



Miljö**kommunikation** för miljöinspektörer

Ylva Andersson
Agneta Setterwall
Lotten Westberg

Rapporter Institutionen för stad och land · nr 2/2009

Landsbygds**utveckling** Landskaps**arkitektur** Miljö**kommunikation** **CNV** **MKB**centrum

Miljökommunikation för miljöinspektörer

Ylva Andersson
Agneta Setterwall
Lotten Westberg

Rapporter Institutionen för stad och land · nr 2/2009

Rapporten ges ut vid institutionen för stad och land SLU - Sveriges lantbruksuniversitet. I serien utges rapporter från avdelningarna för landsbygdsutveckling, landskapsarkitektur, miljökommunikation, CNV och MKB-centrum SLU, som alla är en del av institutionen.

Ansvarig utgivare: Rolf Johansson
ISSN: 1654 - 0565
ISBN: 978-91-85735-13-6
© 2009 Ylva Andersson, Agneta Setterwall och Lotten Westberg
Tryck: Repro Ultuna, Uppsala

Institutionen för stad och land SLU
Postadress: Box 7012 750 07 Uppsala
Besöksadress: Ulls väg 28 A-B
Telefon: 018-67 10 00
Fax: 018-67 35 12
E-post: sol@slu.se
<http://www.sol.slu.se>

Förord

I regeringsbeslut 42 daterat 2007-06-20 fick länsstyrelserna i Skåne, Stockholm och Västra Götalands län i uppdrag att i samarbete med intresserade kommuner ta fram metoder och planeringsunderlag för åtgärder för minskad påverkan på havsmiljön från enskilda avlopp. Detta arbete har finansierats av Naturvårdsverkets havsmiljöanslag där 1 miljon kronor adresserades till Länsstyrelsen i Skåne. Samråd med Naturvårdsverket har skett genom möten, kontakter och kommentarer på projektplaner. Stefan Fahlstedt, Länsstyrelsen i Skåne län har varit projektledare för Skånes del.

Kommunerna i länet och Miljösamverkan Skåne fick fundera över vilka frågor som de ansåg var prioriterade. Detta resulterade i fyra olika delprojekt:

- Juridisk instruktion för förvaltningsövergripande VA-planering.
- Kompetensutveckling inom miljökommunikation för miljöinspektörer som arbetar med tillsyn av enskilda avlopp.
- Utbildningsdag om förvaltningsövergripande VA-planering.
- Vägledning för skydds nivåbestämning enligt allmänna råd om små avloppsanordningar.

Agneta Setterwall och Lotten Westberg, avdelningen för miljökommunikation vid SLU i Uppsala fick uppdraget att, i samarbete med Länsstyrelsen i Skåne, genomföra delprojektet kompetensutveckling inom miljökommunikation för miljöinspektörer. Projektet har omfattat en kurs med två träffar, en hemuppgift med tillgång till handledning samt färdigställandet av denna handbok.

Flera av texterna som ingår i handboken användes som kursmaterial under kursen. Här har de omarbetats till en mer sammanhängande text med hjälp av Ylva Andersson. Vår förhoppning är att boken ska kunna vara till stöd även för de miljöinspektörer som inte var med på kursen. Sist i boken finns också en lång rad tips på böcker och webbsidor för den som vill läsa mer.

Uppsala maj 2009

Ylva Andersson, Agneta Setterwall & Lotten Westberg
avdelningen för miljökommunikation, Institutionen för stad och land,
SLU

Innehållsförteckning

Handbokens tillkomst	7
Vägledning till nya förhållningssätt och färdigheter	7
Miljöinspektör, demokrati och dialog	9
Miljöinspektörernas arbetssituation	9
Demokrati och dialog i arbetet med enskilda avlopp	11
Fyra anledningar att öka delaktigheten	11
En modell för demokratiskt arbete	13
Modeller och metoder för samverkan, dialog och delaktighet	13
Är det demokratiskt? Var på en skala?	13
En demokratisk ordning bygger på tre grundprinciper:	13
Den konstituerande fasen	14
Överläggningsfasen	15
Dialogkompetens	17
Samtalets ”hjälper”	17
Att lyssna	17
Att bekräfta	18
Att ställa frågor	18
Att spegla	19
Att tala	19
Balans mellan distans och närhet	20
Att använda metakommunikation	21
Empati – ett yrkesmässigt förhållningssätt till andra människor	22
Konflikthantering	23
Intresse motsättningar och konflikter	23
Konfliktförloppets eskalation – ”konflikttrappan”	24
Att förebygga och hantera akuta konflikter	26
Tumregler för konstruktiv kommunikation i konflikter	27
Att medla i konflikter	29
Samrådsprocesser – ett nytt sätt att arbeta med avloppsfrågor	31
Checklista	32
Tydlighet	32
Förvalta förväntningar, farhågor och förhoppningar	32
Journalister	32
1. Initiativ och förberedelser	33
2. Planera mötet	33
3. Inbjudan	33
4. Under mötet	33
5. Efter mötet	34
6. Avslutning och fortsättning	34
7. Utvärdering	34
Sen då? Hur börjar vi?	35

Referenser.....	37
Lästips!	39
Bilagor	41
Bilaga 1. Inbjudan till "Att kommunicera ett miljöbudskap".....	43
Bilaga 2. Upplägg av de två kursträffarna	45
Bilaga 3. Kursutvärdering, träff 1, Örenäs den 3-4 juni 2008.....	47
Bilaga 4. Kursutvärdering, träff 2, Åkersberga den 3-4 september 2008.....	51

Handbokens tillkomst

- Hur bemöter man verksamhetsutövare som inte vill lyssna, som har fördomar om myndigheter, som är cyniska, provocerande, manipulativa, aggressiva eller känner sig som offer för myndigheters ”maktmissbruk” och faller i gråt under inspektionstillfället?
- Hur kommunicerar man med verksamhetsutövare som gör sig oåtkomliga, som inte svarar i telefonen och inte öppnar dörren trots avtalad besökstid?
- Vad gör man när man träffar pålästa verksamhetsutövare som kommer med högst relevanta argument för varför de gör som de gör, som ifrågasätter ens kompetens – eller ännu värre – som avslöjar ens kunskapsluckor kring lagstiftning och riktlinjer?
- Visst, demokrati och delaktighet i all ära, men hur mycket tid ska enskilda trasslande verksamhetsutövare egentligen få ta i anspråk när hundra mer samarbetsvilliga står i kö och väntar på besked?

Dessa och många andra frågor och problem togs upp på den kurs i miljö-kommunikation för miljöinspektörer i Skåne som ligger till grund för denna handbok. Kursen syftade till att utveckla deltagarnas kommunikativa kompetens baserat på problematik inom området enskilda avlopp¹.

Vägledning till nya förhållningssätt och färdigheter

När man öppnar en handbok i kommunikation, förväntar man sig kanske att få en utförlig lista med metoder, som underlättar ens arbete i situationer som de ovan beskriver. Man hoppas på klara besked om hur man ska gå tillväga i mötet med verksamhetsutövare som inte lyssnar, inte vill göra som de förväntas, vägrar att hålla sig till ”fakta” eller bemöter en fråga med en utskällning. Den här boken innehåller inga sådana recept. Vi tror helt enkelt inte att det finns några enkla instruktioner eller patentmetoder för att hantera sådana situationer. Vi skulle naturligtvis kunna skriva: ”Se till att få en bra dialog med verksamhetsutövare”. Men värdet av en sådan instruktion är inte särskilt högt, för frågan kvarstår ju: ”Hur då?” Att utveckla sin kommunikativa kompetens, handlar, tror vi, om att utveckla sitt eget förhållningssätt, sitt intresse och sin förståelse för varför människor inte gör som man förväntar sig.

Den här handboken består till stor del av modeller eller ”bilder” som ger vägledning i hur man teoretiskt kan förstå kommunikationssituationer. Bilderna svarar på frågor om vad människor generellt kan behöva för att känna sig inkluderade och vilja bidra. De ger också instruktioner om hur man som myndighetsutövare kan försöka förhålla sig till detta.

Men modeller är ändå alltid modeller. För att kunna omsätta våra teoretiska kunskaper till praktiska färdigheter måste vi ge oss ut i verkligheten och möta de där ”trasslande” verksamhetsutövarna. Vid det första kurstillfället fick kursdeltagarna därför i uppgift att pröva de olika modellerna i sin vardag. Därefter träffades vi igen för att tillsammans reflektera över de vunna erfarenheterna. Genom att pröva modellerna i praktiken får man nya erfarenheter som gör det möjligt att reflektera över modellerna på nya sätt. Vi menar att ett kontinuerligt provande varvat med samtal och reflektion, enskilt och tillsammans med andra inspektörer, är viktigt för att man ska kunna göra modellerna till sina ”egna” och fortsätta att utveckla sin kommunikativa kompetens.

¹ Se bilaga 1 och 2.

Miljöinspektör, demokrati och dialog

Miljöinspektörernas arbetssituation

Arbetet som miljöinspektör ställer krav på breda kunskaper inom såväl teknik och naturvetenskap som juridik och kommunikation. I den här introduktionen beskriver vi delar av miljöinspektörernas vardag, så som kursdeltagarna beskrivit den för oss. Den här vardagen och de här omständigheterna, påverkar på många sätt förutsättningarna för en god kommunikation med fastighetsägare och andra verksamhetsutövare.

Det finns idag uppemot en miljon enskilda avlopp. Enligt Naturvårdsverkets rapport Transport - Retention - Källfördelning² klarar 40 % av dessa avlopp inte ens de krav på längre gående rening än slamavskiljning som infördes 1969³. Kommunernas arbete med att åtgärda de dåliga avloppen går långsamt. Tillsynsunderskottet är stort vilket innebär att det förebyggande, framåtsyftande arbetet ofta prioriteras bort till förmån för mer akuta ärenden såsom inkommande ansökningar och klagomål.

En förklaring till att det ser ut såhär är att de politiska målen om ökad tillväxt i kommunerna i många fall står i konflikt med kraven på åtgärder till skydd för miljön. Miljötillsynen, som till stor del finansieras med kommunala skattemedel, anses ofta försvåra företagandet i kommunerna. Flera av kursdeltagarna gav också uttryck för att de utsätts för ett politiskt tryck i tillsynsarbetet. Den miljöinspektör som ställer krav på verksamhetsutövarna blir i vissa fall mindre populär hos sina politiker.

En förklaring till politikernas agerande kan vara att de inte alltid har förstått skillnaden mellan att vara politiker och förtroendevald rättstillämpare.⁴ Det är stor skillnad på att vara politiker i olika nämnder. I vissa nämnder ingår det mer av myndighetsutövning medan det i andra nämnder finns större utrymme för politisk styrning. Detta blir tydligt om man jämför miljöbalken med plan- och bygglagen. I miljöbalken, som ligger till grund för beslut i ärenden om enskilda avlopp, saknas i princip utrymme för politiskt grundade beslut. När det gäller plan- och bygglagen har lagstiftaren däremot givit de beslutande instanserna (kommunerna) betydligt större frihet. Översiktsplanen är till exempel till stora delar en politisk färgad produkt, vilket den också ska vara.

Ett annat vanligt problem är att samarbetet mellan förvaltningarna fungerar dåligt. Enligt Törneke⁵ borde VA-planeringen omfatta kommunen som helhet och inte begränsas till verksamhetsområdet för vatten och avlopp. Det gäller såväl kommunalt vatten och avlopp som enskilda avloppsanläggningar. Om en långsiktig VA-planering saknas är det givetvis omöjligt för miljöinspektörerna att ge tydliga besked till fastighetsägarna.

Många kommuner upplever dessutom att Naturvårdsverkets tillsynsvägledande roll inte fungerar på ett tillfredsställande sätt.⁶ I princip är det Naturvårdsverket och länsstyrelsernas ansvar att vägleda kommunerna i tillsynsarbetet. Det finns dock inga konkreta bestämmelser som direkt ut säger att länsstyrelserna ska avsätta särskilda resurser för tillsynsvägledning. Detta prioriteras därför ofta bort.⁷

Miljöbalken trädde i kraft 1/1 1999, men det dröjde innan Naturvårdsverket drog in de gamla allmänna råden för små avloppsanläggningar, och de nya allmänna råden

² Naturvårdsverket 2002.

³ SFS 1969:387.

⁴ Christensen med flera 2008.

⁵ Törneke med flera 2008.

⁶ Engman och Törneke 2008.

⁷ Christensen 2004.

kom ut först 2006. Under den här tiden var det i princip upp till miljöinspektörerna att själva försöka tolka den nya lagstiftningen. Många miljöinspektörer använde sig dock felaktigt av de gamla råden, som ju egentligen var skrivna för miljöskyddslagen och hälsoskyddslagen⁸.

Detta är å ena sidan ett tydligt tecken på inspektörernas bristande kunskaper i juridik. Många miljöinspektörer har en rent naturvetenskaplig utbildning vilket innebär att de ofta saknar formell kompetens inom juridik, i synnerhet förvaltningsrätt. Å andra sidan är detta faktum, att det dröjde flera år innan Naturvårdsverket drog in de gamla allmänna råden och gav ut de nya, tyvärr ett tydligt exempel på att det finns stora brister i tillsynsvägledningen så som den fungerar idag.

Den bristande tillsynsvägledningen leder bland annat till att olika kommuner ställer olika krav på de enskilda avloppsanläggningarna. Detta är ett problem i sig eftersom alla ska behandlas lika inför lagen. Det ställer också till det i kommunikationen med fastighetsägarna som givetvis undrar varför en viss typ av avloppslösning godkänns i en kommun men inte en annan.

En i sammanhanget stor förändring i och med miljöbalkens ikraftträdande, var att den öppnade upp för möjligheten att ställa krav på anläggningens funktion och inte, som tidigare, enbart på vilken teknik som användes.⁹ I de nya allmänna råden valde man därför att sätta upp riktlinjer för bland annat reduktion av övergödande ämnen som kväve, fosfor och organiskt material. De nya råden gör också skillnad på normal och hög miljö- och hälsoskyddsnivå vilket innebär att kraven på avloppsrening är högre i områden som definieras som känsliga ur miljö- eller hälsoskyddssynpunkt till exempel i kustnära områden eller tätbebyggda områden, där risken för förorening av dricksvattenbrunnar är stor.

Förändringarna i de nya råden innebär att naturvårdsverket har delegerat en stor del av ansvaret till miljöinspektörerna, som är de som ska avgöra vilka krav som ska gälla och vilka tekniker som lever upp till de kraven. Enligt den omvända bevisbördan¹⁰ är det visserligen verksamhetsutövaren som ska visa att tekniken klarar de krav som ställs, men i praktiken är det svårt att ställa den typen av krav på enskilda fastighetsägare. De har sällan den kunskap som krävs. Det finns inte heller någon konsumentupplysning i form av en oberoende part som kontrollerar att tekniken verkligen klarar de krav som ställs.

Även inom de områden där miljöinspektörerna generellt har relativt goda kunskaper det vill säga inom naturvetenskap, teknik och miljölagstiftning är det vanligt med kunskapsluckor inom specifika områden. Arbetet som miljöinspektör, i synnerhet i mindre kommuner, kräver inte sällan att man sätter sig i nya ämnesområden, vart och ett kopplat till ett myller av lagar och regler.

Den miljöinspektör som har gedigna kunskaper inom nödvändiga områden (naturvetenskap, teknik och juridik) kan ofta ha ett mer flexibelt förhållningsätt och se flera olika lösningar på ett visst problem. Kunskaper i sakfrågan underlättar därför också kommunikationen med verksamhetsutövarna.

Att kunna kommunicera är dock också en konst i sig, en förmåga som behövs alldeles oavsett våra kunskaper inom nödvändiga ämnesområden. Trots att de som arbetar som miljöinspektörer ägnar större delen av sin tid åt att kommunicera, saknar de ofta formell utbildning i kommunikation. De som väljer att lägga tid på att öva upp sin förmåga att kommunicera kommer därför med största sannolikhet att få igen det i form av bättre möten med såväl verksamhetsutövare som politiker.

⁸ Christensen pers. medd.

⁹ Prop. 2008/09:98 s. 495.

¹⁰ 2 Kap. 1 § MB.

Demokrati och dialog i arbetet med enskilda avlopp

En stor del av arbetet som miljöinspektör består av samtal, samtal med verksamhetsutövare, med grannar som störs av verksamheten och med politiker. Får man ifrågasätta att det finns ett stort behov av kunskaper i kommunikation och dialog, men vad har delaktighet och demokrati med saken att göra?

På vilket sätt kan Andersson med historiens största stenkista eller Pettersson som hävdar att lantbruket bidrar mer till övergödningen än hans avlopp, bli mer delaktiga i de beslut som fattas? Vill vi alls att de ska bli mer delaktiga? Varför det, och hur då? Finns det egentligen något utrymme för delaktighet när det handlar om enskilda avlopp?

Kommunikation eller dialog är ett ömsesidigt utbyte. Vi öppnar upp för möjligheten att det alltid finns något som vi kan lära av den vi pratar med. Det kan handla om sakfrågan. Vilka krav bör man ställa på avloppsanläggningen i just det här fallet? Vilka avlopp bör man åtgärda först? Vad bidrar mest till övergödningen – lantbruket eller avloppen?

Men i många fall är det inte sakfrågan som ligger till grund för de oenigheter och konflikter som uppstår. Kanske handlar det istället om tidigare besvikelser i kontakten med myndigheterna eller om verksamhetsutövarens ekonomiska situation. Trots det kan det fortfarande finnas ett utrymme för dialog. Man kan till exempel fråga sig hur människor reagerar och resonerar. Vad är viktigt för dem? Vad kan man kräva att de ska förstå och inte? Vi kan också ha en dialog om dialogen, om vad vi kan prata om och inte. I vissa situationer kan vi kanske till och med be verksamhetsutövarna om råd. Hur skulle de ha agerat i rollen som miljöinspektör?

Den tid som vi lägger ner på att skapa en bra dialog i ett tidigt skede får vi ofta igen på längre sikt. Den som arbetar som myndighetsperson har också ett särskilt ansvar för kommunikationen – man måste ta ansvar för båda parter.

Det finns det givetvis en gräns för hur mycket tid dialogen får ta i anspråk. Var den gränsen går måste vi avgöra i varje enskilt fall men en bra utgångspunkt kan vara att man vinner alltid på att skapa en viss förståelse och att det alltid finns något att lära av andra.

Att bjuda in till dialog kan sägas vara ett första steg mot en ökad delaktighet. Rätten att delta ingår i medborgarskapet och deltagandet är en förutsättning för demokratin. Graden av delaktighet kan dock variera. Det kan vara svårare att skapa delaktighet i arbetet med enskilda avlopp än vad det är inom andra områden för naturresursförvaltning. Samtidigt är det viktigt att försöka se de möjligheter som finns. Det kan till exempel handla om att underlätta för fastighetsägarna att mötas och diskutera olika typer av lösningar. Planeringsmetoden Öppen VA-planering¹¹ är ett exempel på ett sådant arbetssätt.

Om vi lyckas i vår ambition att, så långt det är möjligt, inkludera de som berörs av besluten, kommer vi sannolikt att fatta bättre beslut som är väl förankrade hos dem som det berör. En ökad delaktighet kan också bidra till att vi ökar vår förståelse både för sakfrågans många dimensioner och för oss själva och andra.

Fyra anledningar att öka delaktigheten:

- Demokratiaspekten. Det är vår medborgerliga rättighet att komma till tals i frågor som berör oss.
- Ökad kunskap. Det finns ett värde i att ta tillvara de kunskaper och erfarenheter som olika aktörer besitter.

¹¹ se till exempel Kvarnström och af Petersens 2004.

- Effektivitet. Om man varit med och fattat ett beslut ökar motivationen och intresset för att realisera beslutet.
- Ett lärande arbetssätt. Det kommer alltid att finnas spänningar mellan olika intressen och perspektiv kring frågor som rör miljö och naturresurser. Att använda sig av dialog som arbetsredskap kan vara ett sätt att skapa ömsesidigt lärande och hantera spänningar mellan berörda.

En modell för demokratiskt arbete

Modeller och metoder för samverkan, dialog och delaktighet

För att känna att man deltar måste man: ha reell makt att påverka; känna att man blir lyssnad till; få relevant och trovärdig information samt tid och möjlighet att sätta sig in i frågan; känna engagemang, att de mål man arbetar för är viktiga; få uppmuntran för det man gör.

Det här är några av de svar vi fick av kursdeltagarna under kursen när vi bad dem fundera över och diskutera vad de själva behöver för att känna delaktighet i en fråga. Svaren hänger väl samman med de kriterier för demokrati som beskrivs nedan.

Det finns en rad förutsättningar för att människor ska vilja bidra till samhällets miljöarbete. Det bör finnas ett samhälleligt eller institutionellt stöd som underlättar deras deltagande. De måste ha tillräcklig kunskap i frågan, förmåga och resurser i form av tid och pengar. De måste dessutom känna att de har en insyn i processen och att de har möjlighet att påverka.¹² Som enskild myndighetsperson har man ofta inte särskilt stora möjligheter att påverka dessa förutsättningar, åtminstone inte under den begränsade tid som man möter en verksamhetsutövare. Det man kan göra är att, i mån av möjlighet, bjuda in människor att i större utsträckning delta i arbetet med de frågor som berör dem. Då kan deras insats bli meningsfull för dem själva, och deras intresse, engagemang och vilja att bidra kan växa fram.

Den amerikanska statsvetaren och filosofen Robert A. Dahl har utvecklat en generell teori om den demokratiska processen.¹³ Dahl definierar ett antal principer och kriterier som är användbara för att upptäcka demokratiska brister i beslutsprocessen hos vilken sammanslutning som helst där det fattas kollektivt bindande beslut. Den perfekta demokratin är ett ideal, men med hjälp av Dahls kriterier kan vi lättare att se om vi rör oss mot ett demokratiskt arbetssätt eller bort ifrån det.

Delaktighet är visserligen inte detsamma som demokrati. Arbetet med enskilda avlopp är en juridisk, och alltså inte en demokratisk beslutsprocess, men kriterierna kan ändå vara användbara för den som vill arbeta på ett mer inkluderande sätt.

Är det demokratiskt? Var på en skala?

Som sociala varelser relaterar vi till andra och vi ställer oss därför, medvetet eller omedvetet, en rad frågor när vi avgör om och hur vi ska delta i ett sammanhang eller en process. Vi ställer oss frågor om vilka som deltar och varför, vad de håller på med och hur arbetet går till, vad målet med arbetet är, det vill säga vad de som deltar vill åstadkomma. Parallellt med dessa frågor strävar vi hela tiden efter att förstå både delar och helhet och frågar oss om det hela verkar vettigt och begripligt. Samtliga dessa frågor kan relateras till Dahls demokratimodell.

En demokratisk ordning bygger på tre grundprinciper:

A. Normen om lika hänsyn - Vars och ens intressen förtjänar lika hänsyn.

B. Självständighetsregeln - Vuxna människor bedömer i allmänhet bäst själva sina intressen – både de privata och sådana de delar med andra i en sammanslutning.

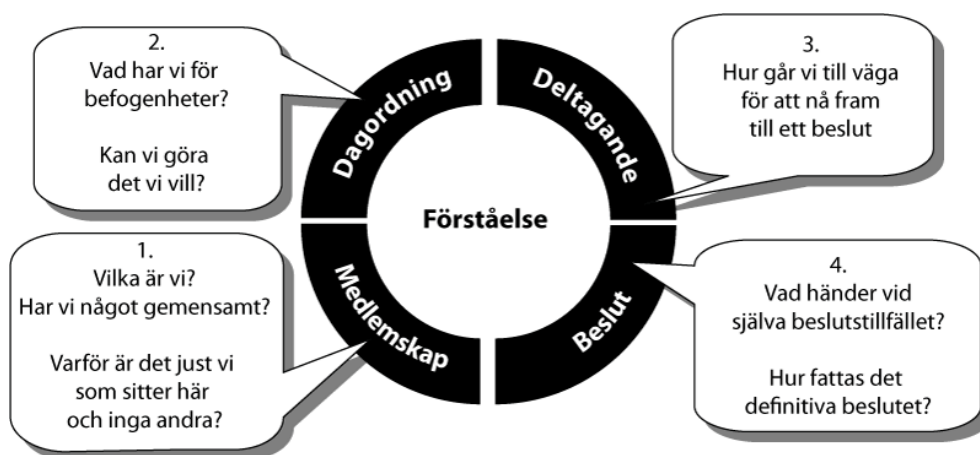
Om A och B, så C

C. Principen om politisk jämställdhet - Medborgarna är kompetenta att jämställt delta i sammanslutningens beslut.

¹² Lundgren 1999.

¹³ Hemberg med flera 2008.

Detta demokratins ABC konkretiseras ytterligare om man ser det som ett förlopp över tid. Oavsett typ av sammanslutning, så måste en helt demokratisk process uppfylla fem kriterier. Processen omfattar tre faser. Dessa faser går in i varandra och påverkar varandra. Förändras förutsättningarna för att uppfylla en fas så förändras också förutsättningarna för att uppfylla de andra.



Den konstituerande fasen

1. Medborgarskap för alla: Alla sammanslutningens vuxna medlemmar är medborgare. Ingen får uteslutas.

En fullständigt demokratisk process är öppen för alla. Medborgarskapet, eller medlemskapet, handlar om vem som ska, kan eller får delta i arbetet med en specifik fråga. I fall som rör enskilda verksamhetsutövare kan medlemskapet ofta vara givet, det behöver varken ifrågasättas eller diskuteras. I fall som rör flera aktörer, där gränserna för vilka som berörs (det vill säga är "medlemmar") är mer otydliga, är det viktigt att man som myndighet är tydlig med varför man har beslutat sig för att vända sig till just de aktörerna. Är frågan angelägen för fler än dem som inbjuds att delta, kan dessa komma att bidra i alla fall, vare sig man vill det eller inte. Därför kan det vara klokt att i vissa fall låta medlemskapet vara öppet, variera över tid, och/eller skapa utrymme för berörda att tillsammans diskutera rimliga avgränsningar för medlemskap. När medlemskapet inte är öppet för alla är det viktigt att processen för hur man blir "medlem" är transparent.

2. Kontroll över dagordningen: Medborgarna har själva rätt att avgöra vilka frågor dagordningen ska omfatta.

Ordet "dagordning" används vanligen för möten, men i det här sammanhanget kan det också innebära arbetsgången (eller spelreglerna) i ett ärende, vilka frågor ärendet omfattar (och inte omfattar) och hur myndigheten formulerar, prioriterar och arbetar med dessa. Vill man arbeta inkluderande i en fråga kan man ta sig tid till att beskriva "dagordningen", arbetsprocessen eller beslutsgången i ett ärende, vem som har satt dagordningen, vilka delar av denna som berörda verksamhetsutövare kan påverka och vilka som är bestämda på förhand och av vem.

Överläggningsfasen

Ska processen fortsätta att vara alltigenom demokratisk krävs också:

3. Effektivt deltagande: Alla har lika och lämpliga möjligheter att göra sin ståndpunkt känd samt att ta upp frågor på dagordningen.

Även i fall då verksamhetsutövarnas möjlighet att delta är begränsad i juridisk mening, kan det vara viktigt att få yttra sig, att få ifrågasätta bestämmelser och berätta om praktiska svårigheter med att uppfylla dessa. Som miljöinspektör har man möjlighet att lyssna och visa att man förstått, vara tydlig med vad man kan ta hänsyn till och hänvisa frågor som man inte kan påverka till rätt forum (till exempel lagstiftare och politiker). För effektivt deltagande måste medlemmarna förstå processen och de sakområden som ingår. De kan behöva tid att tänka efter och förbereda sig för att kunna delta.

4. En medborgare - en röst: När beslutet i frågan tas, har var och en lika inflytande. Det är medborgarnas ställningstagande vid det här tillfället som faller utslaget, inget annat.

I enskilda fall rörande enskilda avlopp är fastighetsägaren inte med och fattar det slutgiltiga beslutet. Det är därför svårt att direkt tillämpa det här kriteriet. Det man som miljöinspektör kan göra är att tydliggöra beslutsgången och informera de berörda om deras skyldigheter och rättigheter. Information om möjligheterna att överklaga kan till exempel vara lugnande eftersom det tydliggör att allt inte avgörs här och nu.

Ytterligare ett krav måste uppfyllas och genomsyra alla faser i beslutsprocessen för att den ska kunna kallas helt demokratisk, kravet på:

5. Upplyst förståelse: Var och en har lika och lämpliga möjligheter att informera sig och att komma underfund med vad som ligger i hennes eller hans intressen – både på det gemensamma planet och på det privata. Valmöjligheterna ska vara synliga, och det ska vara tydligt vilka alternativ som tjänar vars och ens intresse.

De berörda ska ha möjlighet att informera sig och bilda sig en uppfattning om vad som gynnar de egna intressena på lång sikt, både individuellt och kollektivt. Detta gäller i samtliga faser. Ju mer man förstår om villkoren för arbetsprocessen och sitt eget deltagande, desto bättre kan man förbereda sig och fatta rimliga beslut om hur man ska agera. De flesta människor bryr sig inte bara om sig själva utan vill också agera på ett sätt som gynnar samhället i stort. Om de pressas, inte förstår eller om tiden är för kort för att de ska hinna, kan deras vilja att bidra på ett konstruktivt sätt minska.

Dialogkompetens

Tyvärr finns ingen mall att följa som garanterar en bra dialog, och kunskaper om hur man gör och vad man kan vänta sig när man försöker påverka mänskligt samspel tar det tid att ta till sig och att förmedla. Var och en får pröva sig fram, och ingen ska behöva använda ”dialogknep” som man känner sig obekvämd med. Det är lika viktigt att vara lyhörd för vad som händer i en själv som att inte ta för givet att man kan läsa av andra. Två goda råd finns: lyssna så mycket som möjligt, och formulera fler frågor än påståenden!

Att kunna tala och lyssna är dialogkompetensens kärna. Det kan verka som en självklarhet, men när vi undersöker vad det innebär så blir det genast mer komplicerat. Vi har kommunikativa vanor. Några av oss brukar ofta dominera, andra brukar vara mer tystlåtna. I vilken mån vi talar och lyssnar är beroende av våra vanor men också av sammanhanget.

Samtalets ”hjälp”¹⁴

Om man går på ridskola, så får man lära sig vilka ryttarens hjälper är. Det är de verktyg som ryttaren använder för att få hästen att röra sig så som ryttaren vill: till exempel rösten, skänkeln (benen), hur man sitter och använder spöet. Som medaktör i ett samtal har vi också hjälper, medel med vilka vi försöker leda samtalet i demokratisk riktning. Det handlar om:

- att lyssna
- att bekräfta
- att ställa frågor
- att spegla
- att tala
- att pendla mellan distans och närhet
- att använda metakommunikation

Detta är de hjälper vi vill föreslå, och vi skall utveckla oss om var och en efterhand. Men för att kunna använda det demokratiska samtalets hjälper krävs först och främst en demokratisk inställning till samtalsituationen: Jag måste vara genuint intresserad av att låta den andre vara med och påverka samtalet och dess utfall och jag måste vara genuint intresserad av att både förstå och göra mig förstådd. De som deltar i samtalet måste även ha en tilltro till samtalets förmåga att bidra positivt. Däremot är det inte alltid säkert att de samtalande i ett demokratiskt samtal deltar på lika villkor. Samtalet kan ha tillkommit på den enes initiativ eller den ene eller andre kan vara mer bekant med förutsättningarna för och ha fler erfarenheter av den här typen av samtal. Men den vars förutsättningar ger henne initiativet har ett ansvar för att skapa utrymme för den andre att agera i samtalet.

Att lyssna

Det har sagts förut av många och det kommer att sägas många gånger igen: Att lyssna är en lika viktig del av kommunikation som att tala, och kräver övning och ibland förberedelser, precis som att tala. Att lyssna och att höra är två delvis olika saker. Höra är en fråga om att uppfatta ljud och att lyssna är en fråga om att tolka innebörd, betydelse och intention. Ibland när vi är inblandade i intensiva samtal så är vår uppmärksamhet när den andre talar mer inriktad på att formulera ett svar på, eller en kritik mot, det som sägs än på att förstå innebörden i det. Det kan ibland finnas goda skäl till ett sådant förhållningssätt, men det är inte att lyssna och det bidrar inte till ett demokratiskt samtal. Att lyssna innebär att du förstår vad den andre menar med vad

¹⁴ Hallgren & Ljung 2005.

hon säger. För att ett samtal skall fungera räcker det inte att man förstår vad den andre säger, utan den andre måste också förstå att man har förstått. Man måste visa att man lyssnar. På så sätt hänger lyssnande ihop med nästa punkt, att bekräfta.

Att bekräfta

När vi talar så har vi ett stort behov av att veta att den andre lyssnar och förstår. När vi lyssnar så ger vi information om att vi lyssnar och förstår genom små och ofta omedvetna ljud och gester: ”-Mmmm”, ”-Jaaa”, ”-Ahaa”, ”-Just det”. Vi nickar, skakar på huvudet, fyller i ord i den andres berättelse, som vi kunnat förutse. Detta gör alla eller de flesta, oftast utan att behöva tänka på det. Dessa bekräftelser blir tydliga om man lyssnar till ett telefonsamtal, där man ju bara hör vad den ene säger. När den i den andra änden av linjen talar, så kan vi höra hur den som vi lyssnar på bekräftar att hon hör och förstår det som sägs. Genom att bli medvetna om att och hur vi själva bekräftar, så kan vi bli bättre på att hjälpa den som talar att göra sig förstådd. Vi kan också använda bekräftelser så att vi verkligen bekräftar då vi förstår och markerar det vi inte förstår. En övning som kan synliggöra funktionen hos bekräftelser är att tala med någon som man ber att medvetet förhålla sig neutralt responslös, som alltså inte ger några signaler, varken positiva eller negativa. Båda som deltar i övningen kommer att upptäcka att det är väldigt svårt.

Kom överens om vad ni skall tala om. Börja samtalet som vanligt, där båda bidrar med både påståenden, frågor och bekräftelse. Kom överens om att efter fyra minuter så skall den ene sluta tala och bekräfta och istället förhålla sig responslös till det som sägs, men ändå fortsätta att intensivt försöka förstå vad den som tala menar. Byt roll efter fem minuter. Diskutera efteråt hur det kändes, både att vara responslös och att tala.

Att ställa frågor

Den undersökande karaktären hos det demokratiska samtalet gör att frågandet är en viktig del i samtalet. Frågor ställda på rätt sätt gör att man kommer längre i det gemensamma utforskandet. Vad som är rätt sätt är, för att komplicera det hela, väldigt situationsberoende och vi har inga checklistor eller schabloner för rätt ställda frågor. Men ett sätt att upptäcka rätt sätt i respektive situation är att uppmärksamma de olika sorternas frågor och dess funktioner. Grunden för allt frågande är dock att faktiskt känna och vissa ett genuint intresse och nyfikenhet för vad den andre vill berätta och hur hon tänker. Ingen teknik kan ersätta avsaknaden av ett dylikt intresse, men frågeteknik kan komplettera och kanalisera ett genuint intresse för den andre.

Det finns alltså olika sorters frågor. Vi kan skilja på de berättaruppmanande frågorna, frågor för förtydliganden, frågor för fördjupning och ifrågasättande frågor. De olika frågorna kan vara mer eller mindre öppna eller slutna, beroende på hur stora möjligheter den svarande själv får att disponera svaret. Till de helt slutna frågorna hör frågor där svaret är ja eller nej, eller någon annan fast kombination av svarsalternativ: Bra – dåligt, ofta – sällan, eller sifferuppgifter. Ofta är öppna frågor att föredra framför slutna, då de ger både den frågande och den svarande möjligheten till initiativ.

De berättaruppmanande frågorna – Detta är frågor som uppmanar den andra att berätta om sin åsikt, erfarenhet eller kunskap om någonting. Det är alltid öppna frågor som till exempel: ”-Kan du berätta om när ...” ”-Vad tycker du om vindkraftverk...”. De berättaruppmanade frågorna introducerar ett ämnesområde som man kan utforska tillsammans.

Frågor för förtydliganden – Detta är frågor som man måste ställa för att förstå den andras utsagor: ”-Men vem var det som hittade den döda fågeln, var det du eller din bror” eller ”-Menar du att det var bra eller dåligt?”. Detta är frågor att ställa när man känner sig osäker på hur man skall förstå den andra.

Frågor för fördjupning – Detta är frågor som syftar till att få den andra att utveckla sin berättelse mer, ett sätt att fokusera samtalet kring något som dykt upp i en berättelse, det kan vara mer information om en åsikt, en känsla, en situation eller en erfarenhet.

Frågor för förtydliganden och frågor för fördjupning kan likna varandra, men det finns skäl att göra det tydligt vilken typ av fråga det är. Frågor för förtydliganden bottenar ju i att man inte förstår, frågor för fördjupning i att man tycker att något är intressant och bör undersökas mer.

Ifrågasättande frågor – Ifrågasättande frågor är viktiga då de används för att undersöka trovärdigheten i det som berättas. Men ifrågasättande frågor är också känsliga, då de kan upplevas som ett ifrågasättande av legitimiteten hos den som berättar istället för ett ifrågasättande av innebörden i det som berättats. För att undvika det kan man förse sin fråga med en brasklapp som visar att man är medveten om risken för att bli missförstådd och att man hoppas att inte bli det: Nu kan det verka som om jag påstår att du ljugar men det tror jag förstås inte att du gör men jag tycker att det är viktigt att vi gemensamt granskar trovärdigheten i all information vi har, och då undrar jag om det verkligen stämmer att torskbestånden har minskat till en tredjedel jämfört med förra årets bestånd...

Naturligtvis kan man göra annorlunda uppdelningar och det viktiga är ju inte att klassificera sina frågor. Men uppdelningen ovan kan vara ett sätt att bli medveten om vad man gör när man samtalar och underlätta det demokratiska och konstruktiva samtalet. Tänk efter vad det är för typ av fråga du skall ställa och formulera den så att den inte förväxlas med någon av de andra typerna. Ett önskemål om förtydligande kan lätt förväxlas med ett ifrågasättande och då kan den förståelse som ni sökte blockeras av missförståndet.

Att spegla

Spegling är då man återger både innehåll och känsla i vad den andre har sagt med andra ord och ibland mer uttalat än vad den andre sa. Syftet med spegling är att hjälpa den andre att se sina egna tankar och att man därmed skall komma längre i undersökandet av det fenomen som samtalet gäller. Vi gjorde under en period intervjuer med lantbrukare om ett miljöledningssystem som hade införts av ett förädlingsföretag. En lantbrukare sa: ”-Det är väldigt mycket miljö just nu, det är bara miljö och miljö och miljö, det är det enda de talar om...”. Spegling hade kunnat vara ett sätt att komma längre i utforskandet av vad miljö betydde för lantbrukaren: ”-Du tycker att det är en överdrivet mycket prat om miljöfrågor som gör att andra viktiga frågor glöms bort och det gör dig irriterad?” Som svar på en spegling kan det komma en bekräftelse eller ett förtydligande, eller om man helt har missförstått, en dementi: ”-Nä, så tycker jag inte alls...”. Speglingar används som sagt när man vill stanna kvar i och undersöka upplevelser och känslor. Om man inte vill stanna upp inför en viss upplevelse och känsla, så bör man följaktligen låta bli att spegla den. Om man speglar en upplevelse så måste man vara beredd att fullfölja samtalet omkring den.

Att tala

Vi har lagt mycket tonvikt på de lyssnande aktiviteterna i ett samtal och vi hävdar att det är en konst att lyssna. Men liksom det är en konst att ställa frågor är det naturligtvis också en konst att svara på frågor. Vi vill inte betona lyssnandet på talandets

bekostnad, men traditionellt har mer intresse riktats mot talandet än mot lyssnandet: konsten att övertyga, argumentationsteknik, presentationsteknik och så vidare. Här är det inte konsten att övertyga som vi skall diskutera, eftersom syftet med vårt demokratiska samtal inte är att övertyga eller bli övertygad, utan att undersöka och skapa gemensam förståelse. Istället är det konsten att svara på en fråga som vi är intresserade av. Precis som samtalets kvalitet är beroende av hur man ställer frågor, så är samtalets kvalitet också beroende av hur man svarar på frågor. För att samtalet skall fungera krävs det att båda deltagarna gör sina perspektiv, erfarenheter och kunskaper tillgängliga och att de bidrar med reflektioner över den andres erfarenheter.

Grunden i att svara på en fråga är att lita på att frågan är ärligt menad och att den som frågar verkligen är intresserad av mina erfarenheter och reflektioner. Så är det naturligtvis inte alltid och erfarenheter av andras bristande intresse gör att en del av oss undviker att komma med utförliga svar. Men när vi gör det så kommer näring att undandras samtalet och den gemensamma förmågan att undersöka ett problemområde minskar. Vi tänker oss ett samtal om vindkraft:

Benita: "Om du är ute och åker och ser ett vindkraftverk, vad kommer du att tänka på då?"

Anders: "Tja... det är olika."

Benita: "Har du åkt förbi något vindkraftverk nyligen?"

Anders: "Jaa, det har jag ... jodå ..."

Benita: "Kan du berätta om vad du tänkte då?"

Anders: "Ja, jag tänkte väl... jag vet inte riktigt vad jag tänkte."

Benita: "Men du tycker att vindkraftverk på Grundet är en bra idé?"

Anders: "Ja, det tycker jag."

Benita: "Kan du berätta mer om varför du tycker att det är bra?"

Anders: "Ja... jag tror att det är ett bra sätt att producera energi på."

I detta samtal utvecklas ingen ny kunskap och båda har svårt att bidra. Anders har säkert goda skäl för sin avvaktande hållning. Kanske uppfattar han Benita som manipulativ, hotande, påträngande eller bara dum. Riktigt eller inte, i den beskrivna situationen är det Anders med sin avvaktande hållning som hindrar att samtalet utvecklar deras gemensamma kunskap.

I ett välfungerande samtal måste man också då man svarar på frågor kunna gå utöver de gränser som sätts av frågan. Genom att associera vidare utifrån den andres fråga och mitt svar kan jag tillföra nya erfarenheter till samtalet som väcker nya frågor och som gör det möjligt att se på de tidigare diskuterade erfarenheterna med ny belysning. Men det gäller också att lägga band på en del av sina associationer. Om man associerar fullständigt fritt och byter ämne hela tiden kommer samtalet att förlora fokus och de ämnen som kommer upp kommer inte att kunna bli undersökta och bidrar därmed inte till några gemensamma erfarenheter.

Man kan likna samtalet vid en potatisharpa, ett sorteringsband för potatis. Potatisen kommer åkande på bandet med jämna mellanrum och vid bandet står sorterare som skall sortera i olika kvalitetsklasser, sortera bort lämpliga sättpotatisar för nästa år och slänga skadade knölar. I början på bandet står någon och fyller på potatis. Om man fyller på för mycket så hinner sorterarna inte med att sortera, om man fyller på för lite så får de stå och vänta. I samtalet så är de samtalande både påfyllare och sorterare samtidigt och måste alltså hitta sin gemensamma balans mellan att tillföra material, tankar, erfarenheter och perspektiv och sin förmåga att sortera och bearbeta materialet.

Balans mellan distans och närhet

För att lära av och med varandra krävs av varje samtalare förmåga att i samtalet förhålla sig med närhet och distans till både sitt eget och medsamtalarnas perspektiv. Att förhålla sig till sitt eget perspektiv med närhet innebär att man berättar om det på ett

sådant sätt att den andra kan förstå hur världen tar sig ut ur ditt perspektiv. Att förhålla sig till den andras perspektiv med närhet innebär att man under en stund förstår världen utifrån den andras perspektiv. Att ha distans till det egna perspektivet innebär att man granskar och ifrågasätter sina egna utgångspunkter och att ha distans till den andras perspektiv innebär att man granskar och ställer frågor om den andras synsätt. Vi lånar dessa begrepp och resonemanget från forskarna Lena Wilhelmsson och Marianne Döös.¹⁵

Dialogkompetensens ingredienser		
	Jag	Andra
Närhet	tala	lyssna
Distans	kritisk självreflektion	kritisk reflektion över andras ståndpunkter

För att få samtal att fungera väl behöver de samtalande hitta balanser mellan närhet och distans till både det egna och den andras perspektiv. Genom att förhålla sig till sitt eget perspektiv med närhet och den andras perspektiv med distans så synliggörs skillnaderna i vårt sätt att tänka och samtalet tillförs en differentierande kvalitet. Genom att förhålla sig till den andras perspektiv med närhet och mitt eget perspektiv med distans så kan jag bli en del av den andras perspektiv och samtalet tillförs en integrerande kvalitet. Att undersöka ett problem tillsammans genom samtal innebär att vi pendlar mellan närhet och distans, ett växelspel mellan integrering och differentiering.

Att använda metakommunikation

De hittills nämnda hjälperna i samtal har förutsatts vara inriktade på samtalets innehåll. Vi lyssnar, bekräftar, speglar frågor, talar och balanserar för att ge samtalet ett innehåll som är relevant, trovärdigt och legitimt. Men vi har tidigare konstaterat att i det demokratiska samtalet kan man inte bara påverka samtalets innehåll utan också dess form: Hur man talar. Att göra det kan vi kalla för att metakommunicera. Meta betyder att höja sig till en överordnad nivå, och att metakommunicera betyder då att kommunicera om hur man kommunicerar eller att tala om hur man talar. Metakommunikation används för att upptäcka och rätta till missförstånd, om en av eller båda de samtalande tycker att det är några problem med formerna för samtalet, för att diskutera hur man relaterar till varandra, för att hantera konflikter, för att diskutera hur man skall bedöma sanningshalt och trovärdighet hos de utsagor som de bidrar med. Alla de hjälper som vi diskuterat tidigare går också att använda då vi talar om hur vi talar.

Om tilltron hos någon av parterna av något skäl börjar svikta till att de med motsatt uppfattning lyssnar, bryr sig om, fattar, värderar viktiga saker, vill komma överens etcetera riskerar hon/han att gå in i en konflikt. Om den motsatta parten uppfattar situationen rätt kan det finnas möjlighet att återvinna den andres förtroende. Det kan vara något så enkelt som att säga:

A: "Jag vet inte om jag uppfattar dig rätt, men jag får intrycket att du inte tycker att jag lyssnar på dig. Stämmer det?"

B: "JAA, du bryr dig ju inte ens om att försöka förstå!!!"

A kan då säga något i stil med: "OK, jag vet ju inte om jag har förstått det du vill säga. Skulle du kunna tänka dig att försöka förklara för mig en gång till, så berättar jag vad jag tycker mig ha förstått efter det?"

¹⁵ Döös & Wilhelmsson 2002.

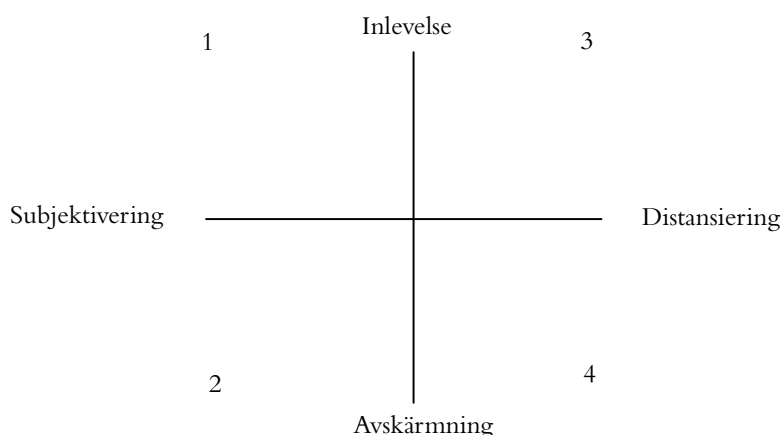
I idealfallet nappar B på förslaget, A visar att han har hört och ber nu B lyssna på vad han har att säga, vilket B accepterar. Det uppmärksamma lyssnandet hjälper båda parter att närma sig varandra.

Empati – ett yrkesmässigt förhållningssätt till andra människor

I boken *Social grammatik – om social kompetens eller konsten att umgås med folk*¹⁶, har Gillis Herlitz skrivit om empati. Att känna empati är att förstå hur en annan människa upplever en viss situation och kunna uttrycka det så att den andre förstår att man har förstått. Empati är en av grundstenarna i en bra dialog. Det gäller också i mötet mellan verksamhetsutövare och miljöinspektörer.

För att ytterligare förklara begreppet empati tar Herlitz hjälp av empatikorset, se figuren nedan. Enligt den modellen rör vi oss dels på en axel mellan inlevelse och avskärmning (mellan ett stort intresse för människor i omgivningen och avskärmning från dem), dels på en axel mellan subjektivering och distansiering. Subjektivering innebär att vi utgår ifrån oss själva och våra egna behov och distansiering att vi medvetet skiljer på oss själva och andra.

På det här sättet uppstår fyra fält. Det empatiska förhållningssättet (ruta tre) innebär att jag utgår ifrån att andra människor inte är som jag. Jag skiljer mellan mig själv och andra (distansiering) samtidigt som jag är intresserad av andra (inlevelse). Jag frågar, går in i dialoger och lär mig av dem.



Man brukar skilja mellan empati och sympati. Om man känner sympati delar man den andres känsla. Det är inget fel med det men om man identifierar sig alltför starkt med någon som är arg eller förtvivlad (subjektivering) och delar personens känslor (inlevelse) kan det vara svårt att föra en bra dialog. Risken är dessutom att man blir utmattad och avskärmar sig helt. Då kan man så småningom hamna i ruta två.

Om man befinner sig i ruta två, ser man bara sina egna behov (subjektivering) och orkar inte bry sig om hur andra har det (avskärmning). Då är förutsättningarna för dialog inte heller särskilt bra.

Om man tar avstånd från andra människor och låter regler och lagböcker ta överhanden, riskerar man att bli en superbyråkrat som är oengagerad, rutinmässig och avskärmad (ruta 4). En orsak till ett sådant förhållningssätt kan vara att man har press på sig utifrån eller att man har små möjligheter att själv påverka sin arbetssituation. För den som jobbar som miljöinspektör kan det till exempel handla om att det brister i Naturvårdsverkets och länsstyrelsernas tillsynsvägledning eller att man utsätts för press från politikerna i kommunen.

¹⁶ Herlitz 2001.

Konflikthantering

Intresse motsättningar och konflikter

Vi arbetar dagligen konfliktförebyggande i våra möten med andra människor. Vid alla dessa tillfällen finns en risk att kommunikationen utvecklas till en tillfällig eller mer varaktig konflikt. Men i nästan varje konflikt finns också många tillfällen för någon av parterna att agera så att en konfliktlösning underlättas.

Det är viktigt skilja på intresse motsättning och konflikt. Intresse motsättningar och skilda perspektiv är inte, med den definition som vi väljer att använda, detsamma som konflikt och de behöver inte utvecklas till konflikter. En motsättning kan utvecklas på en mängd olika sätt, vad den än handlar om. Lars Hallgren har i sin avhandling¹⁷ beskrivit några alternativa sätt som en intresse motsättning kan utvecklas på:

Vi kan tänka oss att två personer, A och B, båda gör anspråk på fruktskålens sista apelsin. (som ju handlar om resursanvändning i mikroformat). Är detta en entydig situation, vari konfliktens innebörd låter sig förstås som motsättningen mellan bådars anspråk? Inte alls! Vi kan tänka oss ett stort antal utvecklingar av denna situation. Vi kan tänka oss att A slår ihjäl B och äter upp apelsinen. Vi kan tänka oss att A och B efter långa förhandlingar enas om att dela lika. Vi kan tänka oss att A och B omedelbart efter att dilemmat uppenbarats för dem kommer överens om att dela lika. Vi kan tänka oss att A och B efter längre eller kortare tid enas om att dela apelsinen på ett allt annat än lika sätt. Det kan också tänkas att A och B, i mun på varandra säger: ”-Åh, ta den du”. Vi får ingen ledning om vad som skall komma att ske av de intressen som A och B i utgångsläget har av apelsinen.

En intresse motsättning innebär alltså att olika intressen eller behov står emot varandra på ett sådant sätt att de inte fullt ut kan uppfyllas samtidigt. Parterna kan hantera detta på olika sätt. De kan välja att samtala om motsättningen genom att väga in olika intressen och behov och hitta en, för båda parter, acceptabel lösning. Så länge parterna är villiga att lyssna på varandra och kommunicera kring frågan som de har olika åsikter om, finns ingen konflikt. Konflikten börjar när parterna förlorar tilliten till att de kan få sina intressen tillgodosedda genom att fortsätta kommunicera med varandra. Konflikt, så som vi beskriver den ovan, definieras som en social interaktion där aktörernas tillit till att interagera minskar. Att arbeta med konfliktthantering innebär alltså att ägna omsorg åt den mellanmänskliga tilliten.

Skillnader mellan olika aktörers förväntningar, intressen, kunskaper, föreställningar, erfarenheter, mål, behov och synsätt innehåller en stor potential. Det betyder att aktörerna kan lära av varandra och tillsammans upptäcka helt nya lösningar på ett problem. Som vi alla vet är det inte alls självklart att denna potential utnyttjas. Relationen mellan aktörerna kan också utvecklas på ett sätt som är destruktivt.

Hur man väljer att agera har delvis att göra med hur man ser på oenighet som fenomen. Om man i första hand ser oenighet som något som innehåller viktig information om olika perspektiv och utgår ifrån att kunskap om andras uppfattningar ger en djupare förståelse av de gemensamma svårigheter man vill hantera, då förbättrar man förutsättningarna för en konstruktiv process.

Om man å andra sidan främst ser oenighet som något som stör och bör undvikas är det mer troligt att man agerar för att oenigheterna inte ska uttryckas. Det kan man göra på tusen olika sätt, också utan att själv riktigt vara medveten om det. Det kan till exempel handla om man att styr dagordningen väldigt hårt, att man inte bjuder in vissa personer till ett möte eller att man suckar och ser beklämd ut. Om man inte tar hänsyn till andras intressen, till exempel genom att inte låtsas om dem, glida förbi

¹⁷ Hallgren 2003.

dem eller sopa under mattan är risken stor att tilliten till kommunikationen snabbt minskar.

Konfliktförloppets eskalation – ”konflikttrappan”

Om den gryende konflikten inte blir löst genom att någon eller båda parter agerar så att tilliten till kommunikationen återskapas, riskerar konflikten att förvärras genom ett växelvis destruktivt samspel. Det finns många steg på vägen till det totala sammanbrottet. En schematisk beskrivning av konfliktförloppet kan ritas som en trappa, där tilliten minskar för varje steg man tar nedåt. Trappmodellen bygger på Friedrich Glasl¹⁸ arbete.

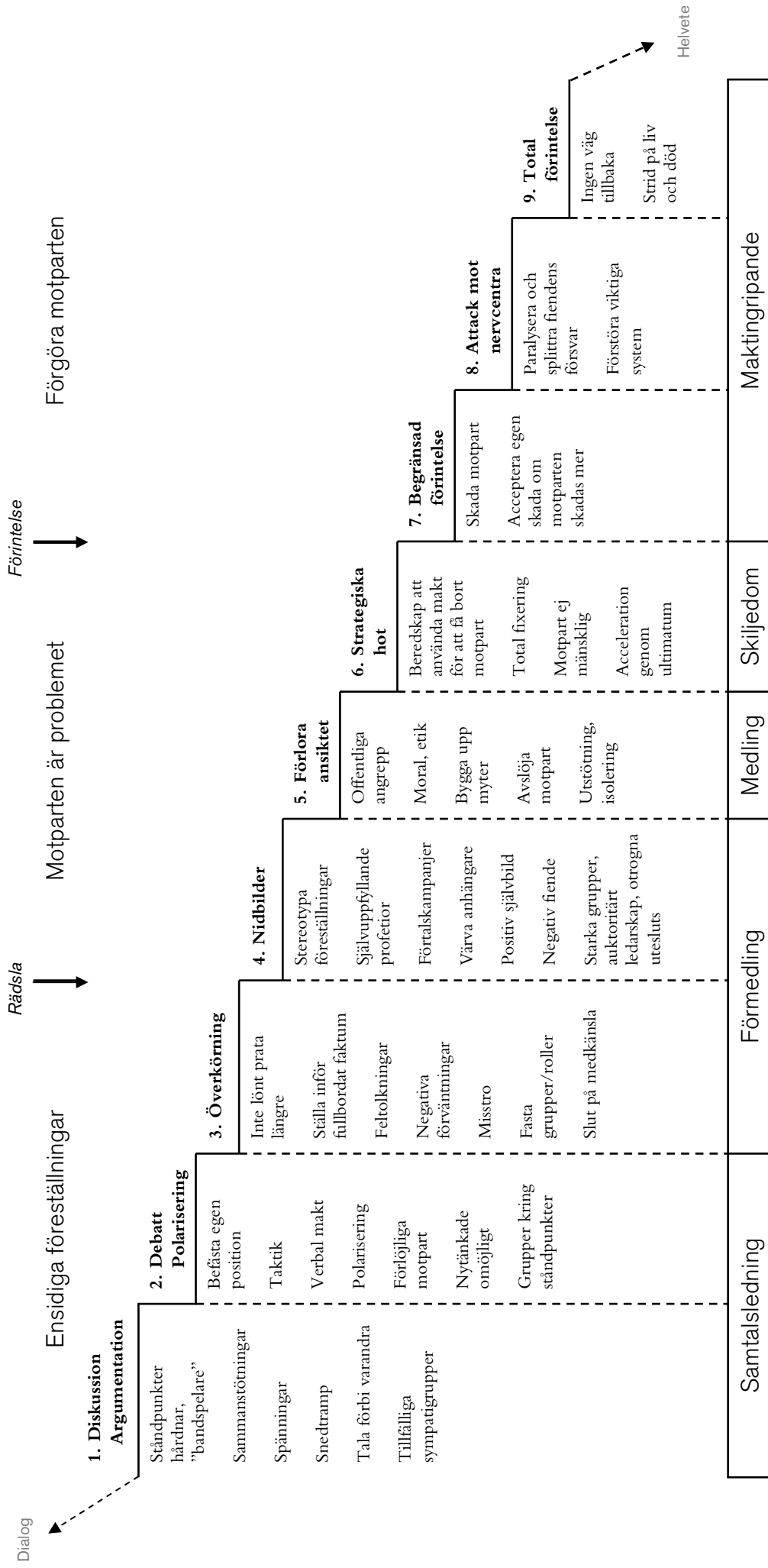
- På det översta trappsteget har vi diskussioner med argumentation. Ståndpunkterna hårdnar, spänningarna växer och vi riskerar att tala förbi varandra.
- På steg två har vi hamnat i en debatt, där polariseringen är tydlig. Vi använder vår verbala makt och förlöjligar vår motpart. Vi använder taktik och nytänkande blir allt mer osannolikt.
- På steg tre kör vi över den andre. Det är inte lönt att prata längre, vi har negativa förväntningar och misstror den andre. Vi känner ingen medkänsla längre med vår motpart.
- På steg fyra har vi format nidbilder. Vi driver förtalskampanjer och är belåtna med oss själva.
- På steg fem försöker vi få den andre att förlora ansiktet. Vi angriper offentligt och försöker avslöja motparten.
- På steg sex använder vi strategiska hot. Vi beredda att ta till maktmedel för att få bort motparten som vi inte längre ser som riktigt mänsklig.
- På steg sju vill vi skada motparten, även om det måste ske till priset av viss egen skada.
- På steg åtta är vi inriktade på att förstöra fiendens försvar.
- På steg nio finns ingen väg tillbaka. Det har blivit en strid på liv och död.

Konflikttrappan är en modell som kan användas som ett diagnostiskt instrument för att lättare att förstå varför motparten agerar som den gör. Om den ena eller båda parterna har kommit några steg ner i trappan kan man vara helt säker på att det är mycket svårt att hålla sig till sakfrågorna. Innan man, förhoppningsvis, återgår till sakfrågorna måste man komma uppåt i trappan. Man måste försöka återupprätta parternas tillit till att det kan vara värt att börja samtala och lyssna på varandra.

Självklart kan de som agerar i en konflikt i ett givet ögonblick befinna sig på olika steg. Jag kanske kan gå med på att jag är på steg två, medan min motpart är på steg fem, eller tvärtom.

¹⁸ Glasl 1999.

Konfliktförloppets nio steg



Efter Brodal/Nilsson "Konflikter. Vad vill de lära oss?" Balders förlag 1999. Bygger på Friedrich Glasl's konfliktskalationsmodell.

Att förebygga och hantera akuta konflikter

Hur kan en intresse motsättning hanteras för att förebygga konflikter? Om tilliten till kommunikationen är stabil, kan man fokusera på aktörernas olika perspektiv och intressen kring sakfrågorna. Om tilliten har börjat minska, fokuserar man på deras relationer. Det finns dock inget sätt att förebygga konflikter som garanterar att man inte hamnar i konflikt eller i låsta positioner. Hur god vilja, öppet sinnelag och inkluderande mötesformer man än har kan man ändå hamna i laddade situationer som är svåra att hantera.

Det finns inte heller några säkra rutinmetoder för konfliktlösning, men det finns metoder som ger idéer och stöd. Kärnan i detta består av ett välplanerat och flexibelt arbetssätt med **lyssnande i fokus**. Med en öppen, lyssnande attityd och visad respekt för alla ingående parter kan man reducera rädslan och förbättra kommunikationen. Att öka tilliten i interaktionen är inte en fråga om teknik utan en fråga om intention, vilja och strävan. Alla kan lära sig det, men alla måste göra det på sitt eget sätt och med ord som känns naturliga för en själv.

En konflikt kan utvecklas mer eller mindre snabbt och oväntat. En akut konflikt kan exempelvis orsakas av att man blir utsatt för tillmälen eller spydiga ifrågasättanden. I sådana lägen är det bra att påminna sig om att människor i stort sett alltid agerar rationellt utifrån sitt eget perspektiv. Om man uppfattar någon annan som orimligt besvärlig, konstig eller vettlös så finns det nästan alltid förhållanden man inte känner till. Ur andras perspektiv kanske dessa förhållanden inte alls har med sakfrågan att göra, men för den ”besvärliga” hör de ändå dit.

I konfliktens utgångsläge dominerar ett generellt försvarsbeteende, både öppet och dolt. Om man blir provocerad av den andras agerande ska man vara uppmärksam så att man inte ger svar som förstärker konflikten – säg till exempel inte: ”-Ska du säga!”. För att vara konstruktiv i akuta lägen måste man prova andra förhållningssätt och utvägar. Man kan prova att stanna upp det som sker och försöka komma vidare genom att säga ungefär:

”-Stopp ett tag! Jag har svårt att fortsätta diskutera när vi talar i mun på varandra! Jag föreslår att vi talar en i taget, och...”

eller

”-Vänta lite, jag måste få fråga en sak! Jag märker att du är upprörd, och jag undrar om du tror att jag döljer något eller så? Jag skulle i så fall gärna vilja att du frågar mig om det, så att jag kan svara innan vi går vidare. Är det OK?”

Poängen med de ovan beskrivna tillvägagångssätten är att man, i en konflikts inledningskede, kan vända det hela genom att **metakommunicera**, det vill säga genom att tala om hur man talar, (mer om detta under rubriken dialogkompetens) och därigenom söka en överenskommelse om villkoren för samtalet.

Mer information om hur man kan träna på att förhålla sig i konfliktsituationer finns att läsa i nedanstående tumregler. Texten är skriven av Thomas Jordan och kan laddas ner från <http://www.arbetsplatskonflikt.av.gu.se>

Tumreglerna är en variant av NVC – non violent communication – ett sätt att kommunicera som utvecklats av Marshall Rosenberg. Instruktioner om hur du kan börja öva att tillämpa NVC hittar du på följande hemsida: <http://www.arbetsplatskonflikt.av.gu.se/2akad/24ickevald.html>

Tumregler för konstruktiv kommunikation i konflikter

(hämtat från <http://www.arbetsplatskonflikt.av.gu.se>)

Tumregel	Varför?
Förstå	
Odling din nyfikenhet på hur andra ser situationen.	Bättre insikt i hur en situation ter sig för andra inblandade leder ofta till att dina egna känslor förändras och till att möjligheterna att hitta hållbara lösningar ökar.
Sök förstå skillnaden mellan era respektive berättelser.	Konflikter kan sällan förstås som att en sida har helt rätt och den andra helt fel. Den andre har förmodligen en helt annan berättelse än du. Du behöver känna till hur den ser ut innan ni kan hitta en lösning.
Dra inte förhastade slutsatser om vilka avsikter andra hade bakom ett agerande som hade negativa konsekvenser för dig.	Vi tror ofta att de verkningar som andras agerande hade på oss var avsedda. Så är det sällan, andra gör som de gör för att de följer egna mål och prioriteringar utan att vara helt medvetna om vilka konsekvenser detta kan ha för andra.
Lyssna	
Visa att du förstått den andres känslor och att de betyder något för dig.	Innan den andre känner att du tagit till dig vad han/hon känner är det svårt för den andre att lyssna till vad du har att säga.
Visa att du förstått kärnan i vad den andre har sagt, till exempel genom att återge det med dina egna ord.	Innan den andre märker att du tagit till dig vad han/hon vill ha sagt är det svårt för den andre att lyssna till vad du har att säga.
Låtsas inte att du förstår om du inte gör det.	Det finns flera skäl till att låtsas att man förstår vad den andre säger: man vill inte avbryta den andres berättelse, man hoppas att man snart ska förstå, man vill inte att den andre ska tycka att man är trögfattad. För det mesta är det dock bättre att fråga när man inte förstår: då visar man att man vill förstå och undviker att hamna i dumma situationer för att man missförstått varandra.
Ställ öppna frågor.	Om du formulerar frågorna så att den andre är så fri som möjligt att själv välja vad som är viktigt att nämna så har du större chanser att få reda på viktig information än om du ställer frågor med givna svarsalternativ.
Översätt anklagelser, förebräelser, diagnoser och omdömen till känslor, ena sidans tolkningar och kommentarer om andelar av problemen.	Anklagelser, förebräelser och nedsättande omdömen är ofta oskickliga sätt att uttrycka känslor och egna tolkningar. Genom att översätta dem till rena former kan samtalet ledas i mer konstruktiva riktningar.

Föra talan	
Ge din motpart frihet att fatta sina egna beslut i så stor utsträckning som möjligt.	Påtryckningar, tvång och manipulationer väcker nästan alltid motstånd och ovilja och försvårar långsiktigt hållbara lösningar.
Håll dina hjärtefrågor i fokus: låt dig inte provoceras eller avledas.	Det är lätt hänt att man vill ge igen om man utsätts för orättvisa angrepp, men oftast har man mer att vinna på att inte "ta åt sig" utan hålla fokus på samtalets kärnfrågor.
Tänk över konsekvenserna innan du tar till ensidiga påtryckningar och överkörningar.	Ibland är andra mål och värden viktigare än att goda relationer, men det finns ofta en risk att man glömmer de skadeverkningar överkörningar har på den långsiktiga relationen.
Var förutsägbar, d.v.s. tydlig med dina mål, tolkningar och avsikter.	Andra är ofta mer osäkra på eller okunniga om bakgrunden till vår egen hållning och vad vi är ute efter. Detta kan skapa nervositet som leder till konflikteskalation.
Tala om vilka positiva konsekvenser som skulle följa av att den andre går dig till mötes i en viss fråga.	Det är lättare för andra att vara tillmötesgående om de kan känna att de därmed ger ett betydande bidrag ditt eget eller andras välbefinnande.
Uttryck dina känslor i så ren form som möjligt, d.v.s. inte som anklagelser eller omdömen.	Anklagelser och omdömen väcker andras försvar, medan redovisning av egna känslor i ren form ofta öppnar upp.
Ta ansvar för din egen andel i uppkomsten av problem.	Det gör det lättare för andra att ta ansvar för sin andel i problemen.
Tala i jagform i stället för att använda "man", "alla" och liknande.	Att göra klart att det handlar om dina egna tolkningar, värden, känslor och önskningar befriar samtalet från en känsla av att du försöker vinna ett taktiskt övertag genom att åberopa yttre auktoriteter. Andra har då lättare att lyssna på vad du faktiskt säger i stället för att avvärja en taktisk manöver.
Var konkret.	Andra kan inte alltid räkna ut vad du syftar på när du uttrycker dig svepande eller vagt.

Att medla i konflikter

Om en konflikt har pågått under lång tid har de inblandade oftast mycket låg tillit till varandra. Då krävs långsiktigt inriktade konflikthanteringsprocesser, vanligen ledda av en person med specialkompetens som inte tidigare har varit inblandad. Med medling menar vi här inte medling i juridisk mening, mellan till exempel myndigheter och verksamhetsutövare, utan medling i en mer vardaglig kommunikativ betydelse. En längre text om medling finns på:

<http://www.arbetsplatskonflikt.av.gu.se/2akad/27medling.html>

Samrådsprocesser – ett nytt sätt att arbeta med avloppsfrågor

Det vanligaste sättet för myndigheter att jobba med frågor om enskilda avlopp är att möta fastighetsägare en och en. I samband med åtgärder i större områden kan det vara läge att pröva nya arbetssätt genom att arrangera större möten med fastighetsägare.

För den som är intresserad av verktyg och metoder för VA-planering så finns det en hel del att läsa. Svenskt vatten har nyligen gett ut en rapport om *VA i omvandlingsområden* med fokus på ekonomi och organisation inom kommunen¹⁹. I rapporten *Planera vatten och avlopp – vad lagen säger och hur den kommunala planeringen kan gå till*²⁰ ligger fokus på juridiken. Båda dessa rapporter tar också upp olika metoder eller verktyg som kan användas för att skapa ett bättre beslutsunderlag i valet av avlopps lösningar och rekommenderas som komplement till den här handboken där fokus ligger på själva mötet.

Det finns mycket att tänka på inför ett möte. Målet är att alla, inom rimliga gränser, ska få komma till tals, få tid att tänka efter och lyssna på varandra. Det enda sättet att ta reda på om mötesdeltagarna har fått de möjligheterna är att fråga dem. Det är bara om de själva tycker att de har kommit till tals som det räknas. Det är bara om de själva tycker att de har lyssnat och blivit lyssnade på som det räknas. Det är bara om de själva tycker att de har haft tillräcklig tid och möjlighet att tänka efter som de har haft det och så vidare

Vi har alla olika behov som någorlunda måste uppfyllas för att vi ska kunna ta plats i större församlingar. Det ställer stora, kanske orimliga, krav på mötesformer och resurser. Ändå är det klokt att så långt det är möjligt anpassa arbetssättet efter deltagarnas skiftande behov. Om man har detta som ledstjärna brukar det uppfattas av de andra som då också själva brukar öka sina ansträngningar och bidra konstruktivt till processen.

Om konflikter ändå uppstår, om några av mötesdeltagarna inte finner sig i mötets ramar utan kommer med en helt egen agenda, har man ofta lättare att hitta tillbaka till en konstruktiv dialog om man tycker att motparten har lyssnat respektfullt tidigare. Det finns så att säga lite tillit att ta av – men inte hur mycket som helst! Om de allra flesta tycker att det är ”ett bra möte”, men någon eller några inte tycker det, KAN det vara så att de har skäl för detta som inte hör hemma inom mötets syfte och ramar. Det kan exempelvis handla om erfarenheter av möten med myndigheter som dessa människor har från det förflutna, eller om något annat som hör till ett annat sammanhang. Den som bär på sådant har troligen ett behov av att uttrycka något om det som stör, och av att andra respektfullt lyssnar på det. Om övriga deltagare kan möta det behovet är det troligt att mötet sedan kan handla om det man egentligen är där för, utan att någon känner sig utanför eller ogiltigförklarad. Detta är i allas intresse, eftersom parter som har verkat motsträviga kan bli en stor tillgång för helheten om de blir bemötta så att de kan och vill bidra.

Det finns inga felfria metoder eller mötesformer. Varje situation kräver överväganden, och varje mötesledare som arbetar i sammanhang där det finns spänningar, kommer att lyckas ibland och misslyckas ibland.

¹⁹ Törneke med flera 2008.

²⁰ Christensen med flera 2008.

Checklista

Eftersom man alltid måste anpassa sig efter de förutsättningar som råder är det inte lämpligt att ge detaljerade råd om vad man ska säga i början av mötet, om man till exempel bör ha presentationsrunda och hur den i så fall ska se ut. Det finns dock några saker som man alltid bör tänka igenom.

Tydlighet

En av de viktigaste sakerna att tänka på är att det finns en tydlighet kring processens/mötets mandat. När människor bjuds in tror de ofta att de ska få vara med och bestämma om saker som de inte får bestämma om. Det kan till exempel vara lagar och regler eller sådant som kommunstyrelsen beslutar om.

Det är också viktigt att det finns en transparens kring de frågor som kommer upp under processens gång. Vad man kan göra för att upprätthålla transparens diskuteras i nästa avsnitt. Det viktiga är att inte negligera besvärliga frågor eller sopa dem under mattan för att de tycks svårhanterliga eller oväsentliga.

Förvalta förväntningar, farhågor och förhoppningar

I vissa fall kan det vara bra att redan från början lyfta fram de farhågor, förhoppningar och förväntningar som finns bland mötesdeltagarna och lista dessa på ett blädderblock eller en whiteboardtavla. För många kan det vara svårt att komma igång. De blir tysta när de uppmanas att komma upp med sina frågor. Börja då med att låta folk diskutera i mindre grupper. När allt är listat, beta då av det som tagits upp systematiskt. Kanske går några av frågorna att klara ut direkt. Kanske behöver man bilda arbetsgrupper för att fördjupa sig i andra frågor? Kanske finns det önskemål och frågor som måste vidarebefordras till politiker och beslutsfattare eller frågor som mötesdeltagarna behöver få mer tid att tänka över enskilt? De frågor som blir kvar tar man upp vid nästa möte.

En del förväntningar och farhågor kan vara obekväma. Kanske hör de inte hemma i det här sammanhanget (så som du ser det). Gå inte och hoppas på att de här förväntningarna ska rinna ut i sanden. Kommunicera hellre tydligt att denna fråga, oavsett hur viktig den är, inte kommer att hanteras i det här sammanhanget. Uppmuntra de som är intresserade av frågan att fortsätta diskussionen i ett annat forum.

Journalister

I vissa fall kan det fungera bra att journalister är med på mötet, i andra fall inte. Fundera på hur just ni vill ha det. Vilka är fördelarna/nackdelarna med att låta journalister delta?

Tänk på att journalister ofta bara stannar en del av mötet (sen ska de iväg och skriva). Om det finns tydliga motsättningar kommer de ofta fram i mitten av mötet. Efter det brukar folk kunna lyssna mer öppet. Om journalisten går tidigt missar de troligen de dialoger då folk börjar lyssna bättre på varandra.

Journalister har dessutom en tendens att vilja betona bråk, upprördhet, svekdebatter etcetera. Lyssnande, vidgade perspektiv, tvekan och förändrade förhållningssätt beskrivs inte lika målande. Tala gärna om detta med journalisten innan!

1. Initiativ och förberedelser

Det är viktigt att ha ett förberedande möte med initiativtagare och ansvariga såsom politiker, tjänstemän. Några av de frågor som är viktiga att diskutera igenom är:

- **Varför** vill vi göra det här? Vem ”behöver” det?
- **Vilka** vill vi nå? Är **alla** välkomna? Om inte, **varför?**
- **Processens mandat.** Vad har parterna/aktörerna/intressenterna för möjlighet att påverka processen? Vad kan de vara med och besluta om?
- **Processens omfattning.** Hur lång tid får det ta? Även om man gör en planering av processen, så som man tror att den kommer att se ut, bör man vara öppen för vad som händer under processens gång. Vad vill deltagarna?
- Minst två möten bör vara inplanerade redan från början. Om folk ska ha möjlighet att ta ställning i en fråga måste de få tid att tänka efter. De måste få utrymme att ändra sig och komma med flera inspel. Risken är annars att de kommer att vara mer intresserade av att framföra sin egen uppfattning än av att lyssna. De kanske är rädda för att bli överkörda eller för att de ska behöva betala dyrt för avloppet. Den tid vi lägger ner i början sparar vi ofta in i slutänden.

2. Planera mötet

- **Hur?** Vilken typ av möten ska vi ha? (informationsmöten, föredrag, workshops)
- **Deltagare?** Ska man kunna delta på andra sätt än genom att komma på mötet?
- **När och var?** Välj en lämplig dag och tid för mötet. Tänk på att avsätta tillräckligt med tid. Räkna med att ni kommer att behöva en fikapaus. Välj en välkänd, bra lokal på neutral mark.
- **Vem leder mötet?** Det behöver inte vara samma person som håller i mötet som planerar mötet. Det är däremot viktigt att den som håller i mötet vill göra det, att det är någon som vill utveckla förmågan att hålla i möten. Fundera över fördelarna/nackdelarna med att ta in en extern mötesledare.

3. Inbjudan

- **Hur når vi ut?** Det kan finnas folk som vi inte vet att vi vill nå när vi utformar inbjudan. Hur når vi dem? Ska vi annonsera i lokaltidningen, i radio, sätta upp anslag eller något annat?
- **Utformningen.** Inbjudan bör vara tydlig, enkel och sann. Det är viktigt att ge folk känslan av att de har något att bidra med, utan att för den skull lura dem att tro att de har större mandat än vad de har.
- **Sluttid.** Ange en sluttid för mötet. Den är lika viktig som starttiden.
- **Skicka ut inbjudan i tid,** inte för tidigt och inte för sent.

4. Under mötet

- **Det praktiska.** Ordna förfriskningar och möblera så som ni vill ha det.
- **Dagordningen.** Sätt gärna upp dagordningen och presentera den för mötesdeltagarna. Genom att redan från början visa att de kommer att få ordet senare så ökar sannolikheten att folk lyssnar i början.
- **Låt folk presentera sig.** Se till att folk får presentera sig tidigt. Om man är många så kan man till exempel börja med tjänstemän och experter och sedan låta folk presentera sig för dem som sitter närmast. Att folk får säga något i början till exempel i samband med att de presenterar sig kan göra det lättare för dem som inte tycker om att prata i stora grupper. Tryggheten ökar om man har en aning om vilka folk är. Först efter detta kan man komma till sakfrågorna.

5. Efter mötet

- **Kommunikation utåt.** Hur ska informationen spridas och till vem? Genom anslag i kommunhusets entré, genom att skicka den per post/e-post till dem som vill, genom att publicera på kommunens hemsida?
- Ska personer som inte varit med från början kunna delta på senare möten? På vilket sätt? fördelar/nackdelar?

6. Avslutning och fortsättning

- Tydlig avslutning där alla får komma till tals.
- Tydlighet kring hur resultatet tas omhand, av vem och till vad.
- Informera om var dokumentationen kommer att finnas.

7. Utvärdering

- Initiativtagarna samlas och reflekterar över vad som hänt.
- Var de egna förväntningarna realistiska?
- Vad har man lärt av detta?
- Vilka goda effekter finns?
- Ångrar man att man satte igång det hela? Varför?
- Förslag på förbättringar inför nästa gång?

Sen då? Hur börjar vi?

Vid det andra kurstillfället bad vi kursdeltagarna att diskutera några av de problem som de kämpar med i sina respektive kommuner. Några av de frågeställningar som kom upp var:

- Hur hanterar vi politiker som blandar sig i fel saker?
- Hur hanterar vi obalanserade, manipulativa människor och självutnämnda experter?
- I vilka situationer ska vi använda oss av hård respektive mjuk inspektionsstil, dialog respektive formella verktyg som förelägganden eller åtalsanmälningar?
- Hur skapar vi en samsyn kring prioriteringar och tolkningar av lagstiftningen?

Några av de förslag till lösningar som kom upp var:

- Arbeta två och två för att lära av varandra, stötta varandra och kunna diskutera tillsammans efteråt.
- Diskutera för att få en samsyn kring mjuk kontra hård inspektionsstil.
- Anordna en utvecklingsdag på kontoret – roliga timmen på miljökontoret!
- Diskutera! Göra videofilmer om dåliga/bra inspektioner som underlag för samtal. Skapa ett diskussionsforum för knepiga fall.
- Anordna ett möte tillsammans med politikerna i samband med byte av nämnd.
- Skapa rutiner för hur politikerna bör hantera de som ringer och klagar.
- Utbilda politikerna.

Referenser

Litteratur

- Christensen, J. 2004. *Tillsynsvägledning, vad är det? Om länsstyrelsernas ansvar för att ge vägledning i kommunernas operativa tillsyn enligt miljöbalken*. <http://www.ekolagen.se>.
- Christensen, J., Palmér Rivera, M., Johansson, M. 2008. *Planera vatten och avlopp – vad lagen säger och hur den kommunala planeringen kan gå till*. Länsstyrelserna i Stockholm, Västra Götaland och Skåne län.
- Engman, M., Törneke K, 2008. *Strategier för enskilda avlopp - Jämförande analys av arbetet i Stockholms läns kustkommuner*. Länsstyrelserna i Stockholm, Västra Götaland och Skåne län.
- Glasl, F. 1999. *Confronting Conflict. A first-aid kit for handling conflicts*. Hawthorn press. USA.
- Hallgren L. 2003. *I djupet av ett vattendrag: Om konflikter och samverkan vid naturresurshantering*. Acta Universitatis agriculturae Sueciae. Agraria 379, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.
- Hallgren, L. & Ljung, M. 2005. *Miljökommunikation: Aktörssamverkan och processledning*. Studentlitteratur. Lund.
- Hemberg, G. 2008. *Demokratiska utmaningar – på organisationsnivå, inom ett land och globalt*. Demokratiakademien, Ordfront förlag. Stockholm.
- Herlitz, Gillis 2001 *Social grammatik. Om social kompetens eller förmågan att umgås med folk*. Konsultförlaget Uppsala Publishing House.
- Kvarnström, E., af Petersens E. 2004. *Open Planning of Sanitation Systems*, Ecosanres Publications Series 2004-3, Stockholm Environment Institute.
- Lundgren, L. (red) 1999. *Livsstil och miljö. Värderingar, val, vanor*. Stockholm: Naturvårdsverkets Förlag.
- Naturvårdsverket. 2002. *Transport - Retention – Källfördelning – Belastning på havet*. Rapport 5247.
- Regeringens proposition 1997/98 45, del 1. Stockholm.
- Törneke, K., Tilly, L., Kärrman, E., Johansson, M., van Moeffaert D. 2008. *Handbok för VA i omvandlingsområden*, Svenskt Vatten Utveckling, Rapport 2008-11. Svenska Vatten AB. Stockholm.
- Wilhelmson, L. och Döös, M. 2002. *Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Personliga meddelanden:
Jonas Christensen, Ekolagen Miljöjuridik AB, Uppsala. Juni 2008.

Lästips!

Brodahl, Hans och Nilsson, Leif. (1999) *Konflikter. Vad vill de lära oss?* Balders förlag, Järna.

Byréus, Katrin (ny upplaga 2001) *Du har huvudrollen i ditt liv.* Liber. Praktiskt handbok för den som vill leda forumspel. Författarens sida är <http://www.byreus.com>, <http://www.forumteater.se> är den svenska föreningens sida, <http://www.theatreoftheoppressed.org> heter den globala sidan.

Dahl, Robert A. (1999). *Demokratin och dess antagonister.* Ordfront förlag, Stockholm.

Falk, Agneta *Verktygslåda för bättre möten.* Skaparlust <http://www.skaparlust.nu> Lådan är verkligen en låda! På inplastade kort beskrivs pedagogiskt många av de metoder, verktyg och trix som utvecklats världen över för att underlätta och effektivisera möten.

Hemberg, Göran med flera (2002). *Frihet, jämlikhet, medborgarskap – handbok i demokratis teori och praktik.* Ordfront förlag, Stockholm. Upplagd som ett gediget studiecirkelmaterial, men såväl teoretiska utmaningar och klurigheter som konkreta verktyg.

Jordan, Thomas, <http://www.arbetsplatskonflikt.av.gu.se> (Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet) är en mycket generös och gedigen resurs. Många texter finns för fri nedladdning. En del av materialet bygger på Friedrich Glasls (se ovan) arbete. Som en introduktion rekommenderas *Konfliktkunskapens ABC, Konflikters eskalation, Tumregler för konstruktiv kommunikation i konflikte, Att bli en medveten chef.*

Kåvner, Anna / Nilsson, Åsa, (2007) *Tillsammans. Om medkänsla och bekräftelse* Natur & Kultur. Boken ger konkreta tips om hur vi kan utveckla vårt sätt att bemöta andra.

Lindstedt, Victoria (2008) *Vad är en lärande organisation?* Kalmar Läns landsting. <http://www.ltkalmar.se>.

Nevander Friström, Lena, (2006) *Kränkta människor samarbetar inte: inte ens bra idéer fungerar utan samarbete*, Natur och Kultur.

Olausson, Ingrid. (1996) *Dialog. Handbok för ökad möteskompetens, effektiv planering och verklig demokrati.* Svenska Dagbladets Förlags AB.

Owen, Harrison

Open Space Technology. A Users Guide. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco (ny upplaga på gång!). Det finns väldigt mycket att hämta på <http://www.openspaceworld.org>, som är det globala nätverkets sida,. Där finns bland annat texter av Harrison Owen att fritt ladda ner:

Opening Space for Emerging Order. En kort bakgrund till mötesformen och processverktyget Open Space, som ibland kallas *öppet forum* i Sverige. Metoden används idag över hela världen, ofta i sammanhang som rör lokal utveckling. (4 sidor, engelska) http://www.openspaceworld.com/brief_history.htm .

Requirements of Open Space. En kort vägledning i hur man kan lägga upp bra möten enligt Open Space Technology. Texten är skriven av Harrison Owen som är den som kom på modellen. Han har explicit givit modellen till mänskligheten, så det finns inga certifieringar eller dylikt kring Open Space, i alla fall inte med hans goda minne. (11 sidor, engelska) http://www.openspaceworld.com/users_guide.htm.

Pledger, Stuart *Att leda med hjälp av systemförståelse*. <http://www.consults.se>.

Rosenberg, Marshall B. *Nonviolent communication. A language of compassion*. PuddleDancer Press. Det finns mycket att hämta på <http://www.cnvc.org> och <http://www.fnvc.se>.

Rothstein, Bo (2003). *Sociala fällor och tillitens problem*. SNS Förlag.

von Otter, Carsten (red) (2006) *Ledarskap för fria medarbetare* Arbetslivsinstitutet. Fem forskare/forskargrupper diskuterar aktuella utmaningar i ljuset av sin forskning. Om ledarskap i företag och förvaltning, om ”hållbara företag och ett utålligt arbetsliv”.

Blandade länkar

Mycket av det som finns i boken *Demokratiska utmaningar – på organisationsnivå, inom ett land och globalt* (Hemberg, G. 2008) kan laddas ner fritt från <http://www.democracy.se>. Köper man boken får man dessutom inloggning till en verktygslåda med mer värdefulla tips. Materialet finns även på engelska och spanska, och fler språk är på gång.

En mycket innehållsrik verktygslåda med metoder (från ett australiensiskt universitet) finns på: <https://www3.secure.griffith.edu.au/03/toolbox/index.php> Från sidan: *The URP Toolbox is a free resource of principles and strategies to enhance meaningful stakeholder involvement in decision-making. Stakeholders include not only communities, but also scientists and decision-makers. Meaningful involvement of all stakeholders occurs through a commitment to social learning - learning on the part of communities, other stakeholders and institutions. One of the key elements of using the Toolbox is that strategies need to be tailored to fit unique issues and stakeholders. In many cases, a combination of different tools is required to effectively involve all stakeholders in decision-making.*

<http://www.friametoder.se>.

Fria metoder – recept för lokal utveckling. En verktygslåda som ABF, Studieförbundet Vuxenskolan, Coompanion och Hela Sverige ska leva står bakom.

<http://www.ssc.huset.fi>.

En generös finsk svenskspråkig resurs. Bland annat finns:

Brad Absetz, 2006, *Vi gör det tillsammans - handbok om samarbete*. Skriften är lättillgänglig och ”glost” skriven, med många illustrationer. (113 sidor, pdf på 5,58MB) laddas ner på <http://ssc.huset.fi/files/handbocker/tillsammans.pdf>.

Appreciative Inquiry (ungefär *uppskattande undersökning*) är en metod som söker roten till det goda istället för roten till det onda. <http://appreciativeinquiry.case.edu/>.

Bilagor

Bilaga 1.

Att kommunicera ett miljöbudskap!

Det är inte miljön eller naturen som har problem, utan det är vi människor. Vill man förändra miljön eller naturen i någon riktning, så måste man arbeta med människorna som beslutar om, lever i, brukar och påverkar och påverkas av densamma. SLU, Avd för miljökommunikation



Denna satsning görs som en del av regeringsuppdrag ”51c” som går ut på att ta fram metoder och planeringsunderlag för åtgärder kopplat till enskilda avlopp med fokus på havsmiljön. Genom en ökad förståelse för vikten av en bra dialog kring ett miljöbudskap kan genomförandet av åtgärder underlättas.

Under kursen får inspektörerna tillfälle att träffa andra i samma situation och under handledning utbyta erfarenheter och reflektioner kring mötet med människor.

Målet är att deltagarna efter genomgången kurs ska:

- känna till och använda metoder i arbetet som syftar till att skapa delaktighet och dialog.
- utveckla förståelse för de drivkrafter, perspektiv, intressen och argument som berörda aktörer har när det gäller enskilda avlopp.
- känna till hur berörda aktörers förståelse för miljötillsyn kan förändras och kunna tillämpa denna kunskap i vardagen.
- känna till konfliktförebyggande mötesteknik och modeller för konflikthantering.
- utveckla sin förmåga att planera för och genomföra konstruktiva samtal och överläggningar i frågor där de som berörs har olika intressen, åsikter och perspektiv.



Vedertagna teorier och metoder inom området kommer, tillsammans med information som samlats in under kursen, att användas som underlag för ett kompendium som beskriver och diskuterar relevanta tillvägagångssätt för att skapa delaktighet, dialog och hantera konflikter i samband med miljöinspektion.

Målgrupp:

Miljöinspektörer i kommunerna som arbetar med tillsyn på enskilda avlopp.

Upplägg:

Kursdeltagarnas egna erfarenheter av och syn på sitt uppdrag som miljöinspektörer utgör kursens pedagogiska utgångspunkt
Kursträff 1 (3-4/6) fokuserar på frågor om delaktighet och dialog.
Kursträff 2 (3-4/9) fokuserar på intressekonflikter och konflikter.
Under träff 1 får deltagarna tillsammans med kursledare utforma en angelägen och individuell hemuppgift som ”utmanar” gamla och/eller ger dem möjlighet att pröva nya arbetsätt och förhållningssätt.

Plats, datum och tid:

Träff 3-4/6, Örenäs www.orenasslott.com (3/6 09.00 till 4/6 16.00)

Träff 3-4/9, Åkersberga www.akersberg.nu (3/9 09.00 till 4/9 16.00)

Detaljerat program skickas ut en vecka före.

Kursansvariga:

Agneta Setterwall och Lotten Westberg vid avdelningen för miljökommunikation på SLU i Uppsala håller i kursen.

www.sol.slu.se/mk/

Anmälan:

Antalet platser är begränsat till 25 stycken (först till kvarn). Anmälan görs per mail till rune.brandt@m.lst.se eller 040-25 21 98, 0768-401 572.

Anmälan senast 2008-04-30.

Kostnad:

2750 kronor (varav 550 kr moms). I kostnaden ingår kost, logi och utbildningsmaterial för båda utbildningstillfällena. Beloppet insätts på plusgiro 688 11-9 senast 16 maj 2008. Ange namn, kommun/företag/organisation samt ”Avloppsdialog” och länsstyrelsens kontonummer 2036, 35378, 431299, 54 på inbetalningsavin.

Bilaga 2. Upplägg av de två kursträffarna

Kursträff 1 (3-4/6 2008)

Dag 1: Föreläsningar och diskussioner om teorier kring

- Demokrati
- Dialog
- Empati
- Konflikter

Kvällspass där kursdeltagarna väljer hemuppgift

- att pröva nya arbetsmetoder
- att observera en kommunikationssituation
- att intervjua verksamhetsutövare

Dag 2: Att undersöka och förändra problematiska situationer – forumspel
Vad kan vi, vad får vi vad bör vi? Diskussion med tonvikt på avloppets
juridik

Kursträff 2 (3-4/9 2008)

Dag 1: Återkoppling och repetition

Erfarenheter av hemuppgifter – diskussion och vidare bearbetning

Kvällspass – personliga reflexioner

Dag 2: Att lägga upp och leda möten

Konflikthantering

Bilaga 3. Kursutvärdering, träff 1, Örenäs den 3-4 juni 2008

Hur bedömer du kursdagen?

Betyg	Dåligt			Utmärkt			Summa	Antal svar	Medelvärde
	1	2	3	4	5	6			
Antal deltagare		1		5	6	7	94	19	4,9

Vilken är din största behållning av kursdagen?

- Utbyte av erfarenheter.
- Gruppdialoger och rollspel.
- Forumspel och diskussioner kring detta.
- Bra stämning.
- Insikten i hur det goda samtalet fungerar.
- Bra att diskutera tillsynsmetodik och hur man "för" sig hos den man besöker, d.v.s. hur man kommunicerar.
- Den praktiska tillämpningen av vad vi gick igenom.
- Att få en insikt i vad miljöinspektörer ställs inför för kommunikationssituationer + juridiken.
- Att få nya infallsvinklar att ta ställning till i arbetet.
- Praktiska övningar dag 2.
- Dag 2 – att se problemen i praktiken, förslag till lösningar samt juridik (grunden i vårt arbete).
- Egentligen att få en bekräftelse att jag "duger". Alla andra har samma kunskapsluckor (eller liknande) och andra tillkortakommanden som jag. (Vi är människor). Samma problem kort sagt.
- Nya sätt att kommunicera, nya tankesätt.
- De praktiska insikter man fick genom Forumspelen dag 2.
- Rollspelen med bakgrunden av teoretiska teorier.
- Jonas Christensen.
- Bra övningar, bra ledare, bra med duktiga kursdeltagare.
- Nya infallsvinklar, idéer, inspiration.

- **Har något överraskat dig positivt?**
- Hur man kan använda kommunikation på olika sätt.
- Kursens upplägg. Lätt att engagera sig och känna sig delaktig.
- Kul med spelen.
- Teaterövningen, talbollen var bra, man kände att man äger tiden. Känns bra att sitta i cirkel.
- Ja, men kan inte ta fram något enskilt.
- Att något som oftast betecknas som flummigt kan leda till positiva insikter.
- Andra infallsvinklar på problematiska situationer har öppnat sig.
- Rollspel.
- Gemytlig stämning i lagom stor grupp.
- Flera aha-upplevelser, förslag till nya infallsvinklar som förhoppningsvis ger en bättre och lättare dialog i gamla och nya ärenden.
- Att man kom till insikt om andra angreppssätt att angripa problem och

- undvika problem.
- Att rollspela gav så mycket.
- Känns skönt att veta att man inte är ensam med sina problem med enskilda avlopp.
- Deltagarna.
- Frimodiga kolleger utan prestige.
- **Är du besviken över något?**
- Att man fick så få konkreta lösningar på konflikt och kommunikationsproblem.
- Ingen choklad efter teet.
- Nej.
- Teorin var förvånande ointressant!
- För mycket enskilda avlopp – metodik, teknik, etcetera
- Nä.
- Nej.
- Nej.
- Teori är tungt men ofta nödvändigt. Kanske kunde begränsas till ½ dag + med praktik istället.
- Nej.
- Det kunde finnas ett kurskompendium i någon mer arbetad form vid kurstillfällena än att presentera en rapport en tid efter kurstillfällena.
- Min yrkesroll kräver tydligare direktiv uppifrån vad det gäller enskilda avlopp. Tycker att pengarna skulle satsas på det först. Kommunikationen är också viktig, men är vi osäkra juridiskt spelar det ingen roll hur bra vi är på kommunikation.
- Att kursledarna ej gjort research/satt sig in i miljöinspektörers vardag när man jobbar med avlopp, *innan kursen*.
- Nej.

Hur skulle du förbättra upplägget om du fick ansvara för kursen? Finns det inslag som du skulle vilja ta bort eller lägga till? Något annat som kunde förbättras?

- Lite fler bensträckare
- Kanske ta bort Jonas Christiansson – det blev för lite. Antingen mer Jonas eller inte alls. Hans pass engagerade – många frågor som ej hann hanteras/besvaras.
- Mer praktiska övningar. Juridiken är både viktig och intressant, men jag tycker egentligen inte att den hör hemma här. Mer konflikthantering.
- Fler bensträckare. Dialogövningen dag 1 hade varit roligare om vi fått två roller + historier som man skulle prata om.
- Att det inte är så långa perioder att sitta still.
- Jonas Christiansson med båda dagar.
- Lite för mycket prat ibland om samma sak, d.v.s. upprepning.
- Första dagens teoripass var inte alltid så tydliga och lite svåra att följa de olika tankegångarna – er beroende på att det är helt nya sätt att arbeta på.
- Naturvårdsverket ge klara besked.
- Mer juridik i samband med kommunikationsteori.
- Raster.

En sak till som du vill säga om kursen...

- Tack!
- Bra med juridik-inslag.
- Trevligt med Örenäs, vädret och maten.
- Att det är en av de bästa kurser jag gått!
- Alla var öppna och talar om sina bekymmer/problem som de upplever med kommunikation med olika personer.
- Bra kursledare.
- Hoppas att fortsättningen är enligt samma "anda".
- Fantastiska lokaler och omgivningar (Örenäs slott).
- Vackert läge vid Öresund, kunde ej vara bättre. Lite sent på dag 1 – svårt hinna ut och röra sig (2 dagars stolsittande).
- Kul.
- Trevlig lokal, kul att träffa handläggare i samma situation.
- Kursen var bra, men all förvirring gör att det är svårt att bortse från de problem vi dagligen stampas med.
- Otroligt lärorikt och inspirerande, precis som väntat.

Bilaga 4. Kursutvärdering, träff 2,
Åkersberga den 3-4 september 2008

Hur bedömer du den första kursdagen (erfarenheter med fokus på hemuppgifterna)?

	Dåligt					Utmärkt	Summa	Antal svar	Medelvärde
	1	2	3	4	5	6			
Första kursdagen			1	3	8	5	85	17	5,0

(Minst två av deltagarna har angivit att de inte hade gjort hemuppgiften.)

Hur bedömer du den andra kursdagen (intresse motsättning och konflikt)?

	Dåligt					Utmärkt	Summa	Antal svar	Medelvärde
	1	2	3	4	5	6			
Andra kursdagen				8	6	3	80	17	4,7

Vilken är din största behållning av träff 2?

- Agnetas och Lottens undervisning/föreläsningar.
- Att man själv hade blivit lite varm i kläderna, dvs man visste vad kursen innebar.
- Det sociala. Kvällsaktiviteterna och att träffa alla igen. Att komma ”upp på banan” med nya tankesätt/förhållningssätt/metoder.
- Återkoppling till första träffen och genomgång hemuppgiften.
- Mycket av kunskaperna satte sig på plats istället för att sväva omkring.
- NVC
- Samvaron.
- Non Violent Communication. Återkopplingen var bra till det vi gick igenom under träff 2.
- Återkoppling från föregående träff, minnet kort, samt dag 2 med NVC samt möte.
- NVC. Även om man ofta tänker i de banorna rent intuitivt - så verkar det vara ett värdefullt verktyg (modell). Bra att ha tillhands.
- Utbyte av erfarenheter och tips.
- NVC.
- NVC.
- NVC och övningar.
- Mötesinfo och hållpunkterna. NVC - bra bemötande kan ge mig en säkerhet att jag var inte otrevlig även om den andre var det.
- De olika verktygen som jag kan använda i olika situationer.
- Förankring, fördjupning.

Har något överraskat dig positivt?

- Agnetas och Lottens kunskaper och engagemang.
- Ja. Mitt eget agerande och ställningstagande inför vad vi gått igenom.
- Har inte direkt tänkt på innan att möten kan arrangeras praktiskt på olika sätt med syften...
- Att ett kompendium kommer att upprättas!
- Ja, att modellerna faktiskt blev mera konkreta och att man såg nyttan.

- Presentationen av olika sätt att bemöta skarpa utfall mot en själv, när man är i sin yrkesroll.
- Uppriktigheten mellan deltagarna.
- Det var en trevlig kursgård med mycket god mat.
- Bra lokalteter generellt båda gångerna.
- Hur sällskapligt det var i gruppen.
- NVC.
- Ja, konfliktsföreb. var mer konkretare än jag trodde. Känns tillämpbart!
- NVC – jag jobbar efter den en del redan. Kan bero på att jag läst något lite i giraffspråket.
- När man har roligt går det fort – och det har det gjort. Alla tips och inblickar i min egen personlighet och vad det får/kan få för några konsekvens.
- Att allt fler ”vågar prata”, promenad med diskussion.
- **Är du besviken över något?**
- Nej, eventuellt i så fall för pressat tidsschema.
- Nej.
- Ibland blir det lite långrandigt då någon i gruppen pratar på helt okritiskt. Men det är ju så det är.
- Choklad saknades till te/kaffe.
- Det kunde/borde vara större utrymme för mötesmetodik.
- Nej, kanske ev. över att det verkar inte bli någon fortsättning.
- Tidsbrist.
- Att jag inte gjorde min hemuppgift.
- Träff 1 skulle ha varit alt. [oläsligt] våren 08 eller direkt efter sommaren 08. Hemuppgifterna krockade med sommaruppehållet.
- Att det blev lite långa, tunga teoripass.
- Inte samma ”aha-upplevelse” som träff 1.
- För tunga teoripass. Skulle varit fler praktiska övningar. Mötesteknik (sist) fick för lite utrymme.
- Nej.
- -
- Tiden räckte inte.

**Hur skulle du förbättra upplägget om du fick ansvara för kursdagen?
Finns det inslag om du skulle vilja ta bort eller lägga till? Något annat som kunde förbättras?**

- Nej, kan inte hitta något.
- Hemuppgiften, den är inte så lätt att genomföra om man har bestämt sig för vad man ska göra och detta inte blir genomförbart.
- Kanske rollspel igen! Återträff!! Med övernattnig tack!
- Mer mötesmetodik. Ni kunde beskriva utformning av guideboken, vilken roll vi har haft för utformningen samt vilka synpunkter/önskemål/behov vi har av en guidebok.
- Vet ej.
- Samrådsprocessen hanns ej med!
- Det var bra med promenaden under dag 1. Det behövs.
- Se ovan. Mycket sittande gör det jobbigt med dag 2, särskilt i 2:a träffen. Förväntningarna inför träff 1 tog bort en del av det.
- Giraffspråket är väldigt abstrakt och jag använder det inte aktivt, eller har

rättare sagt svårt att se hur jag skulle kunna göra det i mitt i arbete. Det skulle därför vara bra att bryta ner det ”till vår vardag”.

- Mer övningar.
- Ingen semester mellan träffarna. Mer tid för träffarna och kortare tid mellan träffarna. 3x2 dagar under 3 månader?!?
- Mer övningar - men det är kort om tid och vi miljöinspektörer har ett behov av att prata och dela med oss av erfarenheter.
- Nej. Tidpunkterna/hålltiderna kan kanske hållas löpande, beror dock på maten.
- En toppenkurs som alla borde gå! Otroligt givande och som förhoppningsvis kommer att ge en mindre konfliktfylld vardag framöver.
- Kanske lite för mycket föreläsning dag 2.

En sak till som du vill säga om kursen...

- Den gav inspiration till att på egen hand gå vidare i ämnet och fördjupa sig i all litteratur, Internet m.m. som kursledarna tipsat om.
- Jag tycker att de saker som vi talat om är mkt bra och utvecklande rent personligt. Ds inte enbart i sin yrkesroll.
- Nyttig och behövligt/strukturerande att rucka på sina mönster.
- Ett kompendium/guide, dvs sammanfattning om kursen önskas.
- Kursen visade svårigheten att kommunicera enligt modellen och myndighetsutövningen.
- Bra kursledare! Ni är duktiga på att bemöta frågor och funderingar och motstånd.
- Mer aktivt deltagande, det blir för tröttigt att sitta och lyssna.
- Att få en ”intimare” (personlig) kännedom om kolleger i andra kommuner är definitivt ett stöd. Detta får man inte på andra ”fackkurser”.
- Väl genomfört och bara synd att det var ”avloppstema”. Fler på miljökonten skulle såklart varit intresserade om det framgick hur bred kursen faktiskt var. Alla på min avdelning skulle i alla fall behövt vara med.
- Bra med flera små raster (bensträckare). Plus också för promenaduppgift.
- Tanken på ett forum var bra!
- Bra repetition första dagen! Bra med fler raster! God mat, bra ställe, bra grupp. Avslappnat, vilket är en förutsättning för lärandet under kursen. Roligt att få utbyta erfarenheter och tankar med andra inspektörer.
- Bra, nyttiga hjälpmedel som man inte har tid att hitta/läsa sig till själv. Bra att någon väljer vad som är användbart.
- Trevligt att träffas, roligt och inspirerande.

Har du som miljöinspektör önskemål om kompetensutveckling inom andra områden än kommunikation? Om ja, vilka?

- Konsten att göra bra inspektioner.
- Tala inför många människor, argumentationsteknik och retorik.
- Arrangera möten.
- Ärendehantering. Bara byta erfarenheter och diskutera med kolleger.
- Jag har önskemål om att utveckla mig t.o.m. inom plan (till en mindre del), eftersom vi är sammanslagna med Bygg. Hittills har jag bara fått utveckla mig inom miljö, men plankunskap kan behövas vid vissa yttranden och möten.
- Kommunikation kopplat till gällande lagar.
- Det har man alltid, men det är svårt att konkretisera nu...
- Mer kommunikation!

- Kommer inte på nåt.
- Konstruktivt hantera vår utsatta position.

I serien Rapporter Institutionen för stad och land har tidigare publicerats:

- 2/2009 Miljökommunikation *Andersson, Y., Setterwall A., Westberg L.*
Miljökommunikation för miljöinspektörer.
ISSN: 1654 - 0565, ISBN: 978-91-85735-13-6
- 1/2009 Landskapsarkitektur *Berglund, U., Nordin, K., Eriksson, M.*
Barnkartor i GIS och trafiksäkerhet. Ett forskningsprojekt i samarbete med Örbyhus skola.
ISSN: 1654 - 0565, ISBN: 978-91-85735-12-9
- 7/2008 MKB-centrum *Sandström, U. G., Hedlund, A.*
Behovsbedömning av detaljplaner
ISSN: 1654 - 0565, ISBN: 978-91-85735-11-2
- 6/2008 Landsbygdsutveckling *Emanuelsson, M., Johansson, E., Ekman, A-C.*
Peripheral Communities, Crisis, Continuity and Long-term Survival.
ISSN: 1654 - 0565, ISBN: 978-91-85735-04-4
- 5/2008 Landskapsarkitektur *Norrman, S., Lagerström, T.*
Grönsö park och trädgårdar
ISSN: 1654 - 0565, ISBN: 978-91-85735-06-8
- 4/2008 MKB-centrum *Hedlund, A., Johansson, V.*
Miljökonsekvensbeskrivning. Aktörernas roller och betydelse.
ISSN: 1654 - 0565, ISBN: 978-91-85735-10-5
- 3/2008 Landsbygdsutveckling *Palmer, S., Nilsson, A., Roigart, A.*
Dynamic Change in Rice Production Systems in the Mekong Delta. A students field report from An Gian.
ISSN: 1654-0565, ISBN: 978-91-85735-09-9
- 2/2008 Landskapsarkitektur *Florgård, C.*
Översyn av landskapsarkitektprogrammet SLU, Uppsala.
ISSN: 1654-0565 ISBN: 978-91-85735-08-2
- 1/2008 MKB-centrum *Lindblom, U., Rodéhn J.*
MKB-tillämpningen i Sverige. Antalet MKB för verksamheter och åtgärder 2005 och 2006.
ISSN: 1654-0565 ISBN: 978-91-85735-07-5
- 5/2007 MKB-centrum *Lehrman, P., Hedlund A.*
Miljöbedömning och andra konsekvensanalyser i vattenplanering.
ISSN: 1654 - 0565, ISBN: 978-91-85735-04-4
- 4/2007 MKB-centrum *Sandström, U. G. (svensk översättning)*
Biologisk mångfald i miljökonsekvensbeskrivningar och strategiska miljöbedömningar.
ISSN: 1654 - 0565, ISBN: 978-91-85735-03-7
- 3/2007 MKB-centrum *Wärnbäck, A.*
Cumulative Effects in Swedish Impact Assessment Practice.
ISSN: 2541-12548, ISBN: 978-91-85735-02-0
- 2/2007 Landskapsarkitektur *Myhr, U.*
Miljövärdering av utemiljöer. Metodbeskrivning för EcoEffect Ute.
ISSN: 2541-12548, ISBN: 978-91-85735-01-3
- 1/2007 Landsbygdsutveckling *Helmfrid, H.*
Natursyn. Tre svar på vad natur är.
ISSN: 2541-12548, ISBN: 978-91-85735-00-6

När man öppnar en handbok i kommunikation, förväntar man sig kanske att få en utförlig lista med metoder, som underlättar arbetet i specifika situationer. Man hoppas på klara besked om hur man ska gå tillväga i mötet med verksamhetsutövare som inte lyssnar, inte vill göra som de förväntas, vägrar att hålla sig till "fakta" eller bemöter en fråga med en utskällning.

Den här boken innehåller inga sådana recept. Vi tror helt enkelt inte att det finns några enkla instruktioner eller patentmetoder för att hantera sådana situationer. Vi skulle naturligtvis kunna skriva: "Se till att få en bra dialog med verksamhetsutövare" Men värdet av en sådan instruktion är inte särskilt högt, för frågan kvarstår ju: "Hur då?" Att utveckla sin kommunikativa kompetens tror vi handlar om att utveckla sitt eget förhållningssätt, sitt intresse och sin förståelse för varför människor inte gör som man förväntar sig.

Den här handboken består till stor del av modeller eller "bilder" som ger vägledning i hur man teoretiskt kan förstå kommunikationssituationer.

Bilderna svarar på frågor om vad människor generellt kan behöva för att känna sig inkluderade och vilja bidra. De ger också instruktioner om hur man som myndighetsutövare kan försöka förhålla sig till detta.

Men modeller är ändå alltid modeller. För att kunna omsätta våra teoretiska kunskaper till praktiska färdigheter måste vi ge oss ut i verkligheten och möta de där "trasslande" verksamhetsutövarna. Vid det första kurstillfället fick kursdeltagarna därför i uppgift att pröva de olika modellerna i sin vardag. Därefter träffades vi igen för att tillsammans reflektera över de vunna erfarenheterna. Genom att pröva modellerna i praktiken får man nya erfarenheter som gör det möjligt att reflektera över modellerna på nya sätt.

Vi menar att ett kontinuerligt provande varvat med samtal och reflektion, enskilt och tillsammans med andra inspektörer, är viktigt för att man ska kunna göra modellerna till sina "egna" och fortsätta att utveckla sin kommunikativa kompetens.

Rapporten ges ut vid institutionen för stad och land SLU - Sveriges lantbruksuniversitet. I serien utges rapporter från avdelningarna för landsbygdsutveckling, landskapsarkitektur, miljökommunikation, CNV och MKB-centrum SLU, som alla är en del av institutionen.

Det är inte miljön eller naturen som har problem, utan det är vi människor. Det är människor som bestämmer vad i naturen, eller miljön, som är problematiskt och vad som är önskvärt. Vill man förändra miljön eller naturen i någon riktning, så måste man arbeta med människorna som beslutar om, lever i, brukar och påverkas av densamma. Man måste komma överens människor emellan om i vilken riktning förändringen ska ske och hur den ska ske. Nyckeln till att kunna göra detta på ett rättvist och demokratiskt sätt som dessutom kan hantera konflikter, är studiet och tillämpandet av miljökommunikation. För att kunna hantera miljöproblemen bättre så måste vi skaffa oss en förståelse för och insikt i miljöarbetets sociala dimensioner. Ämnet miljökommunikation innefattar studiet av och forskning kring till exempel: konflikter i naturresursfrågor, samverkan om förvaltning av naturresurser, hur miljöfrågor framställs i media, miljörådgivning i jordbruket, samråd och andra deltagarbaserade beslutsprocesser, retorik i miljöinformationskampanjer, implementering av policies, kommunikation av forskningsresultat samt lärande- och förändringsprocesser i miljöarbetet.