



Støtteverktøy for dialog i planprosessen

Innholdsfortegnelse

1.0 Dialogverktøy	3
2.0 Behov for større innbyggerdeltagelse i planprosessen?	4
2.1 Definere planens karakter	4
2.2 Analysere planens karakter	6
3.0 Forberedelse	9
3.1 Hvem er oppdragsgiver?	9
3.2 Når i planprosessen skal dialogen finne sted?	9
3.3 Hvem skal delta i dialogen?	9
3.4 Valg av metode for dialog	10
3.5 Valg av sted for dialog	10
3.6 Hvordan samarbeider du med pressen og media?	11
3.7 Hvordan forbereder du deg på en eventuell konflikthåndtering?	11
3.8 Når vil du benytte interne eller eksterne konsulenter?	11
3.9 Hvordan får deltagerne tilbakemelding?	11
3.10 Hvordan få underrepresenterte grupper til å delta i dialogen?	12
3.11 Hvordan du skaper et positivt engasjement for å få med ulike deltagere i dialogen	12
3.12 Planlegg dialogen baklengs	13
4.0 Gjennomføring	14
4.1 Gjennomføring – dialog	14
4.2 Les kroppsspråk	14
4.3 Håndtere opprørte og sinte deltagere	15
4.4 Oppsummere samtalen – skape trygghet	16
4.5 Dersom deltagelsen ikke er representativ	16
4.6 Inviter deltagerne tidlig: presentasjon	17
4.7 Gjenta det du hører	17
5.0 Gjennomføring – delaktighet i fasen med utarbeidelse av planutkast	19
6.0 Gjennomføring – delaktighet i høringsfasen	20
7.0 Tilbakemeldinger	21
8.0 Oppfølging	22

1.0 Dialogverktøy

Hva?

Formålet med dialogverktøyet er å gjøre det enklere for deg som politiker eller fagmann å integrere innbyggerdeltagelse i planleggingen. Verktøyet er basert på planprosessen og skal være til støtte gjennom hele prosessen. Ved hjelp av verktøyet kan du systematisk avgjøre følgende: Er det behov for større innbyggerdeltagelse? Hvordan skal du tenke i forkant av dialog? Hvordan gjennomfører du en god dialog? Hvordan skal du tenke etter dialogen? Slik får du hjelp til å fokusere på innbyggerdeltagelse i alle deler av planprosessen og selve gjennomføringen av dialogen. Hjelpen får du i form av enkle råd og tips.

Hvorfor?

Større innbyggerdeltagelse er viktig for å få med flere sosiale aspekter i byplanleggingen. Dialog med innbyggere, mellom fagfolk og med politikere bidrar til å danne grunnlaget for politiske beslutninger. Dialog kan også gi forståelse for og innsyn i planprosessen. Dialog skaper bredde slik at det tas hensyn til flere gruppers behov, erfaringer og meninger ved utarbeidelse av nye planer.

Når?

Dialogverktøyet er i utgangspunktet beregnet på den svenske planprosessen, men er også tilpasset den norske, det vil si fra fasen planprogram/oppstartsmøte til fasen kunngjøring og gjennomføring. Verktøyet kan også (med viss tilpasning) brukes ved gjennomføringsprosjekter og utarbeidelse av oversiktsplaner og andre strategiske planer, eller for å gi et dialogperspektiv.

Hvordan?

Dialogverktøyet er delt inn detaljert etter planprosessen, og består av sjekklister og spørsmålsstillinger. Det første steget hjelper deg med å besvare følgende spørsmål: Skal innbyggerdeltagelsen økes? Dersom svaret er ja, vil dette gi hjelp til å planlegge en innbyggerdialog med utgangspunkt i forberedelse, gjennomføring, tilbakemelding og oppfølging, og hvordan planprosessen og dialogforløpet henger sammen.

Hvem?

Dialogverktøyet er i hovedsak ment for ansvarshaverne eller prosjektledere som arbeider med byens fysiske planlegging, for eksempel planarkitekter og arealplanleggere. Politikere som er involvert i beslutningsprosessen er en annen viktig målgruppe. Verktøyet har to innganger, planprosessen og dialogprosessen, og kan benyttes av personer som jobber med dialog.

2.0 Behov for større innbyggerdeltagelse i planprosessen?

Du er nå i første del av planprosessen: fasen oppstartsmøte/planprogram .

I planprosesser er det alltid en form for innbyggerdeltagelse. Personer som berøres av planen får mulighet til å gi uttalelser til forslaget, dette er en form for innbyggerdeltagelse. Spørsmålet er om dette er tilstrekkelig for den aktuelle planen, eller om det er behov for større innbyggerdeltagelse, utover det lovfestete.

Større innbyggerdeltagelse skaper et bredere beslutningsgrunnlag, øker innbyggernes forståelse for og innsyn i planprosessen samt fanger inn flere gruppers behov, erfaring og meninger. Dette kan øke innbyggernes oppfattelse av delaktighet.

Det er viktig at du allerede i fasen oppstartsmøte/planprogram avgjør om det er aktuelt med større innbyggerdeltagelse for å kunne beregne ressurser som tid, kostnader, personale og kompetanse.

Du må tidlig definere den aktuelle planens karakter for å kunne avgjøre om det er behov for større innbyggerdeltagelse.

Her er det lurt å ta utgangspunkt i tre områder: demokrati, kompleksitet/konflikt og ressurs.

2.1 Definere planens karakter

For å avgjøre om og hvorfor innbyggerdeltagelsen skal økes, må du definere planens karakter. Det gjør du ved å ta stilling til spørsmålene nedenfor.

Ta utgangspunkt i den aktuelle planen, og plasser spørsmålet på en skala fra 1–5. 1 = liten og 5 = stor.

Demokrati

1. I hvilken grad trenger du/kommunen mer kunnskap om innbyggernes vurderinger, sakkunnskap og prioriteringer for å skape et bredere beslutningsgrunnlag?	1 2 3 4 5
2. I hvilken grad kan innbyggerdeltagelsen gi innbyggerne større kunnskap, forståelse og innsyn om hvorfor kommunen planlegger området?	1 2 3 4 5
3. I hvilken grad kan kommunen gjøre det mulig for marginaliserte innbyggere å delta i utformingen av den aktuelle planen?	1 2 3 4 5
4. I hvilken grad kan planens utforming og innhold påvirkes?	1 2 3 4 5
5. I hvilken grad kan du/kommunen påvirkes?	1 2 3 4 5

Kompleksitet/konflikt

1. I hvilken grad berører planen kulturelle spørsmål eller livsstils spørsmål? • Kultur kan handle om grupper vaner, tradisjoner med mer. • Livsstil/livskvalitet kan handle om natur, friluftsliv, trygghet, økonomi med mer.	1 2 3 4 5
2. I hvilken grad forekommer det en «bare ikke her»-konflikt?	1 2 3 4 5
3. I hvilken grad påvirkes kulturmiljøet?	1 2 3 4 5
4. I hvilken grad har en lignende plan skapt sterke reaksjoner i andre kommuner?	1 2 3 4 5
5. I hvilken grad er det i dag sterke oppfatninger om området som berøres?	1 2 3 4 5
6. I hvilken grad er det grupper eller individer som føler at de ikke kan påvirke planenes utforming selv om de ønsker det?	1 2 3 4 5
7. I hvilken grad har det i det planlagte området forekommet «utnyttelse» eller nedleggelse som har skapt negative reaksjoner blant befolkningen?	1 2 3 4 5

Ressurs

1. I hvilken grad finnes det nødvendig kompetanse til å opprettholde en økt innbyggerdeltagelse i den aktuelle planen?	1 2 3 4 5
2. I hvilken grad finnes det tilstrekkelig erfaring hos forvaltningen til å opprettholde en økt innbyggerdeltagelse?	1 2 3 4 5
3. I hvilken grad finnes det tilstrekkelige økonomiske midler til å opprettholde en økt innbyggerdeltagelse?	1 2 3 4 5
4. I hvilken grad er det tid til å opprettholde en økt innbyggerdeltagelse i den aktuelle planen?	1 2 3 4 5

Nå har du gjort en vurdering av planens karakter. Neste steg er å analysere svarene, slik at du ser om og hvorfor det er aktuelt med større innbyggerdeltagelse.

Her får du hjelp til å analysere svarene, men husk at hver analyse er unik.

2.2 Analysere planens karakter

Når du analyserer svarene, ser du om det er behov for større innbyggerdeltagelse, og hvilken type deltagelse som er best egnet. Generelt sett betyr et lavt tall en enklere form for deltagelse, mens et høyt tall forutsetter høyere innbyggerdeltagelse. Dette stemmer imidlertid ikke alltid.

Nedenfor får du tips om hvordan du kan resonnerer i analysen. Her ser du også en oversikt over ulike former for delaktighet samt en beskrivelse.

- Høye tall for demokrati tilsier en høyere form for delaktighet enn for informasjon.
- Dersom du får lave tall for demokrati, og kommunen ikke lar seg påvirke når det gjelder planens utforming (for eksempel på grunn av gjeldende lov), er det ikke aktuelt med større innbyggerdeltagelse. Men for å skape innsyn og øke innbyggernes forståelse for hvorfor planen utformes på en viss måte, bør informasjon og dialog stå sentralt i det ordinære samrådet.
- Selv om kommunen ikke lar seg påvirke når det gjelder utformingen av planen, bør du se om det finnes deler av planen som er åpne for påvirkning. Det vil bidra til mer delaktighet og mindre konflikt.
- Dersom du får høye tall for kompleksitet/konflikt bør en større grad av innbyggerdeltagelse velges, for eksempel samarbeid. Planen krever mer samspill mellom fagfolk, politikere og innbyggere. Det innebærer at dialogen vil kreve mer tid og høy kompetanse. I komplekse samfunnsprosjekt kan det være lurt å inkludere en prosessleder med kompetanse på dialog.
- Dersom kompleksitet/konflikt-nivået vurderes som høyt, men lovgivningen eller andre rammeverk ikke gjør det mulig å påvirke planens utforming, bør dette forklares for innbyggerne for å skape forståelse hos dem. Det er viktig å nå frem med budskapet om at kommunen ikke kan påvirkes når det gjelder planens utforming, slik at konflikten ikke forsterkes. Dette betyr imidlertid ikke at konflikten opphører.
- Dersom det er behov for større innbyggerdeltagelse, må ressurser som økonomiske midler, tid eller økt kompetanse tydelig fremgå i underlaget til fasen oppstartsmøte/planprogram.
- I analysen av hvilken form for deltagelse som er aktuell, er det viktig å se demokrati-, konflikt- og ressursanalyser i sammenheng med spørsmålet om det bør opprettes et program. Hvis det utarbeides et planprogram, muliggjøres et høyere deltagelse nivå ettersom planens utgang er mer åpen, for eksempel fordi det lages flere planforslag.

Oversikt ulike former for delaktighet

FORM	KJENNETEGN	INNBYGGERE FÅR	METODE	FORMÅL
Informasjon	Enveis-kommunikasjon Spørsmål og svar	Vite Ingen innflytelse	Avis Internett Trykksaker Stormøter	Informere innbyggere om planer og beslutninger eller om deres rettigheter og plikter. Iblant er det rom for å stille spørsmål. Gis ingen innflytelse.
Konsultasjon	Innhente synspunkter Ofte enkelttiltak	Mene Begrenset innflytelse i prosessen	Spørreskjema Fokusgruppe Samråd Områdevandring Geopanel	Å innhente mer kunnskap fra innbyggere for å underbygge en beslutning. Beslutningstagerer stiller spørsmål og vurderer deltagerens svar når de tar beslutninger.
Dialog	Meningsutveksling Ofte flere møter	Resonnere Mulighet til å påvirke beslutninger	Workshop Dialogseminar Dialogkafé	Å skape rom for å "tenke sammen". Her ligger det en åpenhet fra beslutningstagerens side som kan uttrykkes slik: "Sammen kommer vi frem til et bedre resultat."
Samarbeid	Aktiviteter planlegges sammen og gjennomføres	Gjennomføre Dele på beslutningsmakten	Arbeidsgruppe Fremtidsverksted Matchmaking	Det betyr i prinsippet at man vil oppnå konsensus med innbyggerne eller forhandle om visse beslutninger.

Du har nå avklart om og hvorfor du skal ha større innbyggerdeltagelse, og punktene nedenfor bør være avklart.

- Du vet hvilken/hvilke former for delaktighet som er aktuelle for planen.
- Du vet hvor stor innflytelse deltagerne faktisk har.
- Beslutningstagerne har en oppriktig interesse for å få vite hva innbyggerne mener.
- Målgruppene har kunnskap og erfaring som er verdifull for deg i forbindelse med beslutninger.
- Resultatet skal brukes.

- Det finnes et tydelig mandat fra ledelsen og aktuelle sjefers side til å øke innbyggerdeltagelsen.
- Du har identifisert spørsmål som ikke er åpne for forhandling – der fagfolk eller politikere tar beslutninger på egenhånd.

Nå vet du hva du skal anbefale i et planforslag før beslutninger tas, og det er viktig å huske at økt innbyggerdeltagelse bør finne sted før ordinære medvirkningsmøter.

En form som ofte benyttes ved større innbyggerdeltagelse er dialog. Her får du tips og råd om hva du bør tenke på når du planlegger dialogen. Prosessen er delt opp i fire faser: forberedelse, gjennomføring, tilbakemelding og oppfølging.

3.0 Forberedelse

Du er nå i fasen planprogram i planprosessen.

Det er besluttet å øke innbyggerdeltagelsen. Det er viktig at planleggingen er godt gjennomtenkt og samsvarer med formålet som ble oppgitt i fasen oppstartsmøte/planprogram. Formålet avgjør hvordan dialogen skal se ut, hvordan den legges opp, hvem som inviteres, og hvilken informasjon du skal gi. Det er viktig å være bevisst på formålet for å unngå å gi deltagerne en feilaktig oppfatning av mulighetene til å påvirke beslutningen.

Her får du tips og råd om forberedelser før en dialog. Du finner mer informasjon under hvert punkt.

- Hvem er oppdragsgiver?
- Når i planprosessen skal dialogen finne sted?
- Hvem skal delta i dialogen?
- Hvilken metode skal velges for dialog?
- Hvor skal dialogen finne sted?
- Hvordan samarbeider du med pressen og media?
- Hvordan forbereder du deg på eventuell konflikthåndtering?
- Når vil du benytte interne eller eksterne konsulenter?
- Hvordan får deltagerne tilbakemelding?

Én mulighet er å planlegge dialogen baklengs.

3.1 Hvem er oppdragsgiver?

- Det er viktig å vite hvem som er oppdragsgiveren din, slik at du kan definere formålet med dialogen, vite hvilke ressurser du har til rådighet, finne ut hvor lang tid du har, samt vite hvor du skal henvende deg dersom det oppstår noen spørsmål under dialogen.

3.2 Når i planprosessen skal dialogen finne sted?

- Det er viktig at dialogen holdes innen ordinære samråd. Husk at om en større gruppe innbyggere inviteres inn i medvirkning, kan de bli formelle sakseiere og få klagerett. Innbyggerdeltagelsen bør derfor økes før den formelle detaljplanleggingsprosessen.
- Planlegg hvor mange deltagermøter som trengs for å oppnå formålet med dialogen. Iblant er det ett, og andre ganger er det flere.
- Hvilke(n) målgruppe/målgrupper skal inviteres. Tilpass tidspunktene etter gruppens mulighet til å delta, og ta hensyn til arbeidstider. Dette kan løses ved å holde samme møte på flere ulike tidspunkter.

3.3 Hvem skal delta i dialogen?

- Du bør gjøre en områdeanalyse med rask kartlegging av hvem som bor i området, med hensyn til alder, kjønn, inntekt, etnisitet, utdanningsnivå, sysselsettingsrate, yrkeskategori med mer.
- Vil du nå grupper som normalt ikke deltar på kommunens planmøter, må disse rekrutteres aktivt. Holdes det kun åpne møter, vil sannsynligvis bare ressurssterke grupper samt "de som alltid kommer" delta på møtene.

- Med mindre formålet er å få vite hva en bestemt gruppe (for eksempel eldre) synes, er det viktig å blande alder, kjønn, etnisitet, hjemby og så videre. Det gir en mer representativ gruppe. Hvem som deltar, er viktigere enn hvor mange som deltar. Her finner du forslag til hvordan du kan gå frem for å få med underrepresenterte grupper.
- Inviterer du folk fra andre deler av byen, kan dette tilføre møtet et bredere perspektiv og større hensyn til kommunen/byen som helhet.
- Invitasjonen må utformes i samsvar med målgruppens forutsetninger.
- Dersom det finnes foreninger som er aktive i området, for eksempel en velforening, kan disse (ved behov) benyttes for å nå ut til byens befolkning.

Flere vil delta i dialogen hvis det skapes et positivt engasjement. Her får du tips om hvordan du skaper et positivt engasjement.

3.4 Valg av metode for dialog

- Valg av metode skal alltid ta hensyn til dialogens formål og målgruppens forutsetninger.
- Under hele prosessen er det viktig å tenke gjennom hvordan informasjonstiltakene skal utformes. Du finner råd om dette i kommunens egne styredokumenter for kommunikasjon.
- Det finnes mange ulike metoder, og opplegget bør tilpasses forholdene i den aktuelle planen. Du bør for eksempel tenke gjennom møtets form. Skal samtalen finne sted under en felles sammenkomst eller i mindre grupper? Hvilke møteteknikker kan best bidra til å skape struktur, dokumentere arbeidet og fremme deltagerens kreativitet? Du finner mer informasjon og flere ideer på SKLs hjemmeside.
- Du bør tenke gjennom hvilke fagfolk og politikere som bør være til stede, og hvem som skal lede samtalen/møtet. Det være aktuelt å benytte en annen prosjektleder eller en kommunikasjonseksperter. Dette gjelder særskilt ved "komplekse" planer.
- Spørsmålsstillingene som skal behandles på møtet, må være godt gjennomtenkt og klart formulert.
- Hvis det er fare for konflikt i forbindelse med planen, er det viktig å velge metoder som gjør det mulig å gjennomføre dialogen til tross for konflikten, som for eksempel fasilitering eller *deep democracy*.
- Internett og sosiale medier kan også benyttes, både til å gi informasjon og innhente tanker og synspunkter fra innbyggerne. Husk at åpne invitasjoner via Internett eller sosiale medier kun retter seg mot grupper av aktive databrukere. Det kan også gjøre at innbyggerne får mindre utbytte av tanker og ideer. Her finner du flere tips. Husk at disse metodene ikke er egnet for konfliktfylte planer eller ved ønske om bredere deltagelse.

3.5 Valg av sted for dialog

- Det er viktig at deltagelsen finner sted i fysisk nærhet til de aktuelle innbyggerne.
- Det er viktig at stedet er så ideologisk og religiøst nøytralt som mulig.
- Det er viktig at stedet er tilpasset den metoden som er valgt.

3.6 Hvordan samarbeider du med pressen og media?

- Det kan være vanskelig når resultatet av dialogen granskes i media – spesielt når prosessen ikke har vært optimal. Samarbeid kan bidra til å skape en innstilling som også er positiv og ikke bare negativ.
- Det er imidlertid viktig å ha en strategi for hvordan du vil involvere media for å få støtte.

3.7 Hvordan forbereder du deg på en eventuell konflikthåndtering?

Det er viktig at du er bevisst på din rolle som prosessleder. Er det å løse konflikter og skape enighet blant deltagerne? Antageligvis ikke: En slik prosess krever en megler eller konfliktløser.

- Se konflikter og motsetninger i dialogen som muligheter – ikke som problemer.
- Ved å vise at du setter pris på ulike perspektiver og negative kommentarer kan du unngå at samtalen sporer av.
- Sinte kommentarer og meningsutvekslinger i en dialogprosess tyder på konflikt. Behold roen, og prøv å ta tilbake ordet (noe som kan være vanskelig iblant).
- Etter et langt innslag eller sint kommunikasjon mellom to eller flere personer kan du benytte metoden oppsummering.
- Begynn med å si noe slikt som: *Det er tydelig at dette vekker sterke følelser ... Det ser ut til at dette er viktig for deg/dere ...* Er det én enkelt kommentar, kan du benytte deg av speiling.
- Fortsett ved å si at du som prosessleder mener det også er viktig å ta opp vanskelige spørsmål. Dersom deltagerne synes det er greit, kan du ta det med i underlaget for beslutningen.

Punktene ovenfor har vist seg å roe ned deltagere og redusere spenninger i rommet.

3.8 Når vil du benytte interne eller eksterne konsulenter?

Iblant er det behov for mer kompetanse eller man har liten tid, og da kan det være lurt å la interne eller eksterne konsulenter bidra i dialogprosessen.

- Hvis et spørsmål er komplekst og/eller har høyt konfliktpotensial, bør du tenke over om du har tilstrekkelig kompetanse.
- Det er en utbredt holdning at dialog er kommunens ansvar, og at man ikke bør benytte eksterne konsulenter ettersom de ikke representerer kommunen. Både i Sverige og i andre land har det imidlertid vist seg at konsulenter kan opptre ansvarsfullt og håndtere dialogprosesser på en god måte.
- En konfliktfylt dialog krever iblant en nøytral person som ikke er ansatt i kommunen.
- Det er praktisk å etablere kontakt med andre kommuner i regionen for å utvikle kompetanse eller "låne" prosessledere av hverandre. Det er imidlertid viktig at kommunene er på lik linje når det gjelder dialog, kompleksitet og konflikt.

3.9 Hvordan får deltagerne tilbakemelding?

- Allerede før gjennomføringen må det bestemmes hvordan, når og til hvem tilbakemeldinger skal gis. Tenk gjennom om det bør gis tilbakemeldinger flere ganger i løpet av prosessen, eller om én gang er tilstrekkelig.

3.10 Hvordan få underrepresenterte grupper til å delta i dialogen?

Enkelte samfunnsgrupper kan være ekstra vanskelige å få med i samtaler og dialoger om planspørsmål. Dersom du vil nå en slik gruppe, er det lurt å være kreativ og tenke utenfor rammene. Her får du noen eksempler og tips til hvordan du kan gå frem for å jobbe med underrepresenterte grupper.

- Ved en dialog der målgruppen var skolebarn, ble det arrangert båtturer for skoleklasser. På turen fikk barna delta på en skattejakt der de lette etter ulike landemerker som var angitt på et kart. På forhånd snakket lærerne med barna om kulturhistoriske gjenstander og historien bak. Etter skattejakten svarte barna på spørsmål om hva de mente det var viktig å bevare, hva som manglet, og hvilke forslag de hadde til forbedringer. De malte og lagde modeller (fysiske og digitale) som de senere presenterte.
- Skolen er også en fin mulighet til å nå barnas foreldre.
- Alkoholmisbrukere er en gruppe som ofte befinner seg i det offentlige rom, men som sjelden deltar på formelle dialogmøter. De kan kanskje nås gjennom Anonyme Alkoholikere.

3.11 Hvordan du skaper et positivt engasjement for å få med ulike deltagere i dialogen

Det er ofte de samme menneskene som engasjerer seg og deltar i dialog om byplanlegging, slik at resultatet kun speiler noen stemmer i samfunnet. Men hvordan fanger du opp nye stemmer, og hvordan får du med de deltagerne du vil skal engasjere seg?

Hvorfor engasjerer ikke folk seg i dialogprosessen? Her er noen årsaker.

- De tror at beslutningstagerne ikke vil ta dem på alvor.
- De har erfaring fra dialogprosesser som ikke ble tatt på alvor.
- De har deltatt i dialogprosesser der de ikke fikk anledning til å snakke om det som var viktig for dem.
- De fikk ingen tilbakemelding etter forrige dialogprosess.
- De er ikke vant til å delta i beslutningsprosesser.
- De har ikke tillit til politikere eller andre makthavere.

Hva kan du gjøre for å skape økt engasjement? Her er noen forslag.

- Det er viktig å gjøre mennesker mer delaktige i hele prosessen. La dem være med på å bestemme sted, form og tidspunkt for møtet.
- Spør dem om hva de vil snakke om.
- Spør dem om hvem de mener burde delta. For eksempel: *Vi vil gjerne at dere skal delta. Hva skal til for at dere skal delta i samtalen med andre interessenter eller med oss?*
- Våg å være kreativ og skap aktiviteter, slik at folk synes det er gøy å delta. For eksempel: Arranger musikkvelder, inviter skuespillere og så videre.
- Bytt rolle, slik at du blir deltager i stedet for prosessleder. Tips fra Göteborg bys dialog om Frilagret.

3.12 Planlegg dialogen baklengs

Før du lager planen for den aktuelle dialogen, går du gjennom dialogprosessen og resultatet visuelt på forhånd.

Du kan for eksempel forestille deg følgende:

- antall deltagere
- hvilke målgrupper/interessenter deltok
- hvordan du fikk med deg de viktigste deltagerne
- hvordan det gikk på møtene
- hvordan du håndterte utfordrende holdninger
- hvordan du håndterte media

Du forestiller deg hvordan du gir tilbakemelding om resultatet av dialogen og forteller om prosessen. Deltagerne gir deg tilbakemeldinger. Nå har du forhåpentligvis fått litt inspirasjon til dialogen.

Dette er en metode for å planlegge dialogen på en fantasifull måte, gjerne sammen med en kreativ medarbeider. Inspirert av *backcastingmetoden*.

4.0 Gjennomføring

Denne delen består av tre underdeler. Den første delen handler om hvordan du gjennomfører en dialog, innenfor den formelle planprosessen. Den neste tar for seg delaktighet i fasen med utarbeidelse av planutkast. Den tredje tar for seg delaktighet i høringsfasen.

4.1 Gjennomføring – dialog

Ettersom en dialog kan baseres på mange forskjellige metoder, er det ikke mulig å forutsi nøyaktig hvordan den vil bli. Det finnes imidlertid noen generelle punkter du kan forholde deg til, og som pleier å fungere bra i de fleste situasjoner. Som samtaleleder bør du huske følgende:

Du har invitert deltagere, gjort klart rommet og ordnet med kaffe.

- Ønsk deltagerne velkommen til møtet, og forklar kort formålet med møtet.
- Begynn med en presentasjon. Be deltagerne presentere seg selv og si litt om hvem de representerer og hvilke forventninger de har til møtet. Du skal bare lytte og ikke kommentere det deltagerne sier. Når alle har presentert seg, kan du fortelle hvilke grupper som eventuelt mangler eller ikke er representert.
- Forklar formålet med møtet tydelig, og dersom noen har forventninger som møtet ikke dekker, kan du spørre om deltageren/deltagerne fortsatt er interessert i å delta. Du kan foreslå at dere skal ta opp disse sakene ved en senere anledning.
- Følg agendaen, informer om den og spør deltagerne om de mener noen viktige punkter mangler. Det kan også være lurt å sette av bestemt tid til hvert punkt på agendaen. Det er også mulig å lage en agenda og velge emner i fellesskap, men det er en prosess som kan ta tid.
- Oppsummer møtet i korthet, eller be den som noterer, om å gjøre det. Oppsummer eventuelle beslutninger og fordeling av ansvarsområder.
- Dersom det skal holdes et nytt møte, fastsettes tid, sted og dato for dette.
- Takk alle for at de deltok.

Andre saker du bør være oppmerksom på ved gjennomføring av en dialog: Hvordan du tolker kroppsspråk, hvordan du møter deltagere som er opprørte eller sinte, og hvordan du skaper trygghet ved å oppsummere samtalen.

Hvis du ikke føler at deltagelsen har vært representativ i prosessen, kan du rette opp dette. Her får du tips til hvordan du går frem.

4.2 Les kroppsspråk

Du kan hjelpe deltagerne med å uttrykke det de føler, men ikke vil si, ved å være oppmerksom på kroppsspråket og faktene deres.

Eksempler på kroppsspråk som ofte forekommer hos deltagere.

- nikker eller rister på hodet
- fniser, smiler, ler
- rynker pannen eller gjør grimaser
- legger ben eller armer i kors
- snur seg bort
- begynner å snakke med en sidemann
- sukker eller ser opp i taket

Gester og kroppsspråk kan både symbolisere negative og positive følelser. Her får du noen tips om hvordan du kan legge merke til det som ikke blir sagt, men allikevel vises, slik at dialogen og underlaget skal bli best mulig.

- Prøv å ikke bare lytte til den som snakker, men også være oppmerksom på det som skjer i resten av gruppen. Det er en fin balanse, men om dere er to prosessledere, kan den ene lytte og den andre observere.
- Hvis du ser en reaksjon, kan du uttrykke den med ord. Det er viktig å ikke være anklagende, men interessert og nysgjerrig.
- Du kan synliggjøre en reaksjon med humor: *Du klør deg i hodet – lurer du på noe?*
- Du kan synliggjøre en reaksjon gjennom en allmenn kommentar eller en metakommentar: *Jeg ser at du rister på hodet.* Enten venter du litt etter kommentaren, eller du spør: *Vil du fortelle hva du er uenig i?*
- Iblant kan det være en sterk og tydelig reaksjon, for eksempel at noen snur seg vekk fra den som snakker. Da kan du benytte speiling og si: *Jeg ser at du reagerer på det X sa, er det noe du vil si?* Eller du kan si: *Jeg ser at du snur deg vekk.*
- Det er viktig å være varsom når du tolker kroppsspråk. Det er best å uttrykke seg undrende eller spørrende: *Jeg ser at du rynker på pannen – har det noe å gjøre med det X nettopp sa?* eller: *Jeg ser at noen nikker – er dere enige med X?*
- Du kan også stille et spørsmål til hele gruppen: *Jeg ser at mange holder på med telefonen – skal vi snakke om noe annet?*

4.3 Håndtere opprørte og sinte deltagere

Det er ikke uvanlig at sinte mennesker retter sin frustrasjon eller uro mot deg som samtaleleder, og spesielt mot fagfolk. Her er noen eksempler på hvordan du kan forholde deg når du møter sinte mennesker under en dialog.

Hvilken innstilling skal du ha?

- Du bør være oppmerksom på at om du prøver å utøve kontroll overfor en sint person eller gruppe, vil de sannsynligvis bli enda sintere – gi slipp på kontrollbehovet!
- Jobb med å ha en nysgjerrig holdning på forhånd. Hvorfor blir noen sinte?
- Bytt ut forsvar med interesse.
- Forstå at sinnet ikke (nødvendigvis) avhenger av deg og din handlemåte.
- Ikke vær redd for å be om unnskyldning om du gjør feil.

Hvordan skal du reagere?

- Lytt, lytt, lytt! Lytt til det som blir sagt, uten å avbryte. Rett all din oppmerksomhet mot den som snakker – uansett hva du mener om personen.

- Bekreft personens uro. Ikke si: *Jeg forstår hvordan du føler det* – det kan være provoserende. Bekreft heller det du ser: *Jeg ser at du er sint for ... Jeg ser at du er bekymret for...*
- Følg alltid opp med å spørre om du har oppfattet følelsen korrekt (det er alltid en fare for at vi kan misforstå det noen sier).
- Gjenta det personen sier. Det gir deg tid til å tenke samtidig som du viser at du lytter.
- Det er viktig å finne ut hva kritikken eller sinnet skyldes. Som samtaleleder behøver du ikke svare på spørsmål eller kritikk som ikke gjelder det aktuelle spørsmålet. Du kan be en annen svare, eller du kan be om å få svare på et senere tidspunkt.
- Dersom kritikken eller sinnet er rettet mot din håndtering av dialogen, må du svare der og da. Vær åpen om at du kan ha gjort en feil. Det kan være vanskelig å innrømme feil, men det kan bidra til å gjenopprette roen. Du kan spørre: *Hvordan hadde du ønsket at vi håndterte prosessen?* Eller: *Hvordan vil du at vi skal håndtere prosessen fremover?*

4.4 Oppsummere samtalen – skape trygghet

Iblant løper samtalen løpsk uten at samtalelederen får mulighet til å bryte inn. Da kan en oppsummering av samtalen hjelpe deltagerne med å orientere seg, og det kan også bidra til å roe ned sinte eller opprørte deltagere.

Det kan være vanskelig å avbryte en pågående samtale, men en god oppsummering av det som er sagt, gir deltagerne et bedre perspektiv og en mulighet til å velge hvordan de vil gå videre.

Her får du noen punkter som hjelper deg med å gjøre en god oppsummering.

- Samtlige punkter (samtaleemner) skal inkluderes, både de deltagerne er enige om, og de som de er uenige om.
- Når deltagere er uenige om et punkt, må det gjøres rede for begge sider eller alle perspektiver.
- Snakk direkte til deltagerne:
du/dere sier ... og IKKE han/hun/de sier ...
- Bruk om mulig samme språk som deltagerne.
- Ikke bruk eufemismer eller endre på innholdet i det deltagerne har sagt.
- Formålet med en oppsummering er at ulike holdninger skal komme tydeligere frem.

4.5 Dersom deltagelsen ikke er representativ

Dersom du underveis i prosessen innser at du trenger flere deltagere, eller at det finnes grupper som du har glemt, og at deres synspunkt er viktig for underlaget, vil du finne tipsene nedenfor nyttige.

- Begynn med en ny prosess der bare nye deltagere er med. Når alle har nådd like langt i prosessen, kan du slå sammen gruppene.
- Fortell åpent hvem du har utelatt. Det er bedre å erkjenne feilen enn å finne på unnskyldninger for hvorfor de ikke ble invitert fra starten av.
- Husk å avtale en utvidelse av dialogen med oppdragsgiveren. En utvidelse av dialogen krever mer tid, flere ressurser og ytterligere kompetanse.
- Hvis oppdragsgiveren vil vite hvorfor du ønsker flere deltagere, er det gode argumenter for dette i teorier om håndtering av komplekse samfunnsproblemer.

4.6 Inviter deltagerne tidlig: presentasjon

Delaktighet er alfa og omega for en givende dialogprosess. Hele møtet avhenger av at de som er i rommet, kan og vil delta med sin kunnskap og sitt perspektiv, men også at de lytter. En måte å få flere involvert i samtalen på, er å gi alle en mulighet til å bli hørt og sett tidlig i samtalen.

Tips til hvordan du gjennomfører en presentasjon

- Når du har ønsket alle velkommen, sier du at det hadde vært fint å vite hvem som har møtt opp.
- Forklar hva du mener med en "presentasjon": at alle bør presentere seg for hverandre.
- Illustrer hva du vil at andre skal gjøre, gjennom å gjøre det selv først.
- Be deltagerne om ikke å svare på det noen sier.
- Gjør det kort om du ikke har mye tid.
- Noen spørsmål du kan bruke ved en presentasjon:
 - Hva heter du?
 - Hva gjør du (som alternativ til yrkestittelen og muligens i forbindelse med den aktuelle prosessen)?
 - Hvilke forventninger har du til prosessen/dagen?
 - Hvilket forhold har du til det aktuelle emnet/stedet?
 - Hvordan har du det (er det noe som påvirker deg når du sitter her)?

4.7 Gjenta det du hører

I en dialog snakker man iblant forbi hverandre ettersom man ikke alltid lytter til det som blir sagt. Det skjer spesielt når samtalen handler om sterke følelser og meninger.

For å skape større ro og mer klarhet kan du som samtaleleder benytte speiling. Det betyr at du snakker om det som er sagt, slik du har forstått det.

Derfor er speiling viktig:

- Det roer ned tempoet og skaper trygghet hos deltagerne.
- Det er avklarende for den som snakker å høre det han/hun har sagt, og få mulighet til å korrigere eller bekrefte det.
- Det er avklarende for de andre deltagerne, som får budskapet tydeligere forklart.

Praktiske retningslinjer for speiling

- Speiling innebærer at du skal synliggjøre, men IKKE bære frem, en annens synspunkt.
- Speile én person om gangen, med fullt engasjement: *Du sier at ...*
 - Speiling betyr at du ikke skal endre noe en person har sagt.
 - Ta med essensen i alt personen sier.
 - Ikke legg til eller ta bort noe av det som er sagt.
- Prøv å bruke samme ord og uttrykk som den andre har brukt.
- Speiling bør inkludere følelsene bak ordene, ikke bare det noen sier:
Du sier at de ikke lytter, og det ser ut som om du har sterke følelser knyttet til dette
- Alt kan speiles – kroppsspråk, stillhet, gester og ansiktsuttrykk: *Jeg ser at du snur deg vekk. Du har ikke sagt noe på møtet*

- Bruk samme intensitet som den du speiler.

Speiling skal alltid bekreftes eller korrigeres.

- En god speiling vekker vanligvis umiddelbar respons, enten bekreftende eller nektende:
Ja, nettopp! Nei, det var ikke det jeg mente. Jeg var ikke bare irritert, jeg var skikkelig sint!
- Dersom den andre ikke bekrefter eller nekter umiddelbart, skal du spørre personen om speilingen stemmer.
- Er personen ikke enig, kan det være at du ikke har forstått essensen, eller at personen ikke har uttrykt seg slik hun eller han ønsket.

5.0 Gjennomføring – delaktighet i fasen med utarbeidelse av planutkast

Her får du hjelp til å forstå hvordan større innbyggerdeltagelse henger sammen med denne fasen i planprosessen.

Jo lenger ut i detaljplanleggingsprosessen, desto mindre påvirkelig blir planen som helhet. Det som blir påvirkelig er delene og detaljene. Formålet med fasen utarbeidelse av planutkast er å lage en overgripende struktur for området. Er det ønskelig med et bredere syn på planen, er det ekstra viktig med større innbyggerdeltagelse før den formelle detaljplanprosessen. Slik kan kommunen få et bredere syn på planen før rammene fastsettes.

Dersom innbyggerdeltagelsen ikke skal økes, men du allikevel har behov for en dialog med innbyggerne i denne fasen, gjennomfører du dialogen på samme måte som ved økt innbyggerdeltagelse.

6.0 Gjennomføring – delaktighet i høringsfasen

Her får du hjelp til å forstå hvordan større innbyggerdeltagelse henger sammen med høringsfasen i planprosessen.

Ettersom du har kommet lenger i detaljplanprosessen, er planen enda mindre påvirkelig i høringsfasen enn den er i bearbeidingsfasen. Ved høring er et planforslag utarbeidet, og innbyggerne kan ta stilling til forslaget og påvirke spesifikke deler ut fra oppsatte rammer.

Annen innbyggerdeltagelse påvirker ikke den lovfestede høringsprosessen. Høringsmøtene gjennomføres som vedtatt og i henhold til ordinære rutiner.

Uansett om det har skjedd en økning i innbyggerdeltagelsen eller ikke, består denne fasen av to deler. Den første delen består av at kommunen informerer berørte parter om hvordan gjeldende planforslag ser ut. Uansett om det har skjedd en økning i innbyggerdeltagelsen eller ikke, er det viktig å være nøye med informasjonen som gis i denne fasen. Hvis innbyggerdeltagelsen har økt, er det viktig å informere deltagerne om at de kan komme med ytterligere synspunkter. Det er også viktig å informere om hvor i prosessen planen befinner seg.

Den andre delen består av å konsultere berørte parter og gi dem mulighet til å levere inn synspunkter til samrådsdokumentene. Det er svært viktig å gjøre rede for hva som kan påvirkes i gjeldende planforslag, for ikke å skape urimelige forventninger hos innbyggerne.

7.0 Tilbakemeldinger

Når du gir deltagerne tilbakemeldinger etter gjennomført dialog, er du trolig i fasene høring, vedtak, kunngjøring og gjennomføring.

Her får du råd om hvem du skal gi tilbakemeldinger, samt forslag til hva du bør ta med.

Forslag til hvem du skal gi tilbakemeldinger

- de som deltok, interessenter og andre berørte personer
- de som ville være med, men ikke kunne komme – eller valgte å ikke komme
- samtaleoppdragsgivere som ikke var med
- beslutningstagere som kommer til å bruke dialogens resultat som underlag for beslutninger

Noen forslag til hva du kan ta med i tilbakemeldinger:

- hvordan dialogen gikk og eventuelle sammenstillinger og beslutninger
- uløste spørsmål (om deltagere og oppdragsgivere samtykker)
- neste steg i prosessen
- en kort oppsummering av konklusjoner og avtaler

8.0 Oppfølging

Du har nå avsluttet dialogen og sammenstilt det som har kommet frem. Du befinner deg i slutten av planprosessen, og det er viktig at du følger opp dialogen. Ikke glem å rapportere om dialogforløpet til oppdragsgiveren/oppdragsgiverne.

Her får du tips til punkter du kan ta med i rapporten til oppdragsgiveren/oppdragsgiverne.

- hvordan du/dere resonnerer rundt prosessen (formål, delaktighet, omfang med mer)
- uventede hindringer som oppstod, disse er ofte en indikasjon på spørsmålets kompleksitet
- hvor tidkrevende dialogprosessen var – både din og dine medarbeideres tid
- økonomiske ressurser dere brukte
- emosjonelle påkjenninger for de som hadde ansvaret for dialogen

Det er viktig å ta med en slik redegjørelse for å vise politikere (eller andre bestillere) hvor mye for- og etterarbeid som er gjort, og om alt gikk i henhold til planen.

John 04.10.2013