



Myndigheten för  
stöd till trossamfund

Sid 1 (1)  
Dnr: 1.1/0069 (16)  
Datum: 2018-05-02

Till  
Kulturdepartementet

### **Redovisning av uppdraget att stärka det interreligiösa arbetet samt genomföra en kompetensinsats för trossamfundsledare KU2016/00712/D**

Myndigheten för stöd till trossamfund ber härmed att få lämna redovisning för uppdraget att stärka det interreligiösa arbetet samt genomföra en kompetensinsats för trossamfundsledare, (regeringsuppdrag Ku2016/00712/D, förlängt i regleringsbrev 2016/02761/LS).

Direktör  
Myndigheten för stöd till trossamfund

Bilaga:  
Redovisning med bilagor



Myndigheten för stöd till trossamfund (SST)

Box 14038, 167 14 Bromma

Tel 08-453 68 70 ■ fax 08-453 68 29 ■ [info@sst.a.se](mailto:info@sst.a.se) ■ [www.sst.a.se](http://www.sst.a.se)



# REDOVISNING AV REGERINGSUPPDRAG KU2016/00712/D

## Inledning

Denna redovisning avser uppdraget att stärka det interreligiösa arbetet samt genomföra en kompetensinsats för trossamfundsledare, avser år 2016 samt 2017 (regeringsuppdrag Ku2016/00712/D, förlängt i regleringsbrev 2016/02761/LS). Rapporten är indelad i fyra huvuddelar. Del ett redogör för kompetensinsatserna under 2016 och 2017 medan del två redogör för stärkandet av det interreligiösa arbetet. Del tre är en sammanfattning och del fyra är en ekonomisk redogörelse för uppdraget, uppdelad i en redovisning för 2016 och en för 2017. c

### **Del 1: Kompetenshöjande insatser för ledare inom trossamfunden**

#### 1.1 Kompetenshöjande insatser för ledare inom trossamfunden 2016

##### *1.1.2 Kompetensutvecklingskurs för ledare inom trossamfunden 2016*

Inför planeringen av kompetensinsatser för trossamfundsledare utgick man på SST från kompetensutvecklingskurs som anordnats under 2013-2015, emellertid med några ändringar. För uppdraget tilldelades 2016 mindre medel jämfört med 2013/2014 – kursen 2015 genomfördes med medel från förvaltningsanslaget – samtidigt som uppdraget vidgades till att även inkludera frågor som rör svenskt föreningsliv.



Utifrån dessa omständigheter gjordes följande ändringar:

1) Den ersättning som utgått till deltagarna i kompetensutvecklingskursen under 2013/2014 slopades helt. Viss ersättning erbjöds för resor och logi, men ingen ersättning för deltagande.

2) Kursupplägget 2015 innefattade fem dagar; till dessa lades ytterligare en dag för utbildning i föreningsteknik och föreningsjuridik.

För deltagare i kompetensutvecklingskursen var alltså föreningsteknik och föreningsjuridik varit ett obligatoriskt moment. Därutöver har kompetensutvecklingskursen till ca 40% bestått av ledarskapsutveckling. För denna del har SENSUS sedan tidigare en utarbetad modell som passar väl in i trossamfundens sammanhang. Övriga moment i kursen var svensk religionshistoria och svenska civilsamhället, svensk förvaltning, mänskliga rättigheter och religionsfrihet, familjerätt, samt momentet svåra frågor.

En av de två kursomgångarna hölls i Malmö som sex heldagar utspridda över september månad. Den andra kursomgången hölls i Östergötland med tre kursdagar förlagda i Norrköping och tre dagar i Linköping. Denna kursomgång hölls under ett längre tidsspänn, med första kurstillfället i september och sista tillfället i november. Dessa två åtskilda gav även disparata resultat vad gäller deltagarnas tendenser att slutföra kurserna; det visade sig att ett högre antal av de anmälda i Malmö erhöll diplom jämfört med de anmälda i Östergötland. (Diplom delades endast ut till de deltagare som närvarade vid samtliga sex kurstillfällen).

Sammanlagt var 24 stycken anmälda till kurserna, varav fem kvinnor. Fyra deltagare valde att lämna kursen innan kursen hunnit börja. Tio deltagare mottog diplom, varav tre kvinnor. Samtliga anmälda visade stort intresse för kursen, även om de inte nödvändigtvis hade möjlighet att slutföra sitt deltagande. Som orsak nämndes åtaganden som bland annat arbete, studier och familj.

### *1.1.3 Föreningsteknik och föreningsjuridik*

SST har sedan tidigare haft stort utbyte från samarbete med studieförbunden; detta gäller inte allra minst de studieförbund som dagligen jobbar med trossamfunden. Även för kursen i föreningsteknik och föreningsjuridik ansåg SST att det vore lämpligt att anlita ett studieförbund – utöver ovannämnda resonemang så har studieförbunden även erfarenhet av svenskt föreningsliv. Valet för på studieförbundet BILDA som åtog sig att genomföra fyra kursomgångar runt om i landet; i Malmö, Linköping, Göteborg samt Stockholm. Varje kurstillfälle var bestod av en kursdag. Sammanlagt hade 93 personer anmält sig till de fyra kurserna – denna siffra inkluderar även deltagarna i kompetensutvecklingskursen. Kurstillfällena i Göteborg och Stockholm, som hölls på lördagar, hade sammanlagt 68 anmälda deltagare, medan Malmö och Linköping, som hölls på vardagar, hade sammanlagt 25 stycken anmälda. Sammanlagt 19 deltagare var kvinnor.

Det stora anmälningstalet indikerar att det finns ett stort intresse och behov av utbildning inom just föreningsteknik och föreningsjuridik. Inte minst var intresset högt bland föreningar/församlingar vars medlemmar till stor del består av nyanlända och första generationens svenskar. Många av deltagarna vittnade om en vilja att organisera sig demokratiskt i det egna sammanhanget och påpekade att det stundtals saknas verktyg och erfarenhet för att fullt ut lyckas med detta. Till följd av detta efterfrågade många deltagare fördjupning i många av de ämnen som berördes under kursen, t.ex. kurser inom styrelsearbete och valberedningsprocesser samt kassör- och sekreteraruppdrag.

## 1.2 Kompetenshöjande insatser för ledare inom trossamfunden 2017

Med de erfarenheter SST tog med sig från 2016 diskuterades på kansliet hur kurserna bör utformas framöver för att få maximal räckvidd och effekt. SST beslutade att under 2017 ge kompetensutvecklingskursen i nytt format. Kursmomentet föreningsteknik och föreningsjuridik, som införlivades 2016, har helt kopplats bort från kompetensutvecklingskursen. Även familjerättsdelen har frikopplats. Mer om båda dessa delar står att läsa längre ned. Syftet med denna omstöpning har varit att koncentrera kompetensutvecklingskursen till två helger, samt de övriga endagsutbildningarna till en vardag. Erfarenhet har visat att majoriteten av de trossamfundsledare som kurserna är utformade för är ideellt engagerade i sina respektive sammanhang, varför det blir svårt för dem att förbinda sig till kurser på vardagar, samt kurser som löper över för lång tid. Förhoppningen har dels varit att få fler deltagare till kurserna, dels att fler ska ha möjlighet att gå färdigt kurserna.

Inom ramen för det för det särskilda regeringsuppdraget som avser kompetenshöjande insatser för ledare inom trossamfunden har myndigheten anordnat två omgångar vardera av kurserna *kompetensutveckling för ledare inom trossamfund, föreningsteknik och föreningsjuridik* samt *familjerätt med särskild fokus på vigselrätt*.

### 1.2.1 Kompetensutvecklingskurs för ledare inom trossamfunden 2017

Kursen, som tidigare anordnats på utspridda vardagar, har under 2017 anordnats som internatkurs. Varje kursomgång har bestått av två helger där deltagarna varit på plats från fredag till söndag.

I enlighet med det som redan nämnts ändrades kursinnehållet 2017 så att familjerättsdelen frikopplades till att utgöra en heldag. Att koppla bort ett moment var nödvändigt för att anpassa utvecklingskursen till det nya formatet. Varför just familjerättsdelen valdes förklaras längre ned. Kompetensutvecklingskursen bestod därför av – förutom ledarskapsutveckling under ledning av studieförbundet Sensus – svensk religionshistoria och svenska civilsamhället, svensk förvaltning, mänskliga rättigheter och religionsfrihet samt momentet svåra frågor.

Det nya formatet inkluderade även momentet *Scriptural Reasoning*, en interreligiös metod som vunnit popularitet i den anglosaxiska världen och som SST även använt i kurser i andra sammanhang. Metoden skapar ett utrymme där deltagarna har möjlighet att med varandra diskutera och utforska varandras heliga texter för att på så vis bättre förstå varandras likheter och skillnader.

Under året 2017 anordnades två kurstillfällen. Det första anordnades i Sollentuna under senvåren med huvudsakligt upptag i Stockholmsregionen. Tillfället hade 20 accepterade anmälningar, varav 19 personer medverkade i hela kursomgången. Det andra kurstillfället anordnades i Lund närmare slutet av året, med upptagning från Skåne såväl som andra regioner. Även här var det totala antalet accepterade anmälningar 20, emellertid närvarade endast 19 och bland dem medverkade 17 individer hela kursomgången. Tillsammans hade de båda kursomgångarna sex kvinnliga deltagare och sammantaget ca femtio ansökningar.

### *1.2.2 Föreningsteknik och föreningsjuridik 2017*

År 2016 anordnades fyra kurstillfällen och under 2017 har ytterligare två kurstillfällen anordnats, ett i Jönköping i mars med 28 medverkande varav 8 kvinnor, och ett i Malmö i december med 17 medverkande varav 5 kvinnor. Sammanlagt medverkade vid de båda tillfällena alltså 45 individer, varav 13 kvinnor. Utöver de medverkande fanns ett antal individer som anmält eller visat intresse men inte kunnat medverka av olika skäl.

### *1.2.3 Familjerätt med fokus på vigselrätt 2017*

Tidigare år har denna delkurs varit ett moment i kompetensutvecklingskursen, men har under 2017 plockats ut som en fristående del. Att just familjerättsdelen kopplades bort föranleddes av att SST identifierade ett behov och en efterfrågan om djupare genomgång av just familjerättsfrågor, och då speciellt frågor som rör vigselrätt.

Kursen består av en heldags utbildning i familjerätt, men med särskilt stor fokus på vigselrätt, och då med särskild hänsyn till det stärka skyddet mot tvångsäktenskap och barnäktenskap som infördes 2014. SST anlidade Mosa Sayed, verksam vid juridiska fakulteten vid Uppsala Universitet, som kursledare. Kursen har anordnats vid två tillfällen under 2017. Det första tillfället var i april i Göteborg med 22 deltagare, varav fyra kvinnor. Det andra tillfället var i oktober i Kista med 24 deltagare, varav tre kvinnor.

## **Del 2: SST:s uppdrag att stärka det interreligiösa arbetet**

Myndigheten för stöd till trossamfunds uppdrag att stärka det interreligiösa arbetet har under 2016 och 2017 inneburit många nya kontakter och fortsatt arbete med tidigare kontakter i kommuner, myndigheter och trossamfund. Frågeställare som vänder sig direkt till myndigheten har fått svar på frågor men även tips, råd och hjälp. Myndighetens ambition är att samtidigt som frågor besvaras även utforska om myndigheten kan vara behjälplig med något som bidrar till att stärka ett interreligiöst arbete vilket ofta är fallet. Initiativen till interreligiöst arbete varierar som tidigare mellan aktörer som lokalt finner motiven först. För kommuner kan motiven vara behovet av krisberedskapskontakter, kommunikation med medborgare, säkerhetsfrågor eller uppkomna orostillstånd där kontakten med trossamfund aktualiseras som ett behov.

Myndigheter har likartade behov medan trossamfund ofta söker interreligiös samverkansmöjlighet utifrån en upplevd isolering i förhållande till offentliga aktörer. Hjälp med kunskap, kontakter och stöd i processer som syftar till ett interreligiöst arbete har ofta blivit resultatet av de samtal eller kontakter som tagits med myndigheten. I myndighetens olika sammanhang av kurser och seminarier framhålls också de möjligheter som finns till ökad dialog och samverkan mellan trossamfund men också den möjlighet som finns att etablera kontakten mellan trossamfund och kommuner och myndigheter. Det går därför också att se myndigheten som initiativtagare till interreligiöst arbete. Motiven till arbetet är många. Utöver uppräknade behov är ett ytterligare motiv den styrka i att som trossamfund kunna uppvisa delaktigheten i ett interreligiöst arbete i tider där religionsfriheten debatteras och problematiseras.

Många är de sammanhang där erfarenheter av styrkan i varandras gemenskap och strävan kan berättas. Upptäckten av behovet, möjligheterna och utmaningarna sker ofta i krisberedskapsarbetet där dessa frågor bearbetas konkret. Myndigheten för stöd till trossamfund stöder, stärker, initierar och uppmuntrar till interreligiöst arbete och som ett exempel under 2017 kan nämnas Karlstad där ett SST haft uppdraget att bistå med kunskap, ansvara för dialogprocessen mellan trossamfund, kommun och myndigheter samt följa ett fortsatt arbete i olika förvaltningar med av parterna gemensamt framtagna frågeställningar. Boden är ett exempel från 2016 där initierande av interreligiöst arbete startade och under 2017 gått vidare i en fas av parternas ömsesidiga kunskapshöjning och arbete med delande av gemensam lägesbild i syfte att skapa en ännu bättre samhällsgemenskap och tryggare kommun. Under 2016 bidrog myndigheten till att det interreligiösa samtalet i Västerås kunde påbörjas, och under 2017 har myndigheten varit bidragande i att få igång Lunds interreligiösa råd. I Stockholmsområdet har ett flertal initiativ tagits för att lägga grunden för interreligiösa arbeten i såväl stadsdelar som kommuner.

Myndigheten för stöd till trossamfund har under 2017 mött i stort sett alla länsstyrelser och där på plats en majoritet av dess kommuner i samband med Samordnaren mot våldsbejakande extremismers initiativ att i varje län skapa seminarier för myndighet och kommun om möjliga alternativ till arbete förebyggande men även operativt mot våldsbejakande extremism. I detta sammanhang har SST i samtliga fall beskrivit och uppmuntrat till arbete med interreligiösa råd vilket även i arbetet mot våldsbejakande extremism kan ha goda effekter. I kommuner som redan påbörjat ett interreligiöst arbete har här exempel på möjlig samverkan lyfts och i kommuner med intresse men ännu inte påbörjat arbete har myndigheten kunnat vara behjälplig i kontaktskapande och processledning.

### **Del 3: Sammanfattning, bedömning och framtida insatser**

SST har inom ramen för det särskilda regeringsuppdraget som avser kompetenshöjande insatser för ledare inom trossamfunden anordnat kompetensutvecklingskurser för ledare inom trossamfunden, och därutöver kurser inom familjerätt samt föreningsteknik och föreningsjuridik. Den ersättning som utgått tidigare år till deltagarna har från och med 2016 avskaffats. Ersättningen var en viktig förutsättning för många ledare inom trossamfunden, då de ofta är ideellt engagerade. Detta fick utslag i ansökningarna – 2016 inkom förhållandevis få ansökningar. När formatet emellertid gjordes inför kursomgångarna 2017 till internatformat över två helger ökade intresset igen och antalet deltagare blev fler. Från detta kan vi sälla oss till att det inte är ersättningen i sig som är en förutsättning för deltagande, utan snarare möjligheten att komma ifrån jobb eller andra åtaganden.

Detta är något man även kan notera när man tittar ser att fler ansökte till kursen inom föreningsteknik och föreningsjuridik till de kursomgångar som hölls på lördagar under 2016. Detta mönster har visat sig vara stabilt även under 2017 samt även för kursen inom familjerätt. Vi kan även notera att många av de som går kompetensutvecklingskursen väljer att medverka på de fristående kurserna (familjerätt samt föreningsteknik och föreningsjuridik), samtidigt som många andra som inte har möjlighet att åsidosätta två eller fler helger till kompetensutvecklingskursen på detta vis får möjlighet att ta del av kompetenshöjande insatser. I deltagarnas återkoppling till myndigheten har det varit överväldigande stöd till kurser förlagda till helger och – där det rör sig om längre kurser – anordnade som internatkurser.

Deltagarnas återkoppling gör tydligt att dessa kurser är viktiga tillskott i det stöd myndigheten tillhandahåller trossamfunden, då de ger nya svenskar en möjlighet att förhålla sig till det svenska samhället. Därutöver är de även essentiella för demokratibygget. Kursinnehållet ger deltagarna en möjlighet att tillsammans reflektera över frågor som rör samhällsbygge, demokrati och mänskliga rättigheter. Deltagarna utrustas med verktyg för integration, social hållbarhet och ökat deltagande i samhället. De ges även färdigheter för att kunna leda individer från de egna sammanhangen i dessa processer. De demokratiska processer som utmärker den svenska folkrörelsetraditionen vinner lätt gehör hos nya svenskar som är ivriga att etablera sig i riket och bidra till samhällets gemensamma hållbarhet och välfärd.

Det finns dock många andra fält som kursen i nuvarande form inte täcker. Flera av de som deltagit på kurserna har efterfrågat fördjupnings- och påbyggnadskurser. Det finns ett behov av ytterligare fördjupning i många av de ämnen som täcks i kompetensutvecklingskurs. Här kan man tänka sig ett förfarande likt det myndigheten haft för kursen i familjerätt, där den istället för ett kursmoment på 3,5 timmar erbjuds som en heldagskurs. Deltagarna har i sin återkoppling även föreslagit en rad andra ämnen som de anser att de behöver orienterande kurser i. Myndigheten har under 2018 påbörjat ett arbete för att undersöka förutsättningarna för påbyggnadskurs/er för att möta den efterfrågan som finns.

Ytterligare en vinst i sammanhanget är det interreligiösa momentet; Sverige har en mångfacetterad befolkning vad gäller kulturer, religioner och ursprung. På myndighetens kurser ges individer från heterogena bakgrunder möjlighet att träffas, utbyta kunskaper och erfarenheter, samt bygga broar sinsemellan. Sannolikheten att de skulle kunna beredas liknande tillfällen utan myndighetens kurser får anses obetydlig.

Liknande vinster ser vi i det interreligiösa arbetet. Det finns behov från såväl samhällets sida att möta trossamfunden, som för trossamfunden att möta samhället – och varandra. Det är viktiga möten som tär ner på murar av fördomar och okunskap.

## Del 4: Ekonomisk redovisning

### 4.1 Ekonomisk redovisning 2016

Kurskostnad – lokal och förtäring	120 317 kr
Kurskostnad – externa löner	420 111 kr
Resor och boende	120 401 kr
Interreligiöst arbete – fika och förtäring	14 041 kr
Medverkan vid extern konferens	4 990 kr
Framställan av metodmaterial	108 000 kr
Interna lönekostnader	212 140 kr
<b>Totalt:</b>	<b>1 000 000 kr</b>

### 4.2 Ekonomisk redovisning 2017

Kurskostnad – lokal och förtäring	322 106 kr
Kurskostnad – externa löner och arvoden	393 867 kr
Resor och boende	45 849 kr
Material	2 405 kr
Porto	99 kr
Interna lönekostnader	35 674 kr
<b>Totalt:</b>	<b>800 000 kr</b>

NB1:

Då kompetensutvecklingskurserna 2017 ändrades till att erbjudas som internatkurs har kostnaden för lokal och förtäring ökat avsevärt. Samtidigt har kostnad för resor och boende gått ner – dels har myndighetens personal haft färre resor i för kurserna i och med att kurserna anordnats som internat i större block, dels har personalens boendekostnader räknats in i den första posten som täcker lokal och förtäring. År 2016 erbjöds även vissa deltagare ersättning för boende där det bedömts vara skäligt. 2017 har detta inte behövts, eventuella övernattningsbehov har tillgodosetts i och med att kursen anordnats som internat.

NB2:

I redovisningen ovan ingår inte kostnader för utdelat material såsom broschyrer och andra trycksaker som belastas myndighetens förvaltningsanslag. Anslaget för uppdraget var mindre 2017 varför posten för den interna lönekostnaden är lägre, då en större del av interna löner betalats från förvaltningsanslaget.





DELTAGARDOKUMENTATION

# Ledarskap i fokus

KOMPETENSUTVECKLING FÖR TROSSAMFUNDSLEDARE  
ÖSTERGÖTLAND 2016

URBAN HERMANSSON OCH LENA ÅKESSON



Nämnden för Statligt Stöd till Trossamfund, SST, har erbjudit trossamfundsledare kompetensutveckling i syfte att ge redskap till att bättre orientera sig i det svenska samhället och leda sina samfund/organisationer. Denna dokumentation sammanfattar den del som handlar om ledarskap. Processledare för denna del av utbildningen har varit Urban Hermansson och Lena Åkesson från Sensus.

#### Kompetensutveckling för trossamfundsledare Ledarskap i fokus

	sid
Träff ett Ledarskap	4
Träff två Kunskapssyn, mänskösyn	6
Träff tre Makt	8
Träff fyra Konflikt och konflikthantering	12
Träff fem Det svåra, goda och nödvändiga samtalet	16

# Ledarskap

## LITTERATURTIPS

**Ledarskap** – Stefan Sveningsson och Mats Alvesson, Liver 2010

**Ledarskap** – Christine Blomquist och Pia Röding, Studentlitteratur 2010.

## ÖVNING

En god ledare som du själv mött och haft som ledare i något sammanhang.

## Introduktion

### Byggstenar i vårt sätt att jobba med utbildningen

- *Teori* – visst men vi börjar alltid ”i våra egna skor”. Det bygger på er som grupp och era egna erfarenheter. Ur detta drar vi lärdomar som blir relevanta för er. Nu och då lägger vi in en teoretisk bild för att vidga förståelsen. Tillsammans skapar vi!
- *Metod*; olika metoder för att hjälpa oss reflektera. Det gör vi enskilt, genom samtal tillsammans i olika gruppkonstellationer samt genom att var och en har en ”logg och reflektionsanteckningsbok” att föra anteckningar i.
- *Process är* att se utbildningen som ett bygge. Det ena är nödvändigt för det andra. Vi lägger grunden först; vänder, vrider och lägger till, drar ifrån. Till slut har vi sett på ledarskap ur olika perspektiv, och med hjälp av olika teorier för att själva komma lite närmre vad vi tror om hur vi vill leda.
- Med akademiska begrepp kan vi tala om ett *erfarenhetsbaserat* och *arbetsintegrerat* lärande. Och ett *värdesättande* förhållningssätt, där vi sätter värde på det som sker, och vi lär alltid av detta. Att tänka och tycka olika är en tillgång och kan berika vårt gemensamma lärande. Vi utgår alltid från ett ”jag”-perspektiv, det är min egen erfarenhet som finns i rummet och delas med andras och vi respekterar varandra i detta.

## Teori/Några byggstenar för ledarskap

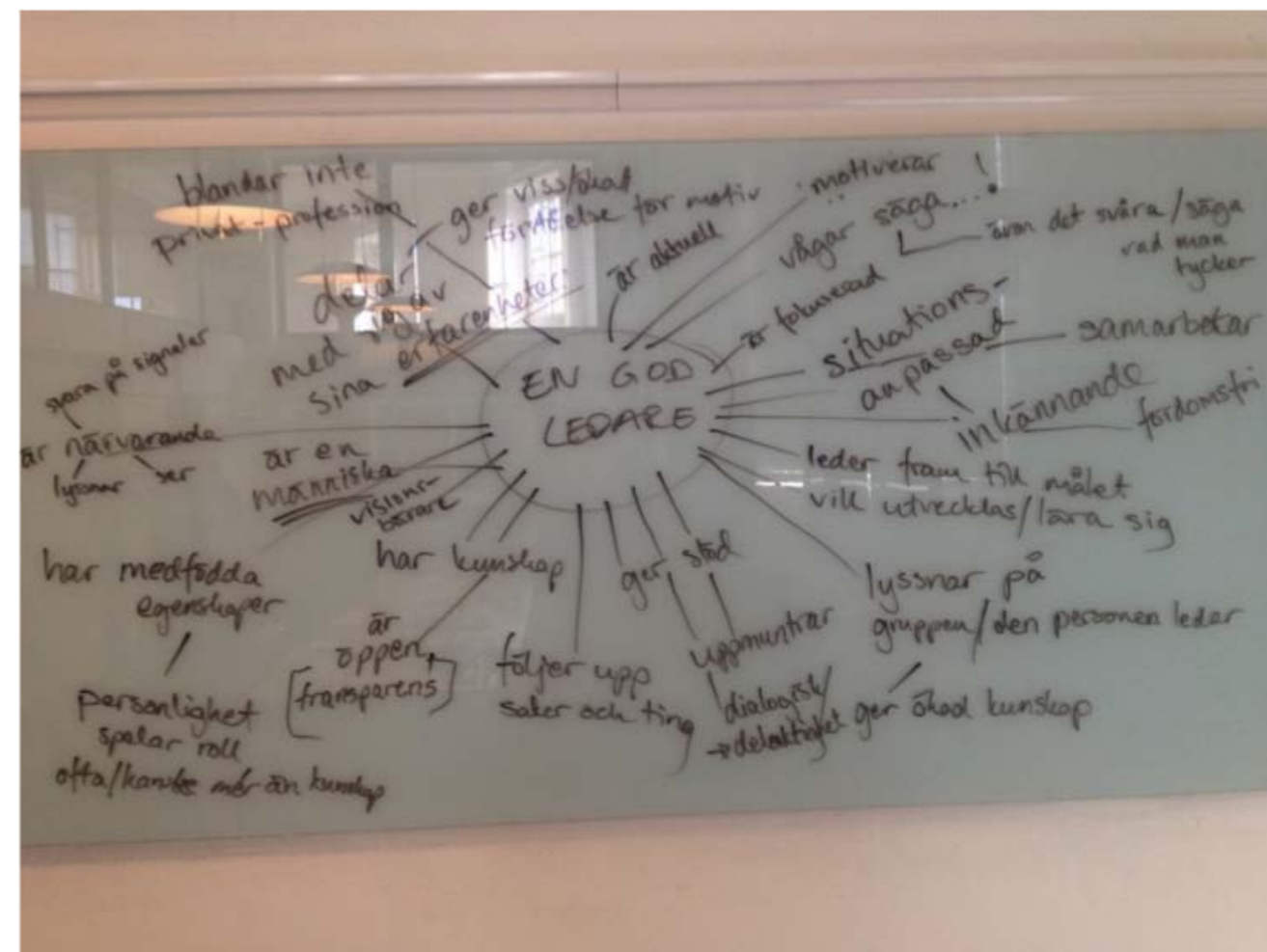
- *Värderingar* – vilka är värderingarna för ledarskapet
- *Tillit* – att lita på, sig själv och andra
- *Förståelse* – att söka förstå, inte bara förklara
- *Makt* – ledare har makt, hur hantera denna makt
- *Samarbete* – vi är alla beroende av varandra
- *Mål och vision* – vad vill ledaren uppnå

## Reflektion

Vad är skillnader mellan att vara ledare, att utöva ledarskap, att vara chef och att utöva chefskap. Att vara ledare förtjänar man, chef utses man till.

## Metod:

- I – Fundera enskilt
- II – Dela 2 och 2
- III – En gemensam bruttolista, tex brainstorm på whiteboard
- IV – Gemensam reflektion



## Kuriosa/fundera vidare:

”Ledare: En kropp som förmedlar värme och ljus.”  
Källa: Nordisk familjebok, 1920; om elektriska ledare.

## Metod för backspegel – sammanfattning och reflektion:

Av det du sett, hört och upplevt idag/igår, vad vill du:

Lyfta fram lite extra

Fundera vidare kring

mer?

Skriv i loggboken.

Lyft några glimtar i storgrupp.



# Kunskapssyn

## LITTERATURTIPS

**Kunskapsfilosofi** – Bernt Gustavsson, Wahlström&Widstrand, 2003.

**Från lärandets loopar till lärande organisationer** – Otto Granberg och Jon Ohlson, Studentlitteratur 2009.

## ÖVNING

### Reflektion över kunskap.

Var och en funderar enskilt vad för typ av kunskapssyn du har, och vad för typ av inläring du föredrar. Skriv ner i tankeboken.

Som en fortsatt reflektion "hem- mavid": Fundera hur det fungerar i det sammanhang där du är ledare. Vilken/vilka kunskapssyner är dominerande hos er? Vad för typ av inläring använder ni er av, finns risk att en del inte får den chans till lärande, delaktighet och utveckling som du som ledare önskar? Vad kan du som ledare göra för en eventuell förändring?



## Kunskap kan sägas bestå av tre delar:

- *Faktabaserad* (Latin: Episteme) Veta att...
- *Teknisk* – i bred betydelse (Techné) Veta hur...
- *Klokhet* (Fronesis) Veta när och var...

(Hämtat från bl a Bernt Gustavssons *Kunskapsfilosofi*, baserat på Aristoteles.)

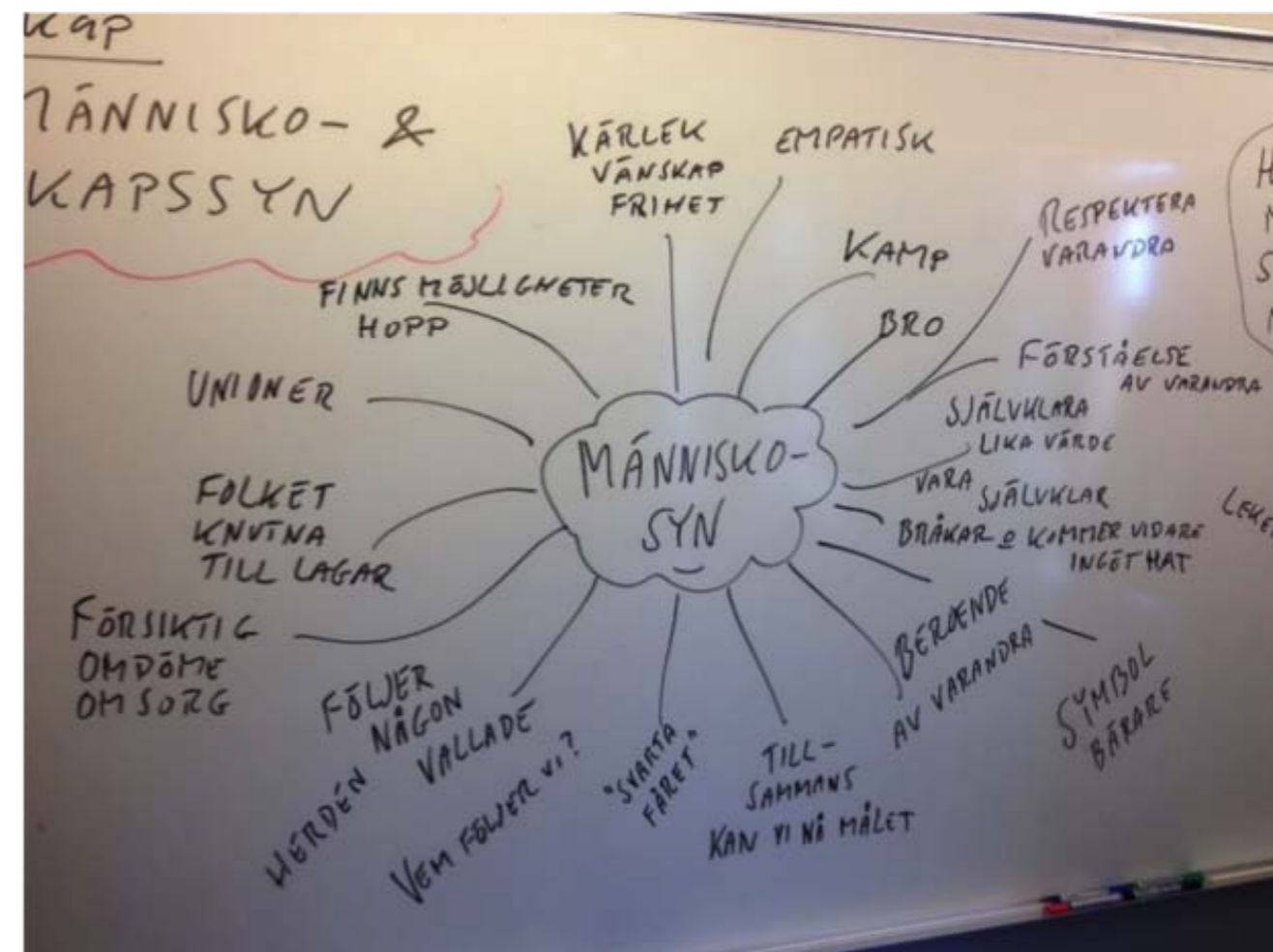
Som ledare är det viktigt att verka för ett etiskt och givande samspel mellan dessa tre dimensioner. Jag som ledare behöver inte och kan inte ha all kunskap, men i gruppens samlade kunskap finns mycket att hämta. Det räcker inte att bara veta att och hur, utan i ett ledarskap är det av stor vikt att också veta när och var jag använder kunskapen. Där avgörs ledarskapet. Kan kallas för ett situationsanpassat ledarskap.

Dessutom lär vi oss på olika sätt. Som ledare är det viktigt att se till att *inläring* kan ske på olika sätt. Risken finns annars att vissa människor inte ges möjlighet till lärande och utveckling.

## Lärandet sker genom:



# Människosyn



Vad är en människa? Vilka är mina bilder av att vara människa? Hur ser jag på mig själv, och hur ser jag på mig själv i relation till andra? Vilka värderingar bär min människosyn?

”Den som inte känner sig själv och anar den sanna bilden av sig själv har ofta svårt att se andra. Förmågan att – i djupaste mening – se är kanske den allra viktigaste egenskapen hos en ledare. Att få syn på människan, sig själv och andra, leder till förtroende och tillit.”

Ur *Lilla ledarboken – 20 tankar om ledarskap*. Kjell Wiklund. Strängnäs stift.

## Fördjupning/fundera vidare:

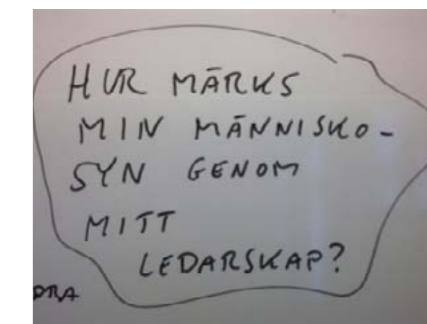
Hur märks min människosyn genom mitt ledarskap?

Metod: Fundera själv och skriv i loggboken.

## ÖVNING

Min människosyn

Metod: I, II, III, IV.



# Makt

## ÖVNING

### Värderingsövning: 4-hörn om makt

#### Påstående 1:

Varför söker vissa människor makt?

- för att de vill bestämma över andra
- för att de vill få gjort något
- för att de är ledartyper
- för att de vill samarbeta med människor
- öppet hörn

#### Påstående 2:

Varför ges makt till vissa människor?

- för att de har en position där de kan bestämma
- för att de ser till att saker blir gjorda
- för att man upplever dem som ledare
- för att de är bra att samarbeta med andra
- öppet hörn

## Värderingsövning: 4-hörn om makt

4-hörnsövning är en form av värderingsövning där deltagarna får ta ställning till olika påståenden. Varje hörn i rummet representerar ett svar. Det fjärde hörnet är ett öppet hörn där man ställer sig om man har ett eget svarsalternativ. Som inte får vara en kombination av de övriga tre. Jag går till det hörn som för stunden - i detta nu - stämmer överens med min egen uppfattning. Det finns inte ett rätt svar. När alla deltagare har svarat genom att ställa sig i ett hörn, pratar man med varandra hur det kommer sig att man står där man står. Därefter kan man dela de olika hörnens röster med varandra. Syftet med övningen är att visa på olika sätt att se på ett påstående, som leder till fördjupad förståelse och reflektion såväl om egna ståndpunkter som andras. Man kan fortsätta övningen med att när man hört de olika hörnens röster, om man så finner att man vill byta hörn, så går det bra. Det kan också vara så att man vill pröva en annan ståndpunkt, för att se hur jag förhåller mig till det svarsalternativet.

I vårt fall gjorde vi en "femhörning", det öppna hörnet var mitt i rummet.

## Tankar om makt (som ledare)

### *Makt att eller makt över*

Som ledare har jag makt. Hur använder jag mig av denna makt? Hur kan jag åstadkomma något? Om jag nu har den makt jag borde ha, hur förhåller jag mig till min icke-/vanmakt som ledare?

### *Makt inom*

Som ledare har jag makt inom det område där jag har makt. Hur kan jag använda mig av den makt jag har. För att också eventuellt kunna utvidga min makt, om så behövs?

### *Språket äger makt, och den som äger språket äger makt*

Som ledare har jag ofta formuleringsföreträdare, jag sätter "agendan" och kan vara den som ofta får prata inför andra. Underskatta inte den makt som följer med att tala inför en grupp, men också att vara den som företräder gruppen. Dina ord och dina ordval beskriver en verklighet, men skapar också denna "verklighet" för de andra.

### *Makt hör ihop med ansvar*

Har jag makt så har jag också ett ansvar. Har jag ett inflytande så är jag med och tar ansvar för följderna. Både det positiva, och ibland negativa, roliga och ibland tråkiga.



### *Makt har begränsningar*

Du har makt så länge de du leder låter dig ha makt. Att du har makt som ledare handlar om den tillit du får från de du leder. Om den tar slut, så är också din makt över.

### *Makt korrumpierar o berusar*

Det finns en risk att man förlorar sin ödmjukhet och respekt för uppdraget som ledare och den makt man har. Alla ledare behöver människor omkring sig som kan korrigera och törs säga ifrån när man som ledare börja utnyttja sin position för egen vinning. Se till att ha dessa människor omkring dig.

## Frågor att fundera vidare på

Vad för typ av makt utövar jag?

Vilken typ av makt vill jag utöva?

Hur kan jag utveckla mitt sätt att ha makt som ledare?

Vad behöver då ske?

Vad behöver jag då av någon annan?

Hur kan jag ta ett första steg för utveckling och förändring?



# 5

## De Fem Härskarteknikerna

Berit Åhs är norsk professor i socialpsykologi och arbetade under 60-70-talen som politiker i Norge. Från 1973 var hon Stortingsrepresentant och hon blev Sosialistisk Vensterpartis första ledare, då partiet bildades 1975. Det var under hennes tid som politiker som hon tydligt upplevde att de kvinnliga politikerna inte fick gehör för sina idéer på samma sätt som männen. Berit började studera samspelet och kommunikationen politikerna emellan, och kom fram till att det fanns ett sorts förtryck, men väldigt subtilt och svårt att ta på. Ju mer hon fördjupade sig, desto tydligare blev det.

Hon insåg att det fanns metoder som, i detta fall männen, använde sig av mer eller mindre medvetet för att hålla kvinnliga kamrater, kollegor och medarbetare på mattan.

Berit Åhs har observerat, beskrivit och satt namn på de fem vanligaste Härskarteknikerna. Dessa kallar hon för de Civiliserade teknikerna, och nedan finns dessa fem tekniker namngivna och beskrivna.

Idag pratar man mer om tekniker som både kvinnor och män använder sig av och som både kvinnor och män utsätts för, och vi stöter på dessa tekniker överallt; på arbetsplatsen, i skolan, i föreningen, i hemmet...

Fördelen med att synliggöra detta är att när vi blir medvetna om det, så är det lättare att se detta subtila förtryck, och det blir därmed lättare att stoppa eller minska det.

Det finns andra debattörer som namngivit härskartekniker på annat sätt, men Berit Åhs definition är den som är dominerande.

### OSYNLIGGÖRA

Osynliggöra är när någon blir bortglömd, förbigången eller överkörd. När någon person pratar, så kan att osynliggöra någon vara att man viskar till grannen, skriver sms, tittar i sina papper osv. Kroppsspråket kan tala om att personen som pratar är ointressant. Osynliggörandet fråntar människor deras identitet eller påminner dem om att de är mindre värda. Att de är oviktiga och betydelselösa.

### FÖRLÖJLIGA

Att förlöjliga någon är att håna eller skämta om någon, att skämta på någons bekostnad; att kommentera, skratta, sucka eller härma någon. Att få personen att känna sig löjlig. Att himla med ögonen är en form ett förlöjligande som knappt märks. Den som förlöjligas förväntas hålla god min och delta i skrat-ten och skämten, annars riskerar hon eller han att uppfattas som sur, trist och utan humor. Leende är ofta ett försvar mot osäkerhet. Skrattet kan utlösas av obehag eller rädsla.

### UNDANHÅLLANDE AV INFORMATION

Att undanhålla information handlar om att ta makt över andra genom från-varo av kunskap.

Man får personen att känna sig utanför och som får svårigheter att orientera sig i en fråga, om man inte fått samma information som övriga. Det finns information som utbyts och beslut som fattas i bastun, på golfbanan eller på puben och som man inte hinner gå igenom på mötet. När det formella beslutet ska tas så har alla inte samma förhandsinformation som de andra, vilket påverkar beslutet.



### DUBBELBESTRAFFNING

Denna teknik har egentligen namnsatts av en amerikansk sociolog som heter Robert K Merton. Nazisternas propaganda mot judarna kännetecknades just av denna teknik.

Dubbelbestraffning kan exvis vara när någon som engagerar sig får höra att man tar för mycket plats, och när man är mer tillbakadragen så får man höra att man är passiv, tråkig och oansvarig. Om en tjej ser ut som modellerna i media riskerar hon att vara "för mycket", och försöker hon tona ned sin stil så är hon trist. En kille som gör sig till för att vara cool blir tillsagd att spänna av. Och om han inte är ball och cool stämplas han som en tönt. Den utsatte känner stor maktlöshet när det blir fel hur man än gör. DAMN YOU IF YOU DO, DAMN YOU IF YOU DON'T.

### PÅFÖRANDE AV SKULD OCH SKAM

Påförande av skuld och skam är att få någon att känna sig fel. Skuld och skam kan vara följderna av någon av de andra fyra teknikerna. Den ger en känsla av skuld och skam utan att förstå varför. Skam påförs genom förlöjligande. Det kan höra samman med sånt som att inte vara riktig tjej eller riktig kille, enligt de normer som finns. För killar kan det kopplas till att vara fjolliga, mesiga, bögiga eller tjejiga. För tjejer gäller det kanske att inte vara tillräckligt feminina och söta eller duktiga.

Källa:

Berit Åhs/Video

UR "Var fick du luft ifrån?"

# Konflikt och konflikthantering



Konflikter finns där människor finns. En viktig aspekt av att vara ledare är att försöka förstå vad en konflikt handlar om – egentligen? Är konflikten det som syns eller finns det något bakom? En "brusten dröm", att inte bli sedd, att det finns en oro eller frustration över vad som sker, att inte ha kontroll, kamp om vem som ska ha makt. Det går att se på en konflikt som en "arena" för lärande. Vad kan vi lära av detta, vad kan jag som ledare lära av detta? Detta är vad vi kallar ett värdesättande förhållningssätt. Vi sätter värde på det som sker.

Ibland talas det om konfliktlösning. Det kan leda fel. Det är inte säkert eller ens önskvärt i alla lägen att lösa en konflikt. Det är bättre att tala om konflikthantering. Hur ska vi, hur ska jag som ledare, hantera denna konflikt?

## Vad en konflikt kan handla om?

- Kommunikation, helt enkelt missförstånd. "Vi har missförstått varandra."
- Sakfrågor, "Jag tycker att vi gör så här; du tycker att vi gör på ett annat sätt."
- Roller. "Jag är ju den som ska göra det här, inte du, det är så vi bestämt. Trodde du att det var du som skulle göra det..!"
- Intressen. "Jag vill göra det här, det är viktigt för mig. Du får låta mig göra detta!" Eller; "Nu gör vi alla detta!" (För det är det jag är intresserad av.) "Inte som du föreslår!" (Som denna person är intresserad av.)
- Värderingar. Vad som är riktigt, rätt och sant. Här har vi den djuplodande konflikten.

## Konflikttriangeln och konfliktens dynamik

Thomas Jordan beskriver hur en konflikt kan eskalera.

**B** Hur en agerar och hur det bidrar tillkonfliktförloppet

**A** Hur en tänker, känner och vill, som formar bilden av vad som pågår och av varandra. (Det svåra hörnet)

**C** Tvist, sakfrågorna; fördelning, position, ordning.

Konflikter börjar ofta i C hörnet...men

Om man inte finner en lösning här, skjuts konflikten till A eller B.

I takt med att en konflikt eskaleras sjunker sakfrågorna och parterna blir alltmer fokuserade på varandra och sig själva.

Till sist kan det handla om att skada motparten.

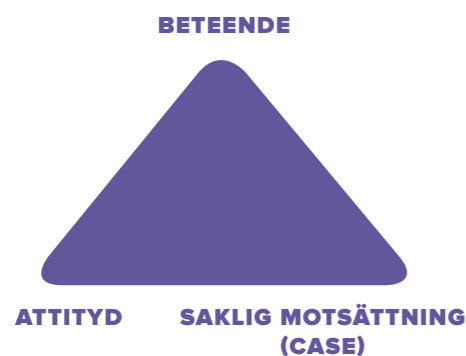
Det mest komplexa förändringarna äger rum i A;

Varseblivningen blir alltmer selektiv

Blir mer känslig och lättretlig.

Biter sig fast i fixerad ståndpunkt. Nu är konflikten svårhanterlig.

Viktigt som ledare att verka för lösning av konflikt sker i hörnet C. Om konflikten är i B att hantera konflikten med riktning till att återgå till C. Om konflikten är i A, ett större arbete att röra sig tillbaka till B och C. Här behövs stöd av andra, av en tredje part, handledning bland annat.



## Konfliktens arenor

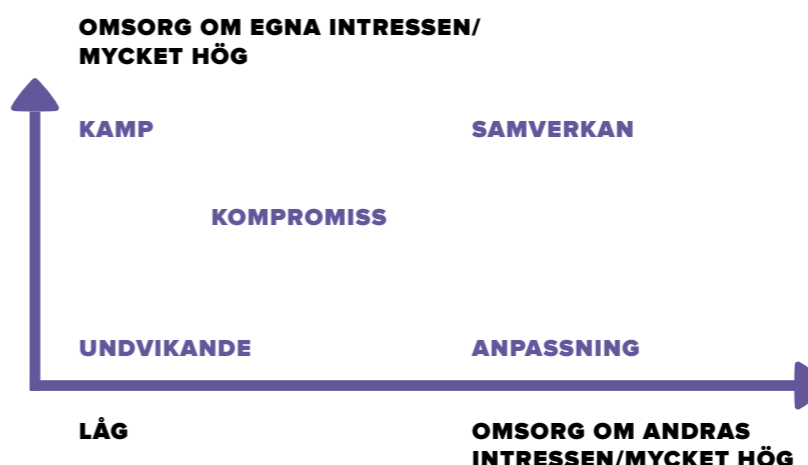
- Den individuella arenan
- Den mellanmännsliga arenan
- Systemarenan, det vill säga organisationen/sammanhanget

Enligt den så kallade systemteorin så hänger alla delar ihop. Det som är en konflikt mellan två personer, handlar också om vad som sker inom respektive person (dennes livsresa) och samtidigt vad som sker i det sammanhang dessa personer finns i. Som ledare gäller det att försöka förstå denna helhet. Att sedan välja väg för att hantera en konflikt utifrån denna medvetenhet.

## Konfliktstilar

(Ej personlighetstyper)

Vilken vi väljer beror på flera olika saker. Ofta använder man sej av olika stil i olika delar av konflikten och väldigt få av oss använder oss av samma hela tiden. Beror på *vad* man vill åstadkomma och *hur* den andre betar sig.



### Kamp

Kampen är en maktorienterad konfliktstil där man använder sin makt för att vinna en konflikt. Kamp prioriterar egna intressen framför relation.

Kamp är bra vid gränssättning, nödsituation, för att driva fram "energi", vid försvar, tidsbrist, principer/viktiga värderingar står på spel.

### Undvikande

Den undvikande konfliktstilen tar varken hänsyn till andras intressen eller egna. Man undviker en konflikt, ingen får vad den vill, konflikten hanteras inte, utan finns kvar.

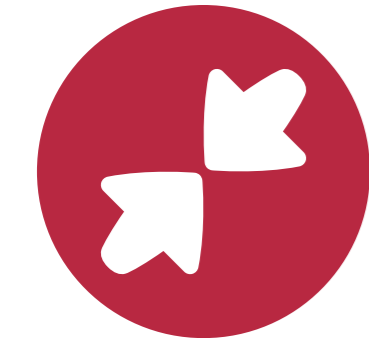
Undvikande är bra vid paus, flykt, annan prioritering ska ske, om problemet kan lösa sig självt.

### Kompromiss

Att kompromissa kan vara en mycket bra metod för att skapa gemensamma lösningar. Att gå från kamp till kompromiss kan vara en viktig framgång. Det är dock alltför vanligt att framhålla konfliktstilen kompromiss som det enda idealet.

Kompromiss är bra vid tidsnöd, behövs and- och rådru, som nödlösning, vid lösningar, kan vara rättvist.





### Anpassning

Här är omsorgen om den andres intressen stor och den omsorgen om egna intressen låg. Att anpassa sig är att ge upp sina intressen, och låta den andre få sin vilja igenom.

Anpassning är bra vid när man inser att man har fel, när det handlar om ett strategiskt val för att nå längre i ett större perspektiv, för att värna om harmoni, omtanke och som skydd.

### Samverka

Stilen handlar om maximal omsorg för både egna och andras intressen. Samverkan betyder därmed en strävan att båda parter ska få sina respektive intressen tillgodosedda. Det är därför den kallas vinna-vinna, för att särskilja mot andra konfliktstilar där konflikten är något som bara ena parten kan vinna. När vi samverkar gör vi gemensamt större delar av konflikten tillgänglig för varandra. Vi försöker förstå grunden för konflikten, ut alla parter perspektiv.

Samverkan är bra för att lära, för att skapa engagemang, för läkning och skapa bra grupp/arbetsklimat, för att skapa långsiktighet.

## Strategier att hantera konflikter

### Defensiva

Ignorera, dölj en konflikt.

Utse en syndabock.

### Makt och tvång

Någon bestämmer

### Ritueellt

Miljön, stämning, ta med äldre, gemensamma upplevelser, det som förenar, skapa trygghet; vi-känsla.

### Samverka

Problemlösande/hanterande (se nedan; grundgrepp.)

Förhandling

Medling

## Grundgrepp för att hantera konflikter

Alla stegen ska tas av berörda tillsammans:

1. Benämning; gör det tydligt för alla inblandade att det finns en konflikt.
2. Kom överens om att ni vill hantera konflikten. Kom överens om hur ni ska göra, t ex själva eller ta in någon resursperson "utifrån".
3. Analysera; vad handlar konflikten om, försök förstå olika delar och perspektiv av konflikten. Försök finna gemensamma intressen och värderingar.
4. Hantera konflikten, ta fram en handlingsplan. Vad ska ske när, av vem.
5. Följ upp. Hur går det för oss? Vad har vi lärt av detta?

Inom freds- och konfliktforskning säger man ofta att en väg att hantera konflikter är att föra in fler aspekter; fler sakfrågor, intressen, kanske t o m värderingar för att därigenom finns vägar framåt som alla berörda kan acceptera. Den polska sociologen Paul Watzlawick talar om att finna lösningar på en andra nivå. Inte vara kvar i den "burk" av konflikt där man fastnat.

## Samtala om texterna nedan

Vilka konflikter ser ni? Diskutera, utifrån dagens tema konflikt och konflikt-hantering, möjliga sätt att komma vidare.

På ett möte med arbetsgruppen får ni veta att vakansen som arbetsledare nu är tillsatt. Vikarierande arbetsledare meddelar detta som en positiv och glädjande nyhet. En person i gruppen frågar irriterat: "vilka har bestämt detta?" Ytterligare en annan person säger: "vi får en mycket kompetent person i X, så det här blir ju jättebra!". Övriga i gruppen, tre stycken, har hittills inte sagt något.

I korridorerna talas det om att en person sagt upp sig. Officiellt finns ingen information om detta, och personen ifråga är inte på jobbet. Vid f.m-fikat är alla övriga på plats, inklusive arbetsledaren/chefen, men detta nämns inte.

Verksamheten hos er fungerar väl utifrån den respons och feedback ni får, men ni är ändå överens om att viss förändring skulle behövas.

Till nästa möte ska ni alla ta med förslag på vad som:

- kan tas bort
- ska finnas kvar som det är
- behöver vidareutvecklas

Plus några helt nya idéer.

När det är dags för mötet drar idéer och förslag åt väldigt olika håll, och det blir snart både högljutt och dålig stämning i rummet.

Ekonomi är ansträngd. Bidragen har skurits ned, medan kostnaderna skjuttit i höjden. Förslaget från styrelsen är att dra ner på personalstyrkan. Några arbetar ungefär halvtid med sina uppdrag och får ersättning för det, andra gör sina insatser ideellt. Ett möte ska till för att diskutera olika sätt att lösa detta. Oron i gruppen är stor.

En anonym donation har kommit till verksamheten, och viljorna är många hur det bäst ska användas. Två förslag har inkommit:

- satsa pengarna i att bygga nya lokaler
- satsa på kompetensutveckling för personalen

Det är tydligt att arbetsgruppen är delad i två vad gäller dessa förslag. Bedömningen är att summan inte så stor att det går att göra både och.

### LITTERATURTIPS

**Att hantera och förebygga konflikter på arbetsplatsen** – Thomas Jordan, Lärarförbundet 2012.

**Kommunikation och konflikthantering** – Arne Maltén, Studentlitteratur 1998.

**Konflikter och oenighet på arbetsplatsen** – Rolf-Petter Larsen, Studentlitteratur 2012.

**Konflikter – Uppkomst, dynamik och hantering** – Barbro Lennéer Axelson och Ingela Tylefors, Natur&Kultur 2013.

**Konfliktens magi – hantera konflikter och svåra samtal i privata och professionella relationer** – Studentlitteratur 2011.

**Dialogkompetens** – Marianne Döös och Lena Wilhemson, Studentlitteratur 2012.

**Härskarteknik – den fula vägen till makt** – Elaine Eksvärd, Månocket 2012.

**Dynamik i arbetsgrupper** – Kjell Granström, Studentlitteratur 2006, bl a om Bions grundantagandegrupper.

### ÖVNING

#### Konflikter och konflikthantering

Linjeövning, där linjen är: Instämmer helt – Instämmer inte alls.

- Konflikter är av godo.
- Jag hamnar ofta i konflikter i den roll jag har.
- Det är viktigt att lösa konflikten så fort som möjligt.
- Ordet konflikt är negativt laddat.
- Jag är konfliktträd.



# Det svåra, goda och nödvändiga samtalet

## ÖVNING

### Reflekterande samtal

Syftet med denna övning/metod är att fördjupa din egen förståelse av ett skeende, och dra lärdomar för egen del.

#### 1. Fundera enskilt. Skriv gärna i din loggbok.

Ett samtal du varit med om

- Vad hände?
- Vilka var inblandade?
- Vad sa du?
- Vad sa den andra personen?
- Vad blev konsekvenserna?
- Vad tycker du gjorde att det blev bra, mindre bra?

#### 2. Dela med någon annan. Fråga in på varandra.

När ni berättat för varandra: vad kännetecknade samtalen. Bra och mindre bra erfarenheter? Vad kan ni lära av detta?

#### 3. Vi delar med varandra.

Finns det några gemensamma iakttagelser, mönster? Vad lär vi av detta?

Även här, som vanligt, den värdesättande ingången! Kan det svåra och nödvändiga samtalet även vara det goda samtalet? Som ger plats för utveckling, växt och mognad?

Vad är då att kommunicera? Att övertyga med "rätt ord", med "rätta argument", eller är det i första hand att möta den andre? Är det alltid önskvärt, är det möjligt? Kommunicera kommer av grekiskans *communicare*, som betyder "att göra gemensamt".

## "Pendeln" Närhet & Distans

Vikten av att ha koll på sig själv som ledare, och på vilket sätt jag arbetar med närhet och distans i ett samtal.



### NÄRHET

Känsla, inlevelse, förståelse  
Fokuserad uppmärksamhet:  
= som en kikare, förstorar detaljer

### DISTANS

Tankar, analys, struktur, ordning  
ofokuserad uppmärksamhet  
= som en radar, helhetsbild  
Läser av situationen.

Som ledare för möten och svåra/goda samtal är det viktigt att ha redskap för att få perspektiv på ämnet/problematiken, och också vad samtalet och omständigheterna gör med mig själv. Jag behöver kunna 'zooma in och ur' på ett gott sätt.

Det kan göras väldigt konkret genom att tex be att få ta en kort paus för att få tid att reflektera, lugna ner ev starka känslor eller inhämta mer information.

Det är också mycket värdefullt att ha ett bollplank, i form av en handledare, mentor eller motsvarande. Ensam är inte stark – det är tvärtom modigt att be om hjälp.

### Att tänka på:

Håll i – var tyst – stå kvar.

Beskrivande istället för värderande.

Lyssna!

### De tre samtalsdomänerna

Var också uppmärksam i vilken samtalsdomän ni befinner er i. Ni kanske inte ens är i samma. Det kan beskrivas som att det finns tre samtalsdomäner. En av dessa kan vi kalla produktionsdomän, här talar vi om det som ka förklaras,

mätas, argumenteras för och beslutas om. En annan domän kan vi kalla reflekterande domän, här samtalar vi i ömsesidig vilja att försöka förstå den vi samtalar med, och därmed också förstå mig själv, hur det kommer sig att jag känner och tänker som jag gör. Vi är tillsammans intresserade av att förstå det vi samtalar om. Den tredje domänen är den privata, som vi delar med de människor vi lever nära. Här finns vår längtan, våra drömmar, besvikelser, och annat privat. Det är inte i denna sista domän du ska vara som ledare. Möjligtvis om du är själavårdare, präst, imam eller liknande uppdrag/kallelse.



## Debatt – diskussion – dialog

Som ledare är det viktigt att veta vilket samtal man för. Ofta är vi slarviga och blandar ihop olika begrepp och vad de står för, och därför förstår vi inte varandra. Debatt, diskussion och dialog är ett exempel på detta. Dessa "samtalsstilar" har helt olika syften och åstadkommer därmed olika saker i en grupp och i ett samtal.

Debatt	Diskussion	Dialog
Debattere (latin) = att slå ner	Discutare (latin) = att skära isär	Dialogos (grekiska): Dia = genom, Logos = ord; "åsiikt som passerar igen... ett fritt meningsutbyte mellan människor."
För fram/hävdar våra åsikter så långt det går. Vinns genom att mina ord är "bättre" än dina.	Analyseras och argumenteras, för och emot. Söker stöd för den egna uppfattningen – vill vinna gehör för sin ståndpunkt eller närliggande. Beredd att lyssna till det närliggande.	Vill stärka förståelsen, beskrivningar som möts. I sann dialog förändras förståelsen, en ny mening skapas, alla vinner.

För att ytterligare förstå samtalets grundförutsättningar, kan vi behöva titta på vilka olika format som finns där vi möts och utbyter tankar och åsikter, och vilka slags resonemang som hör hemma var.

En **debatt** är ett forum där två eller fler parter försöker övertyga en grupp åhörare i en specifik fråga. Ordet *debatt* kommer från franskans *debattre*, att kämpa ned, slå sönder, slå ner på (motståndarens argument). En *debatt* slutar som regel med att parterna står lika långt, om inte längre, ifrån varandra efteråt som innan.

**Diskussion** är ett annat ord för samtal, överläggning. Ordet kommer från det latinska verbet *discutare*, skära isär, och har med tiden fått betydelsen undersöka, pröva. Vid en diskussion kan i och för sig parterna ha olika ståndpunkt med sig, men målet är i första hand att söka kunskap och komma närmare en gemensam lösning, hellre än att vinna över någon till 'sin sida'.

**Dialog** kommer från grekiskan och betyder 'genom ordet'. Dialog handlar, i likhet med diskussionen, om att söka kunskap gemensamt. Formatet är samtalet, och tillsammans vänder och vrider gruppen på olika möjligheter och alternativ för att skapa mening och förståelse.

## LITTERATURTIPS

Att skapa effektiva team: en handledning för ledare och medlemmar  
– Susan A. Wheelan (2013)

## LITTERATURTIPS

**Om konsten att samtala, Kommunikation på arbetsplatsen, samt Förstånd och missförstånd** – Anders Enquist

**Kommunikation och konflikthantering** – Arne Maltén

**Ledarskap** – Christine Blomquist och Pia Röding.

**Det pedagogiska ledarskapet** – Siv Their.

**Ledarskapshandboken. Att utveckla och stärka ledarskapet** – Bosse Angelöw.

**Dialog** - ett sätt att leva och leda – Mary Nordfors

**Dialogkompetens** – Lena Wilhelmsson och Marianne Döös.

## LITTERATURTIPS

**Svåra samtal: goda råd från erfarna samtalsledare** – Katarina Winer Thordarson (2014) SKL Kommentus Media.

**Svåra samtal – hur man pratar om det som betyder mest** – Stone, Patton, Heen (1999) Malmö: Richters.

**Samtalet med känslomässig intelligens** – Hilmar TH Hilmarsson (2010) Studentlitteratur.

**Samarbete genom samtal: En samtalsanalytisk studie av multi-professionella teamkonferenser inom smärtrehabilitering.** Charlotte Lundgren (2009). Avhandling vid Linköpings universitet.

## Tankar från litteraturen

- Förbered dig. Träna gärna på en kamrat.
- Tänk på vilken miljö (var) och när samtalet ska ske.
- Kanske att du behöver handledning
- Struktur för samtal.
- Var saklig och tydlig. Även när du kallar till samtal.
- Klargör roller.
- Vad vill du uppnå? Vad är din förväntan? Mål?
- Acceptera känslor.
- Olika sätt att kommunicera. Håll koll på kroppspråk.
- Var beskrivande, ej värderande.
- Lyssna utan att analysera/tolka; ”diagnostisera” inte.
- Beslut, nästa steg... vi tar ett möte till, till exempel.
- Budskap/besked kan behöva upprepas vid flera tillfällen.
- Dokumentera, skriv ner.
- Följ upp.

## Fortsättningen – du som ledare!

Din egen lapp

Fundera över hur du vill utveckla dig som ledare. Skriv ner dessa tankar till dig själv. Ta upp lappen vid olika tillfällen under året som kommer. Hur går det för dig?

Vad av utbildningen finns kvar hos dig? Varför är dessa delar kvar?

## Det svåra/goda samtalet

I de flesta sammanhang där vi har ansvar i någon form, följer samtal som kan vara svåra att ta. Det kan vara samtal som rör hur vi är med och mot varandra på arbetsplatsen/i föreningen, lönesamtal, hot om nedskärningar etc. Fundera själv vilka samtal du tänker kan finnas med på denna lista.

Det svåra samtalet kan, med bra förutsättningar, bli ’det goda samtalet’ som leder framåt, ger utveckling, och skapar goda förutsättningar framåt både vad gäller verksamhet och relationer.

En hel har skrivits om detta, se litteraturtips nedan, men här följer några punkter att utgå ifrån:

- En viktig förutsättning för ett gott samtal är att mötet/samtalet inte är för hårt styrt från början. Det ska finnas möjlighet att göra inlägg, bemötas med lyhördhet och kunna påverka hur samtalet utvecklas.
- För mer formella möten är det bra med en tydlig grundstruktur, tex att en agenda finns tillgänglig i god tid innan ett personalmöte eller motsvarande. På så sätt vet alla inblandade vad som kommer tas upp. Det är också viktigt att det finns möjlighet att komplettera den agendan.



- Samtalsklimatet behöver, vid alla former av möten och samtal, vara sådant att det finns utrymme för att kunna komplettera och ifrågasätta information som ges, samt att det är tillåtet att ställa frågor.
- När du är ansvarig för ett möte eller samtal, arbeta för att *förståelsen för det samtalet gäller* blir gemensam. Att provtänka/provprata är goda redskap för detta:  
”Jag tänker att det är på det här sättet, hur tänker du/ni?”  
”Jag är bekymrad över detta, men har inga direkta lösningar. Kan jag få höra era synpunkter på detta?”  
“Det jag kommer att ta upp med dig kan antagligen kännas ansträngande eller jobbigt, men det är nödvändigt att vi tar detta nu. Jag hoppas vi kan hjälpas åt för att samtalet ska bli så gott som möjligt.”
- Lägg hierarkier åt sidan. Att ta beslut är en sak, då behöver vi använda vår position och vårt mandat, men det goda samtalet behöver alltid föras ’i ögonhöjd’.

Ord att ta med in i alla former av samtal:

**respekt dialog saklighet nyfikenhet**



**sensus**

sensus.se

# Karlstad bygger nya broar

*Myndighetens uppdrag att stärka det interreligiösa arbetet har inneburit många kontakter med kommuner under 2017. Frågeställare som vänder sig direkt till myndigheten har fått svar på frågor men även tips, råd och hjälp. I Karlstad har myndigheten följt arbetet med att skapa en långsiktigt hållbar kontakt med trossamfunden och via dialogprocesser jobbat fram områden att arbeta tillsammans med. Vi bad Camilla Kullander från Karlstads kommun beskriva kommunens satsning.*

**O**RO OCH TRYGGHETSFRÅGOR tar allt mer utrymme i den offentliga debatten såväl i världen som i Sverige och Karlstad. Medborgare med frågor och som känner oro hör av sig både personligen och på sociala forum. Ofta ökar orosyttringarna kring enskilda specifika händelser eller företeelser. Det kan handla om allt från att en moské ska byggas till att vi öppnar ett hem för ensamkommande barn. Vi har för enings-, åsikts-, och religionsfrihet i Sverige och det är vårt uppdrag som kommun att värna den. Samtidigt ska vi arbeta för ett jämställt och demokratiskt samhälle.

I Karlstad vill vi arbeta förebyggande för att stärka och värna dessa grundläggande rättigheter. Därför har Karlstads kommun under hösten 2017 och början av 2018 genomfört dialogmöten med trossamfunden i Karlstad tillsammans med Lokalpolisområde Värmland och Landstinget i Värmland. SST har varit med som processledare under dialogmötena och fungerat som bollplank.

VI HAR HAFT TRE DIALOGMÖTEN med olika teman:

- **Utmaningen:** Vad innebär det att vara trossamfund i Sverige idag?  
Demokrati. Mänskliga rättigheter. Religionsfrihet.
- **Krockar:** Dialog kring krockar mellan religionsfriheten och andra rättigheter och lagstiftningar.
- **Vägen framåt:** Hur kan vi hitta vägar framåt i dialog och samverka som fungerar i det samhälle som vi lever i nu.

Engagemanget och viljan att samverka har varit stor både hos trossamfunden och vår egen per-



sonal på kommunen, landstinget och polisen. Därför har vi bestämt oss för att samverka långsiktigt inom sex områden:

- Alla barn känner sig trygga i skolan och har möjlighet att klara skolan.
- Alla barn kan vara med på fritidsaktiviteter.
- Friheten att röra sig fritt på Karlstads gator utan oro för diskriminering och övergrepp.
- Rätten att fritt välja partner/livsstil.
- Dialog och mötesplatser för ökad kunskap, förståelse och tolerans.
- Alla har rätt till en likvärdig hälsa, sjukvård och hantering i kris.

Syftet är att öka förståelsen för varandra för att kunna leva tillsammans i harmoni i ett mångkulturellt samhälle. Vi vill öka inkluderingen och integrationen i Karlstad.

**MEN DET HANDLAR ÄVEN OM** att lösa praktiska frågor kring hur man lever tillsammans vad rör till exempel firande av religiösa högtider, fastemånader och skolbarn, bönetider på arbetsplatser, klädedräkter i samband med bad, språk- och kulturkrocker i vården, bemötande av hatattacker riktade mot religiösa samfund.

Arbetet inom samverkansområdena startar under våren 2018. För att bli framgångsrika ska vi tänka lågt hängande frukter och lätta segrar. Vi börjar med sådant som är lätt och genomförbart snabbt där vi var och en kan bidra med något. Så tar vi det som är svårare i nästa steg.

**Camilla Kullander,**  
Kommunikationsstrateg Karlstads kommun