

Vår idé Angreppssätt

Tre fundamentala villkor för samarbete och samspel

Programmet bygger på en övertygelse om att nyckeln till konstruktivt förändringsarbete är ett ledarskap som fokuserar på en samsyn i varför, vad och hur förändring skall åstadkommas:

1. En karta, en gemensam uppfattning om hur saker och ting hänger ihop. Det kan vara en modell, en uppsättning teorier eller en filosofi/religion. Språket ger oss tillgång till dessa beskrivningar.
2. Ett gemensamt mål, något att sträva mot. Det kan vara materiellt eller immateriellt, affärsmässigt, politiskt eller ideologiskt.
3. Roller och ansvar, en överenskommelse om vem som gör och ansvarar för vad.

Programmets idé

Under utvecklingsarbetets gång har vi kunnat konstatera att:

- Det finns många som försöker ge oss en bättre kartbild.
- Det finns många som försöker få oss att ta ställning i en riktning eller en annan.
- Det finns många som har idéer om vem som ansvarar för vad.

Vår idé är att få igång konstruktiva samtal där många olika perspektiv kan få bidra till ett gemensamt nytänkande i hållbarhetsfrågan.

Angreppssätt

Inte helt enkelt

Att arbeta med hållbarhetsfrågan rymmer många olika svårigheter:

Tolkningsfrågan. Det finns många olika uppfattningar om vad som är och inte är hållbar utveckling. Vi tror att bra samtal kan skapa tydlighet om aktörernas perspektiv i denna fråga och bidra till en ökad kunskap, samsyn och tillit.

Intentioner/ambitioner. Aktörerna har olika intentioner och ambitioner. Alltifrån egoistiska till altruistiska. Vi tror att bra samtal kan skapa tydlighet om aktörernas förhållningssätt öka tilliten och skapa förutsättningar för samsyn.

Prioriteringsdilemmat. Det finns andra frågor där aktörernas *gemensamma* intressen är större och starkare än i hållbarhetsfrågan. Det finns en stor risk att aktörerna helt enkelt väljer "minsta motståndets lag" och ger andra frågor högre prioritet för att undvika de svåra och utmanande samtalen. Vi tror att bra verktyg kan bidra till nya perspektiv och därigenom prioriteringar.

Om samtalet som metod

När det ställs stora krav på samsyn och samverkan är det oftast inte tillgången till kunskap som är problemet utan hur kunskapen förvaltas i gruppen.

- Ibland håller vi inne med våra uppfattningar, oftast med goda intentioner, men samtalet riskerar att föras inom ramen för det vi redan vet eller är överens om.
- Ibland blir det kamp om vad som är rätt eller fel och i stället för att utforska olika perspektiv så fastnar vi i "debatten".
- Ibland går vi inte hela vägen och tar konsekvenserna av våra insikter utan fastnar i konventioner om vad som är och inte är möjligt.

Det är dessa låsningar i samtalen som detta program försöker överbrygga.

Programmet består därför av ett antal samtal som bildar en helhet men som också kan ses på som "singlar". En del syftar till att komma vidare i sakfrågan. Andra till att utforska de antaganden som ligger bakom våra ställningstaganden. Ytterligare några fokuserar på samtalet som metod.

Samtal om hållbarhet

"Det sägs att vi mycket snart har förbrukat de resurser som byggt upp och vidmakthåller vårt välstånd. Är det så?"

"Det sägs att vi lever i en värld med stora orättvisor och som lätt kan bli en orolig värld. Är det så?"

"Det sägs att vi står inför en klimat- och miljökatastrof som hotar hela vår civilisation. Är det så?"

"Det sägs att en global världsordning är en förutsättning för ökat välstånd och samförstånd. Är det så?"

"Det sägs att allt fler människor blir allt mer medvetna om de ekonomiska, sociala och ekologiska utmaningar som vi står inför. Är det så?"

Ja, hur är det - egentligen? Det finns många olika uppfattningar om vad som är rätt och fel när vi talar om hållbarhet och hållbar utveckling. Kanske beror det på att kunskapsutvecklingen inom området sker så snabbt, eller kanske beror det på att frågan är komplex och rymmer många olika perspektiv. En sak är säkert, hållbarhetsfrågan kan inte längre negligeras och ställer därför allt större krav på genomtänkta förhållningssätt.

Hållbarhetsfrågan är komplex

Hållbarhetsfrågan rymmer många olika kunskapsområden: Teknik, Kemi, Ekonomi, Ekologi, Metrologi, Sociologi, Psykologi mm. Kunskapsutvecklingen är snabb och vi tvingas ofta byta uppfattningar. Dagens sanningar kommer att utmanas och vi kommer att tvingas till nya insikter. Det saknas helt enkelt en väl etablerad och helt accepterad kunskapsbas att stå på och orsak - verkan sambanden präglas av svårigheterna att förstå och överblicka hur olika faktorer samspelar.

Slutsats:

Handlingsalternativen är många och konsekvenserna är svårbedömda.

Hållbarhetsfrågan rymmer många olika perspektiv

Många verksamheter har byggts upp i en tid när många av de frågor som står i fokus idag inte diskuterades och stora världen står på spel. Kanske är det därför vi ser så många olika perspektiv i frågan. En del konventionella och mönsterbevarande, andra mer utmanande och mönsterbrytande. Vi kan se hur egna intressen ställs mot gemensamma och hur somliga vill ta ansvar för helheten och andra fokuserar på det som ligger nära. Vi ser ett varierande engagemang mellan olika aktörer och att det finns många olika uppfattningar om vem som har, och kan avkrävas, ansvar för vad.

Slutsats:

Det saknas etablerade förebilder för samverkan och beslut i hållbarhetsfrågor.

Ledarskap och styrning

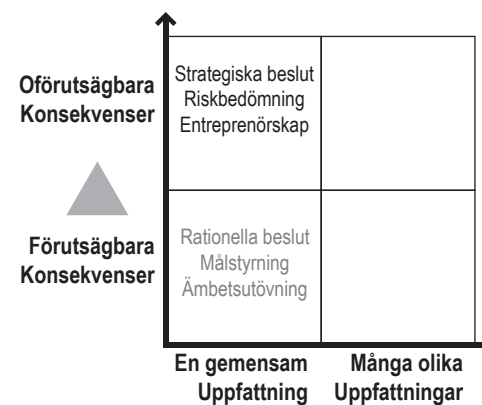
Hållbar utveckling är en omställningsfråga i flera olika dimensioner. Emotionellt, kognitivt och inte minst i handlingsperspektivet. Att förhålla sig i en fråga som är så komplex, som rymmer så många olika perspektiv och som kräver så många människors medverkan är en gigantisk utmaning som kommer att ställa nya och stora krav på ledarskap.

Alla organisationer bygger på samspel och samverkan. Ledarskapets utmaning är att ge detta samspel riktning och energi. Men hur leder man en organisation när konsekvenserna av olika beslut inte kan bedömmas och när det saknas besluts- och samverkansformer?

Det är detta dilemma som det här programmet vill tackla.

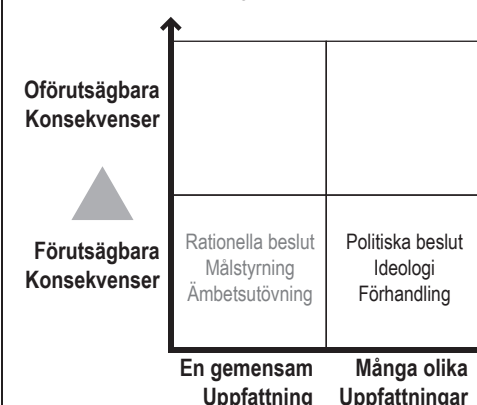
Oförutsägbara konsekvenser

När många olika faktorer samverkar så blir konsekvenserna ofta oförutsägbara och ibland överaskande. I en global och sofistikerad värld blir konsekvenserna av våra beslut därför allt mer svårbedömda.



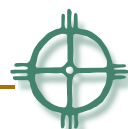
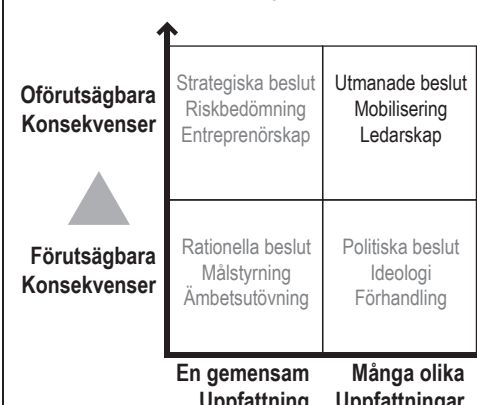
Många olika uppfattningar

När allt fler blir allt mer beroende av varandra så ökar också mångfalden av uppfattningar, perspektiv och intressen. Vad som sker i Kina, Indien, Afrika, Jämtland och Rågsved är inte längre enbart exotiskt utan en del av vår vardag.



Oförutsägbara konsekvenser

För 50 år sedan var det stora flertalet överens om att investeringar i teknologi, infrastruktur och handel leder till ökat välstånd. Idag står alla dessa begrepp i ramljuset men ingen kan med säkerhet säga vad som är rätt eller fel, bra eller dåligt.



Tolv samtal om hållbarhet

När tankerummet expanderar ökar också handlingsrummet! Nya möjligheter och alternativ, som tidigare varit dolda, blir synliga. Vi kan börja utforska de nya gemensamma möjligheter som samtalet ger. Men, i många grupper begränsas tankerummet av konventioner, tabun, fastlåsta uppfattningar och att tid saknas för att reflektera tillsammans i angelägna frågor.

De här verktygen spänner över ett vitt fält men har det gemensamt att de syftar till att expandera tankerummet med fokus på hållbarhetsfrågorna. En del syftar till att komma vidare i sakfrågan. Andra till att utforska de antaganden som ligger bakom våra ställningstaganden.. Ytterligare några fokuserar på samtalet som metod.

1. Att lära känna varandra på ett nytt sätt

I många etablerade grupper har ”rollspelet” och rolluppfattningarna blivit till rutin - ”vi känner varandra väl”. I helt nya grupper kan det vara svårt att hitta sin plats. Den här övningen syftar till att ge alla chansen att få göra sin röst hörd, på sitt eget sätt, utan att tysta andra. Dessutom är det ett bra sätt att bekanta sig med programmets arbetsform.

2. Att få tillgång till de uppfattningar som finns i gruppen

“Vi pratar inte politik vid middagsbordet!” I känsliga frågor kan det ibland vara bäst att hålla inne med sina uppfattningar. Det här samtalet syftar till att lära känna varandra i hållbarhetsperspektivet.

- Vilka olika förhållningssätt finns i gruppen?
- Hur engagerade är vi i frågan?
- Vilka talanger och kompetenser finns i gruppen?

3. Att placera hållbarhetsfrågan på agendan

Vad är det för faktorer i vår omvärld som skapar nya förutsättningar för våra organisationer? Det här samtalet syftar till att sätta in hållbarhetsfrågan i ett större sammanhang och att bli överens om var den hör hemma på vår gemensamma agenda.

- Vad är det som sker i vår omvärld?
- Hur påverkar detta oss?
- Har vi rätt position i hållbarhetsfrågan?
- Behöver vi ett större handlingsutrymme?

4. Att undvika låsningar i samtalen

Många organisationer och affärsidéer har byggts upp i en tid när hållbarhetsfrågorna inte stod på agendan. Det här samtalet syftar till att öka förståelsen för samtalets möjligheter och svårigheter och att bygga en bättre plattform för de svåra och utmanande samtalen

- Hur förvaltar vi gruppens olika perspektiv?
- Hur kan vi öka vårt handlingsutrymme?

5. Att bli överens om en definition av “hållbar utveckling”

Det finns många olika uppfattningar om vad som ligger i begreppet “hållbar utveckling”. Det här samtalet syftar till att bli överens om en gemensam definition som är konstruktiv i vår organisation.

- Vilka olika aspekter finns det på hållbarhet?
- Hur relevanta är dom för oss?
- Hur definierar vi hållbarhet?

6. Att bli överens om förändringsbehoven

Hållbarhetsfrågan får olika konsekvenser från olika organisationer. Somliga berörs mer, andra mindre. Det här samtalet syftar till att identifiera ”flaskhalsarna” och hindren för hållbar utveckling så att den gemensamma kraften kan fokuseras på rätt frågor.

- Har vi en stabil plattform för hållbarhet?
- Vilka frågor bör vi jobba vidare med?
- Finns det byggstenar till en (ny) agenda?

7. Att ta i de svåra och utmanande frågorna

I takt med att vår osäkerhet om framtiden ökar så växer också risken för att vi håller fast vid gamla idéer. Det här samtalet syftar till att utveckla gruppens förmåga att utveckla en ny förståelse i svåra frågor och exploatera det handlingsutrymme som blir konsekvensen av ett större tankerum.

- Egna styrkor och svagheter i samtalet? (Självtest)
- Styrkor och svagheter i vår samtalskultur?
- Förbättringsområden?

8. Att etablera en värdegrund för hållbarhet

Var tid har sina värderingar! Det är inte alltid självklart att gårdagens självklarheter är lika självklara i morgon. Det här samtalet syftar till att undersöka vilka värderingar som är ”hållbara” och bör bevaras och vilka som bör ersättas med nya.

- Har vi en gemensam värdegrund?
- Vad bör bevaras och vad bör ifrågasättas?
- Vilka nya värderinga kan öka vårt handlingsutrymme?

9. Att bygga en agenda för hållbarhet

I många organisationer kan hållbarhetsfrågorna tangeras vid existentiella frågor och därför kännas svåra och utmanande. Det här samtalet syftar till att föra dessa frågor vidare och bygga en agenda för hållbarhet.

- Vilka konventioner och tabun står i vägen för hållbarhet?
- Vad står på spel?
- Hur ser vår agenda för hållbarhet ut?

10. Att utveckla samspelet i gruppen

I många organisationer har etablerade rolluppfattningar blivit till ett hinder för nytänkande och problemlösning. Det här samtalet syftar till att ge alla chansen att pröva nya roller och därför också ge nytt bränsle till gruppens samtal.

- Hur sker samspelet i gruppen?
- Vilka nya roller kan vi spela?

11. Att visa vägen utan att stå i vägen

Att utmana det bestående och utforska nya möjligheter ställer krav på samsyn och samarbete mellan många aktörer. Traditionella ledningssystem är ofta mer fragmenterade, var och en har ansvar för sitt. Det här samtalet syftar till att utforska ett ledarskap som bygger på ett gemensamt ansvarstagande för nytänkande.

- Har vi en trovärdig bild av verkligheten?
- Vilka idéer är värda att inventera i?
- Vad blir konsekvenserna?

12. Att etablera nya normer för hållbarhetsarbetet

Attityder och förhållningssätt kommer till uttryck i våra handlingar men alltför ofta blir vi feltolkade. Det här samtalet syftar till etablera gemensamma handlingsnormer som står i överensstämmelse med våra förhållningssätt.

Fokuserar på sakfrågan

Fokuserar på de bakomliggande antagandena

Fokuserar på samtalet

6. Att bli överens om förändringsbehoven

Hållbarhetsfrågan får olika konsekvenser från olika organisationer. Somliga berörs mer, andra mindre. Det här samtalet syftar till att identifiera ”flaskhalsarna” och hindren för hållbar utveckling så att den gemensamma kraften kan fokuseras på rätt frågor.

- Har vi en stabil plattform för hållbarhet?
- Vilka frågor bör vi jobba vidare med?
- Finns det byggstenar till en (ny) agenda?

7. Att ta i de svåra och utmanande frågorna

I takt med att vår osäkerhet om framtiden ökar så växer också risken för att vi håller fast vid gamla idéer. Det här samtalet syftar till att utveckla gruppens förmåga att utveckla en ny förståelse i svåra frågor och exploatera det handlingsutrymme som blir konsekvensen av ett större tankerum.

- Egna styrkor och svagheter i samtalet? (Självtest)
- Styrkor och svagheter i vår samtalskultur?
- Förbättringsområden?

8. Att etablera en värdegrund för hållbarhet

Var tid har sina värderingar! Det är inte alltid självklart att gårdagens självklarheter är lika självklara i morgon. Det här samtalet syftar till att undersöka vilka värderingar som är ”hållbara” och bör bevaras och vilka som bör ersättas med nya.

- Har vi en gemensam värdegrund?
- Vad bör bevaras och vad bör ifrågasättas?
- Vilka nya värderinga kan öka vårt handlingsutrymme?

9. Att bygga en agenda för hållbarhet

I många organisationer kan hållbarhetsfrågorna tangeras vid existentiella frågor och därför kännas svåra och utmanande. Det här samtalet syftar till att föra dessa frågor vidare och bygga en agenda för hållbarhet.

- Vilka konventioner och tabun står i vägen för hållbarhet?
- Vad står på spel?
- Hur ser vår agenda för hållbarhet ut?

10. Att utveckla samspelet i gruppen

I många organisationer har etablerade rolluppfattningar blivit till ett hinder för nytänkande och problemlösning. Det här samtalet syftar till att ge alla chansen att pröva nya roller och därför också ge nytt bränsle till gruppens samtal.

- Hur sker samspelet i gruppen?
- Vilka nya roller kan vi spela?

11. Att visa vägen utan att stå i vägen

Att utmana det bestående och utforska nya möjligheter ställer krav på samsyn och samarbete mellan många aktörer. Traditionella ledningssystem är ofta mer fragmenterade, var och en har ansvar för sitt. Det här samtalet syftar till att utforska ett ledarskap som bygger på ett gemensamt ansvarstagande för nytänkande.

- Har vi en trovärdig bild av verkligheten?
- Vilka idéer är värda att inventera i?
- Vad blir konsekvenserna?

12. Att etablera nya normer för hållbarhetsarbetet

Attityder och förhållningssätt kommer till uttryck i våra handlingar men alltför ofta blir vi feltolkade. Det här samtalet syftar till etablera gemensamma handlingsnormer som står i överensstämmelse med våra förhållningssätt.

Fokuserar på sakfrågan

Fokuserar på de bakomliggande antagandena

Fokuserar på samtalet

Ja, det är dags att ta reda på hur hållbara våra affärer egentligen är

Det kan råda delade meningar om detta

Nej, det här har vi full kontroll över

Ja, vi har svårt för att komma vidare i svåra och utmanande frågor

Det kan råda delade meningar om detta

Nej, vi har väldigt högt i tak

Ja, dagens värdegrund behöver ses över

Det kan råda delade meningar om detta

Nej, vi har full kontroll över dessa frågor

Ja, vi behöver en ny agenda för hållbar utveckling

Det kan råda delade meningar om detta

Nej, vi har full kontroll över dessa frågor

Ja, vi behöver låta alla talanger komma i spel

Det kan råda delade meningar om detta

Nej, vårt samspel fungerar mycket bra

Ja, vi måste bli bättre på att utmana vår egen organisation

Det kan råda delade meningar om detta

Nej, vårt ledningssystem är tillräckligt bra

Ja, vi måste bli bättre på att utmana vår egen organisation

Det kan råda delade meningar om detta

Nej, vi våra normer befrämjar vårt samarbete

Ja, i den här frågan har vi inte råd med missförstånd

Det kan råda delade meningar om detta

Nej, vi våra normer befrämjar vårt samarbete