bland dessa tre logiker, utgör en gren inom filosofin som handlar om hur värden förhåller sig till varandra. Det finns en teoretisk och en praktisk orientering inom denna gren. Enligt Robert S Hartman har axiologin tre dimensioner: den systemiska, den extrinsiska och den intrinsiska. Mer vardagligt uttryckt betyder dessa att det vi värderar kan vi uppfatta som antingen tillhörande tanke-system (systemiskt), verkligheten som den är (extrinsiskt) eller som en unik upplevelsekänsla (intrinsiskt). Enligt denna uppfattning om axiologin är det vårt värderingsmönster som bestämmer vår uppfattning om omvärldssituationen. (www.pro4pro.com/?get=content&action=view&id=127-5)

metoderna under beteckningen LGI (*Large Groups Interventions*) som är ”a planned meeting or conference of organization members or other stakeholders to address organizational problems and opportunities” (ibid., 405). Den forskning som ingick i denna studie fokuserades på att testa metodens uppbyggnad, process och utfall på en klinik. Resultatet bekräftade flera av hypoteserna om att gruppens sammansättning och variation har betydelse för förändringsprocesser och utfall, men även behovet av större komplexitetsmedvetenhet.

Shmulyian (m.fl. 2010) har kommit fram till att en framgångsrik användning av de systemiska metoder som författarna betecknar som *Large-group methods* förutsätter såväl kunnig metodutövning (*the Art*) som rätt processledare (*the Artist*). I denna studie undersöktes åtta systemiska metoder med hjälp av en explorativ aktionsforskning och intervjuer med erfarna representanter för metoderna. Metoderna i artikeln presenteras kortfattat, och bland gemensamma drag tas upp liknande drag som redan diskuterats ovan. Denna studie ger vid handen att vissa villkor ska gälla för att metoderna ska fungera. Det krävs utöver en processledare som kan sin sak fem andra villkor, s.k. ”I”s: det behövs motiverade personer i rummet (*the right Individuals in the room*), att den fråga som ska behandlas är meningsfull för deltagarna (*the right Issue*), att processen har en avsikt (*Intentional process*) som består av förberedelse, intrametodisk process samt uppföljning, att informationen som behövs är rätt (*right Information*) och att infrastrukturen (rummet och tekniken) fungerar (*the right Infrastructure*). Forskarna är övertygade om att metoderna är verkningsfulla, men det behövs mer empirisk forskning i frågan.

Av det ovan redogjorda framgår att de deltagardemokratiska och systemiska metoderna rör många områden från verkstadsindustri till lokalsamhällen och styrning av samhället. Vad gäller den internationella litteraturen om systemiska och andra metoder för komplexa frågor har Jordan (2013) indelat dem i fyra huvudområden enligt följande:

1. Metoder för förändringsarbete
2. Problemstruktureringsmetoder
3. Deliberativ demokrati
4. Hantering av samhällskonflikter

Till det första området räknar Jordan metoder som på engelska har benämnts som *change-methods*, *participatory-decision-making* och *large-group-interventions*. Detta fält har dominerats starkt av praktiker, framför allt av organisationskonsulter, och deras know-how-kunskap. Bland exemplen anges *Open Space Technology*, *Future Search*, *Framtidsverkstäder*, *World Café*, *Work-Out* samt jämförande översikter som *The Handbook of Large Group Methods* (Bunker & Alban 2006) och *The Change Handbook* (Holman m.fl. 2007).

Det andra området omfattar texter om problemstruktureringsmetoder som rör *Soft Operational Research* (SOR) som har växt fram i Storbritannien och som dominerats av ingenjörer och andra mer tekniskt orienterade forskare. Bland exempel finns *Soft System Methodology* (Checkland & Poulter 2006) och *Strategic Choice Approach* (Friend & Hickling 2004) samt den jämförande översikten av Rosenhead & Mingers (2001). På detta område har akademiska forskare dominerat. De har utvecklat metoder och teorier om metoder för samhälls- och miljöplanering, förvaltning och organisationsutveckling. På detta område utges även vetenskapliga tidskrifter som *Journal of the Operational Research Society*, *Omega* och *International Journal of Management Science*.

Det tredje området, deliberativ demokrati, omfattar två grupper: praktiker som har ägnat sig åt samhällsarbete och social utveckling å ena sidan (t.ex. Lukensmeyer & Brigham 2002) och

forskare som skrivit och utvecklat metoder för deliberativ demokrati å andra sidan (t.ex. Ross 2007). En översikt över deliberativ demokrati har skrivits av Gastil & Levine (2005). Det finns också en akademisk tidskrift, *The Journal of Public Deliberation*.²¹

Det fjärde området rör hantering av samhällskonflikter, och där nämns en rad författare och erfarna medlare som har skrivit metodböcker på området (se vidare Jordan 2013). I denna delstudie tas transformativ medling upp, som diskuterats av Bush & Folger (2010).

Sammanfattningsvis kan de tio strategiskt valda metoderna i denna studie placeras i enlighet med Jordans fyra kategorier enligt följande:

1. *Metoder för förändringsarbete*: Framtidsverkstäder, Open Space Technology, World Café, Work-Out, OPERA och GruppExpo
2. *Problemstruktureringmetoder*: Strategic Choice Method
3. *Deliberativ demokrati*: Arbetsboksmetod och TIP
4. *Hantering av samhällskonflikter*: Transformativ medling

²¹ Vad gäller samhällsarbete och lokal utveckling finns flera andra källor att ge i nordiska och internationella sammanhang (se vidare t.ex. Turunen 2004). Jordans utgångspunkt är organisationsutveckling och deliberativ demokrati i nordamerikansk kontext.

VI Teoretisk referensram

Genomgången av kunskapsläget visar att såväl teoribildningen som forskningen om systemiska och deltagardemokratiska metoder för komplexa frågor och samhällsentreprenörskap är sökande, beskrivande och normativa. Men de synliggör behovet av mer kunskap om och förståelse för organisationers och samhällslivets förändringsprocesser, som har blivit allt mer komplexa. De aktualiserar också behovet av att utveckla nya perspektiv, förhållnings- och angreppssätt samt metoder för att kunna begripa och hantera komplexa frågor i organisationer, lokalsamhällen och samhället i stort. Det finns ingen sammanhållen teori om dessa metoder men skilda teoretiska perspektiv och metodiska metamodeler, fallstudier och exempel som kan vidareutvecklas.

Hur kommer det sig att nya metoder har blivit efterfrågade sedan 1980-talet globalt och lokalt? Detta diskuteras inte explicit i de källor som ingår i denna studie, men det anges implicit ett skifte från modernism till postmodernism, som också har betecknats som senmodernism. ”*We all live in the midst of a complex interaction flux of changing events and ideas which unroll through time. (...) Within that flux we frequently see situations which cause us to think: "Something needs to be done about this; it needs to be improved"* (Checkland & Poulter 2006, xv). Representanter för såväl metodutveckling som samhällsentreprenörskap verkar ha samma mål: att förbättra något som inte fungerar i samhället.

Samhället har blivit komplext och svårhanterat, där redan beprövade metoder och strategier inte längre fungerar. Det som också har skett är att forskare och experter inte längre äger problemdefinieringsprivilegiet, utan det är många andra intressegrupper och individer som också vill säga sitt, ha inflytande och kunna påverka. Det går inte längre att handla uppifrån utan att ta hänsyn till komplexiteten med skilda perspektiv och intressen på olika nivåer. Det behövs något nytt som förväntas vara innovativt (nyskapande) och entreprenöriellt (som också skapar ett nytt värde) (t.ex. Gawell m.fl. 2009). Trots förändringsbehov finns det överallt system och maktstrukturer samt aktörer som hindrar utveckling och förändring (t.ex. Denvall & Salonen 2000, Dahlberg m.fl. 2012, Fredriksson 2012). Vad metodförespråkarna pläderar för är att de deltagarmetodiska och systemiska metoderna kan utnyttjas för att komma över olika typer av lösningar i komplexa problem och situationer.

Den stora samhällsförändringen som rör vår samtid handlar om skiftet från industrisamhället till informationssamhället som också har betecknats som kunskapssamhället. Detta antyds i många ovan nämnda metodböcker utan något djupare teoretisk diskussion. Samhällsteoretiskt antar jag att efterfrågan på nya metoder och innovationer har med det senmoderna samhällets reflexivitet att göra (jfr Turunen 2004, 2009). Enligt Beck, Giddens & Lash (1994) har samhällsutvecklingen genomgått reflexiva omstruktureringsprocesser globalt och lokalt. De karaktäriseras av såväl upplösande som återuppbyggande processer; samtidigt som vi frikopplas från traditioner, givna strukturer och värdesystem bygger vi nya och förnyade strukturer, livsformer och praktiker. Att sociala element lösgörs från sina tidigare sammanhang och infogas i nya konstellationer har skett genom historien, men de har genom moderniseringsprocesserna blivit alltmer komplexa och svåra att bemästra i en globaliserad värld. Dessa reflexivt upplösande

och återbyggande processer påverkar allt: samhället och dess organisationer samt människors sociala liv och sätt att handla. Även den svenska välfärdsmodellen har genomgått stora omvälvningar, kriser och omstruktureringar sedan 1970-talet och antas behöva förnyas på något sätt (Bergh 2009, Hartman 2011, Magnusson & Ottosson 2012).

Dessa omstruktureringsprocesser rör också styrsystem som har genomgått en förändring som beskrivs som ett skifte från *government* (styrning genom hierarki) till *governance* (styrning genom nätverk) (Sundström & Pierre 2009). Den bärande demokratisynen i *government* är den representativa demokratin, medan *governance* utmärks av deliberativ demokrati. Hierarkin präglas av auktoritet och auktoritativa regelverk (lag, order, diktat, rådgivning, s.k. hårda metoder) medan nätverk karaktäriseras av förtroende, jämställda förhållanden (förhandlingar, kompromisser, lärande och deliberation, s.k. mjuka metoder). Mobiliseringsgrunden i *governance* är inte monocentrism som i hierarkin utan snarare polycentrism, som utmärks av ett nätverk av flera enheter som är ömsesidigt beroende av varandra med gemensamma problem. Styrningen antas inte längre kunna ske detaljerat genom out- och inputsystem utan genom nätverksstrukturer och processer där lyssnarstrategier och konstruktion av mening är nödvändiga. Därför behövs mjuka metoder. Mitt antagande är att de deltagardemokratiska och systemiska metoderna utgör exempel på de mjuka och meningsskapande metoderna.

Den deliberativa formen av demokrati är en utvidgad form av demokrati vid sidan av den representativa och den deltagande formen (Bennich-Björkman & Blomqvist, Dahlberg & Vedung 2001, Englund 2007). Den representativa demokratin bygger på allmänna val och majoritetsbeslut. Den har kritiserats för att tillåta alltför lite medborgarhänsyn, medborgardeltagande och medborgarinflytande, medan deltagardemokrati handlar om utvidgad demokrati där ökade möjligheter till deltagande och inflytande har främjats med hjälp av medborgardialog eller andra typer av dialogmöten eller direkt demokrati. Deliberativ demokrati kan översättas som övervägande demokrati i samråd. Den omfattar beslut som är resultat av samtal, där åsikter och argument synliggörs och penetreras i en ömsesidig diskussion för att skapa samförstånd. Det deliberativa samtalet pågår som en ömsesidigt argumenterande dialog där skilda synsätt ställs mot varandra och belyses från olika synvinklar. Denna typ av samtal förutsätter både tolerans och respekt för varandra, inte endast i ord utan också i handling. I den deliberativa formen av demokrati är det inte ett abstrakt samtal i ett kollektiv som är centralt utan ett meningsskapande samtal mellan enskilda i en grupp. Det är denna deliberativa form av demokrati som ingår som ideal i de flesta metoderna i denna studie.

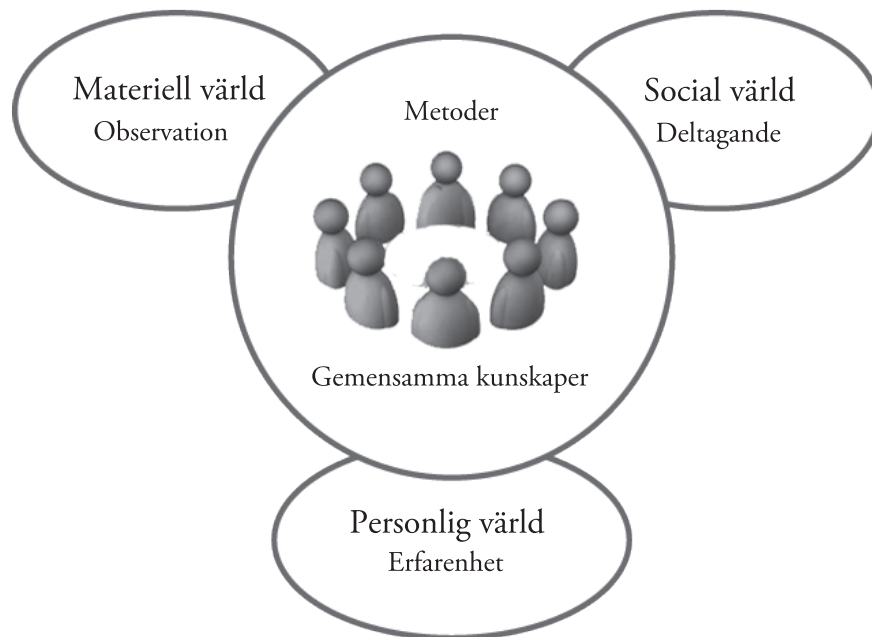
I den deliberativa tanketraditionen finns två inriktningar, en europeisk som har fått inspiration från Habermas teorier om den kommunikativa handlingen (t.ex. Dahlberg & Vedung, Englund 2007) och en amerikansk som har större tonvikt på deltagande i beslutsfattande (t.ex. Gastil & Levine 2005, Heierbacher 2007). I alla former av deltagandedemokrati är deltagarna och deras erfarenheter, kunskaper och färdigheter den viktigaste resursen för dialog och deliberation. Granskar man deltagardemokratiska, dialogiska och deliberativa metoder i ett historiskt perspektiv har strävan efter deltagande och påverkan funnits hos människan sedan de gamla grekerna. För Aristoteles var demokrati inte den högsta formen av medborgarmakt utan *politeia* (medborgarstat), en sorts direktdemokrati av medborgare som strävar efter det allmänna bästa och medborgarnas lycka (*eudaimoni*) (Aristoteles 1993). Samma typer av intentioner om det goda samhället finns även i ”*The Change Handbook*” av Holman m.fl. (2007) som avslutas med kapitlet ”*Hope for the Future: Working together for a Better World*”.

Deliberation handlar dock inte endast om att önska eller prata om en bättre framtid; den förutsätter också praktiskt och ömsesidigt arbete för den (Gastil & Levine 2005, Heierbacher 2007). Deliberativa praktiker är en del av den deliberativa demokratin som ingår i *governance* där ökat medborgardeltagande och -inflytande förutsätts. Deliberation är något mer än att vinna en debatt, prata om problem eller främja bättre förståelse. Av litteraturen på området framgår att dialog och deliberation är sammanlänkade och förutsätter varandra. Dialog möjliggör för folk att komma till tals och dela med sig av perspektiv och erfarenheter. Deliberation förutsätter utöver dialogen kritisk och logisk argumentation där alla sidor av en fråga eller ett problem ska undersökas noggrant, även att samla och välja relevanta fakta som övervägs i samråd med andra. Dialog möjliggör således deliberation som å sin sida möjliggör de berördas deltagande.

Deliberation handlar om att systematiskt och i dialog med andra finna ut en gemensam grund för att hantera komplexa frågor eller att skapa innovativa lösningar i praktiken. "*Deliberations aren't just discussions to promote better understanding. They are the way we make the decisions that allow us to act together. People are challenged to face the unpleasant costs and consequences of various options and to 'work through' the often volatile emotions that are a part of making public decisions*" (Matthews in Heierbacher 2007, 105). Enligt Heierbacher (ibid. 106) kan dialog och deliberation användas till varierande syften från problemlösning till empowerment och ökad medvetenhet: "*They can resolve problems; influence policy; empower organizations or community members to solve a problem; encourage healing after crime, a crisis, or a layoff; or simply increase awareness of an issue.*" För att uppnå ett syfte kan fyra stråk utstakas som har betecknats som *Exploration*, som handlar om gemensamt undersökande och lärande, *Conflict Transformation* för konfliktlösande och relationsarbete, *Decision Making* för påverkan av beslut och verksamhetspolicies samt *Collaborative Action* för problemhantering och ansvarstagande (ibid. 107-108). Det är inom dessa fyra stråk som olika typer av dialogiska och deliberativa metoder och tekniker kan användas i strävan efter att komma fram till klokare (mer genomtänkta och grundade) beslut. Slutligen påpekar Heierbacher att dialog och deliberation är något annat än *advocacy*, som i större utsträckning handlar om att verka för ett bestämt mål medan dialog och deliberation inte kan lova detta i och med att "[...] *their real power lies in bringing people with divergent views together to learn from each other and find solutions that work for everyone*" (ibid. 115). Heierbacher gör också en skillnad mellan dialog och deliberation i förhållande till medling och förhandling.

Den metamodell som har utformats av Mingers & Brocklesby (1997, 493) och Mingers (2009, 291) används i denna delstudie som en sammanfattande teoretisk referensram för att synliggöra och förstå det meningsskapande samtal som pågår om komplexa frågor och problem mellan den materiella, den sociala och den personliga världen och som kan underlättas med hjälp av de deltagardemokratiska och systemiska metoderna – deliberativt för handling. Nedan ger jag en figur, inspirerad av Mingers och Brocklesby, för att illustrera den deliberativa och meningskapande dialogen för handling.

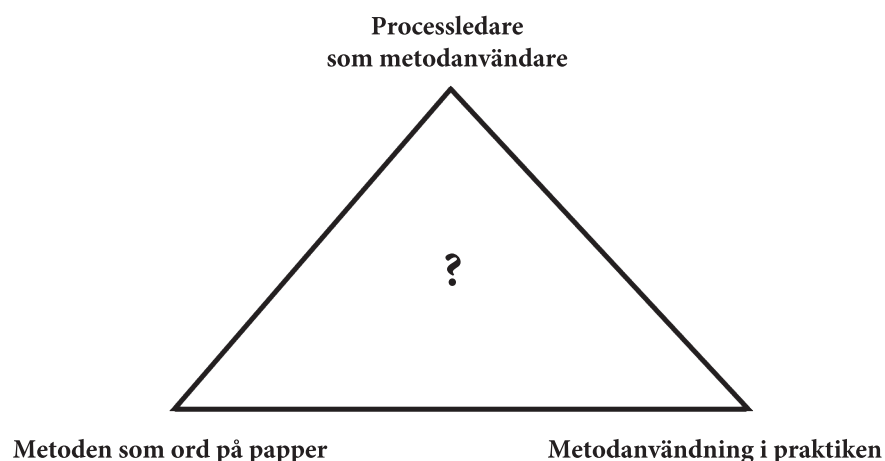
Figur 4. Metoder för deliberativa och meningsskapande samtal om tre världar och komplexa frågor för handling



Källa: Inspirerad av Mingers & Brocklesby (1997, 493) och Mingers (2009, 291)

Checklands (2000, 37) figur med tre interagerande element i metodanvändning används i denna studie i modifierad form för att konkretisera sökandet efter meningen med de metoder som står i fokus för den föreliggande studien. Figur 5 nedan har modifierats utifrån Checklands figur, och frågetecknet symboliserar sökandet efter metodernas mening som den har uppfattats i Sverige på basis av denna delstudie, där kunskap söktes med hjälp av en litteraturstudie, en enkät och en fokusgruppsintervju.

Figur 5. Metodtriangel



VII Resultatredovisning: TIP och nio andra metoder

I detta avsnitt ges en kort beskrivning för var och en av de tio strategiskt valda metoderna. Beskrivningen grundar sig på sammanfattande handböcker, minst ett originalverk och andra källor på internet. Först beskrivs TIP och sedan de övriga metoderna. De mest grundläggande dragen sammanfattas i Tablå 1 i ett komparativt perspektiv. Underrubrikerna i beskrivningen av respektive metod nedan är ett sätt att symbolisera metodens särdrag. I Tablå 2 sammanfattas metodanvändarnas syn på metoderna i ett komparativt perspektiv. Såväl Tablå 1 som Tablå 2 kommer att stå som underlag för den jämförande analysen och sammanfattningen i kapitel VIII.

TIP – ”att deliberativt hantera hierarkisk komplexitet i samråd”

The Integral Process for Complex Issues (TIP) har presenterats som en integrativ och deliberativ metod för holistisk hantering av komplexa samhällsproblem, där handling för social förändring står i centrum (Andersson 2008, Ross 2006, 2007, Jordan m.fl. 2013, 44). Vad TIP betonar är behovet av att tydliggöra komplexiteten hos samhällsproblem, som första steg inför att fatta beslut om individuell och kollektiv handling. Längre fram i processen kan den fördjupade problemförståelsen användas som underlag till rådslag, då berörda parter i samråd väger olika perspektiv på ett systematiskt och inträngande sätt för att kunna fatta effektiva alternativt kloka beslut om möjliga lösningar. Metoden beskrivs som ett holistiskt och metateoretiskt sätt att studera verkligheten och handla för utveckling och förändring. Metoden kan användas av privata, offentliga, frivilliga och andra organisationer samt medborgare. Sara N Ross är upphovskvinna till denna metod, som hon också har skrivit sin avhandling om utifrån teorier om komplexitetsmedvetenhet, deliberativ demokrati och vuxenutveckling. Hon har också startat organisationen ARINA för kunskap- och metodutveckling.²²

Metodutvecklingsbehovet hos Ross (2006, 17) sammanhänger med hennes egna arbetserfarenheter och insikter: *“For complex issues to be addressed, we need to change what we talk about as much as we need to change how we talk and think. We also need to change what we do, and how we do it, if the issues are to be addressed at all the levels of their systemic complexity”*. Även platsen, *where*, och reflektioner över, *why*, lyfts fram. TIP har med såväl tänkande som handlande kring transformativt lärande och deliberation att göra. Bland teoretiker som Ross utgår från finns Habermas, Freire, Dewey, Kohlberg samt en rad amerikanska tänkare kring deliberation (ibid., 55 ff.) Centralt för TIP är *naming* (att namnge), *framing* (att rama in/avgränsa) och *deliberating* (att samråda). *“It uses deliberation for deeper analysis and decision making about how and whether to implement those specific instrumental actions”* (ibid. 7). TIP presenteras som en process som är något mer än många andra metoder: ett komplett system från idé till implementering och utvärdering. Det anses kunna platsa i många sammanhang och vara såväl skraddarsytt som replikerbart. I fokus står, utöver synliggörande av komplexitet, perspektivmedvetenhet och innovativ deliberation.

²² www.global-arina.org

Metoden introducerades i slutet av 2000-talet i Sverige, där den prövades i Lövgärdet i Göteborg och dokumenterades av Pia Andersson (2008) i en rapport om ”Perspektivvandringar”. Valet av titeln på rapporten anger att metoden går ut på att synliggöra skilda perspektiv som deltagarna har och att stegvis hitta mönster som kan utgöra underlag för beslut i samråd. I rapporten beskrivs fem faser, medan Ross har tagit upp nio i de amerikanska broschyrer som beskrivs på ARINAs hemsidor.²³ Processen kan skraddarsys efter kontext, och faser av TIP kan tillämpas efter behov. Metodanvändaren kan också välja att endast genomföra en fas, inte hela TIP. Metoden kan användas i små grupper eller storgrupper och tar ca 18 timmar under 6 veckor. De faser som beskrivits av Andersson (2008, 14) är följande:

Kartläggning: Inventering av synpunkter på problem och rangordning

Porträtt: Klargörande och sammanställning av orsaker och effekter

Idéutveckling: Åtgärdsförslag för problemlösning

Perspektivprovning: Perspektiv dokumenteras och ett diskussionsunderlag till rådslaget utarbetas

Rådslag: Samtal och avvägning av för- och nackdelar avseende av perspektiven på en vald problemfråga

TIP, liksom de andra metoderna i denna studie, är kontext- och processorienterade arbetsätt som påminner om de faser som ingår i projektarbete, som att formulera en idé, kartlägga problem och behov, formulera vision, mål eller handlingsplaner, igångsätta och genomföra samt utvärdera och återföra (jfr Johansson, Löfström & Olsson 2000). Enligt den svenska metodanvändaren kan TIP användas då det behövs en hög komplexitetsmedvetenhet för att hantera problematik, när det finns parter med olika intressen och när man redan har försökt på andra sätt utan att lyckats. Vad man kan åstadkomma med TIP är ökad problemförståelse, empati, komplexitetsnivå samt motivation, hopp och engagemang. Styrkan i metoden är enligt metodanvändaren en mycket tydlig problemanalys och rådslagsprocess. TIP skiljer sig från de nio andra metoderna framför allt genom den grundliga analysfasen där problemens orsakssammanhang tydliggörs, samt avgränsningen av perspektiven som används under rådslag (se vidare Tablå 1 och 2).

Arbetsboksmetod – ”tillitsskapande dialog och samrådsplanering”

Arbetsboksmetoden är en av de första metoderna som använts i Sverige för att deltagardemokratiskt och systematiskt skapa brett underlag för väl förankrade beslut i samhällsarbete och samhällsplanering. Metoden är nordisk och kommer ursprungligen från Norge, där forskare vid Norsk Institutt for By- og Regionforskning (NIBR) under 1970-talet började verka för metodutveckling för samhällsplanering som ”miljöregistrering och samrådsplanering” (Oraug 1980). Metoden prövades i Sverige i början av 1980-talet, bl.a. i Lövgärdet i Göteborg, där också TIP testades 2008. Arbetsboksmetoden kom till för att lösa 1970-talets problem i planering av boendemiljöer och för att öka möjligheter till medborgardeltagande. Orsaken till behovet av denna metodutveckling ansågs vara det avstånd som stegvis hade vuxit fram mellan enskilda medborgare och beslutsfattare inom en kommun. I Oraugs beskrivning startade demokrati-problemen från mitten av 1800-talet då kommunerna bildades i Norge. I början var kontakten mellan medborgare och politiker direkt, innan kommunerna skapade en kommunförvaltning

²³ Se ovan not 23.

av tjänstemän som problemlösande experter. Stegvis blev dessa en ny maktgrupp mellan medborgare och direkt valda politiker. Detta resulterade enligt Oraug i framväxten av ett expertvälde med ett avstånd till medborgare som under 1970-talet uppfattades som ett demokratiproblem som forskare och planerare försökte göra något åt.

De norska metodförsöken under 1970-talet var ett sätt att främja decentralisering och en ny typ av medborgardeltagande inom den offentliga sektorn. Arbetsboksmetoden ansågs ge underlag för tillitsskapande samtal mellan boende och myndigheter vad gäller samhällsplanering. Metoden jämfördes med gallup-undersökning med mål att starta en dialog om bostadsplanering mellan boende och planerare. Enligt Oraug är det kommunens uppgift att ta initiativ och utforma metoden. Arbetsboksmetoden har framför allt använts i detaljplanering, för att samla synpunkter från boende i syfte att bredda beslutsunderlag i samråd där boende, tjänstemän och politiker medverkar. Även föreningar och bostadsbolag har involverats i processerna. Granskar man texterna om denna metod ligger teorigrunden i statsvetenskapliga teorier om demokrati, planeringsteori samt teorier om boende och arkitektur inklusive design. Handboken omfattar många strukturerade tablåer och illustrationer om samhällsplanering och arkitektur.

I Sverige blev metoden dokumenterad i skriften ”Så här vill vi göra’t. Arbetsboksmetoden” av Mårtensson & Orrskog (1986) som också står som författare till ”*Samhällskooperativ. En organisation för lokal utveckling*” (Mårtensson & Orrskog 1983). Båda skrifterna utgavs som delrapporter i ett större forskningsprojekt (s.k. självtillitsprojekt) om metoder för lokalsamhällesutveckling vid Regional Planering, Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm (KTH). År 1983 betraktades samhällskooperativ som lokala utvecklingsmodeller för att förstärka den lokala problemlösningsförmågan för samhällsutveckling och -förändring. Författarna hade studerat samhällskooperativ på brittiska öarna inom ramen för samhällsarbete och lokalt utvecklingsarbete (*community work* och *community development*). Retroaktivt sett har boken om samhällskooperativ många likheter med diskussioner om samhällsentreprenörskap, även om språkbruket tillhör en annan tidsperiod.

Arbetsboksmetoden är grupp- och processororienterad. Det är en kombination av enkät och dialogmetodik i form av tre arbetsböcker. Metoden handlar inte explicit om att utreda komplexitet utan i första hand om att samla in förslag och idéer från medborgarna. Dessa böcker kan utformas och illustreras på olika sätt med frågeformulär, kartor, foton och andra illustrationer.

Metoden har senare vidareutvecklats i skilda kontexter och har också kommit att omfatta fler faser än dessa tre ursprungliga huvudfaser (jfr Mårtensson m.fl. 1988, Squassina 2011, Vägverket 1999).

Bok 1: Enkätfrågor som delas ut och samlas in personligen.

Bok 2: Svaren sammanställs och de berörda inbjuds till samtal i arbetsgrupper eller studiecirklar.

Bok 3: Visioner och åtgärdsförslag samt ansvarsfördelning sammanställs.

Det bildas tre (eller flera) arbetsgrupper: en projektgrupp, en redaktionsgrupp och en boendegrupp. Projektgruppen består av dem som har tagit initiativet till att använda metoden. Denna gruppens uppgift är att skriva ett bokupplägg och organisera arbetet. Redaktionsgruppen består av de medborgare som arbetsboken vänder sig till. Denna gruppens uppgift är att delta i utarbetandet av arbetsboken, vara med och sammanställa samt bearbeta resultatet. En utgångspunkt för arbetsboksmetoden kan vara frågan ”Hur kan vi öka integrationen i vårt bostadsområde?” Flera temaområden (bostäder, miljö, fritid, sysselsättning, vägar, deltagande m.m.) kan bearbetas

parallellt i de tre böckerna. Den tredje boken används sedan som underlag för beslutsfattare, tjänstemän och andra berörda för genomförande av de åtgärdsförslag som antecknats i boken.

Arbetsboksmetoden är ingen snabbmetod på två tre dagar utan tar tid. Den vänder sig till stora grupper av boende i ett bostadsområde. Metoden bedrivs där folk bor, och inte i en workshop eller på ett internat. Alla berörda boende får den första boken att fylla i. Projektledaren blandar sig inte i innehållet men håller i processen. Dokumentation är ett viktigt inslag och uppföljning ingår i form av utvärdering. (Se vidare Denvall & Salonen 2000, 33, Ranger & Westerberg 2004, 62-64, Wahlberg 1998, 333-334.)

Arbetsboken har enligt Wahlberg (1998, 333-334) haft fem syften: 1) att motivera flera människor till att aktivt delta i planeringsarbetet, 2) att utveckla förståelse av varandras åsikter och vardagsproblem, 3) att kunna bidra till lösningar av intressekonflikter, 4) att skapa förmåga att förutse konflikter och 5) att skapa kontakt och kommunikation mellan människor och beslutsfattare samt mellan föreningar, organisationer och beslutsfattare.

Enligt den svenska metodanvändaren i denna studie skapar metoden möjligheter till delaktighet och påverkan och att se att förändringar är möjliga. Metoden anses kunna skapa vägar för att påverka och förändra det som upplevs som problem och orättvisor. Arbetsboksmetoden är inte systemisk men samtida med *Strategic Choice Approach* som också används i planeringssammanhang. Jämfört med TIP är metoden inte lika strukturerad och fokuserad på att tydliggöra komplexitet, men har likheter med deliberation i form av samråd. Fokus ligger inte på en grupp utan grupper av boende i samhällsplaneringssammanhang där dialog, interaktiv samverkan, mobilisering av medborgare samt medborgardeltagande och -påverkan står i centrum. Denna metod handlar framför allt om deltagardemokratiskt och tillitsskapande planerings- och förändringsarbete med de berörda.

Framtidsverkstad – ”kreativ brainstorming för önskad framtid och handling”

Denna metod härstammar från Tyskland och handboken ”*Zukunftswerkstätten. Wege zur Wiederbelebung der Demokratie*” som utkom på tyska 1981 (Jungk och Müllert 1989). Robert Jungk och Norbert Müllert har båda varit verksamma i framtidsforskning vid Tekniska universitetet i Väst-Berlin. Författarna påpekar att framtidsforskningen fram till 1960-talet nästan uteslutande hade omfattat endast prognostiska metoder, men under 1960- och 1970-talen började flera forskare plädera för alternativa framtider rörande samhälle, arbetstid, boende, fred, teknik, innovation m.m. Jämfört med arbetsboksmetoden, som har haft sitt ursprung i samhällsplaneringsfrågor inom den offentliga sektorn, har framtidsverkstaden haft sin historia i alternativrörelser och framtidsforskningen. Under 1930-talet fungerade Jungk som dokumentärfilmare i Spanien, var antinazist, och senare aktiv i freds- och antikärnkrafts- och miljörörelser. År 1986 fick han motta det alternativa fredspriset (*the Right Livelihood Award*). Teoretiskt har Jungk också påverkats av Paulo Freires frigörande pedagogik och amerikansk organisationsteori, i synnerhet avseende *brainstorming*, som är en grundidé i framtidsverkstadsmetoden.

Denvall och Salonen (2000) har urskilt tre generationer av framtidsverkstäder som jag har förkortat som gräsrotsaktivitet (1950-1970-talen), etablering (1980-1990-talen) och utbredning (2000-talet och vidare). De första verkstäderna var aktivistbetonade försöksprojekt och barfotaverkstäder, men under 1980-talet började metoden utnyttjas som pedagogiskt hjälpmedel i planering, organisationer, kvinnorörelser och skilda projekt. Under den senare perioden har

metoden använts även i nyföretagande och allehanda organisationer inom den offentliga och privata sektorn, långt ifrån metodens ideologiska ursprung. Metoden har successivt blivit allt mer strukturerad, mindre ideologisk och renodlad.

Framtidsverkstadsmetoden har presenterats av Denvall och Salonen (2000) som en konsensusbaserad metod som kan användas där lösningar måste sökas bortom de invanda tankesätten och strukturerna. Metoden syftar till att öppna upp för nya perspektiv på de problem som finns genom att stimulera kreativitet och analysförmåga. Det är en handlings- och framtidsorienterad metod som omfattar fem faser: förberedelse-, kritik-, fantasi-, förankrings- samt handlings- och uppföljningsfaserna.

Framtidsverkstad startas genom noggranna förberedelser. Den ska vara välkomnande och välplanerad med praktikaliteter. Målet är att skapa tillåtande sammanhang som ger människor möjligheter att tillsammans diskutera, definiera problem och formulera framtidsidéer. Vanligtvis väljer man ett tema som en utgångspunkt. Detta sker med hjälp av de fem faser som nedan beskrivs kortfattat.

Förberedelsefas: Vad vill du?

Kritikfas: Rensa ut och definiera problem

Fantasifas: Upptäcka möjligheter och formulera idéer

Förankringsfas: Bestämma vad som behöver göras.

Uppföljning: Hålla igång processen

Faserna har beskrivits och illustreras som en dubbelspiral där det intuitivt-emotionella och det rationellt-analytiska pågår samtidigt. Metoden kan användas brett från medborgarinitiativ och organisatoriska problem till individuella livsplaner. Pedagogiken är enkel och har som mål att tydliggöra olika synsätt på problem och handlingsalternativ för att finna en gemensam strategi för att lösa problem. Det är två huvudfrågor som står i fokus för en framtidsverkstad: Vilka problem vill Du slippa och vilken framtid önskar Du?

Jungks tankesätt och mentalitet var enligt Salonen & Denvall inriktad på konkret handling. Han hyste en tilltro till att människor själva ska kunna forma sitt liv och samhälle. Han tog avstånd från expertsyn och -samhälle. I och med att människor och samhällen förändras ständigt behövs nya lösningar som förutsätter kreativitet och mod att pröva dem. Jungks idégrund består i social fantasi, motkraft och generativ planering. Han myntade begreppet ”socionaut” för att karaktärisera människor som gemensamt skapar sin framtid för att markera det innovativa och gränsöverskridande i mellanmänniska utvecklingsprocesser (Denvall & Salonen 2000, 23, 190).

Antalet deltagare i en framtidsverkstad varierar, men omfattar i genomsnitt 25–30 personer. De som ska delta inbjuds att komma med ett förslag till ett tema för en framtidsverkstad. Under kritikfasen får man komma med all typ av kritik man har. Vad som kommer upp antecknas, struktureras och poängsätts. Under poängsättningen får deltagarna reflektera och värdesätta sina egna synpunkter och värderingar kring kritiken som sedan diskuteras och sammanfattas. Under fantasifasen pågår samma typ av procedur som under kritikfasen, men nu får alla komma på alla möjliga och mest fantasifulle förslag till åtgärdsförslag. Dessa antecknas, reflekteras och värdesätts. Under förankringsfasen diskuteras vad som är möjligt att göra. Till slut ska deltagarna komma fram till vad som ska göras och av vem, när, hur och varför.

Framtidsverkstaden tar 1–3 dagar att genomföra och sker i ett mötesrum där man sitter i U-form. Ledaren är aktiv och intervenerande. Dokumentation är ett viktigt inslag under hela

processen. Uppföljning ingår, men ingen utvärdering nämns som ett obligatoriskt inslag. En lyckad framtidsverkstad sätter enligt Denvall & Salonen (2000) igång ett kontinuerligt utvecklingsarbete som bygger på delaktighet och engagemang. De steg som tas handlar om skapa tillit (individuell, social och systemtillit), dialog (samsyn och gemensamt handlande), ut hålliga processer och utprovning av en mångfald av idéer samt själva experimentet, skapandet av nya och alternativa lösningar (a.a. 183). Enligt författarna förutsätter alla dessa steg varandra för att åstadkomma lösningar. Det är framtidsorientering, kreativitet och innovativ handling som står i centrum.

I Tablå 2 delger två metodanvändare sina erfarenheter och sin syn på framtidsverkstadsmetoden. I stora drag sammanstämmer deras erfarenheter och svaren är kompletterande. Framtidsverkstaden anses erbjuda såväl planeringsverktyg som möjligheter för allas deltagande, där olika parter kan enas om strategier om förändring samt om vad man ska göra konkret. Den anses också kunna synliggöra människan bakom hennes funktion och skapa gemenskap. Styrkan med metoden är att den resulterar i en konkret handlingsplan som tas på kreativt och deltagardemokratisk sätt (se vidare Tablå 2). Jämfört med TIP har framtidsverkstad likartade ambitioner att komma fram till gemensamt beslutade handlingsplaner, även om det inte läggs lika starkt fokus på klargörande av komplexitet och problemens orsakssammanhang. I framtidsverkstadsmetoden läggs större vikt vid att komma till överenskommelser om genomförbara handlingsplaner. Metoden är välprövad och har många utövare i Sverige.

Open Space – ”en öppen mötesform för maximal kommunikation”

Portalfiguren för *Open Space Technology* (OST) är Harrison Owen, teoretiker och konsult. Själva metoden, egentligen teknologin, uppstod mera ur praktisk erfarenhet än ur teoretiskt tänkande. År 1984 har angetts som det år då metoden uppstod (Owen 1997). Owen upptäckte på konferenser som han organiserade att de mest engagerande diskussionerna pågick under kaffepauser. När Owen var i Afrika blev han varse hur cirkeln som organisationsform och marknadsplatsen som utbytesplats engagerade människor. Det är dessa erfarenheter som utgör grundbulten i Open Space, där diskussionerna pågår i cirkel och förslag presenteras på ett ställe som på svenska kallas för anslagstavlan (marknadsplatsen). Grundläggande för Open Space är den egna friheten, två fötters lag (*The Law of Two Feet*). Tycker man inte om vad som diskuteras i de grupper man deltar i så kan var och en välja att gå till en annan grupp eller en annan plats. Var och en tar därmed ansvar för sina handlingar.²⁴

I sin bok "*Expanding our now. The Story of Open Space Technology*" beskriver Owen (1997, 2) Open Space som ett alternativ sätt att fånga ett helt system i ett och samma rum på kort tid som annars kunde ta år att åstadkomma. Open Space handlar enligt honom om att utvidga nuet. "*It's all there, warts and all*" (a.a. 126). Främlingar, nära kollegor, antagonister m.fl. finns i samma rum. Alla inbjuds att medverka för de mål som sätts upp på mötet, men var och en kan välja att göra det eller inte. Vad gäller Open Space som teknologi påpekar Owen att ordet teknologi inte ska förstås för snävt (ibid. 22).

I fokus för Open Space står en mötesform som används för att underlätta delaktighet och demokrati, göra strategiska planer, lösa komplicerade problem, bygga nätverk för att snabbt kunna agera på omvärldsförändringar inom organisationer och andra nätverk (Denvall & Salonen

²⁴ Se även www.openspaceworld.com/

2000, 36–39, Holman m.fl. 2007, 135–148). Metoden har presenterats som en effektiv, ekonomisk, snabb och lätt repeterbar strategi för att organisera möten för 5–1 000 deltagare. Metoden anses till och med kunna användas utan utbildade ledare (Owen 1997).

Denna metod har framför allt använts för att främja dialog och kontakt mellan konferens- och mötesdeltagare. Syftet är att skapa maximal kommunikation. I Open Space finns ingen i förväg bestämd dagordning utan den fastställs gemensamt på plats. Var och en ges tillfälle att själv bestämma över vad han eller hon önskar prata om. Vad beträffar smågruppsdiskussioner kan deltagare byta grupp om man känner att diskussionen inte är intressant längre och söka en ny grupp. Mötet är därmed fritt från försök till kontroll och styrning. Open Space kan inte användas i frågor där förbestämda resultat ska gälla, utan i frågor som är komplexa och mångfacetterade och till och med konfliktfyllda.

Metoden har till och med uppfattats som metafysisk management. ”*Beneath the practical details of everyday organizational experience, there exists a deeper reality – the human Spirit – what some might call consciousness. That Spirit gives life to the organization; therefore, the growth of the organization requires the growth of Spirit, or evolution of consciousness, which might be considered the essence of learning. At least that was the idea*” (Owen 1997, 14). Open Space kan enligt Owen användas för att försöka fånga denna anda i nuet, samtidigt som han varnar för allvarsamma tolkningar av metoden: ”*Open Space, from the beginning, required a certain playful appreciation. Taken too seriously, you could be in deep trouble*” (ibid. 23).

Open Space syftar till att fånga den kunskap som finns hos deltagarna i nuet. Metoden grundar sig på fyra principer och en lag om ”två fötter”. Lagen om mobiliteten handlar om att deltagarna alltid kan lämna rummet (använda sina fötter för att flytta på sig) om de anser att de inte kan bidra med och lära sig något. De fyra principerna:

1. *De som kommer är alltid de rätta*
2. *Det som händer är det enda som kunde ha hänt och är viktigt oavsett vad det blev*
3. *När helst ni kommer igång så är ni i tid*
4. *När ni känner att det är dags att sluta, ja då är det dags att sluta*

Faserna omfattar:

Förberedelse: Inbjudan och lokal samt arbetsmaterial.

Anslagstavla: Dagordning bestäms och idéerna skrivs och sätts upp på en anslagstavla.

Smågruppsdiskussioner: Olika perspektiv diskuteras och samlas in och ett protokoll skrivs.

Kvällsnyheter: Uppsamling och presentation av gruppdiskussionerna samt diskussion.

Efterarbete: Materialet sammanställs och sänds ut till alla deltagare med information om hur materialet kommer att användas.

Open Space startas genom att bjuda in intresserade. Deltagandet ska alltid vara frivilligt. Inbjudan ska vara öppen till de berörda intresserade. Man brukar ange tema, plats, starttid och ungefärlig sluttid i inbjudan. Ledaren har en passiv roll. Lokalen bör vara stor så att deltagarna kan sitta i en stor cirkel när mötet börjar. I lokalen ska finnas blädderblock, stora och små papper, pennor, fika och mat. En Open Space tar i regel en hel dag, men kan också pågå 2–3 dagar. Den kan användas för grupper för 5–2 000 personer, beroende på kontext. Open Space strävar efter att fånga den kunskap, erfarenhet, kreativitet och innovation som finns bland deltagarna. Open Space kan arrangeras i ett bostadsområde, en organisation, i en skolklass, en forskargrupp m.fl. Dokumentation är viktigt, men det finns inga krav på uppföljning.

Den svenska metodanvändaren poängterar att Open Space har en humanistisk människosyn; att alla människor är värdefulla. Metoden anses vara bra för att skapa förutsättningar för de berörda att själva äga frågan och ta ansvar för implementeringen. Styrkan är att metoden utgör den minst styrda metoden under mötet samt att den bidrar till delaktighet, ägande av lösningar, handlingsinriktning och empowerment (se vidare Tablå 2). Jämfört med TIP är Open Space mer inriktad på fri kommunikation och har ingen strukturerad rådslagsprocess, såsom TIP. Open Space möjliggör frihet för val av handlingar, spontana gruppkonstellationer och kreativa beslut där ledaren har en följande – snarare än en styrande – roll.

SCA – ”problemstrukturering och iterativa processer för planering och beslutsfattande”

Den första boken om *Strategic Choice Approach* (SCA) utgavs 1969 av John Friend och James Jessop. Metoden prövades i praktiska planeringssammanhang i början av 1970-talet. Jessop dog tragiskt och Friend gick vidare med Hickling. Tillsammans har de skrivit metodboken ”*Planning under Pressure. Strategic Choice Approach*”, som utgivits i tre utgåvor (Friend & Hickling 2005). Den första utgåvan utkom 1987. I den senaste utgåvan från 2005 medverkar 23 metodanvändare som beskriver exempel på praktiska försök i olika länder världen över. Metoden har framför allt använts i samhälls- och miljöplanering samt för hållbar utveckling i urbana och rurala sammanhang från västvärlden till utvecklingsländer. Nätverket är idag världsomspännande. I västvärlden har SCA-metoden prövats i alla möjliga sammanhang från planering av karnevalståg till företagande och informationsteknologi där risker och osäkerhet identifierats.

SCA handlar om att främja strategisk och iterativ planering, i själva verket problemstrukturering, under osäkerhet där avancerade datametoder används som verktyg för att hantera komplexa problem och sammanhang i samhällsplanering. Metoden syftar till att underlätta strategiska val och att fatta beslut om handlingsinriktning i de planeringssammanhang där flera aktörer från olika sektorer och civilsamhället medverkar (Kain & Söderberg 2002).²⁵ Metoden härstammar från *Institute for Operational Research* (IOR) som etablerades 1963 som en enhet vid *Tavistock Institute of Human Relations* i London (Friend & Hickling 2005). Under 1963/1967 gjorde forskare från Tavistock undersökningar om svåra frågor och problem kring planering samt beslutsfattande i Coventry. Forskare upptäckte en rad organisatoriska och andra problem i hur man planerar, tar beslut och utformar verksamheter. De upptäckte bland annat att de berörda hela tiden skiftade synsätt, tvingades handla kortsiktigt under press, hade svårt att balansera mellan brådska och osäkerhet samt att skilja mellan det tekniska och det politiska (ibid. 5). Före SCA pågick experiment med mjuka datametoder som kallades för *Strategic Adviser* (STRAD) för mindre grupper och små informella grupper. Senare har metodutvecklingen gått mot att utveckla allmän metodik för problemstrukturering i alla möjliga sammanhang från offentliga och privata aktörer till föreningar och andra nätverk i lokalsamhällen.

SCA presenteras som en metamodell, som en universell planeringsmetodologi, som kan utnyttjas i olika sammanhang där komplexa problem och frågor förekommer. Denna planeringsmetod uppfattas av författarna som en kreativt skapande konst, [...] ”a craft through which people develop their capacity to think and act creatively in coping with the complexities and uncertainties

25 www.worldwaterweek.org/documents/WWW_PDF/2008/sunday/K24/KainWaterWeek_smallsize.pdf

that beset them in practice” (Friend & Hickling 2005, 3). Den handlar om en process där man gör framsteg genom att hela tiden välja strategiskt. Denna typ av process uppfattas som iterativ till skillnad från en linjär och en cirkulär process. Planering inom SCA refererar till en process av strategiskt väljande på fem centrala områden där det är svårt att finna balans som exempelvis mellan mer förenklad eller mer utvecklad hantering av komplexitet. Författarna diskuterar och illustrerar flera typer av osäkerhet och hantering av den. Vad en mer strategisk hantering av osäkerhet än kräver så är det inte enkla in- och output-val utan mer multipla. Ett strategiskt val förutsätter mer information, klargjorda objekt och mer koordination än enkla val. Det räcker inte endast att en person tänker vid ett skrivbord utan det behövs flera intressenter som deltar och delger sina synpunkter som kan diskuteras och vägas ihop (ibid. 7 ff.).

Inom SCA hanteras de multipla problemen genom fyra centrala faser som benämns som *Shaping*, *Designing*, *Comparing* och *Choosing* för att komma fram till multipla besluts-output. På svenska har dessa faser benämnts av Kain & Söderberg (2002) som att:

Formulera problem

Utforma alternativ

Värdera och jämföra alternativ

Välja mellan alternativ för att kunna fatta beslut om handling.

Alla dessa faser förutsätter färdigheter för att kunna tränga in i problemen och verka för mer multipla beslut. SCA innebär att lära sig att arbeta mer iterativt och cykliskt. Datateknik kan användas som hjälpmedel för att strukturera olika perspektiv och förslag. Metoden går ut på att lära av varandra och att under processen utveckla idéer och förslag till utveckling och förändring. Aktionsforskning är en central del av metodutvecklingen. “[...] *this means working with practitioners, and together sharing the learning from doing so, then together working out how it can be best codified for the benefit of others*” (Friend & Hickling 2005, 295). Även aktionslärande anses ingå i vidareutveckling av SCA, där beslutsfattandet uppfattas som en läroprocess, som lärandet i processer av val.

Efter nästan 50 års metodutvecklingsarbete påminner författarna om att det inte går att förbereda sig för alla planeringsutmaningar genom att endast läsa böcker, utan det behövs också *learning by doing* i praktiken (ibid. xxiii). Den svenska metodanvändaren poängterar att metoden behövs för att skapa strategier, planer och beslut. SCA anses utgöra ett slags metametod för att strukturera iterativa processer med många deltagare. Den kan kompletteras med andra metoder för att täcka in specifika behov. Metodens styrka är strukturering som leder till handling (se vidare Tablå 2). Jämfört med TIP finns likheter med strävan efter att lösa komplexa problem och komma fram till kloka beslut, även om SCA är mer planeringsinriktad och använder data-tekniken i större utsträckning än i TIP.

Work-Out – ”snabba problemlösningar och resultat”

Ursprungligen fick denna metodutveckling sin start på General Electric som *GE-WorkOut Process* i slutet av 1980-talet i USA. Senare har metoden använts för organisatorisk förändring och lärande inom olika typer av organisationer från företag till offentliga och frivilliga (Ulrich m.fl. 2002, Holman 2007, 535-540, 705). Bokens undertitel *How to implement GE's revolutionary method for busting bureaucracy and attacking organizational problems – fast* anger att metoden kan bidra till att radikalt bryta upp byråkratiska stelheter och attackera organisatoriska problem. Metodens

kärna och framgångsförutsättning har sammanfattats i tre ord: *Speed, Simplicity* och *Self-Confidence*. Det ska gå snabbt, enkelt och främja självförtroende. Metoden har senare vidareutvecklats till *Six Sigma Quality*.²⁶

Work-Out har tydligast utvecklats av företagsledare, forskare och konsulter inom privatsektorn, på GE mot organisationsutveckling och beslutsfattande genom att engagera anställda på olika nivåer och bygga upp nya relationer mellan anställda och chefer samt mellan kunder och leverantörer (Ulrich m.fl. 2002). Som portalfigurer nämns Jack Welch, VD vid GE i början av 1980-talet, och James Baughman, ledare för GE:s ledar- och utvecklingscenter vid Crontonville, New York. Trots portalfigurer är det allas medverkan som team som lyfts fram i utvecklingen av Work-Out-metoden. Behovet av metodutveckling vid GE uppmärksammades i slutet av 1980-talet, då företagets ”hårdvara” (produktförsäljning) gick bra men problem upptäcktes med dess ”mjukvara” (byråkratin). Personalen (chefer och anställda) kände sig överarbetade och överbelastade på grund av sin situation och det givna arbetssättet. Synpunkter som framfördes var inga nya, som att *”We have lots of ideas”, ”We know what needs to be done”, ”But nobody listens”, ”Nobody lets us do it”* (ibid. 4).

Det är förändring av organisationskulturer och ledarskap som står i fokus för Work-Out. Metoden går ut på att minska byråkrati, förbättra arbetsprocesser samt förstärka kundrelationer för att åstadkomma snabbare beslut och bättre effektivitet inom företaget. I slutet av 1980-talet var GE:s finansiella utveckling bra. *”But the underlying management culture of GE was still slow, bureaucratic, and analytical. Managers relied on command and control rather than engagement and empowerment. Employees at all levels lacked the confidence to challenge old ways of doing business. [...] Too many managers hide behind their staff, not dealing directly with their employees. If GE was to survive in the rough-and-tumble, globally competitive world that Welch foresaw the 1990s and beyond, its management culture – what they called the ’Software of the company’ – would have to change”* (Ulrich m.fl., 2002, 7-8).

Metoden inleds med förberedelse och genom att samla nya idéer från deltagare som engageras för gemensam brainstorming inom företag. Det är relationsfrämjande arbete mellan chefer och anställda, regeringar och medborgare, funktioner och avdelningar samt kunder och leverantörer som står i fokus. Metoden utlovar förändringar och mätbara resultat: *”In its most robust form, Work-Out changes culture, develops new kinds of leaders, improves team work, develops analytical skills, creates new language, bridges organizational boundaries, supports succession planning, improves customer and supplier relationships, and gives everyone in the organization powerful new roles in achieving excellence. But even in its simplest form, when stripped of its essence, Work-Out allows people to get some obstacles out of the way so they can do their work better. In many organizations, that alone would be a significant gain”* (Ulrich m.fl. 2002, xvii).

Work-Out omfattar tre huvudfaser: design, genomförande och implementering. Design kan ta 3–4 veckor, genomförande 2–3 dagar och implementering 3–4 månader. Antalet deltagare kan vara 20–100 personer. Metoden lovar förändring inom 100 dagar. Processen beskrivs i form av en cirkel. Den går ut på att samla anställda på olika nivåer och i skilda funktioner för att lösa aktuella problem. Processen startas genom att utmana deltagare. Brainstorming sker i smågrupper som får välja idéer med hög prioritet och utveckla särskilda rekommendationer som presenteras för chefer och andra deltagare i form av ett utkast till en aktionsplan och förslag till ansvariga.

26 www.ge.com/en/company/companyinfo/quality/whatis.htm#

Chefer tar ställning till aktionsplanen med ”ja eller nej-beslut”. Aktionsplanen överförs sedan till de ansvariga för implementering (Holman m.fl. 2007, 536, 705).

Faserna i Work-Out processen kan sammanfattas enligt följande:

Fas 1: Samla de berörda

Fas 2: Utmana dem

Fas 3: Brainstorming

Fas 4: Rekommendationer

Fas 5: Beslutsfattande

Fas 6: Implementering

Målet är att påskynda förändring genom att med hjälp av metoden försöka göra organisationer snabbare, enklare och mindre byråkratiska. Förespråkarna talar om organisatorisk växt som ska bidra till innovation och vinstskapande tillväxt. I detta ingår att snabba på handling genom att öka idékläckning och handlingskapacitet. Såväl ansvar som flexibilitet poängteras.

Work-Out har beskrivits som en metodisk kraft för ”uppbyggande och utvidgande” organisatorisk växt (Ulrich m.fl. 2002, 27). Den typ av dialog som har utvecklats inom ramen för Work-Out har sammanfattats i tre faser och har haft som syfte att göra organisatoriska hinder flexibla, elastiska och öppna för förändring. Dessa tre faser kallas ”*Talk the talk*” (börja förstå var och ens sätt att tala), ”*Translate talk into walk*” (börja processen av gemensam problemlösning) och ”*Walk the talk*” (från idéer till gemensam handling).

Den svenska metodanvändaren anser att metoden kan användas för att hantera komplexa föreställningar inom och utanför organisationen. Den stödjer ledningen att ta ett grepp om verksamhetens utmaningar snabbt och effektivt. Metoden har en tydlig arbetsgång för att omfatta alla och få alla att förhålla sig resultatorienterat. En satsning på ett år förutsätts för att åstadkomma förändringar ”på riktigt” (se vidare Tablå 2). Jämfört med TIP strävar Work-Out efter enkelhet och snabbt beslutsfattande. Metoden är från början affärsorienterad men används i Sverige även i statliga verk och offentliga förvaltningar för att minska byråkrati och öka effektivitet. Det finns också likheter med framtidsverkstäder vad gäller brainstorming samt Opera och GruppExpo som också kan användas för att utveckla och förändra organisations- och möteskulturer – mjukvaran – på företag och inom organisationer.

World Café – ”dialogiska kafésamtal som gör skillnad”

Denna metod omfattar små- och storgruppsdialoger vid runda kafébord där samtal förs om frågor och problem som deltagare är intresserade av att diskutera och dela med sig av utifrån sina egna erfarenheter och kunskaper som betyder och skapar mening (Brown m.fl. 2001, 2005, Holman m.fl. 2007, 179 ff, 706). Bland metodutvecklarna nämns Juanita Brown, David Isaacs och Ken Homer samt hela World Café-nätverket. Metoden härstammar från USA där den har prövats i samhällsarbete, inom olika slags organisationer samt företag. Det finns ett globalt nätverk av metodanvändare och intresserade som ingår The World Café Community.²⁷ Metoden har också tillämpats som dialogcafé eller workshopcafé.

Namnet World Café implicerar symboliken ”världen som kafé” där viktiga samtal kan föras för att lära av varandra, dela med sig och skapa livsbejakande framtider tillsammans. Det är de

²⁷ www.theworldcafe.com

konverserande samtalen i fria former och i dialog som står i fokus för denna metod som syftar till att främja interaktivt och visionärt erfarenhets- och kunskapsutbyte till något nytt och innovativt – tillsammans med andra. Grundantagandet är att människor tänker och gör något tillsammans, något som är större än vad var och en kan åstadkomma. Idén till metoden härstammar enligt författarna från egna erfarenheter av och kunskaper om samtalets betydelse vid kafébord hemma samt jämförelser med samtalens roll kring elden långt tillbaka i människans historia. Samtal i form av konversation anses ha ingått i människans liv genom historien som ett sätt att skapa mening om världen, upptäcka nya värden och kunskaper samt föreställa sig framtiden (Brown m.fl. 2001, 1). Med nätverkets egna ord har World Café beskrivits som en innovativ metodologi: *”It is an innovative methodology that enchances the capacity for collaborative thinking about critical issues by linking small-group and large-group conversations. In the process, knowledge grows, a sense of the whole becomes real, and new possibilities become visible. The World Café utilizes the principles of dynamic networks and living systems to access a source of deeper creativity and shared knowledge that might not be available through more traditional approaches to collaborative work”* (Brown m.fl. 2001, 2).

Metodens uppkomst dateras till 1995 och till en kunskapsuppfattning som benämns som *Knowledge Management* (KM) till skillnad från *Information Management* (IM). ”Kunskapsmanagement” handlar inte endast om informationsutbyte utan om gemensamt kunskapande med andra. Metoden förväntas leda till en djupare förståelse och innovativ handling genom ”kollektiv intelligens” (*co-intelligence*) som skapas under processen när man inom gruppen och mellan grupperna diskuterar och byter tankar, erfarenheter och kunskaper. Genom roterande och meningsskapande samtal kan samtalen omvandlas till nya och utvidgande insikter som antas uppmuntra till innovativ handling. *”The collective wisdom of the group becomes more accessible, and innovative possibilities for action emerge”* (Brown m.fl. 2005, 4). Metoden utgår från att alla har erfarenheter och kunskaper som kan delas för att utveckla (lokal)samhället och organisationer, hantera komplexa frågor, utveckla strategier eller att initiera något nytt och viktigt i livet och samhället. Konversationerna syftar inte endast till samtal och kollektiv kunskap med andra utan även till att bidra till förkroppsligad kunskap (*embodied knowledge*). Konversation i denna metod utgör därmed en kunskapande och insiktsfrämjande handling. *”When participants return from Café conversations, they often see additional action choices that they didn’t know existed before”* (Brown m.fl. 2001, 4).

Processen leds med hjälp av en processledare, som kallas värd (*host*). I praktiken kan förberedelsefasen ta från en dag till flera månader och processen från två timmar till flera dagar. World Café omfattar vanligtvis en beställare eller sponsor, designteam, en värd och deltagare. Antalet deltagare kan variera från 12 till 1 200. Värderna håller i processledningen av dialogen som genomförs vid runda bord för fyra-fem personer. Efter en 20–30 minuters diskussion byter tre-fyra personer bord och en stannar kvar. Byte av bord sker som regel tre gånger. Vanligtvis finns också en som antecknar de viktigaste aspekterna av samtalen. Uppföljningen bestäms i samråd av beställare och medverkande.

Följande sju principer ingår i metoden för att processa fram en framgångsrik process:

1. Sätt upp kontexten
2. Skapa gästvänligt rum
3. Undersök frågor som betyder och berör (*matters*)
4. Uppmuntra alla att dela med sig

5. Korsbefrukta och sammanför olika perspektiv
6. Lyssna och reflektera tillsammans över nya insikter, mönster och nya frågor
7. Synliggör och dela nya upptäckter

Världens roll är att understödja processen. I detta ingår att frigöra kreativ energi genom att inbjuda, välkomna, erbjuda och berömma.

Denna metod är enligt den svenska metodböckerna inte riktigt en metod som kan stå för sig själv utan måste vanligtvis kompletteras med andra metoder. Den är användbar för att på kort tid få hög delaktighet i en stor samling människor som inte känner varandra och att på allvar diskutera komplexa och angelägna problem (se vidare Tablå 2). Metoden går att variera på ett flertal olika sätt. Jämfört med TIP och med de övriga metoderna är denna metod den mest omedelbara utan krav på strukturering, beslutsfattande eller uppföljning. Metoden handlar med andra ord om situationell inlärning och gemensamt kunskapande för att skapa något nytt och innovativt för nästa fas i frågan som står på agendan. Den kan som andra metoder tillämpas på olika sätt kontextuellt och olika varianter förekommer.

OPERA/GruppExpo – ”ökad delaktighet och effektiva möten samt förädlade tankar”

Opera och GruppExpo är metoder som har utvecklats i Finland sedan början av 1980-talet inom ramen för *Innotiimi* som grundades 1984 i Imatra i östra Finland (Innotiimi 2001, 2002, Mantere 2004). Innotiimi är ett konsult- och utbildningsföretag som utvecklar nya arbetssätt för arbetslivet både inom det privata näringslivet och inom den offentliga sektorn. Verksamheten har vuxit till ett internationellt konsultnätverk som har sin bas i Frankrike och en systerverksamhet sedan 2001 i Sverige, i Bollnäs. Namnet Innotiimi refererar till teamorienterat innovationsarbete. Metoden härstammar från arbete med innovationsprocesser och organisationsutveckling och har kommit att omfatta arbete med meningsfulla möten, ledarskap, teamutveckling samt förändrings- och innovationsprocesser. Syftet med Innotiimi är inte endast att skapa stödjande system utan att involvera och organisera människor i processer för att skapa utveckling och förändring. Målet från starten har varit att skapa kreativa arbetsplatser och att utveckla metoder för att frigöra kreativitet i syfte att skapa verklig förändring i praktiken. Förändring uppfattas som en förnyande och lärande process under mottot ”förändring förnyar”. I fokus står enligt Innotiimi såväl individen som den högpresterande organisationen, *a high performing organisation*. Detta uppfattas av Innotiimi som ”en inspirerande och levande gemenskap där människor verkligen deltar i en process som leder organisationen mot hög prestation grundad på långsiktigt hållbar tillväxt och lönsamhet”.²⁸

Opera och GruppExpo är två metoder som ofta används tillsammans, varför metoderna presenteras tillsammans i denna studie. Initialerna i Opera kommer från metodens olika faser (omedelbara egna tankar, parets tankar, exponera, rangordna och arrangera) som diskuteras mer detaljerat nedan. Metoden har ursprungligen använts som problemlösningsmetod men har visat sig fungera bäst när det gäller att effektivisera vardagliga arbetsmöten. Bakomliggande tankar kring metoden Opera är erfarenheter av ineffektiva och frustrerande möten inom organisationer. Ineffektiva möten beskrivs som arbetslivets frustration nummer ett. I goda tider har deltagarna mer overseende men när läget förvärras, ”när pressen och arbetstakten ökar [...]”,

²⁸ www.innotiimi.se

där organisationens nyckelpersoner rusar från möte till möte utan att få mycket till stånd”, ökar frustrationen och prestationen minskar. Arbetsmöteskulturen ses som ett väsentligt problem och som en del av ledarskapet. Den anses återspegla ledarkapsuppfattning och -praxis. I litteraturen om Opera diskuteras inte komplexa mötesproblem explicit men implicit. I tankesätten bakom metoden finns ett antagande om att ”allt anknyter till allt” (Innotiimi 2001, 6-15, 116-120).

Opera presenteras av Innotiimi som en alternativ mötesmodell i förhållande till traditionella möten. Den beskrivs som en metod som kan användas för grupparbeten och arbetsmöten på en rad olika områden från visionära och strategiska processer till problemlösning i organisationer, företag och föreningar, från idrottsträning till företagsledning. Metoden kombinerar ett systematiskt arbets sätt med en kreativ problemlösningsprocess där konsulterna försöker skapa den bästa möjliga meningsskapande förståelsen utifrån deltagarnas kunskaper och erfarenheter, med målet att jämka samman olika tänkesätt. I fokus står delaktighet i processen och att genom delaktighet förbinda sig till något nytt. Förbindningen sker genom involvering. Boken ”OPERA – ett verktyg för effektiva arbetsmöten” inleds med samma citat av Einstein som Ross (2006) använder i sin avhandling om TIP, att ”Organisationers problem löser man inte med samma tanke- och handlingsmönster som de uppkommit genom” (Innotiimi 2002). Operametoden beskrivs som en arbetsmetod ”med vars hjälp även svåra problem kan behandlas på ett systematiskt och konstruktivt sätt” (ibid. 37). Först utkristalliseras problemet, sedan hittar man på alternativa idéer, och till sist ställs förslagen i prioritetsordning. I ett Operamöte deltar utöver beslutsfattare och experter alla de som berörs av ärendet. Den traditionella mötesmodellen anses bestå av en aktiv inre cirkel och en passiv yttre cirkel, medan i Operamodellen alla är delaktiga i den inre cirkeln (ibid. 31-32).

Metoden framställs som ett enkelt förfarande som undviker tidskrävande vetenskapliga utredningar. De faser som finns handlar om att samla deltagarnas olika åsikter om för dem viktiga frågor till en gemensam syn och ett gemensamt beslut om hur man ska gå vidare i frågan. De fem faserna som återges nedan bildar OPERA (Innotiimi 2001,16-17). Denna typ av mötesteknik beskrivs som en parallell process (simultan process) jämfört med den vanliga mötestekniken (konsekutiv process) med dagordning, diskussion och beslut där debattekniken gäller. I Opera transformeras ”antingen eller” lösningar till ”både-och”. Idén i metoden är att producera flera idéer och med idéproduktionens hjälp bygga upp en grund för bättre beslut, jämfört med traditionell mötespraxis där ärendena står i centrum. I Opera behöver man inte tänka ut hur ärendena behandlas och indelas i faser. Planeringen i Opera utgår från vilken typ av resultat som önskas (Ibid. 46, 53, 59-60).

OPERA omfattar fem faser som följer:

O medelbara egna tankar: Deltagarna funderar på frågan var och en för sig och antecknar på ett eget papper de tankar den utlöst.

P arets tankar: Deltagarna diskuterar parvis de tankar de skrivit ner. De antecknar de viktigaste förslagen på separata papper, som de hänger upp på tavlan, så att alla kan läsa dem.

E xponera: Paren förklarar kortfattat för de övriga deltagarna förslagen på tavlan.

R angordna: Paren väljer enligt överenskomna urvalskriterier ut de viktigaste bland alla förslagen. De markerar sina val på arbetstavlan.

A rrangera: Ledaren arrangerar de upphängda förslagen enligt teman efter deltagarnas anvisningar.

Bland framgångsfaktorerna hos Opera-metoden lyfts följande aspekter (ibid., 45-50):

- Separation av ”produktion” respektive ”bedömning” av förslag
- Kritik ersätts med positivt urval
- Gruppminne
- Kombination av individ- och grupparbete
- Nyttan av par
- Kombinationen av systematik och kreativitet
- En känsla av trygghet
- Att förbinda sig genom delaktighet

I processen används styrande frågor som styr arbetets inriktning. Vad-, hur- och vilken-frågor ingår som regel, medan varför-frågor undviks. Frågan ”Varför vill vi göra detta?” ingår dock.

Jämfört med TIP, som vill fokusera på tydlig förståelse av problemens kontextuella orsakssammanhang, avser Opera-metoden att förenkla processen. Här gäller det att tillsammans och relativt snabbt bygga upp en gemensam uppfattning och rikta verksamheten mot ”rätt saker”, mot handling i stället för en grundlig utredning som en pappersprodukt, hur vetenskapligt än den har genomförts. Utgångspunkten är densamma, att inte utgå från att det finns rätt och fel. Det finns bara olika uppfattningar och synsätt. En fungerande lösning antas åstadkommas mer effektivt när man kombinerar olika uppfattningar. Resultatet blir ofta en ny syntes (både-och), som är bättre än summan av de enskilda förslag man utgick ifrån (Innotiimi 2001, 117).

GruppExpo är en metod som används som komplement till Opera-metoden. GruppExpo kom till 1996 och syftar till att tillsammans med personalen eller andra berörda åstadkomma förändring (Mantere 2004). I boken om GruppExpo diskuteras olika mötesstrukturer och olika typer av möten som konventionella möten, gruppmöten och torgmöten samt involverande möten som Opera och GruppExpo. Dessa två möten omnämns som arbetssätt vilka bygger på en kombination av strukturer och principer för kreativ problemlösning, där alla kan komma till tals och försöka hitta den optimala gemensamma lösningen som deltagarna kan förbinda sig till.

GruppExpo anses kombinera kreativitet, struktur, involvering och principer för inläring. Den kan användas för att utforma strategier, handlingsplaner, utveckla processer och system samt bearbeta värderingar. GruppExpo används vanligtvis efter Opera för att förädla tankar och handling. Den beskrivs som en metod för involverande ledarskap och utvecklingsarbete. GruppExpo skiljer sig från Opera genom att den kan användas för bearbetning av flera frågor samtidigt och arbete med stora grupper. Handboken om GruppExpo påbörjas med mottot ”gemensam insikt är halva arbetet” (Mantere 2004).

Författaren exemplifierar en komplex situation då ledningen eller andra utmanar att vi måste acceptera förändringen. Problematiskt i alla dessa situationer är att det inte går att befalla folk att förbinda sig till en förändring, som är en process som var och en måste gå igenom. Mantere (2004) diskuterar beslutsfattandets illusion om att det räcker med att fatta ett beslut. Dagens organisationer med högutbildad personal anses behöva något annat, involverande chefer som coacher och som skapare av förutsättningar. GruppExpo presenteras som syntesen av följande fyra huvudprinciper (ibid, 108):

1. När man deltar i tankearbetet förbinder man sig vid resultat
2. Principerna för kreativ problemlösning stöder innehållsmässigt tillkomsten av ett bra resultat

3. Struktur gör att arbetet löper effektivt
4. Kollektiv inlärning stärks av gemensam insikt

Minnesformeln för Gruppexpo är BESKED i sex faser. Metoden anses kombinera två motsatsfenomen: kreativitet och struktur. Även denna metod handlar om kollektiv inlärning och insikt. (Ibid. 34-35, 122-126, 153-156):

*B*ilda funderingsgrupper

*E*gna tankar

*S*ummera

*K*omplettera i tvärgrupper

*E*nligt bedömningspar

*D*ela ansvaret

Först bildas funderingsgrupper genom val av ämnen som väcker mest intresse. Därefter antecknar deltagarna individuellt sina egna idéer på papper. De individuella förslagen summeras och förädlas till gruppens förslag. Efter summeringen blandas grupperna om helt så att minst en medlem ur varje ursprunglig grupp ingår i varje ny grupp. De nya grupperna går igenom resultaten av grupparbetena och kompletterar dessa. Under E omgrupperas deltagarna i bedömningspar som med hjälp av urvalskriterier väljer de väsentligaste av de förslag som ingår i grupparbetena. Den sista fasen handlar om att de förslag som fått mest bifall lyfts fram och man kommer överens om vem och vilka som tar ansvaret för att dessa förs vidare. Att förädla planer handlar om att behandla förslag till nytt handlings sätt, nytt system eller till organisationsförändring (Mantere 2004, 130 ff.).

BrainGrouping är den tredje metoden som ingår i Innotiimis verksamhet men som inte kommer att diskuteras mer ingående i denna studie. Denna metod fokuserar på innovationsskapande processer med kreativt idéskapande och avslutas med konkreta handlingsplaner. Den åskådliggörs med hjälp av vattendroppssymbolikens fyra faser: ideskapande, utveckling, förbättring och handling.

Opera presenteras av de två svenska metodanvändarna som en transparent, deltagardemokratisk och snabb metod som passar bra för kortare möten för att hitta gemensamma nämnare och bilda teman. Metoden anses ha en bra avvägning mellan egna tankar, samtal i par och gruppdiskussioner. Opera kan kombineras med andra metoder som GruppExpo för att vidareutveckla tankarna och handlingsplanerna. Opera beskrivs som en involverande och visualiserande metod, GruppExpo som ett mer samskapande arbetssätt för att vidareutveckla idéer och handlingsplaner i tvärgrupper (se vidare Tablå 2). Jämfört med TIP är Opera och GruppExpo mötestekniker som syftar till att öka delaktighet, gemenskapsenergi och handling. Metoderna presenteras i litteraturen som praktiska, nästan antiakademiska, metoder. Dessa två metoder fokuserar framför allt på behovet av förändring av möteskulturer inom företag och organisationer för att skapa organisatoriska och relationella förutsättningar för förändring och innovation. I detta avseende har Opera och GruppExpo likheter med Work-Out. I Sverige har Opera och GruppExpo också kommit att användas i offentlig verksamhet och utveckling av lokalsamhällen.

Transformativ medling – ”ett relationellt förhållningssätt till medling och konflikttransformation”

Det finns enligt Bush & Folger två tydliga modeller inom medling, den avtalsinriktade och den transformativa (Bush & Folger 2010, 21 ff, 28 ff, 211 ff, 236). För att förstå den transformativa modellen måste man veta något om båda i ett jämförande perspektiv. Den avtalsinriktade modellen är konventionell; den syftar till förlikning genom tvistlösning och skiljedomsförfarande som styrs av rättsliga avtal och regler. Den transformativa modellen kommer från USA där den har initierats och utvecklats av Robert A. Baruch Bush och Joseph P. Folger (Bush & Folger 2010, Folger, Bush & Della Noce 2010). Denna metod är speciellt inriktad på medling i konflikter som är komplexa. År 1994 utkom deras första bok om alternativ medling, *The Promise of Mediation*. Den transformativa medlingen anses ha förmänskligat synen på hur medlingsprocessen kan hjälpa parter i konflikt att söka en gemensam förståelse av en konflikt och för att stödja de inblandade att tillsammans göra något åt den. Den konventionella, avtalsinriktade modellen kan enligt författarna lätt bli antagonistisk genom fördelningsinriktat köpsläende. Den konventionella medlingen tenderar att minimera det gemensamma samtalen och istället föredra att snabbt gå till det enskilda samtalen och hålla parterna åtskilda under resten av medlingen. Den kan också bidra till förtryck, att öka statens makt över individen och de starkas makt över de svaga.

Den transformativa medlingen handlar enligt Bush & Folger (2010) om något annat, en samarbetsinriktad och integrerad problemlösning som utmärks av en kreativ ”vinna-vinna” hantering av konflikter. Den anses också vara mindre kostsam och mer human än den konventionella. Den transformativa medlingen står för ett skifte från en individualistisk till en relationell och interaktiv uppfattning om samhället och medling. I detta ingår en relationell vision om en ny typ av moral och samhällsordning där man kan integrera individens frihet med ett socialt samvete. Den transformativa medlingen presenteras som ett humanistiskt förhållningssätt som värnar om rättigheter och rättvisa samt om omtanke och förening. Den syftar till att genom *empowerment* och *recognition* transformera konfliktinteraktion genom att förändra inställningen hos dem som är inblandade i processen.

Empowerment i detta sammanhang betyder ”att hos individer återupprätta en känsla av deras värde och styrka och deras egen förmåga att fatta beslut och hantera de problem som uppstår i livet”, och *recognition* innebär ”att hos individer väcka erkännande, förståelse eller empati för situationen och den andras åsikter” (Bush & Folger, *ibid.*, 36). Denna typ av medling utgår från en uppfattning om att människor är kompetenta, att de har förmåga att hantera sina egna problem och att de kan aktivera sin inneboende förmåga att överlägga och fatta beslut i ogynnsamma situationer. Medlaren kan hjälpa parterna att mobilisera sina egna resurser för att ta tag i problem och uppnå sina mål. Medlingen handlar inte om terapi men pågår som ett samtal där medlaren uppgift är att stödja konflikttransformation: ”att stärka parter i att definiera problemområden och att själva komma fram till villkor för en överenskommelse, och [...] att hjälpa parterna att förstå varandras perspektiv” (*ibid.*, 49). I denna metod förutsätts att när människor pratar igenom svåra frågor och gör tydliga val med större förståelse för dem som de är oense med, lär de sig att leva i en värld där olikheter är något oundvikligt.

I detta sammanhang refererar transformation inte direkt till omstrukturering av sociala institutioner utan snarare till en förändring i konfliktinteraktionens kvalitet, som i sig kan bidra till institutionell omstrukturering. Transformativ medling har använts inom skilda områden

som konflikter på arbetsplatser, mellan grannar, inom familjer, organisationer och offentlig politik. I Sverige har metoden prövats av medlare vid Göteborgs Stads Medlingsverksamhet, där initiativet till den svenska översättningen av boken ”*Transformativ medling – ett relationellt förhållningssätt till konflikt*” (Bush & Folger 2010) har tagits. Esperantoplatsen är ett exempel på hur metoden har använts i konflikter med skateboardåkare i en stadsdel.²⁹ På internet kan man finna information om flera typer av medling och också om ett institut som har etablerats för studier i transformativ medling.³⁰

Den transformativa medlingen anses underlätta kommunikation; den stödjer en möjlig förändring i en konfliktsituation. Denna typ av medling är lämplig och användbar vid konflikter där parterna har en pågående relation som fortsätter efter medlingen. Vid transformativ medling är medlaren till stor del inaktiv under samtalet. Förhållningssättet är inte styrande men proaktivt. Medlaren uppmärksammar parterna om möjligheter och uppmuntrar till dialog kring alternativa synsätt. Medlaren är processinriktad men tvingar inte på parterna en strukturerad process i enlighet med manualer.

Processen illustreras i en modell av en yttre och inre ring (Bush & Folger, 2010, 197). I den yttre ringen ligger medlarens fokus på att vara uppmärksam på empowerment och recognition. I den inre ringen ska medlaren koncentrera sig på att aktivitetsfärer skapas och omskapas vid konversationsinteraktionerna under samtalet. I detta ingår fem områden:

A: Skapa sammanhang (*Hur vill jag göra detta?*)

B: Utforska situationen (*Vad handlar detta om?*)

C: Överlägga (*Vad innebär detta?*)

D: Utforska möjligheter (*Vad är möjligt?*)

E: Fatta beslut (*Vad ska jag göra?*)

Medlingen är värdebaserad på en relationell syn och syftar till en transformation av parternas konfliktinteraktion genom *empowerment* och *recognition*. Denna typ av medling har mer en kommunikationsbaserad än en psykologisk ansats till medlingsarbete, en teori om konflikt som kris i en interaktion, där medlarens roll är att understödja förändringar i *empowerment* och *recognition* för att parterna ska kunna förändra sin interaktion från destruktiv till konstruktiv inlärning.

Teoretiskt utgår Bush & Folger (2010) från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv på social interaktion. ”Det är i själva verket genom denna interaktion som vi ’konstituerar’ oss själva, ger våra liv mening och därmed skapar en grund för att avgöra vilka mål vi faktiskt vill uppnå enskilt eller tillsammans – en konstituerande process som fortgår genom livet” (ibid. 224-225). Författarna har också lånat idéer från kommunitarister och kommunitaristiska feminister. Författarna står för dialogism som innebär teorier om möjligheten att integrera den mänskliga upplevelsen av åtskildhet och sammankoppling. Den transformativa konfliktmetoden avser att vända konflikten i sig till en möjlighet till att fördjupa interaktionen mellan det personliga och det mellanmänskliga. Det övergripande ideologiska målet är att hitta den gemensamma mänsklighet som medlingen har potential att blottlägga. I detta ingår också en politisk intention att förmänskliga samhällsinstitutioner och utveckla en relationell samhällsvision.

29 www.socialresursextranat.goteborg.se/prod/SocialResurs/dalisextra.nsf/o/a5e9746986d1fbeac125774400419e01?OpenDocument

30 Se vidare www.beyondintractability.org/bi-essay/transformativ-mediation och www.transformativemediation.org.

De svenska metodanvändarna anser att metoden kan användas för att hantera komplexitet. De poängterar metodens processkaraktär och att ingen bestämd form finns för processen. Metoden utgår från *bottom-up*-perspektivet att det är människorna själva som besitter det som behövs för att hantera sina konflikter. Medlaren koncentrerar sig på interaktionens kvalitet hellre än på sakfrågan. När parterna blir starkare och mer öppna anses interaktionens kvalitet bli bättre (se vidare Tablå 2). Jämfört med TIP har transformativ medling en teoribaserad grund som TIP men står för en annan typ av metod i komplexa frågor, nämligen medling, inte explicit till deliberation. Transformativ medling är ett relationellt förhållningssätt som också påminner om miljöterapi samt i viss mån om social mobilisering och samhällsarbete i strävan efter att för mänskliga samhällsinstitutioner (jfr Denvall m.fl. 2011, Sundh & Turunen 1992, Turunen 2004, 2013). Transformativ medling rör komplexa frågor och problem som metoden vill hantera på ett alternativt sätt, relationellt och dialogiskt, i förhållande till konventionella medlingsmetoder.³¹

Sammanfattning av metoderna: metaperspektiv och meningsskapande processer

Av samtliga metodbeskrivningar framgår att de har initierats i en situation där nya problem har upptäckts och insikten har vuxit fram om att något nytt ska göras för att för att få saker och ting gjorda och att få dem att fungera bättre än tidigare. Beroende på syftet och frågans art har skilda typer av metoder utvecklats med fokus på förändringsarbete, problemstrukturering, deliberativ demokrati samt hantering av möten och samhällskonflikter. Trots vissa skillnader finns också likheter som att metoderna har likartade manualer, faser och processer samt bedrivs i form av workshop. Dessa avser att underlätta och understödja för deltagare att uttrycka sin mening muntligt och visuellt samt skapa mening om det sagda och skrivna – deltagardemokratiskt och deliberativt. De synpunkter och förslag som kommer upp antecknas, visualiseras och gemensamma mönster synliggörs med hjälp av tekniska hjälpmedel (tavlor, blädderblock, pennor, klisterlappar, duttar, kort, datorer m.m.). Först antecknas det sagda, därefter grupperas idéer och förslag innan det är möjligt att söka mönster och värdera. Till sist skapas samförstånd om vad som ska prioriteras och genomföras framöver. De prioriterade förslagen dokumenteras i handlingsplaner och andra typer av underlag för beslut och initiativ som kan leda processen vidare mot utveckling, förändring, effektivitet, innovationer m.m. För att metoderna ska bli framgångsrika behöver deltagandet före, under och efter workshopen bli meningsfullt för alla. Mening anses i enlighet med Luhman vara den mest potenta formen av komplexitetsreduktion (se vidare Öquist 2010, 70).

Av fokusintervjun framgick att det inte är metoden i sig som är allra viktigast utan ”resan dit” och vad som är ”verkningsfullt” i att hantera komplexa frågor o.d. i respektive metod, dvs. själva processen och meningsskapandet. De intervjuade metodanvändarna fick sina uppdrag av chefer, tjänstemän, politiker, anställda eller medborgare när det hade uppstått problem eller behov av utveckling, förbättring eller förändring. En person konstaterade att uppdragen oftast blev aktuella då tjänstemän eller andra inte hade lyckats hantera komplexa frågor eller problem i en situation ”när det har skitit sig”.

Att jobba med komplexitet ansågs handla om ett val om att ”att göra något eller inget”. Diskussionen handlade också om vad som är möjligt att göra i respektive situation. Kan metoden

³¹ Se vidare www.beyondintractability.org/bi-essay/transformativ-meditation.

förbättra eller försämra situationen? Hur kan vi lära oss att handla annorlunda? Vad är ”good enough”? Vad är det som gör att metoderna är bra? Alla höll med om att det inte är manualerna som gör skillnaden utan interaktionen mellan ledare och deltagare i workshopen. Manualerna lämnar processledaren som saknar kunskap och erfarenhet ensam. Alla processer inkluderar också motstånd och makt som man måste lära sig att hantera professionellt och etiskt i respektive metod. Den som leder processer i skilda sammanhang måste ha metaperspektiv och erfarenhet samt kunna handla etiskt, skapa respekt och tillit. Några tyckte att de egentligen inte använde metoden som den beskrivs utan att var starkare påverkade av den värdegrund och principer som ingår i själva metodfilosofin än av metodverktygen. De intervjuade använde metoden – kreativt och personligt – på sitt eget sätt. Viktigast var inte att åstadkomma själva lösningen utan att ”så ett frö” eller ”starta en process” som deltagarna får ta ansvar för att fortsätta.

Metoden ansågs inte vara ”någon kokbok för att göra en maträtt”. Det är inte manualerna och faserna i sig som är centrala utan vad som görs i verkligheten. Diskussionen kom att handla om syftet, principer och premisser. Alla metoder som tar människan på allvar ansågs vara bra om de ger genuina möjligheter att delta, lyssna och samtala. Metoderna syftade enligt metodanvändarna till att skapa rum, struktur och processer där människorna själva kan använda sin egen kapacitet för att åstadkomma vad man har kommit fram till. Metoderna skapar struktur som till syvende och sist syftar till att plocka fram den energi, kunskap och kompetens som finns hos deltagarna för att åstadkomma vad som processas fram och att ta ansvar för det. Processledarna (faciliterarna) är inte några experter på andra utan personer som stödjer deltagarna att synliggöra och visualisera det som finns under ytan samt processa fram egna lösningar. Metoden syftar till att stödja människor att organisera tänkandet, samtalet, beslutstagandet samt sätten att välja och att göra angelägna saker och ting. Poängen med processerna är till sist att möjliggöra att de blir gruppens egendom och kompetens. Om metoderna som verktyg fanns olika uppfattningar. Vad man var överens om var att de ger struktur och systematik men att processledaren inte ska styra innehållet utan endast processen. Det gäller att lära sig att väva in detaljer och helhet i en demokratisk och meningsskapande process. Även i litteratur och artiklar om metoder diskuteras åtskillnader mellan paradigm, metodologi, metod, teknik och verktyg i forskning och metodtillämpning, som Checkland (2000) och Mingers (2009) gör.

Vad gäller metodernas framväxt och frågan om de är tidstypiska för vår samtid kom fokusgruppssamtalet att handla om vart samhällsutvecklingen är på väg. Vår samtid ansågs vara påverkad av nyliberalism, postmodernism, Agenda 21 och 22, governance o.d., av något slags paradigmskifte eller epokskifte där människorna krampaktigt försöker hålla ihop sig själva och världen. Samtalet handlade om många aspekter av pågående samhällsförändringar som rör styrning och kontroll, splittring, behovet av självorganisering och direktdemokratiska krafter. Att kunna samtala – tala och lyssna – ansågs vara en bristvara. Fokusintervjun uppfattades som meningsfull; den skapade rum och tid för ett levande och meningsutvidgande samtal om metoder där de berörda kunde omsätta sina tankar i ord.

VIII Jämförande analys och sammanfattning

Studien har resulterat i en överblick över deltagardemokratiska och systemiska metoder samt i en diskussion där metodernas betydelse nyanserats i förhållande till komplexa samhällsfrågor och samhällsentreprenörskap. Studien ger vid handen att komplexa frågor och problem i samhället sällan kan lösas slutligen och en gång för alla. Men vad människor kan lära sig är att hantera dem bättre genom ökad medvetenhet, gemensam kunskap och breddad kompetens. Allt detta kan underlättas med hjälp av deltagardemokratiska och systemiska metoder som understödjer gemensamt klargörande och kunskapande samt handlande för alternativ hantering av komplexa och andra aktuella samhällsfrågor. Studien visar också att metoderna till syvende och sist inte löser problem men möjliggör samtal och hantering av dem. Metodernas nyckel ligger inte i metoden eller hos processledaren (faciliteraren) utan hos deltagarna som med stöd av metoderna och processledaren kan söka vägar till att hitta nyckeln. Vissa av metoderna är speciellt inriktade på komplexa frågor, andra på att skapa deltagande och dialog om allehanda frågor som uppfattas som angelägna. Studien visar också att metodutveckling successivt har blivit en del av samhällsentreprenörskap och vice versa, samt att såväl processledare som samhällsentreprenörer kan fungera som möjliggörare (faciliterare) som upptäcker möjligheter och gör något av dem.

De manifesta utsagorna om de tio undersökta metoderna har beskrivits och analyserats ovan samt sammanfattats i tablåerna 1 och 2. Nedan analyseras de mer latenta utsagorna om Arbetsbok (AB), Framtidsverkstad (FV), Open Space (OP), Work-Out (WO), World Café (WC), OPERA, GruppExpo, Strategic Choice Approach (SCA), Transformativ medling (TM) och The Integral Process for Complex Issues (TIP) i ett jämförande perspektiv.

I enlighet med Jordans kategorisering (2013) utgör de undersökta metoderna exempel på metoder för förändringsarbete (FV, OP, WO, WC, OPERA, GruppExpo), problemstrukturering (SCA), deliberativ demokrati (AB, TIP) och hantering av samhällskonflikter (TM). Dessa metoder kan på basis av denna studie användas inom olika typer av organisationer och lokalsamhällen för att sätta igång en undersökande och argumentativ process under vars lopp en gemensam förståelse av komplexa samhällsfrågor och andra frågor som samhällsentreprenörskap kan växa fram. Meningen är också att under processen skapa insikt i hur problemen och frågorna kan hanteras på ett alternativt och innovativt sätt i en samskapande process där var och en tillsammans med andra kan bidra med sina erfarenheter, kunskaper och kompetenser för hantering av komplexa frågor och samhällsentreprenörskap eller något annat ändamål. Hur detta görs i praktiken sammanfattas mer ingående nedan.

Studien visar även att de undersökta deltagardemokratiska och systemiska metoderna inte endast handlar om metodutveckling utan också synliggör behovet av att utveckla mer interaktiv kunskaps- och kompetensutveckling hos och mellan olika aktörer inom skilda sektorer och organisationer i ett samhälle. Samhällsförändringarna pågår allt snabbare i en global värld där både arbets- och samhällslivet har blivit allt mer komplexa, svåra att överblicka, bemästra och hantera. Det ställs allt större krav på proaktiv kunskap, kompetens, förnyelse,

effektivitet och innovation på nästan alla arenor i samhället – från vardagslivet till universitet, företag och förvaltningar. Den entreprenöriella orienteringen har blivit ett begrepp och en trend.

Samhällsentreprenörskap är ett svenskt begrepp som avser att fånga ett samhällsperspektiv på entreprenörskap och innovation för produktion av varor och tjänster men också för idé- och metodutveckling. I denna studie har de deltagardemokratiska och systemiska metoderna uppfattats som interaktivt entreprenöriella (handlingskraftiga) och innovativa (förnyande) sätt att bryta upp fastlåsta situationer och vanans makt utanför givna institutionella sammanhang och villkor. De syftar till att skapa rum och möjligheter för gemensamt samtal om komplexa frågor och problem på ett annat sätt än man är van vid – inom den offentliga sektorn, privata företag, föreningar, frivilliga organisationer eller i andra nätverk i lokalsamhället.

Komplexa samhällsfrågor och samhällsentreprenörskap

De komplexa frågorna är socialt konstruerade och kräver en ständig diskussion och argumentation om hur de ska uppfattas och lösas. Det verkar som det är just de ”elaka” problemen och frågorna som inte verkar ha en given lösning som står i fokus för de systemiska och deltagardemokratiska metoderna. Även diskurserna om samhällsentreprenörskap förutsätter en klargörande och argumentativ process under vars förlopp förståelsen av det gradvis kan växa fram som i denna studie. Samhällsentreprenörskap är ett komplext begrepp som kan omfatta allt från traditionellt företagande till sociala företag och företagens sociala ansvar. Det kan till och med inkludera innovativa idéer och metoder som kan användas samhällsnyttigt, effektivt eller skickligt. Entreprenörskap i sig är inte något nytt men har fått nya dimensioner i form av olika prefix i en förändrad värld. I denna studie har historiska exempel på samhällsentreprenörskap getts även från socialt arbete, där settlement, sociala företag och föreningar initierades i slutet av 1800-talet och i början av 1900-talet för att skapa något nytt och samhällsnyttigt. Då var den samhällspolitiska förändringsretoriken socialpolitisk. Hundra år senare är den näringslivspolitisk i en ekonomiserad global värld där tillväxt och effektiv innovation ses som en grundförutsättning för fortsatt utveckling av teknik, ekonomi och välfärd (t.ex. Magnusson & Ottoson 2012). Om det till syvende och sist behövs ökad tillväxt eller radikal omställning finns det olika uppfattningar om (Forsberg 2012). Detta är dock en fråga som inte har undersökts i denna studie men kan bli en fråga för framtida forskning eller en workshop.

Metodernas ursprung, form och innehåll

Studien visar att det finns över ett hundratal metoder som kan betecknas som deltagardemokratiska, dialogiska, deliberativa, systemiska, innovativa, entreprenöriella eller transformativa. Av sammanfattningarna i Tablå 1 framgår att de tio strategiskt valda metoderna har importerats till Sverige från utlandet, i stor utsträckning från de anglosaxiska länderna, framför allt USA (Open Space, Work-Out, World Café, Transformativ medling, TIP), men också från andra europeiska länder som Finland (Opera och GruppExpo), Norge (arbetsboksmetod), Storbritannien (Strategic Choice Approach) och Tyskland (framtidswerkstad). Många av metoderna har utvecklats inom ramen för samhällsplanering och samhällsarbete, organisationsutveckling och -management, men också inom alternativrörelsen som framtidswerkstaden. En av de första metoderna som redan under 1980-talet användes i samhällsplanering och samhällsarbete i Sverige

var arbetsboksmetoden och något senare framtidsverkstaden. Sedan dess har antalet deltagardemokratiska och systemiska metoder bara ökat i antal.

Enkätstudien och sammanfattningen i Tablå 2 ger vid handen att de flesta av dessa metoder har likartade manualer och faser. De bedrivs i workshopform eller i arbetsgrupper under ledning av erfarna process- eller förändringsledare (faciliterare). Metoderna har utvecklats inom olika områden och med något varierande syften. Gemensamt för dem är målet att med hjälp av engagerande workshop, tydliga faser och manualer skapa rum och möten som möjliggör kommunikation och dialog mellan människor. Manualerna används inte slaviskt utan kan användas flexibelt och kontextuellt av erfarna processledare. Många blandar också flera metoder efter behov. Metoderna har använts för olika syften, framför allt för att inspirera till att kreativt söka nya, innovativa sätt att handla utanför redan beprövade ramar och organisatoriska villkor. Den innovativa idén i dessa metoder verkar vara målet att i workshopen dra nytta av olika typer av kunskaper, erfarenheter, idéer och perspektiv som deltagarna har och som i processen kan diskuteras och bearbetas till en gemensam kunskap, kompetens och handling. De syftar till att undersöka angelägna eller komplexa frågor med hjälp av samlad kunskap och kompetens samt att göra något åt dem tillsammans på basis av gemensamt designade och beslutade handlingsplaner.

De intervjuade i fokusgruppen poängterade att komplexa samhällsfrågor och -problem kräver dialog, argumentation, ibland även konflikt, gemensamt beslutsfattande och handling för att kunna hanteras. Metoderna behövs för att kunna strukturera och systematisera samtal där alla kan komma till tals och successivt skapa en samskapande överblickbarhet och en gemensam handlingsplan för att börja hantera frågor, teman och problem som man står inför. Flera motiv gavs till varför metoder behövs, som att kunna uppnå deltagardemokrati och nivellering av makt, att kunna delta och skapa det nya samt ta tag i sin situation, att kunna undvika ”stuprör” och fastlåsnings samt att få fram den energi, kraft och kompetens samt perspektiv som finns hos deltagarna. Att börja arbeta med komplexa frågor ansågs vara en förutsättning för att förstå vad man har ”på bordet” och samverka för att kunna närma sig samsyn. Av handböckerna, enkäten och intervjuerna framgick att det inte alltid är en slutgiltig lösning man uppnår utan en fördjupad förståelse och ett annat sätt att börja hantera problem.

De flesta metoderna avser att tillsammans med andra, i dialog eller samråd, komma fram till såväl formellt som informellt beslutade åtgärder och strategier som behövs för att hantera angelägna och svårlösta frågor på ett annat sätt än tidigare lokalt, nationellt eller globalt. Dessa metoder är mer eller mindre konsensusorienterade, där beslut eller överenskommelser uppfattas som resultat av samtal, där åsikter och argument synliggörs och övervägs deliberativt för att skapa samförstånd. Detta behöver inte betyda samtycke, att alla tycker lika. Det deliberativa samtalet pågår som en ömsesidig och argumenterande dialog där skilda synsätt belyses från olika synvinklar och ställs mot varandra. Människor kommer överens, åtminstone temporärt, om att göra något tillsammans på basis av den gemensamma kunskap och förståelse som deltagarna har skapat. Processledarens roll är att förbereda workshoparna noggrant, processa dem, följa upp och utvärdera. Ledaren ska skapa rum och struktur för samtalet och processen, men inte styra själva innehållet. Det kan hända att processen måste avbrytas på grund av konflikter som inte kan hanteras, men detta är att betrakta mer som undantag än som regel. För att kunna förebygga avbrott måste uppdragets syfte vara klart från början.

Likheter

De flesta metoderna är pragmatiska, designade för att användas praktiskt, ofta konsultativt för att driva på gemensamma läroprocesser där en eller flera workshopledare har i uppdrag att fungera som ett stöd. Metoderna har initialt utvecklats av professionella, arkitekter, designers, framtidsforskare, ekonomer, tekniker, samhällsvetare, pedagoger m.fl. med intresse för praktisk problemlösning. Varje metod har en tankeram som kan vara mer eller mindre invecklad och akademiskt tänkt, och manualerna mer eller mindre instrumentella. Metoderna är replikerbara i sin grundstruktur men får en unik tillämpning i respektive kontext. De är intentionella i betydelsen att ingen, vare sig workshopledaren eller deltagarna, från början vet vad resultatet kommer att bli, utan dessa processas (handlas) fram i workshoppen. Workshopparna utgör i min tolkning platsen och rummet för synliggörande av tankar, interaktivt lärande och kunskapande i samhandling. Denna typ av kunskapande har likheter med andra alternativa sätt att producera kunskap som ”reflektion i handling” (Schön 1983), ”modell 2” av Gibbons m.fl. (1994), ”praxiologi” (Ronnby 1992), ”kunskap i handling” (Molander 1996), ”skapande mening” (Ramírez 1995, 2000) eller ”gemensamt kunskapande” (Johannisson m.fl. 2008). Alla dessa författare poängterar att det behövs skilda typer av kunskaper och att all nödvändig kunskap inte kan skapas endast vid universitet eller högskolor. Vad de deltagardemokratiska och systemiska metoderna erbjuder är sätt att metodiskt och systematiskt stimulera och stödja gemensamt och innovativt kunskapande kontextuellt, interaktivt och situationsorienterat.

Samtliga intervjuade metodanvändare ansåg sig vara stödjande, inte styrande eller kontrollerande, trots manualer och faser som står i handböckerna. Dessa ansågs ge verktyg för att skapa struktur och systematik för flera aktiviteter inom en workshop. Vad gäller effekter så gav ingen exempel på oberoende vetenskapliga studier av dessa. De exempel på forskning som gavs hade i de flesta fallen genomförts av metodernas företrädare. Sedan 2011 finns vetenskapliga forskningsartiklar skrivna av andra än metodutvecklare. Vad gäller effekter och evidens om metodernas verkningar så tog metodanvändarna upp tidsaspekten, att metoderna har använts sedan 1950- eller 1980-talet; de har fungerat och varit efterfrågade. I de flesta fall görs en utvärdering och uppföljning efter sex månader eller ett år. Ingen av metodbrukarna talade om utvärderingar som görs flera år efter workshoppen. Ansvar för resultat och effekter läggs inte på workshopledaren utan på samtliga som deltar i workshoppen. Workshopledaren ansvarar för att hålla i processen (faserna och tiden), inte för själva utvecklings- och förändringsarbetet efter workshoppen.

Till syvende och sist handlar dessa metoder, enligt min tolkning av dem, om synliggörande av tyst kunskap, om att börja tala högt om egna erfarenheter och kunskaper, att lära sig av andra samt att systematisera och strukturera den till en gemensam kunskap som under workshoppen blir förkroppsligad och senare användbar i verksamheterna. I litteraturen finns det företrädare som till exempel Checkland (2000) och Brown m.fl. (2001) som har tagit upp att metoderna har med tyst kunskap och aktionslärande att göra.

Skillnader

De tio metoderna visade fler likheter än skillnader. Bland dem finns både enkla och invecklade modeller, varav SCA och TIP verkar vara de mest invecklade och akademiska modellerna av dessa tio, medan Opera och GruppExpo samt World Café avser att vara något annat än det traditionellt akademiska. Dessa tre metoder syftar till att förändra möteskulturer i praktiken;

den förra inom företag och organisationer och den senare även i livet i stort, där man genom livsbejakande och dialogiska samtal ska komma fram till beslut och handlingar som gör skillnad. TIP ses som en holistisk process vars komplexitet anses motsvara problemens komplexa karaktär. Samtidigt går det att välja ut olika delar av de faser och steg som används inom TIP för att göra kartläggningar, problemporträtt eller inramningar av perspektiv inför ett rådslag. För detta krävs dock en processledare med djup förståelse av processens karaktär. Det går alltså inte att göra en ”lättvariant” av TIP och förvänta sig att få de resultat som processen avser.

Flertalet av dessa metoder har manualer och faser att utgå från, utom Transformativ medling som poängterar öppna processer utan manualer, medling som ett meningsskapande och ansvarstagande förhållningssätt. Dock innehåller även denna metod faser för att stödja processen. Samtliga metoder kan tillämpas skraddarsytt efter behov med personliga inslag, och de flesta kan kombineras med andra metoder samt modifieras enligt respektive uppdrag och kontext. Metoderna kan tillämpas så att de passar processledarna och gruppen. Ingen av metod-användarna, som också visade sig vara metodutvecklare, ville framstå som styrande även om workshop- och processledarens uppgift i de flesta metoderna är att styra processen, om också inte innehållet.

ARBETSBOK karaktäriseras av tre arbetsböcker för kartläggning, deltagardemokrati och bearbetning av underlag i samråd för beslutsfattande samhällsplaneringssammanhang. Denna metod introducerades i Sverige i början av 1980-talet och har vidareutvecklats i flera varianter, men har hamnat i skymundan. FRAMTIDSVERKSTAD har tydlig framtidsorientering med tre faser (kritik, fantasi och förankring) och kreativ brainstorming för att ta fram konkreta handlingsplaner under en workshop. OPEN SPACE är explicit självorganiserande, där man inte utgår från en förutbestämd frågeställning från början utan frågeställningen utarbetas av deltagarna genom anslagstavlan och tvåfotsprincipen i workshopen. SCA presenterades explicit som en iterativ metamedod för problemstrukturering inom planeringssammanhang. Metoden presenteras varken som linjär eller cirkulär utan som en iterativ process. Den går ut på att strukturera problem genom pågående processer för handling och beslut i planeringssituationer med mycket osäkerhet. Metoden utnyttjar avancerad datateknik som hjälp. WORK-OUT är en metod för tydlig arbetsgång och snabb resultatorientering. Ursprungligen är denna metod den mest affärsorienterade metoden där ja- och nej-svar kommer från ledningen. Senare har metoden också använts för att minska byråkrati och öka effektivitet inom den offentliga sektorn. WORLD CAFÉ lägger stor vikt vid dialogiska konversationer för att differentiera och integrera angelägna frågor och planer som gör skillnad. I denna metod talar man om att genom konversationer bidra till en kollektiv intelligens. OPERA är en metod för att strukturera möten och kan genomföras på en timme för att hitta gemensamma nämnare och bilda teman utifrån ett ämne/uppdrag eller en frågeställning för att i parvis ta fram teman, förslag, idéer som kan förädlas ytterligare genom GruppExpo i tvärgrupper. TRANSFORMATIV MEDLING är en uttalad metod för alternativ konflikthantering, där man tar avstånd från köpsläende mellan parterna och lägger fokus på interaktiv och samskapande medling. Metoden omfattar erkännande (*recognition*) och bemyndigande (*empowerment*) samt ett förhållnings- och arbetssätt där såväl processen som innehållet ska styras av deltagarna. TIP är en uttalad deliberativ metod som kan användas för en hög komplexitetsmedvetenhet för att hantera problem och perspektiv i rådslag. Att bygga upp en gemensam förståelse för problemkomplexet ses i TIP som en förutsättning för kloka beslut och långsiktiga handlingsplaner som inte riskerar att få oavsedda, negativa konsekvenser. Jämfört med TIP är de flesta metoderna beprövade metoder i Sverige, medan TIP är

relativt ny även i USA där metodutvecklingen kom igång i början av 2000-talet. Framtiden får visa om och hur TIP kommer att utvecklas och användas i Sverige. Metodanvändningen är i sin linda men har redan bidragit till att öppna upp en ny dimension bland metoderna mot hantering av komplexa frågor och problem på ett deliberativt och samhällsförändrande sätt inom ramen för samhälls-entreprenörskap (jfr Jordan m.fl. 2013).

Teoretiskt sett

Teoretiskt vilar många av metoderna explicit eller implicit på systemteoretiska teorier om delarnas roll i en helhet där mönster och sammanhang samt handling möjliggörs, men också på handlingsorienterade teorier om handling och handlingskraft samt etik om vars och ens ansvar för överenskommelser om handling och dess utfall.

I systemteorin är mönster och strukturer nödvändiga för systemets fortbestånd där samspelet mellan delar och helhet är grundläggande. Blir systemet för systembevarande och låst kan kreativiteten och förnyelsen avstanna (Öquist 2008, 2010). För att bryta fastlåsta mentala och andra mönster behöver systemet rubbas något ur gamla hjulspår. I systemteorin talar man om *inlärning 1* genom att lära sig av kända sammanhang och *inlärning 2* genom att byta kontext och sammanhang som triggar en förändring av andra ordningen, där hela systemet (tankemönster, verklighetsbeskrivning och agerande) förändras. I min tolkning står de ovan diskuterade metoderna för ett byte av kontext och sammanhang som triggar en förändring av andra ordningen. De bedrivs oftast utanför den ordinarie arbets- eller mötesplatsen på internat. Metodernas faser avser att ”skaka om” givet tänkande och handlande samt möjliggöra ett nytt gemensamt lärande om komplexa frågor och uppbyggande av en ny gemensam kunskap och kompetens för att hantera komplexiteten på bättre sätt än tidigare. De undersökta metoderna möjliggör samtal och utvidgar samtalet i syfte att fånga många olika slags aspekter och erfarenheter som sedan systematiseras/integreras till en delad uppfattning och handlingsplan. Systemteoretiskt kan man tala om kalibrering, bestämning av inställning. En förändring av tillstånd förutsätter en förändring av inställning. Detta å sin sida förutsätter såväl uppmärksamhet som variation i det argumenterande samtalet. Här gäller det att lära sig att argumentera och överväga skilda argument mot varandra. ”Genom att inta ett metaperspektiv och peka på hur problemet klassificeras och avgränsas istället för att bara koncentrera oss på vad problemet innehåller, öppnar vi åt tänkandet en vidare ram, och nya lösningar infinner sig” (Öquist 2008, 42). Jag antar inte att detta sker av sig själv, utan där kan vi ha hjälp av de metoder som diskuterats i denna studie och av en processledare som kan vara en konsult, tjänsteman, samhällsarbetare, samhälls-entreprenör eller forskare. De ovan diskuterade metoderna kräver en kunnig och skicklig faciliterare som kan sin sak och lyckas engagera andra, inte endast i workshopen utan även efter den. Metodanvändningen handlar om konsten att kunna tillämpa metoder etiskt och metodiskt skickligt. En effektiv samhälls-entreprenör kan därmed symboliskt beskrivas som en skicklig konstnär som kan sin konst.

Utgår man från Habermas teorier om tre världar tillämpade av Mingers (2009) i förhållande till de systemiska metoderna är relationerna mellan den materiella, den sociala och den emotionella världen i praktiken mångdimensionellt komplexa, något som vi måste lära oss att hantera på något sätt. ”Thus, any real-world situation into which we are intervening will be a complex interaction of substantively different elements. There will be aspects that are relatively hard and observer-independent, particularly material and physical processes, which we can observe

and model. There will be aspects that are socially constituted, dependent on particular cultures, social practices, languages, and power structures, which we must come to share and participate in. Finally, there will be aspects that are individual such as beliefs, values, fears, and emotions that we must try to express and understand” (ibid., 291). Även i methodsammanhang behöver vi lära oss att observera, använda språket, förmedla och medla i den interaktiva kommunikation som de berörda verkar i med skilda avsikter och syften. Trots att metoderna kan vara nyttiga och bidra till förbättringar, förändringar, innovationer m.m. påpekar Checkland (2000, 37) en viktig begränsning av metoderna: ”Never imagine that any methodology can itself lead to ‘improvement’. It may, though, help you to achieve better ‘improvements’ than you would without guidelines.”

Samhälleligt sett

Samhällsteoretiskt och politiskt sett sammanhänger det latenta behovet av metoderna, som jag ser det på basis av Beck, Giddens & Lash (1994), med det senmoderna samhället och dess reflexiva omstruktureringsprocesser globalt och lokalt, där det pågår såväl upplösande och återbyggande processer som har blivit allt mer komplexa och svåra att bemästra och hantera i en globaliserad värld. Detta gäller såväl organisationers som individers utveckling i korstryck av globala och lokala förändringar i samhället.

En av dessa förändringar är det skifte som håller på att ske i samhällets styrsystem, från *government* till *governance*, från hierarkisk styrning till nätverksstyrning (Sundström & Pierre 2009). Styrningen sker inte längre detaljerat genom out- och inputsystem utan genom nätverksstrukturer och processer där lyssnarstrategier och konstruktion av mening är nödvändiga. De undersökta metoderna är enligt min tolkning ett sätt att möta och hantera de nya behov och problem som ingår i samhällets reflexiva förändringsprocesser och behovet av att hantera dessa på ett annat sätt än vi är vana vid. Syftet med metoderna är att börja reda ut den komplexitet, otydlighet och osäkerhet, som ingår i vår tids organisationer, lokalsamhällen och andra nätverk – interaktivt.

I en fragmenterad värld där människor med skilda yrkesmässiga, socioekonomiska och kulturella bakgrunder möts uppstår det lätt olika uppfattningar och konflikter i kommunikation om hur sociala fenomen och andra komplexa fenomen ska förstås och hanteras. I mer samhälls-politisk mening verkar de undersökta metoderna ha som avsikt att möjliggöra vad som saknas i dagens samhälle, organisationer, arbetsplatser, bostadsområden eller i globala sammanhang: nämligen tid och rum att börja diskutera och penetrera komplexa frågor och problem i samma rum där de berörda kan mötas samtidigt och vara likvärdigt delaktiga.

Diskussion

Slutsatsen som jag kan dra av studien är att de deltagardemokratiska och systemiska metoderna i bästa fall kan användas för att skapa ett argumentativt och kreativt samtal, höja medvetenhet om komplexa samhällsfrågor och problem samt möjliggöra nya och innovativa kunskaper, förslag och idéer för hantering av komplexa frågor och samhälls-entreprenörskap. Dessa metoder kan användas av samhällsarbetare, samhälls-entreprenörer och många andra i allehanda organisationer och i andra mänskliga sammanslutningar där det behövs ökad medvetenhet, gemensam kunskap och breddad kompetens. Effektiv och skicklig facilitering eller entreprenörskap förutsätter inte endast metodiskt kunniga och medvetna processledare eller samhälls-entreprenörer

utan också deltagare som anser att dessa metoder är användbara och meningsfulla möjligheter för att skapa utveckling och förändring i samhället. Samhälls-entreprenörskap i form av metod-utveckling är inget solouppdrag utan förutsätter utöver kognitiva färdigheter också resurser och tid för gemensamma ansträngningar för det goda eller effektiva, vars betydelse i respektive sammanhang måste diskuteras fram deltagardemokratiskt och deliberativt.

I kritisk reflektion kan de deltagardemokratiska och deliberativa metoderna med sina manualer och workshoppar tolkas som förfinade mjuka tekniker som behövs i *governance*. De kan användas instrumentellt och manipulativt, om workshoparna blir händelser och metoder manipulativa verktyg för att skapa känsla av delaktighet och gemenskap utan verklig möjlighet till förändring och påverkan. Frågan om mening, makt och ansvar samt kritisk reflektion är central i sammanhanget. Ingen förändringsprocess kan åstadkommas om inte organisationen eller samhället kan skapa de resurser och det handlingsutrymme som behövs för att omsätta den nya förståelsen och den gemensamt tagna handlingsplanen på ett meningsfullt och effektivt sätt i praktiken. En nyvunnen och fördjupad förståelse och medvetenhet garanterar inte att en utveckling och förändring kommer till stånd om handlingsplanen blir en pappersprodukt. Ett utvecklings- och förändringsarbete förutsätter ständigt transformativt överskridande i handling. Vad som också framgick av intervjuerna är att dessa metoder kan tappa kraft om överraskningsmomentet försvinner. Blir de rutiner utan engagemang kan intresset för dem avta.

Kunskapsutvecklingen och forskningen på området är i sitt vardande, och därmed behövs det fortsatt teoretisk, interaktiv och kritisk forskning om metodernas och samhälls-entreprenörskapets framträdelseformer, betydelser och effekter för olika intressenter. Vad gäller socialt arbete saknas det en allmän diskussion om samhälls-entreprenörskap och den nya generationen av systemiska metoder samt om deliberation. Men ett komplext samhälle under konstant förändring kommer att ställa socialarbetare och forskningen i socialt arbete inför en gigantisk uppgift med växande komplexa samhällsfrågor och -problem såsom ökande inkomstskillnader, segregation, befolkningsutveckling, försörjningsobalans, finansiering av välfärd och omsorg, glesbygdens utarmning m.m. Min förhoppning är att denna studie också kan väcka intresse inom socialt arbete för att börja diskutera komplexa samhällsproblem och behovet av proaktivt socialt arbete – interaktivt och deliberativt.

*

Ett varmt tack

till er alla som har medverkat i undersökningen, gett synpunkter och kommentarer på texten och språkbruket samt hjälpt till med utformningen av rapporten.

Referenser

- ABC i social innovation* (2011). Mötesplats för social innovation och samhälls-entreprenörskap. http://socialinnovation.se/wp-content/uploads/2012/02/abc_i_social_innovation_a5_light.pdf.
- Addams, J. (1910/1981). *Twenty Years at Hull House*. New York: Penguin Books, Signet Classic.
- Agnemyr, H. & Dahlgren, B. (2011). *Gör vågen! Samhälls-entreprenörskap med värmländska förtecken*. Karlstad: Karlstads University Studies 2011:45.
- Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.
- Andersson, P. (2008). *Perspektivvandringar: att arbeta med trygghetsfrågor i lokalsamhället*. Göteborg: Tryggare och Mänskligare Göteborg.
- Apprino AB Göteborg (2007). *Workshop "Utveckla samhälls-entreprenöriell handlingskraft och aktivt engagemang"*. Dokumentation.
- Aristoteles (1993). *Politiken*. (Översättning med inledning och kommentar av Karin Blomqvist). Jönsered: Paul Åströms förlag.
- Arnstein, S.R. (1969). "A ladder of Citizen Participation." *Journal of American Institute of Planners*. Vol. 35, No 4, 216-224.
- Augustinsson, E. & Brisvall, M. (2009). *Tjäna pengar och rädda världen: den hållbara ekonomins entreprenörer*. Stockholm: Bookhouse Publishing.
- Bartunek, J.M., Balogun, J. & Do, B. (2011). "Considering Planned Change Anew: Stretching Large Group Interventions Strategically, Emotionally, and Meaningfully". *The Academy of Management Annals*, 5:1, 1-52. <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19416520.2011.567109>
- Beck, U., Giddens, A. & Lash, S. (1994). *Reflexive modernization: politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Oxford: Polity.
- Bennich-Björkman, L. & Blomqvist, P. (2008). *Mellan folkhem och Europa. Svensk politik i brytningstid*. Malmö: Liber AB
- Bergh, A. (2009). *Den kapitalistiska välfärdsstaten*. (2 [rev.] uppl.) Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Berglund, K. & Wigren, C. (2012). "Soci(et)al Entrepreneurship: the Shaping of a Different Story of Entrepreneurship". *Tamara – Journal for Critical Organization Inquiry*. Vol. 10 issue 1, 03/2012. <http://crow.kozminski.edu.pl/journal/index.php/tamara/article/view/143/117>.
- Berglund, K., Johannisson, B. & Schwartz, B. (2013). *Societal Entrepreneurship: Positioning, Penetrating, Promoting*. Cheltenham: Edwar Elgar Publishing Ltd.
- Bergström, E., Florén, A., Ternhag, G. & Tydén, T. (2000). *Framväxten av nya FoU-miljöer utanför universitet och högskolor*. Falun: Dalarnas forskningsråd.
- Bjerke, B. & Karlsson, M. (2011) *Samhälls-entreprenör: att inte vara och agera som om*. Malmö: Glokala Folkhögskolan. <http://www.glokala.se>.
- Bjerke, B. & Karlsson, M. (2013) *Social Entrepreneurship: acting as if and make a difference*. Cheltenham: Edwar Elgar Publishing Ltd.
- Bjerke, B. & Nilsson, N. (u.å.). *The importance of Public Entrepreneurs to Local Communities*. Ett utdelat artikelutkast.
- Brown, J., with David Isaacs and the World Café Community (2001). "The World Café: Living Knowledge through Conversations that matter." *The System Thinker*. Vol. 12. No. 5, 1-5. <http://www.theworldcafe.com/articles/STCoverStory.pdf>. Hämtad 2013-03-13.
- Brown, J. & Isaacs, D. & the World Café Community (2005). *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Bruhn, Å., Marusarz, M. & Turunen, P. (2012). "Hinder att undanröja. Fokusgrupper med de berörda." I: Dahlberg, L., Bruhn, Å., Marusarz, M., McKee, K. Turunen, P. *Socialt deltagande och tillgång till services: Upplevda hinder och hur de kan reduceras*. Falun: Dalarnas forskningsråd.
- Bunker, B.B. & Alban, B.T. (2006). *The Handbook of Large Group Methods: Creating Systemic Change in Organizations and Communities*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bush, R.A.B. & Folger, J.P. (2010). *Transformativ medling: ett relationellt förhållningssätt till konflikt*. Malmö: Liber AB.
- Cesam & Malmö stad (2009). *Demokratiska möten: dialogmetoder och workshops*. Centrum för samhällsarbete och mobilisering och Malmöstad/Dialoglabbet.
- Checkland, P. (2000). "Soft Systems Methodology: A Thirty Year Retrospective". *System Research and Behavioral Science. Syst. Res.* 17, 11-58.
- Checkland, P. & 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 & Sons, Ltd.
- Dahlberg, L., Bruhn, Å., Marusarz, M., McKee, K. Turunen, P. (2012). *Socialt deltagande och tillgång till service: upplevda hinder och hur de kan reduceras*. Falun: Dalarnas forskningsråd.
- Dahlberg, M. & Vedung, E. (2000). *Demokrati och brukarutvärdering*. Lund: Studentlitteratur.
- Davidsson, B. & Bredmar, M. (2012). *Familjer i socialtjänsten: levnadsvillkor, livssituation och erfarenheter av socialtjänsten. Ett FoU-rapport om barn, ungdomar och deras föräldrar i sex kommuner i Östergötland*. Linköpings universitet & FoU Centrum för Vård, Omsorg och Socialt arbete. FoU-rapport 68:2012.
- Deegan, M.J. (1990). *Jane Addams and the men of the Chicago School, 1892–1918*. New Brunswick: Transaction Books.
- Denvall, V. & Salonen, T. (2000). *Att bryta vanans makt: framtidsverkstäder och det nya Sverige*. Lund: Studentlitteratur.
- Denvall, V., Heule, C. & Kristiansen, A. (red.) (2011). *Social mobilisering: en utmaning för socialt arbete*. Malmö: Gleerups.
- Edman, R. & Hjelm, S. (red.) (2007). *Under ytan: en antologi om designforskning*. Stockholm: Raster Förlag.
- Englund, T. (red.) (2007). *Utbildning som kommunikation; deliberativa samtal som möjlighet*. Göteborg: Daidalos
- Entré 1 (2007). *Filantreprenörer i ropet* av Jonas Gustavsson 2007-03-21. http://www.esbri.se/artikel_vis.asp?id=588
- Esping Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Folger, J.B., Bush, R.A.B. & Della Noce, D.J (eds) (2010) *Transformative Mediation: A Sourcebook*. A Joint publication of the Association for Conflict Resolution and the Institute for the Study of Conflict Transformation. www.transformativemediation.org, hämtat 2013-03-23.
- Forsberg, B. (2012). *Omställningens tid: tillväxtens slut och jakten på en hållbar framtid*. Stockholm: Karneval förlag.
- Fredriksson, C. (2012). *System och strukturer som hindrar hållbar stadsutveckling: en kunskapsöversikt*. KTH Samhällsplanering & miljö.
- Friend, J. & Hickling, A. (2005). *Planning Under Pressure: The Strategic Choice Approach*. 3rd ed. Amsterdam: Elsevier.
- Gastil, J. & Levine, P. (red.) (2005). *The Deliberative Democracy Handbook: Strategies for Effective Engagement in the 21st Century*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gawell, M., Johannisson, B. & Lundqvist, M. (2009). *Samhällets entreprenörer: en forskarantologi om samhällsentreprenörskap*. Stockholm: KK-stiftelsen.
- Gawell, M. (2007) I "Finlantreprenörer i ropet" (http://www.esbri.se/artikel_vis.asp?id=588).
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. & Trow, M. (1994). *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London: Sage.

- Hartman, L. (red.) (2011). *Konkurrensens konsekvenser: vad händer med svensk välfärd?* Stockholm: SNS.
- Heierbacher, S. (2007). "Dialogue and Deliberation." I: Holman, P., Devane, T. & Cady, S. (2nd ed.). *The Change Handbook: The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems*, San-Francisco: Burreth-Koehler Publishers, Inc.
- Heskett, J. (2006). *Design: en introduktion*. Stockholm: Raster Förlag.
- Holman, P., Devane, T. & Cady, S. (2nd ed.) (2007). *The Change Handbook: The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. .
- Holmberg, L., Kovacs, H. & Lundqvist, M. (2007). *Samhälls-entreprenörer: en förstudie på uppdrag av KK-stiftelsen*. Stockholm: KK-stiftelsen.
- Hutchinson, G. (red.) (2009). *Community Work in the Nordic Countries: New Trends*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Innotiimi (2002). *OPERA: ett verktyg för effektiva arbetsmöten*. Tavastehus: Karisto Oy.
- Innotiimi (2000/2001). *OPERA: opera en guide för effektivare arbetsmöten*. Vanda: Innotiimi OY.
- Johannisson, B. Gunnarsson, E. & Stjernberg, T. (red.) (2008). *Gemensamt kunskapande: den interaktiva forskningens praktik*. Växjö: Växjö University Press.
- Johansson, S., Löfström, M & Ohlsson, Ö. (2000) *Projekt som förändringsstrategi: analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten*. Stockholm: SNS Förlag.
- Johnson, A. (2002). *De lyfte landet: en berättelse om svenska entreprenörer*. Stockholm: Svenskt Näringsliv.
- Jordan, T. (2009). *Projektplan för projektet "Från frustrerade medborgare till effektiva samhälls-entreprenörer: kognitiva förändringsprocesser och stödjande arbetsformer."* Göteborg: Göteborgs universitet, Institutionen för arbetsvetenskap.
- Jordan, T. & Andersson, P. (2010). *Att hantera de svårlösta samhällsfrågorna: en tankeskrift*. Göteborg: Tryggare och Mänskligare Göteborg.
- Jordan, T (2011). "Skillful engagement with wicked issues: A framework for analyzing the meaning-making structures of societal change agents. *Integral Review. A Transdisciplinary and Transcultural Journal for New Thought, Research, and Praxis*, 7 (1), 47-91.
- Jordan, T. (2012). *Slutrapport från projektet "Från frustrerade medborgare till effektiva samhälls-entreprenörer" (Dnr. 2008/0476), juni 2012*. Göteborg: Göteborgs universitet, Institutionen för arbetsvetenskap.
- Jordan, T. (2013). "Deliberative methods for complex issues: A typology of function that may need scaffolding." (coming).
- Jordan, T., Andersson, P. & Ringnér, H. (2013). "The Spectrum of Responses to Complex Societal Issues: Reflections on Seven Years of Empirical Inquiry." *Integral Review. A Transdisciplinary and Transcultural Journal for New Thought, Research, and Praxis*, 9 (1), 34-70.
- Jungk, R. & Müllert, N.R. (1989). *Håndbog i Fremtidsværksteder*. Köpenhamn: Politisk revy.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Kain, J-E. & Söderberg, H. (2002). *LOKOMOTIV. Motiv för lokalt organiserade kretslopp i Bergsjön. En studie om avfallshantering*. Rapport. Göteborg: Chalmers Tekniska Högskola.
- Kaveh, S. (2006). *Det villkorade tillståndet: Centralförbundet för Socialt Arbete och liberal politisk rationalitet 1901-1921*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.
- de Laval, S. (2002). "Samråd och dialog i planeringen." *Väg- och Vattenbyggaren* 1/2002, 21-23.
- Lindholm, K. (red.)(1971). *Nordisk läsning i samhällsarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindholm, K. (1993). "Centralförbundet för socialt arbete: CSA – ett tidigt kvinnoinitiativ." *Socionomen* 3/1993, 25-32.
- Lukensmeyer, C.J. & Brigham, S. (2002). "Taking Democracy to Scale: Creating a Town Hall Meeting for the Twenty-First Century." *National Civic Review*, 1 (4), 351-366.

- Lundström, A. & Sundin, E. (red.) (2008). *Perspektiv på förnyelse och entreprenörskap i offentlig verksamhet*. Forum för småföretagsforskning. FSF 2008:1.
- Magnusson, L. & Ottosson, J. (2012). *Den hållbara svenska modellen: innovationskraft, förnyelse, effektivitet*. Stockholm: SNS Förslag.
- Mantere, V. (2004). *GruppExpo: en effektiv och involverande arbetsmetod*. Tavastehus: Karisto OY.
- Marthinsen, E. & Julkunen, I. (red.) (2012). *Practice research in Nordic social work: knowledge production in transition*. Forest Hill: Whiting & Birch Ltd.
- Marusarz, M. & Turunen, P. (2011), "Tersen – gemenskapsboende i tredje åldern". I: Gynnerstedt, K. & Wolmesjö, M. (red.). *Tredje åldern: sociala aspekter och medborgarskap*. Stockholm: Gleerups.
- Mingers, J. (2009). "Multimethodology: Mixing and Matching Methods. I: Rosenhead, J. & Mingers, J. (2nd ed.) *Rational Analysis for a Problematic World Revisited: Problem Structuring for Complexity, Uncertainty and Conflict*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Mingers, J. & Brocklesby, J. (1997). "Multimethodology: Toward a Framework for Mixing Methodologies." *Omega. Int. J. Mgmt Sci.* Vol. 25, No. 5, 489-509.
- Moe, E. (2009). "Vi behöver fler samhällsentreprenörer!" I: Gawell, M., Johannisson, B. & Lundqvist, M. *Samhällets entreprenörer: en forskarantologi om samhällsentreprenörskap*. Stockholm: KK-stiftelsen.
- Molander, B. (1996). *Kunskap i handling*. Göteborg: Daidalos.
- Mühlenbock, Y. (2008). "Skola utan gränser." I: Lundström, A. & Sundin, E. (red.) *Perspektiv på förnyelse och entreprenörskap i offentlig verksamhet*. Forum för småföretagsforskning. FSF 2008:1.
- Mårtensson, B., Alfredsson, B., Dahlgren, L. & Grahm, L. (1988) *Det hotade lokalsamhället: om sårbarhet, strategier och självtillit*. Stockholm: Byggnadsforskningsrådet.
- Mårtensson, B. & Orrskog, L. (1983). *Samhällskooperativ: en organisation för lokal utveckling*. Utgiven av NordREFO, Kooperativa institutet & Glesbygdsdelegationen.
- Mårtensson, B. & Orrskog, L. (1986). *Så här vill vi göra't: arbetsboksmetoden*. Stockholm: Byggnadsforskningsrådet.
- NE (Nationalencyklopedin). <http://www.ne.se>.
- Nowotny, H., Scott, P. & Gibbons, M. (2001). *Re-thinking science: Knowledge and the public in an age of uncertainty*. Cambridge: Polity Press.
- Oraug, J. (1980). *Beboermevirkning ved utbedring av eldre strøk: arbeidsbokmetoden*. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning.
- Owen, H. (1997). *Expanding Our Now: The Story of Open Space Technology*. San Francisco: Benet-Koehler Publishers, Inc.
- Owen, H. (2005). *The Practice of Peace*. <http://www.openspaceworld.com/intro%20to%20pop.htm> (2013-03-11).
- Palmås, K. (2008). "Socialt entreprenörskap: ny sektor eller rebranding av ideellt arbete?" I: Lundström, A. & Sundin, E. (red.): *Perspektiv på förnyelse och entreprenörskap i offentlig verksamhet*. Forum för småföretagsforskning. FSF 2008:1.
- Parida, V. (2013). "Non-Linear Effects of Entrepreneurial Orientation on Small Firm Performance: The Moderating Role of Resource Orchestration Capabilities." (Accepted). *Strategic Entrepreneurship Journal*.
- Rajak, D. (2011). *In Good Company: An Anatomy of Corporate Social Responsibility*. Palo Alto: Stanford University Press.
- Ramírez, J.L. (1995). *Skapande mening: en begreppsgenealogisk undersökning om rationalitet, vetenskap och planering*. Stockholm: Nordplan (Nordiska institutet för samhällsplanering). Avhandling 13:2.
- Ramírez, J.L. (2000). *Socialplaneringens verktyg: en handlingsteoretisk undersökning i ett humanvetenskapligt perspektiv*. Stockholm: Regionplane- och trafikkontoret. Promemoria nr 13.

- Ranger, A. & Westerberg, K. (2004). *Metoder för möten: för ökat deltagande i lokalt förändringsarbete*. Malmö: Malmö stad/miljöförvaltning & Region Skåne.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., Frese, M. (2009). "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestion for the Future." *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (3), 761-787.
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). "Att analysera kvalitativt material." I: Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.
- Rittel, W.J. & Webber, M. W. (1973). "Dilemmas in a General Theory of Planning." *Policy Sciences* 4(1973), 155-169.
- Ronnby, A. (1992). "Gruppporganisering för handling." I: Sundh, K. & Turunen, P. (red.) *Social Mobilisering: om samhällsarbete i Sverige*. Stockholm: Publica.
- Ronnby, A. (1994). *Mobilizing Local Communities*. Östersund: Mid Sweden University, Regional and Rural Development. Rapport 1994:17.
- Rosell, E. (2013) *Entreprenörskap som kommunikativ handling: skapande av interaktion, uppmärksamhet och manifestationer*. Växjö: Linnaeus University Press. Dissertation No120/2013.
- Rosenhead, J. & Mingers, J. (2nd ed.) (2009). *Rational Analysis for a Problematic World Revisited: Problem Structuring for Complexity, Uncertainty and Conflict*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Ross, S.N. (2006). *Effects of a Structured Public Issues Discourse method on the Complexity of Citizens': Reasoning and Local Political development*. Submitted in partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Interdisciplinary Studies with a Consertation in Arts and Sciences and A Specilization in Psychology and Political Development. July 22, 2006. Manus för avhandlingen.
- Ross, S.N. (2007). *Effects of a Structured Public Issues Discourse method on the Complexity of Citizens: Reasoning and Local Political development*. Dissertation Abstracts International, B 68(02), UMI No. 3251492. <http://www.global-arina.org/Documents/Ross%202007%20ofEffects%20of%20Structured%20Public%20Issues%20Discourse.pdf>.
- Ross, S.N. (2009). "Toward systemic societal entrepreneurship: Opportunities, theories, and methods." I: Goldstein, J.A., Hazy, J.K. & Silberstein, J. (eds.). *Complexity science and social entrepreneurship: Adding social value through systems thinking*, 141-161. Litchfield Park, AZ: ISCE Publishing.
- Sander, A. & Jordan, T. (2011). *Fanzingo - Entreprenörer i samhällsförändringsarbete: från krigare till barnmorska*. Göteborg: Göteborgs universitet, Institutionen för arbetsvetenskap.
- Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic books.
- Shmulyian, S., Bateman, B., Philpott, R.G. & Gulri, N.K. (2010). "Art or Artist? An Analysis of Eight Large-Group Methods Driving Large-Scale Change". *Organizational Change and Development*. Vol. 18, 183-231. [http://dx.doi.org/10.1108/So897-3016\(2010\)0000018010](http://dx.doi.org/10.1108/So897-3016(2010)0000018010).
- SKL (Sveriges Kommuner och Landsting) (2009). *11 tankar om medborgardialog i styrning*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- SKL (Sveriges Kommuner och Landsting) (2010). *Metoder och verktyg & Praktiska tips och råd för att anordna och genomföra medborgardialog: handbok 2010*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- SKL (Sveriges Kommuner och Landsting) (2011). *Medborgardialog som del i styrprocessen*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Squassina, A. (2011) *Metoder för medborgardialog: i samband med framställandet av en översiktsplan*. Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet, Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap, institutionen för stad och land. Självständigt arbete. <http://epsilon.slu.se>. Hämtad 2013-02-18.
- Straser, E. (2011). "Många är entreprenöriella: få är entreprenörer" i *e-entré*, nr 8 2011. <http://www.anpdm.com/newsletterweb/454251447247465E42784743/414A5A467345435C4675494B5C43>. Hämtad 2011-10-09.

- Sundh, K. & Turunen, P. (red.) (1992). *Social Mobilisering: om samhällsarbete i Sverige*. Stockholm: Publica.
- Sundin, E. (2004). *En porträttbok: den offentliga sektorns entreprenörer*. Stockholm: Kommentus Förlag.
- Sundström, G. & Pierre, J. (red.) (2009). "Samhällsstyrning i förändring." I: Pierre, J. & Sundström, G. *Samhällsstyrning i förändring*. Malmö: Liber AB.
- Swedner, G. (1969). *Socialarbetaren och samhällsförändringar: samhällsarbete som en metod i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Swedner, G. & Swedner, H. (1995). *Pionjärer i socialt arbete: om Jane Addams och hemgården Hull House*. Stockholm: Liber utbildning.
- Svensson, S. (2002). "Bakgrund och utgångspunkter. I: Svensson, S., Brulin, G., Ellström, P-E. & Widegren, Ö. (red.). *Interaktiv forskning: för utveckling teori och praktik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. Arbetsliv i omvandling 2002:7.
- Svensson, S., Brulin, G., Ellström, P-E. & Widegren, Ö. (red.) (2002). *Interaktiv forskning: för utveckling teori och praktik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. Arbetsliv i omvandling 2002:7.
- Swärd, H., Edebalk, P. & Wadensjö, E. (red.) (2013). *Vägar till välfärd: idéer, inspiratörer, kontroverser, perspektiv*. Stockholm: Liber AB.
- Sörlin, S. (2012). *Är det bara innovation vi vill ha? – Nyttiggörande ur ett bredare perspektiv*. <http://www.esbri.se/forelasning.asp?link=kommande&id=200>. Hämtat 2012-11-01.
- Tillväxtverket (2012 a). *Social Innovation: tre exempel på samhällsförändring som skapar företag*. Stockholm: Tillväxtverket.
- Tillväxtverket (2012 b). "Att lära av mirakel: att vända arbetslöshet till hållbart företagande. En antologi om arbetsintegrerande socialt företag." Stockholm: Tillväxtverket.
- Turunen, P. & Maruszczak, M. (2010). "Alternativ omsorg i glesbygd." I: Johansson, S. (red.) *Omsorg och mångfald*. Stockholm: Gleerups.
- Turunen, P. (2000). "Finsk dimension på samhällsarbete." *Nordisk Socialt Arbeid* 2002/2, 66-74.
- Turunen, P. (2002). "A Life-political Aspect on Community Work." I: Carlsson, A. & Franzén, E.C. (red.). *Does Social Welfare Pay?* Tullinge: FoU-Södertörns skriftserie nr 20/01.
- Turunen, P. (2004). *Samhällsarbete i Norden: diskurser och praktiker i omvandling*. Växjö University Press, Acta Wexionensia No 47/2004.
- Turunen, P. (2008). "Community care in times of decentralization: a perspective from Dalarna in Sweden." I: Salustowicz, P. (red.). *Social Policy and Social Work: From an International Development Perspective*. Berlin: LiT
- Turunen, P. (2009). "Nordic Community Work in Transition: a Change Toward Diversity and Reflexivity." I: Hutchinson, G. (red.) *Community Work in the Nordic Countries: New Trends*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Turunen, P. (2013). *Avtryck av samhällsarbete: dialog och mobilisering utifrån lokalsamhällen*. Kommande vid Tryggare och Mänskligare Göteborg.
- Ulrich, D., Kerr, S., & Ashkenas, R. (2002). *The GE Work-Out: How to Implement GE's Revolutionary Method for Busting Bureaucracy and Attacking Organizational Problems – Fast!* New York: McGraw-Hill.
- Wahlberg, S., Lundgren, K-E., Mattson, H., Ronnby, A. & Stridsman, K. (1978). *Samförstånd eller konflikt? Om samhällsarbete inom socialvården*. Stockholm: Socialstyrelsen & Liber Förlag.
- Wahlberg, S. (1998). *Samhällsarbete: strategier för ett radikalt och humanistiskt socialt arbete*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Wahlberg, S. (2013). *Samhällsarbete: strategier för socialt arbete*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- van der Zouwen, T. (2011). *Building an evidence-based practical guide to Large Scale Interventions: towards sustainable organizational change with the whole system*. Delft: Eburon Academic Publishers.
- Wennberg, K. (2011). "Risk för naiv syn på entreprenörskapet." *Entré* 3/2011. http://www.esbri.se/artikel_visa.asp?id=1082.

- Westerlund, B. (2007). "Om önskemål." I: Edman, R., & Hjelm, S. (red.) *Under ytan: en antologi om designforskning*. Stockholm: Raster Förlag.
- Wisselgren, P. (2000). *Samhällets kartläggare: Lorénska stiftelsen, den sociala frågan och samhällsvetenskapens formering 1830-1920*. Eslöv: Brutus Östlings Bokförlag Symposium.
- Worley, C.G., Morhman, S.A. & Nevitt, J.A. (2011). "Large Group Interventions: An Empirical Field Study of Their Composition, Process, and Outcomes." *The Journal of Applied Behavioral Science* 47(4), 404-431. <http://jab.sagepub.com/content/47/4/404>.
- Vägverket (1999). *Samråd & Dialog: en idébok för den som ska arrangera någon form av dialog*. <http://www.vv.se/stockholm>.
- Åhlström, L. (2011). *Områdesanalys som deltagandemetod: att tolka och förmedla berättelser till planeringsunderlag*. Göteborg: Chalmers Tekniska Högskola, Institutionen för Arkitektur.
- Öquist, O. (2008). *Systemteori i praktiken: konsten att lösa problem och nå resultat*. Stockholm: Gothia Förlag.
- Öquist, O. (2010). *Framgångsrikt ledarskap med systemteori: mönster, sammanhang och nya möjligheter*. Stockholm: Gothia Förlag.

Internet

socav.gu.se/forskning/aktuella-projekt/fran-frustrerade-medborgare-till-effektiva-samhallsentreprenorer
www.anpdm.com/newsletterweb/454251447247465E42784743/414A5A467345435C4675494B5C43
www.bra.se/bra/forebygga-brott/trygghetsvandringar.html
www.beyondintractability.org/bi-essay/transformational-mediation
www.cesam.se
www.colorado.edu/conflict/transform/tmall.htm
www.coompanion.se
www.csa.a.se
www.designforalleurope.org
www.developingpeople-business.com/workout.html
www.esbri.se
www.esbri.se/artikel_visa.asp?id=588
www.esbri.se/forelasning.asp?link=kommande&id=200.
www.framtidsverkstad.se
www.fritidsforum.se.
www.ge.com/en/company/companyinfo/quality/whatis.htm#
www.geworkout.com/
www.global-arina.org
www.ifsnetwork.org.
www.innotiimi.se
www.kks.se
www.kks.se/verksamhet/vriga%20program/Samhallsentreprenörsskap.aspx
www.linkopingsbo2016.se/
www.lund.se/Medborgare/Kommun--politik/Sa-har-arbetar-vi-med/Fokus-Dalby/Arbetsbo-
ken-iden-och-resutatet/
www.openspaceworld.com
www.openspaceworld.org
www.pro4pro.com/?get=content&action=view&id=127-5)
www.skl.se
www.socialinnovation.se
www.socialresursextranat.goteborg.se/prod/SocialResurs/dalisextra.nsf/o/a5e9746986d1fbcac12
5774400419e01?OpenDocument
www.theworldcafe.com/
www.tillvaxtverket.se
www.transformativemediation.org.
www.tryggaremanskligare.goteborg.se/
www.tryggaremanskligare.goteborg.se/
www.worldwaterweek.org/documents/WWW_PDF/2008/sunday/K24/KainWaterWeek_
smallsize.pdf
www2.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/choosing/strach.html

Bilaga 1. Medverkande processledare/faciliterare

Daniel Andersson & Bernard le Roux /*Transformativ medling*

Göteborgs stad, Social resursförvaltning/Medlingsverksamhet

E-post: daniel.andersson@socialresurs.goteborg.se

E-post: bernard.le.roux@socialresurs.goteborg.se

www.goteborg.se

Pia Andersson /*The Integral Process for Complex Issues (TIP)*

Göteborgs universitet, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap

E-post: pia.andersson@socav.gu.se

www.socav.gu.se

Thomas Herrman /*Open Space*

Open Space Consulting

E-post: thomas@openspaceconsulting.com

www.openspaceconsulting.com

Gun Holmertz /*Arbetsboksmetoden*

Caritas Frivilligcentral

E-post: gun.holmertz@telia.com

www.angered.org

Jaan-Henrik Kain /*Strategic Choice Approach*

Chalmers tekniska högskola, Arkitektur

E-post: kain@chalmers.se

www.chalmers.se/arch/SV/

Maria Lundgren & Leif Tjernström /*Framtidsverkstad, Opera/Gruppexpo*

Göteborgs stad, Social resursförvaltning, Ung & Trygg, förändringsledare

E-post: maria.lundgren.dellgran@socialresurs.goteborg.se

E-Post: leif.tjernstrom@socialresurs.goteborg.se

www.goteborg.se

Henrik Samuelberg /*Work-Out, World Café*

Provins fem AB

E-post: henrik.samuelsberg@provinsfem.se

www.provinsfem.se

Agneta Starfelt /*Framtidsverkstad*

Göteborgs stad, Stadsledningskontoret, Mångfaldsenheten

E-post: agneta.starfelt@stadshuset.goteborg.se

www.goteborg.se

Tablå 1. DELTAGARORIENTERADE OCH SYSTEMISKA METODER – JÄMFÖRELSE PÅ BASIS AV LITTERATURSTUDIEN

	Arbetsbok	Framtidsverkstad	Open space	Strategic Choice Approach	Work-Out	World Café	Opera/GruppExpo	Transformativ medling	TIP
Ursprung	Norge Johns Oraug 1970–	Tyskland Robert Junk 1950–	USA Harrison Owen 1985–	England John Friend & Neil Jessop 1960– Friend & Allen Hickling 1987–	USA Jack Welch & James Baughman 1988–	USA Juanita Brown, David Isaacs & Ken Homer 1995–	Finland Kari Heilm, Tommi Gus- tafsson & Veikko Mantere 1984–	USA Robert A Baruch Bush & Joseph P Folger 1994–	USA Sara Ross 2000 -
Syfte	Aktivt boendedelagande i boende- och samhällsplanering, kartläggning av synpunkter och förslag på åtgärder	Aktivt deltagande och kreativ handling för att ta fram framtidsorienterade handlingsplaner i lokalsamhället, organisationer, föreningar, förvaltningar etc.	Möjliggörande av självorganisering och eget ansvar kring komplexa och andra angelägna frågor på konferenser, inom organisationer, företag, lokalsamhället.	Att göra strategiskt viktiga val och fatta beslut om handlingsriktning kring komplexa planeringsproblemen	Beslutsfattande i företag och andra organisationer för att lösa komplexa affärsproblem, minska byråkrati samt främja effektivitet och tydligare processer.	Utvägd gruppdialog/konversation och lärande i syfte att främja kollektiv intelligens för frågor som gör skillnad (questions that matter) i livet, organisationen och samhället.	Att åstadkomma kreativa och förbindande problemlösningar och förändringsprocesser (Opera) samt förädling av strategier och handlingsplaner genom Gruppexpo.	Att skapa ett relationellt förhållningssätt till konflikt och hantera medlingen som transformativ process, att transformera konflikteraktionerna.	Att åstadkomma klargörande och deliberation kring komplexa samhällsproblem. Skapa systemiska handlingsplaner som förmår transformera problemkomplexet i lokalsamhället, organisationer och företag.
Mål och medel	Arbetsböcker med väl förankrade beslutsunderlag genom arbetsgrupper, dörknackning och inverterande frågeformulär	Handlingsplaner genom kreativ och välplanerad framtidsverkstad med brainstorming och aktivt deltagande.	Att fånga potentialen hos individer i organisationer genom ett öppet forum.	Strukturerande planering och beslutsfattande av komplexa frågor och osäkerhet genom data-teknik och kontinuerligt undersökande.	Snabbare beslut och mer effektiv implementering genom tydligt beslutsfattande i form av ja- och nej-svar.	Meningsfulla samtal vid skilda "kafébord" genom dialog och samtal om erfarenheter och kunskaper för att skapa en fördjupad och gemensam mening om angelägna frågor.	Förbindande beslut och planer genom aktiverande och involverande Opera- och GuppExpo-möten.	Kvalitativ förändring i konflikteraktion, från destruktiv till konstruktiv konflikteraktion, genom empowerment och recognition som parterna åstadkommer.	Deliberativa beslut genom klargörande av perspektiv och hierarkisk komplexitet genom perspektiviserande och övervägande arbetsgruppsmöten.
Faser	Bok 1: delas ut till boende Bok 2: redovisning av svar på bok 1. Bok 3: sammanställning av förslag till åtgärder	Förberedelse: vad vill du? Kritikfas: rensa ut och definiera problem Fantasifas: upptäcka och formulera idéer Förankringsfas: bestämma vad som behöver göras. Uppföljning: hålla igång processen	Förberedelse: inbjudan, lokal och arbetsmaterial Angslagsstava: dagordning bestäms, idéerna skrivs och sätts upp på anslagsstava. Smågruppsdiskussioner: olika perspektiv diskuteras och samlas in samt ett protokoll skrivs. Kvalitetsnytt: uppsamling och presentation av gruppdiskussionerna samt diskussion. Efterarbete: materialet sammanställs och sånds ut till alla deltagare med information om hur materialet kommer att användas.	Formulera problem Utforma alternativ Värdera och jämföra alternativ Välja mellan alternativ (dvs. fatta beslut om handling)	Samling Utmaning Brainstorming Rekommendationer Beslutsfattande Implementering.	7 Designprinciper: Sätta upp kontext Skapa gästvänligt rum Undersöka frågor som gör skillnad Uppmuntra alla att dela med sig. Sammanfoga olika perspektiv. Lyssna och reflektera tillsammans över nya insikter, mönster och djupare frågor. Synliggöra och dela nya upptäckter.	Omedelbara egna tankar: var och en listar sina tankar, idéer, problem etc. Parets tankar: arbete i par eller smågrupper, förslagen avvägs. Exponera: Förslagen presenteras för andra. Rangordna: Förslagen diskuteras och rangordnas. Arrangera: Förslagen med mest bifall lyfts högst upp. OPERA kan kompletteras med GruppExpo som har sex faser och minnesformeln BESKED.	Modell av yttre och inre ring: Yttre ring: Att vara uppmärksam på empowerment och recognition Inre ring: Aktivitetssfärer som på ett naturligt sätt skapas och omskapas vid konversation under samtalet. A: Skapa ett sammanhang B: Utforska situationen C: Överlägga D: Utforska möjligheter E: Fatta beslut	Kartläggning: Inventering av synpunkter på problem och rangordning Porträtt: Klargörande av orsaker och effekter Idéutveckling: Åtgärdsförslag för problemlösning Perspektivprovning: Perspektiv dokumenteras och ett diskussionsunderlag till rådslaget utarbetas. Rådsråd: Samtal och avvägning av för- och nackdelar av perspektiven på en vald problemfråga.
Antal deltagare	En stadsdel eller ett bostadsområde	10–100	5–2000	-	20–100	12–1000	4–48 / 6–200	Från enskilda till grupper av människor i organisation, företag eller grannskap	Ingen specifik gräns, beror på kontext och problemfråga

Längd	Arbetsbok	Framtidsverkstad	Open space	Strategic Choice Approach	Work-Out	World Café	Opera/GruppExpo	Transformativ medling	TIP
Ca ett år	Bostadsområde och arbetsgrupper.	1-3 dagar	2,5 dagar	-	1-3 dagar	Från dag till månader	En förmiddag	Varierar efter behov	Ca 18 h under 6 veckor
Place-ring		Möteslokal och U-form utan bord	Mötestrum och deltagare i cirkel	Mötesgrupper och arbetsgrupper vid runda bord	Rum	Flera bord med fyra personer och alla utom en byter plats och roterar mellan bord.	Mötestform i halvcirkel i ett rum samt arbete parvis i Opera och i grupper i GruppExpo..	Arbetsgrupper samt dialogprocesser och-möten	Rum och alternerande grupper
Ledare	Organiserande	Aktiverande och intervernerande processledare	Möjliggörande	Möjliggörande	Manager	Erfaren värd (host)	Involverande	Facilitörer som underlättar att hitta en väg ut, inte styrande, men proaktiv.	Aktiverande och strukturerande
Aktivitet	Insamling av information och synpunkter i form av tre eller flera a-böcker	Tydliga faser för problemformulering, kritik och förslag, samt poängsättning för att nå konsensus.	Grupper och områden uppstår spontant, "tvåföls-princip", man kan lämna gruppen om den inte är intressant.	Formulering av avslutsområden och beslutsalternativ samt skapa kunskapsunderlag för möjliga lösningar i pressade och osäkra situationer	Utmaning och brainstorming kring idéer och förslag till rekommendationer. Ja- och nej- beslut.	Engagerande samtal med olika personer som flyttar sig från bord till bord.	Att vaska fram kunskaper och idéer samt jämka samman olika tankesätt (Opera) för att sedan genom Gruppexpo förädla strategier och handlingsplaner.	Att på ett uppmuntrande sätt få deltagarna att bestämma vad de vill samtala om, vem de vill samtala med och hur de vill föra samtal. Processen omfattar empowerment och recognition.	Insamling av perspektiv och bearbetning av dem genom gruppdiskussioner
Dokumentation	Krävs	Krävs	Krävs	Krävs	Krävs	-	Krävs	Krävs?	Krävs
Uppföljning	Ingår	Ingår	Inga krav	Ingår	Ingår	-	Ingår	Ingår	Inga krav
Särdrag	Enkät och dialog i form av arbetsböcker och arbetsgrupper. Alla boende i ett geografiskt område kontaktas.	Brainstorming och kreativa handlingar: utmana gamla system samt skapa lust till förändring genom gemensam problemlösning.	Maximal kommunikation, frihet från kontroll och styrning. Agendan sätts på mötet.	Avancerat systemteoretiskt tänkande och kunskapsunderlag samt kontinuerlig undersökande av möjliga alternativ	Snabb aktion mot Ja-respektive nej-beslut samt implementering	Betydelsefulla och livsbejakande samtal i form av konversation. Förkroppsligad kunskap och erfarenhet.	Symbiosen mellan sakinnehåll (S) och människors motivation, förbindning och entusiasm (M) avgör en plans och ett beslutsförträfflighet. Förbindning uppstår genom förankring, förståelse, involvering och acceptans.	Betoning på konfliktaktion, inte avtal mellan parterna, att förjupa mellanmängskommunikation och en känsla av erkännande. Starka både parterna själva och det samhälle de är del av.	Från slarvigt tänkande till övrigt handlande genom deliberation.
Styrkor och svagheter	När många (styrka)	Kreativitet och handling under Framtidsverkstaden (styrka).	Självorganisering och ansvar (styrka)	Brett kunskapsunderlag och många möjligheter att välja (styrka)	Styrning mot beslut och implementering (styrka)	Alla får tala om vad som upplätas betydelsefullt. (styrka)	Kombinationen mellan Opera som tar fram prioriterade frågor och GruppExpo som fördjupar arbetet inom de olika frågorna (styrka)	loke-dömmande karaktär, aktivering av inneboende förmåga att överlägga och fatta beslut (styrka)	Penetrering och klargörande av komplexa problem. (styrka)
	Tröskrävande (svaghet)	Uppföljning av förändringsförslag (svaghet)	Uppföljning av förändringsförslagen oklar. (svaghet)	Komplicerade datamodeller som kräver avancerade expertkunskaper (svaghet)	Risk för manipulering (svaghet)	Risk att det blir mer prat än handling	Ju större grupper desto svårare (svaghet)	Risker för maktobalanser, de starkas makt över de svaga om metoden används i felaktiga syften (svaghet)	Uppföljning och utvärdering saknas som krav (svaghet)
Källor	Oraug (1980) Mårtensson & Ornskog (1986) Vägverket (1999) Squassina (2011) http://www.lund.se/Medborgare/Kommur-politik/Sa-har-ar-betar-vi-med-Fokus-Dalby/Arbetsboken-iden-och-resultatet	Müllert & Junk (1984) Denvall & Salonen (2000) SKL (2010) www.framtidsverkstad.se	Owen (1997, 2004) (SKL 2010) www.openspaceworld.org	Friend & Allen (1987, 2005), Kain & Söderberg (2002) http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/ds/tools/choosing/strach.html http://www.worldwaterweek.org/documents/WWW_PDF_2008/sunday/K24/KainWaterWeek_smallsize.pdf	Ulrich, Kerr & Ashkenas (2002) http://www.developing-people-business.com/workout.html http://www.value-eng.org/knowledge_bank/attachments/T30501.pdf	Brown & Isaacs, and the World Café Community (2005), (SKL 2010) www.theworldcafe.com	Innotimi (2000/2001), Innotimi (2002) Mantere (2003/2004) www.innotimi.se	Bush & Folger (2010) Folger, Bush & Della Noce (2010) http://www.colorado.edu/conflict/transform/fmall.htm http://www.transformativemediation.org	Ross (2006, 2007) Andersson (2008) www.global-arena.org

TABLÅ 2. METODANVÄNDARNAS SYN PÅ METODERNA – JÄMFÖRELSE PÅ BASIS AV ENKÄTSTUDIEN

Arbetsbok	Framtidsverkstad	Open Space	Strategic Choice Approach	Work-Out	World Café	OPERA	GruppExpo	Transformativ medling	TIP
Ger en demokratisk möjlighet för den målgrupp vi arbetar med. Den ger samliga som deltar en möjlighet till delaktighet, att påverka och att se att förändringar är möjliga.	Möjliggör allas deltagande och olika parter att ensa om teman om strategier om förändring och vad man kan göra konkret. En kreativ metod som bygger på att människor bakom funktionen blir mer synliga.	Utgår från ett förhållningssätt som överensslämmer med min människosyn; alla människor är värdefulla, alla människor har en vilja att bidra till utveckling bara de ges en reell chans, mångfald berikar.	Behövs för att skapa strategier, planer, beslut etc. Fungerar på ett slags metanivå där den strukturerar iterativa processer med många deltagare. Denna metastruktur kan ganska enkelt kompletteras med lån från andra metoder för att täcka in specifika behov.	Stödjer ledningen att ta ett grepp om verksamhetens utmaningar. Ett snabbt och effektivt sätt att involvera hela organisationen i processen, en tydlig arbetsgång som omfattar alla och som alla kan förhålla sig till, resultatorienterat. En process som sträcker över ca ett år, kan hantera komplexa föreställningar inom och utanför organisationen.	Att på kort tid få hög delaktighet i en stor samlingsmänniskor som inte känner varandra och att på allvar diskutera komplexa och angående frågor. Gör att variera på många olika sätt, såväl att differentiera som att integrera en komplex föreställning. Fungerar i grupper alltifrån 6 till 300 personer. Skapar perspektivförståelse.	Opera – en transparent och snabb metod för att hitta gemensamma nämnare och bilda teman utifrån ett ämne/uppdrag eller en frågeställning. Möjliggör allas deltagande.	Gruppexpo används för att utveckla och förfinna idéerna. Det är en bra metod att gruppera bilda och redovisa för varandra i tvärgupper. Kan kombineras med andra metoder som framtidsverkstad.	Metoden styrs av premisser och principer och kan anpassas. Den har visat sig kunna hantera komplexitet därför att parterna följs av processledare istället för deltagare ska anpassa sig till en viss form. Ingen metod som sådan. Det finns ingen bestämd form för processen som ofta förekommer i andra metoder för konfliktthantering.	När det behövs en hög komplexitetsmedvetenhet för att hantera problematiken, när det finns intressenter med olika perspektiv, när man redan försökt på andra sätt utan att ha lyckats.
I stadsarbete, folkhälsoarbete och arbetsplatser	1. Vid start av projekt initiera och starta förändringsprocesser. 2. Etablera samarbete mellan flera aktörer. 3. Ta fram konkreta handlingsplaner. 4. Få igång dialog.	I de flesta sammanhang där ledarskapet verkligen vill skapa en delaktighet och har tillit till människors förmåga och vilja. 1. Lokalt utveckling 2. Verksamhetsutveckling 3. Konfliktsituationer 4. För att skapa samspel/samverkan 5. För att lösa en kritisk situation, svarlöst komplex utmaning	Fysisk planering, verksamhetsplanering, miljöplanering i följande syften: 1. Gemensamt strategibyggnade 2. Planering då den sker i form av processer av kontinuerligt beslutsfattande 3. Explicitgörande av designprocesser 4. Situationer där man måste väga olika kriterier mot varandra (miljö, ekonomi, kultur, estetik etc.) 5. För att bygga och tydliggöra "commitment" hos deltagande intressenter.	Hos myndigheter och andra organisationer i syften som 1. Nyorientering av verksamhet 2. Omstrukturering av verksamhet 3. Krisituation 4. Ökad helhetsförståelse och ansvarstagande i organisationen	Som storgruppsmetodik för förändringsledning hos myndigheter och andra organisationer. 1. Inom skolan som pedagogisk undervisningsmetod 2. Inom myndigheter som perspektivtagande för att förstå, integrera och fördjupa förståelsen kring sin roll som stats tjänstemän 3. Som kunskapsöverföring mellan olika branscher och aktörer kring innovation 4. Komplexitetsförståelse mellan olika branscher och aktörer kring det svenska innovationssystemet	1. Effektiva planerings- och arbetsmetoder. 2. Initiera samarbete. 3. Involvra olika intressenter. 4. Lyfta fram, utveckla och bedöma idéer. 5. Starta projekt och förändringsarbete	1. Grupparbeten 2. Redovisningar 3. Idékonferenser 4. Fokusgrupper 5. Diskussioner i syfte att skapa delaktighet, ta fram arbetsplaner och ta fram mål och strategier samt följa upp OPERA	1. Konflikter i offentliga rummet – s.k. komplexa konflikter. 2. Planeringsprocesser med hög grad av komplexitet 3. Brottsrelaterade konflikter 4. Komplexa affärs- tvister 5. Komplexa familjekonflikter	1. Få överblick och se olika typer av delproblematik som hänger ihop med det man vill arbeta med. 2. När man vill prioritera, kan inte göra allt och måste välja det mest centrala. När det finns en anledning att verkligen vilja lära sig att arbeta med frågor av hög komplexitet. I sammanhang där det finns flera slags aktörer t.ex. inom såväl statliga myndigheter som i privata organisationer, frivilliga föreningar, boendegrupper
Användningsområden och syften					Ger hög delaktighet. Ökar det egna ansvarstagandet. Snabb och effektiv. WO är grundmetoden men jag/vi arbetar med inslag av flera andra metoder. Det finns klara inslag av Future Search i många av uppläggen.	Har en bra avvägning mellan egna tankar, samtal i par och gruppdiskussioner. Används tillsammans med GruppExpo.	GruppExpo är liksom Opera en metod som är tydlig och effektiv, både tid- och resursmässigt. Metoderna kompletterar varandra.	Transformativ praxis utgår från att människor själva besitter det som krävs för att hantera sina konflikter. Det som medlaren gör är att fokusera på interaktionens kvalitet hellre än på sakfrågan. Vi har sett att när interaktionens kvalitet förbättras uppnås mer hållbara resultat.	

Mål	Arbetsbok	Framtidsverkstad	Open Space	Strategic Choice Approach	Work-Out	World Café	OPERA	GruppExpo	Transformativt medling	TIP
1. Ökad demokrati 2. Nätverk 3. Glädje och hopp	1. Hitta strategier för att hantera en specifik frågeställning 2. Ta fram en konkret handlingsplan 3. Etablera en plattform för fortsatt samarbete.	1. Att hitta en lösning genom att de berörda arbetar med den. 2. Att lösningen implementeras av de berörda. 3. Att de själva får ansvar för långsiktig hållbarhet.	1. Att skapa en strukturerad, begriplig och konstruktiv dialog som leder framåt. 2. Att bygga lärande, både hos individer och organisationer. 3. Att bygga "community/ställningstagande" hos deltagande intressenter.	1. Att skapa involvering och delaktighet på riktigt. 2. Att ledningen tar ett helhetsgrepp och helhetsansvar för verksamheten över tid. Att hela organisationen i slutet på processen tar fram konkreta resultat, effekter och lärdomar.	Att skapa perspektiv- och komplexitetsförståelse och att överföra kunskap.	1. Deltagande på lika villkor. 2. Effektiv och transparent process. 3. Gruppen tar fram idéer/förslag, teman och prioriterar det de anser viktigast att jobba med.	1. Utveckla och förfina idéer och förslag. 2. Ett stort antal deltagare kan på ett effektivt sätt påverka en mängd idéer. 3. Att ta fram handlingsplaner och bestämma strategier.	Förbättring av interaktionens kvalitet genom empowerment och recognition.	1. Att tillhandahålla en stegvis process mot helhetsbild och förståelse av problemläget om olika aspekter samt samband med andra problem. 2. Vara en stödstruktur för att gradvis hjälpa de som öletar att följa upp sig i frågan och välja en fråga (eller flera) med hög prioritet. 3. Att tillhandahålla en rådsprocess.	
Egen tillämpning	Att öka tillit mellan människor och bidra med konkreta möjligheter till förändring	Använder den som verktyg att planera och genomföra processer. Förarbetar och faciliterar framtidsverkstaden.	Arbetar utifrån "The Genuine Contact Way". Genomgående i alla nämnda faser används öppna och inbjudande arbetsformer som bidrar till äkta kontakt mellan människor. Utöver OS använder jag "Whole Person Process Facilitation" och "Dialogcafé". Vad gäller utvärderingsmodell så kombinerar jag öppna kreativa modeller med Kirkpatrick's fyra nivåer.	Det viktigaste som inte finns "inbyggt" i metoden är processledarier, d.v.s. att vara lyhörd och stödjande i att alla deltagare har möjlighet att delta i och påverka processen. Att kunna fånga upp det som ska föras in i metodens olika faser.	Vi har tagit fram moment och delmoduler för de för oss viktiga fyra faserna: 1. Planering och förankring 2. Arbetskonferens 3. Realiseringsfas 4. Målgångsfas	I ett upplägg med stor skonferens brukar ett moment med WC relativt ofta finnas med. Jag har på senare år även börjat experimentera allimer och hitta varianter som gagnar och stödjer processen.	Jag använder Opera eller GruppExpo var för sig eller tillsammans. Jag kombinerar metoderna med andra metoder (totalt 6 olika) beroende på frågeställning, tid, resurser och gruppstorlek. Jag förarbetar ofta exempelvis framtidserkända genom en OPERA. Jag ser till att strukturen hålls och att instruktionerna för de olika momenten blir begripliga.	Vid start av en förändringsprocess eller för att hjälpa grupper att göra prioriteringar. Även vid uppföljning av handlingsplaner är GruppExpo tillämpbar.	Processen har inga faser. Att följa parterna och stöja dem i att ha ett konstruktivt samtal med vandra kan inte tvingas in i steg eller faser.	I flera grupper har jag använt enbart kartläggningen för att skapa överblick och prioritering. När jag har använt metoden har jag mest hållit mig till de kända faserna.
Det mest väsentliga i tillämpningen	Mötet mellan människor som gemensamt orkar kämpa för att uppnå förändringar.	Att få deltagarna entusiastiska och aktivt delaktiga. Jag har metoden så integrerad i mig så att jag kan fokusera på processen och behöver inte tänka på metoden som sådan. Att det bildas arbetsgrupper som arbetar vidare med idéerna.	Att få deltagarna entusiastiska och aktivt delaktiga. Jag har metoden så integrerad i mig så att jag kan fokusera på processen och behöver inte tänka på metoden som sådan. Att det bildas arbetsgrupper som arbetar vidare med idéerna.	Att få deltagarna entusiastiska och aktivt delaktiga. Jag har metoden så integrerad i mig så att jag kan fokusera på processen och behöver inte tänka på metoden som sådan. Att det bildas arbetsgrupper som arbetar vidare med idéerna.	Att få deltagarna entusiastiska och aktivt delaktiga. Jag har metoden så integrerad i mig så att jag kan fokusera på processen och behöver inte tänka på metoden som sådan. Att det bildas arbetsgrupper som arbetar vidare med idéerna.	Att få deltagarna entusiastiska och aktivt delaktiga. Jag har metoden så integrerad i mig så att jag kan fokusera på processen och behöver inte tänka på metoden som sådan. Att det bildas arbetsgrupper som arbetar vidare med idéerna.	Att få deltagarna entusiastiska och aktivt delaktiga. Jag har metoden så integrerad i mig så att jag kan fokusera på processen och behöver inte tänka på metoden som sådan. Att det bildas arbetsgrupper som arbetar vidare med idéerna.	Att få deltagarna entusiastiska och aktivt delaktiga. Jag har metoden så integrerad i mig så att jag kan fokusera på processen och behöver inte tänka på metoden som sådan. Att det bildas arbetsgrupper som arbetar vidare med idéerna.	Det mesta är redan sagt.	Att processledaren ger plats till alla deltagare, inte styr innehållet i processen utan faciliterar deltagarnas inriktning, samt förmår att hantera många perspektiv själv och har tolerans för frustration och ambivalens hos deltagarna (alltså inte är alltför konfliktträd själv).

Arbetsbok	Framtidsverkstad	Open Space	Strategic Choice Approach	Work-Out	World Café	OPERA	GruppExpo	Transformativ medling	TIP
<p>Att introducera metoden, stödja, uppmuntra, visa på resultat och framförallt skapa hopp.</p>	<p>Ledaren ska hålla i strukturer och process. En ledare ska inte ha synpunkter på innehåll och styra idéer eller förslag. Man får hålla inne med vad man tycker om innehållet. Ledaren har en viktig roll i att skapa hopp i den riktning man vill. Ledaren ska också vara uppmärksam om det förekommer ett maktspel bland deltagarna. Kanske någon vill obstruera eller påverka andra, då är strukturen på en Framtidsverkstad en styrka.</p>	<p>Facilitators roll är att vara den /de formella ledarna "verktyg" i att leda processen, inledningsvis har vi en tydlig och dominerande roll då vi förklarar proceduren för deltagarna.</p>	<p>Att skapa struktur som bygger kreativitet även i komplexa situationer med mycket osäkerheter.</p>	<p>Rollen som ledare förändras under arbetets gång: 1. Planeringsfasen – involverande 2. Arbetskonferens – entusiasmmerande 3. Realiseringsfas – stödjande 4. Målgångskonferens – möjliggörande.</p>	<p>Ledarens roll är att ge utrymme och att få diskussion igång samt vara villig att ta emot det som kommer upp.</p>	<p>Facilitatorrollen och få deltagarna att arbeta mot ett gemensamt resultat. Ledaren ska koncentrera sig på processen och genom att lyssna noggrant på alla inblandade få fram de krafter som vill nå samma mål. Ledarens funktioner bäst som neutral, utan formell makt och expertkunskap i själva saktfrågan. Ledaren ska hålla i strukturen och ge tydliga instruktioner om vad som gäller i varje delmoment.</p>	<p>Strukturhållare framför allt. Naturligvis förberedelser och ev. dokumentation.</p>	<p>Att stödja parterna genom att använda tekniker som främjar empowerment och recognition. Att vara så opartisk som möjligt. Att skapa trygghet framåt och kunna härbjärgera det som kommer upp i processen – som en "metamediare".</p>	<p>Ledarens roll är stor och står för processstyrningen och faciliterar genom alla stegen. Facilitatorn behöver vara trygg i att föra processen framåt och kunna härbjärgera det som kommer upp i processen – som en "metamediare".</p>
<p>Vägar för att påverka och förändra i det som upplevs som problem och orättvisor. Det är en glädje hövd och bli lyssnad på. Tillsammans blir vi starka vilket ger en förbättrad folkhälsa och livskvalité.</p>	<p>En konkret och uppföljningsbar handlingsplan, som alla har haft möjlighet att påverka är det synbara resultatet. De flesta deltagare brukar gå från en Framtidsverkstad med en känsla av att man verkligen startat ett förändringsarbete som leder någonstans. Man har också varit delaktiga i utformandet av handlingsplanen. Ett långsiktigt uppstartande med hjälp av Framtidsverkstaden.</p>	<p>1. Alla viktiga frågor kommer upp på bordet. 2. Varje fråga diskuteras så mycket som deltagarna vill. 3. Allt dokumenteras i ett kompendium som alla får en kopia av. 4. Prioriterade frågor identifieras. 5. Ansvar tas för aktiviteter i nästa steg. 6. Handlingsplaner och arbetsgrupper skapas. Under ett OP-möte upplever man bl.a. att man: 1. Tar risker och utvecklar användbara visioner. 2. Ateruppväcker engagemang för sitt arbete/verksamhet. 3. Tar ansvar för hur man använder sin mötestid. 4. Självorganiserar tillsammans med andra i arbetsgrupper. 5. Utvecklar större medvetenhet om sig, andra och organisationen.</p>	<p>1. Lärande 2. Förståelse och insikt i andras perspektiv 3. Gemensamt ägande 4. Beslut som leder till handling.</p>	<p>1. Att de i ledningsgruppen förstår sin roll som strategiskt ansvariga, involverande och stödjande funktion (ej kontrollerande). 2. Att medarbetarna har en ökad insyn i hela verksamhetens vardag och dels insyn i verksamhet och utvecklingsinsatsen 3. Att arbetsmodellen att arbeta "över gränserna" efter utvecklingsinsatsen kommer att ske mer naturligt. 4. Att förstå kraften och potentialen i den kollektiva förmåga som finns inom en organisation.</p>	<p>Vilka konkreta resultat man får är beroende på hur man använder metoden och vad man instaurerar grupperna att diskutera och genomföra. Det kan vara allt från att "bara" fördjupa sig i en komplex fråga till att gruppen ska ta fram en förslagslista på konkreta åtgärder. Den största effekten som jag ser det är möjligheten till perspektiv- och komplexitetsförståelse hos individerna och organisationen.</p>	<p>Resultatet är idéer, förslag och teman som tagits fram under deltagardemokratiska former. Allt som processas visas Opera-tavla och alla deltagarna får en gemensam bild av resultatet. Senare får alla resultatet i ett pdf-dokument. Deltagarna brukar uttrycka förvåning över hur fort det går och hur långt man når på kort tid. Samtidigt känner sig alla delaktiga på lika villkor.</p>	<p>En samskapat överblickbar bild av hur arbetet ska riktas framåt. Att denna bild skapats under delaktighet och öäfrör känns meningsfull för deltagarna. Deltagarna bereds möjlighet att arbeta vidare med frågorna. Resultatet är förbättrade och förfinade handlingsplaner, förslag och idéer som alla genom en speciell logistik har möjlighet att påverka. Metoden är transparent genom att allt exponeras på väg-garna.</p>	<p>Enbart att parterna blir starkare (klarare) och mer öppna. Därigenom förbättras kvaliteten i interaktionerna. Inga andra resultat förväntas av en process.</p>	<p>1. Ökad problemförståelse 2. Ökad empati för dem som tidigare ansågs som problem och de som ansågs som problemlöslare 3. Ökad komplexitetsnivå (medvetenhet?) 4. Upplevelsen av kunna påverka problemet själva i form av motivation hopp och engagemang</p>

	Arbetsbok	Framtidsverkstad	Open Space	Strategic Choice Approach	Work-Out	World Café	OPERA	GruppExpo	Transformativ medling	TIP
Fak- torer som verkar	1. Förankring. 2. Att inte se arbetet som ett projekt. 3. Att det krävs tid och tålmod för att arbeta med processer.	1. Mandat – genom att ha förberedelser med uppdragsgivaren. 2. Delaktighet gör att engagemang för frågorna skapas. 3. Ett kreativt arbetsätt frigör tankar och idéer som lyfter processen. 4. En tydlighet i struktur, dokumentation, facilitering m.m. skapar tillit i gruppen och gör processen transparent. 5. Uppföljning efter 6-12 månader ger alla en möjlighet att se vad som blivit av eller inte. Det som också togs upp var handlingssplanen som alla har tagit fram och att framtidsverkstaden som genomförs i intermat under två dagar ger deltagarna möjligheter att träffas och umgås vilket underlättar framtida samarbete.	6. Uppléver hur man arbetar energiskt tillsammans med andra/laganda. 7. Maximal kreativitet	Se ovan.	1. Tydlig och engagerad ledning. 2. Att ledningen visar på tidsperspektivet, dels att de sätter in själva insatsen i sitt sammanhang, dels att de visar på hur processen ska gå till. 3. Att involveringen sker "på riktigt" och från början. 4. Att metod- och processkunskap finns med i bakgrunden under processen i form av konsulter och andra.	Se ovan.	1. Tydlighet – genom att använda tavla med ett speciellt sätt att redovisa vad man menar med förslag och idéer. 2. Öppenhet – allt som sker visas för alla i gruppen vilket ger öppenhet. 3. Kritiskfrihet – instruktionerna är att lyssna till varandras idéer. Ingen kritik eller diskussion. 4. Involverande – samtliga involveras genom att olika steg görs genom. 5. Matchning av olika personligheter – efter som man bade funderar enskilt och pratar i par får olika personligheter utrymme att delta på det sätt de är mest bekväma med.	1. Transparens – alla förslag exponeras. 2. Alla kan delta i processen. 3. Går att använda även på stora grupper utan att man förlorar i effektivitet 4. Metod som lämpar sig väl för uppföljning av handlingsplaner. 5. Mycket bra vid nystart eller när man har behov av utveckling av olika befintliga processer.	Att uppdragsgivaren är med på att processen inte ska leda till förbestämda resultat. Om uppdragsgivaren har andra förutsättningar, t.ex. att en överenskomme ska resultera från dialogen, kan inte transformativ praxis användas. I komplexa frågor är även förväntningar om tidslängd och specifika resultat inte främjande för att uppnå en förbättring av situationen.	1. Visuella hjälpmedel 2. Att deltagandet är frivilligt. 3. Att metoden är uppbyggd på forskning och designad för att öka komplexitetsmedvetenhet. 4. Att processledaren har en tillräckligt hög förståelse för perspektivmedvetenhet. 5. Metoden är mer verksam när det finns förankring bland de intressenter som är viktiga för halbara, systemiska lösningar.
Evi- dens	Jag ser det i vårt dagliga arbete.	Uppföljning efter 6-12 månader visar att förändringsprocesser verkligen kommer igång.	Metoden har använts sedan 1985 i 140 länder. 13 års erfarenhet. Får återkoppling genom effektutvärdering efter ett halvt år.	Genom att deltagarna är nöjda. Genom att den för komplexa processer framåt.	Genom 10 års erfarenhet och 100 uppdrag samt den s.k. målgångskonferensen (återkoppling)	Genom 10 års erfarenhet och närmare 1000 grupper	Uppföljningar och utvärderingar samt beprövad erfarenhet.	Uppföljningar. Efterfrågan utgör också ett tecken på att metoden fungerar.	Genom erfarenhet över flera år.	Genom forskning som gjorts.

	Arbetsbok	Framtidsverkstad	Open Space	Strategic Choice Approach	Work-Out	World Café	OPERA	GruppExpo	Transformativ medling	TIP
Styrka	-	Den mest genomgripande metoden. Från idéer till konkret förändring. Handlingsplanen blir tydlig, konkret och uppföljningsbar och tas fram på kreativt och deltagardemokratiskt sätt.	Den minst styrda metoden under själva mötet. Stor delaktighet, ägande av lösningar, handlingsinriktning och empowerment.	Ett strukturerat arbetssätt leder till handling	Både tids- och energikrävande. Det är både dess styrka och svaghet. Det blir en stor satsning. Arbetet pågår ca 1 år vilket vi tror att man behöver för att åstadkomma förändringar "på riktigt" i en hel organisation.	Inte en metod som kan stå för sig själv. Den behöver inramas med andra moment. De flesta av de metoder som finns i tabellen, även om jag inte har använt alla, är mer omfattande och därmed tidskrävande.	Snabb, tidsseffektiv och kräver ej stora resurser i fråga om tid och pengar. Mycket transparent, allt sker i samma rum och alla hör och ser vad som händer eller diskuteras. Både den tyste och utrymme och kan påverka lika mycket. Maktivellering. Ett tydligt framtidsytande och uppföljningsbart resultat. Tydlig dokumentation. Framtidsytande och analyserar inte problem. Synliggör inte de eventuella problemen och hinder som finns för att genomföra vad som kommer ut ur en Opera.	-	-	En mycket tydlig problemanalys och rådslagsprocess.
Svaghet	-	Kreativiteten och entusiasmen kan bli så stor att deltagarna lovar genomföra för mycket. Kräver mycket resurser (tid och pengar) då man helst vistas på internet under två dagar och behöver två ledare från Framtidsverkstaden. Metodens kreativa faser kan upplevas som jobbiga.	Trots att den är enkel i sin struktur så kräver den mycket av faciliteraren vad gäller dennes personliga förberedelser – livslång resa. Om ledarskapet inte är inforstådda i metoden, så kommer den att inte fungera.	Eventuella svagheter i målbildsformuleringen, d.v.s. vart vi vill komma. Inte heller några inbyggda mekanismer för att hantera makt och konflikter	Ett involverande och ansvariggörande arbetssätt för strategisk ledning.	En storgruppsmetodik för samtal och konversation som gör skillnad och bidrar till kollektiv intelligens.	Framtidsytande och analyserar inte problem. Synliggör inte de eventuella problemen och hinder som finns för att genomföra vad som kommer ut ur en Opera.	-	-	Kräver tid och ett personligt engagemang.
Förätarens analys	Ett uttalat medborgardemokratiskt arbetssätt för samhällsplanering och där alla hushåll i ett område inkluderas och aktiveras i den första arbetsboken.	Ett uttalat deltagardemokratiskt arbetssätt med kreativ brainstorming i tre faser som resulterar i en konkret handlingsplan.	En uttalat självorganisering-princip med fokus på inbjudan och te-man samt ansvar.	Ett uttalat iterativt arbetssätt för strukturering och beslutsfattande kring strategisk planering och design.	Ett involverande och ansvariggörande arbetssätt för strategisk ledning.	En storgruppsmetodik för samtal och konversation som gör skillnad och bidrar till kollektiv intelligens.	En involverande och transparent metod för arbetsplaneringsmöten genom synliggörande och visualisering av tankar och idéer i par-tvågrupper.	Ett samskapande arbetssätt för förädling av sakkunskap, utveckling av idéer och utformning av handlingsplaner i tvågrupper.	Ett uttalat transformativt förhållningssätt för konflikt hantering med fokus på empowerment och recognition.	Ett uttalat delberativt arbetssätt för analys av komplexitet och för beslutsfattande.