

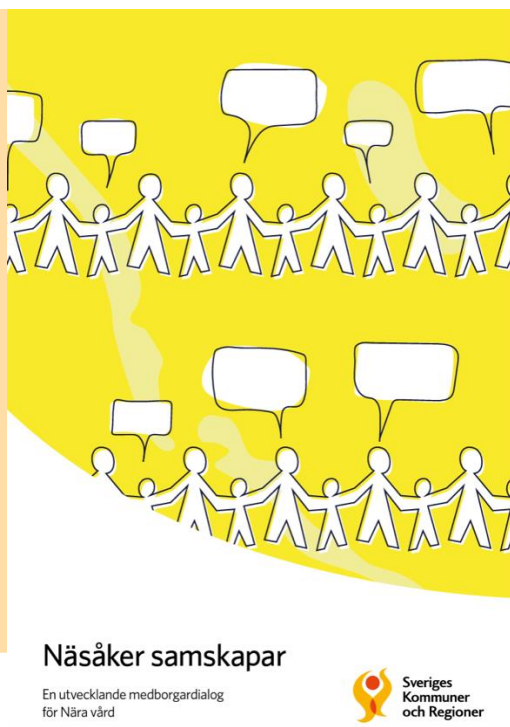
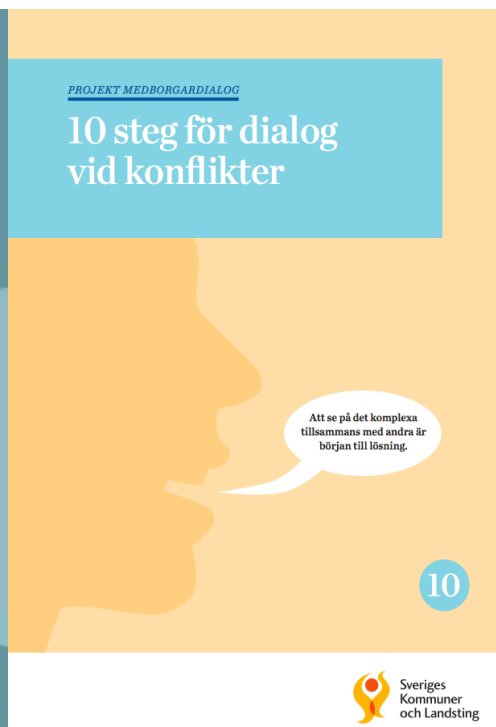
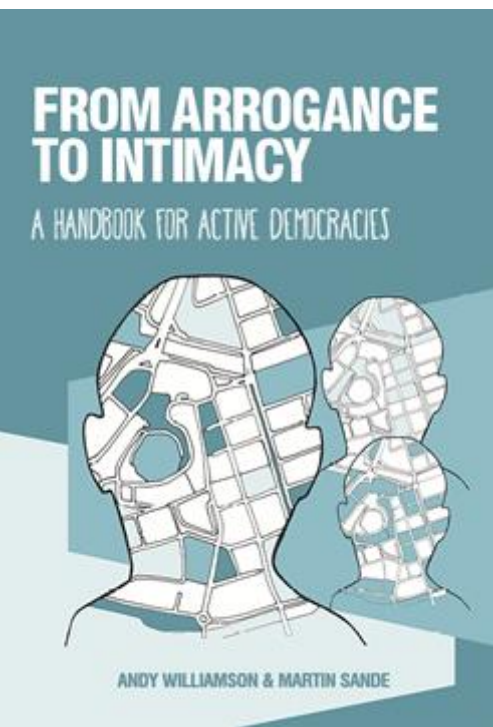
Att få något gjort i ett komplext sammanhang

Välfärdssamhället kunde byggas för människor –
hållbara samhällen behöver byggas med
människor

Martin Sande



Martin Sande – Senior Samtalsledare



Medgrundare av Dialogues (SVB) – arbetar i spänningsfälten runt komplexa samhällsfrågor med dialog och medskapande. 30 år som konsult bland annat partner och kreativ ledare på Preera i 17 år. Initiativtagare till Sverigestudien.se. Författare till ett flertal böcker



Ny bok kommer inom kort – i början av 2026

Fem råd till beslutsfattare

NÄR FRÅGOR ÄR SOM SVÅRAST OCH BETYDER SOM MEST

Martin Sande & Bernard Le Roux

 *dialogues*

Två utgångspunkter/axiom för mina resonemang och arbete

- 1. OMFAMNA KOMPLEXITETEN** – försök inte förenkla. Det blir bara värre!
- 2. FOKUSERA PÅ ATT HANTERA SPÄNNING KONSTRUKTIVT** – tidigast möjligt tillsammans med de som ni är ömsesidigt beroende av



**Använd beslutskompassen
– för att navigera i era
uppdrag och
samverkansbehov**

Aktörer arbetar
TILLSAMMANS

Nordväst

Nordost

Aktörer
Gör FÖR

Sydväst

Sydost

Aktörer
Arbetar MED

Aktörer arbetar
SJÄLVSTÄNDIGT

dialogues

Aktörer arbetar
TILLSAMMANS

Nordväst

"Vi styr mot gemensamma mål genom tydliga strukturer, avtal och processer som håller samman systemet."

Nordost

"Vi bygger en delad förståelse och samskapar lösningar som gör kompetensförsörjningen hållbar över tid."

Aktörer
Gör FÖR

Sydväst

"Vi tar ansvar för vårt eget uppdrag, men riskerar att tappa helhetsbilden om vi inte synkar våra beslut med andra."

Sydost

"Vi testar och lär i praktiken, så att nya arbetssätt kan växa fram nära verksamheten."

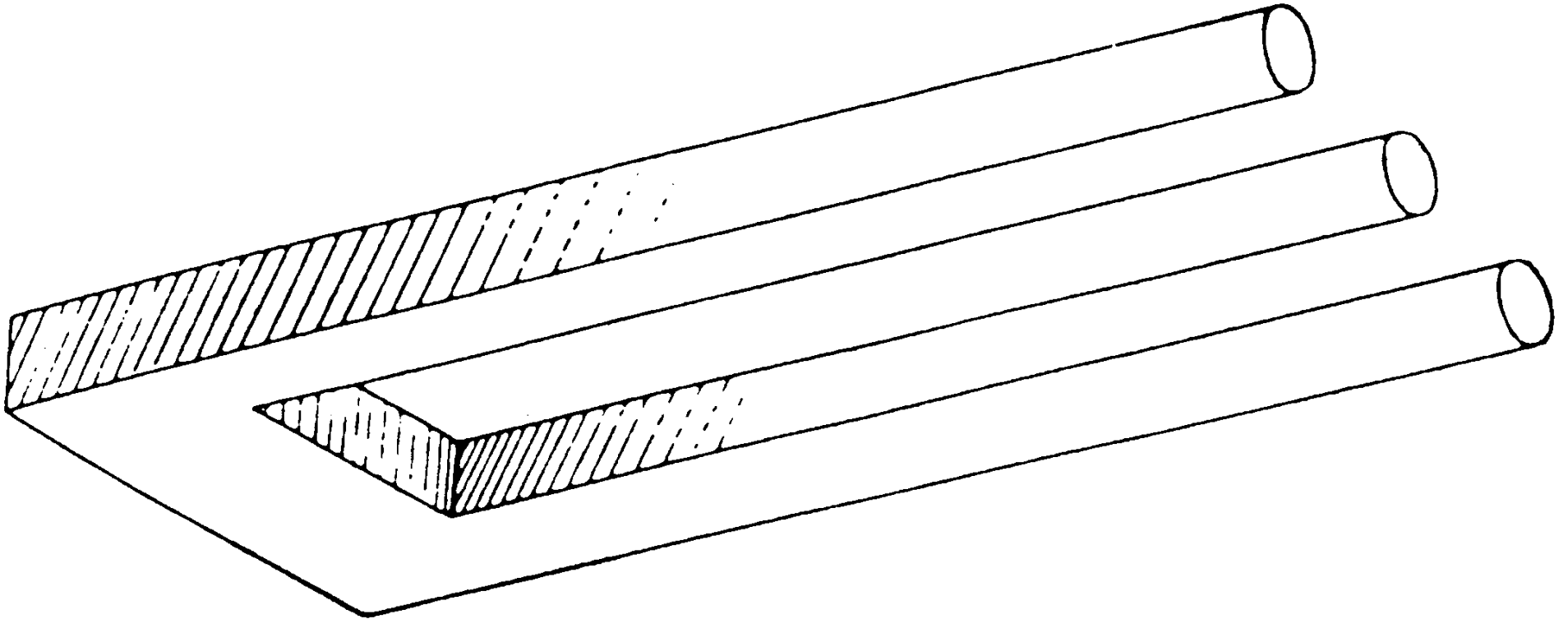
Aktörer
Arbetar MED

Aktörer arbetar
SJÄLVSTÄNDIGT

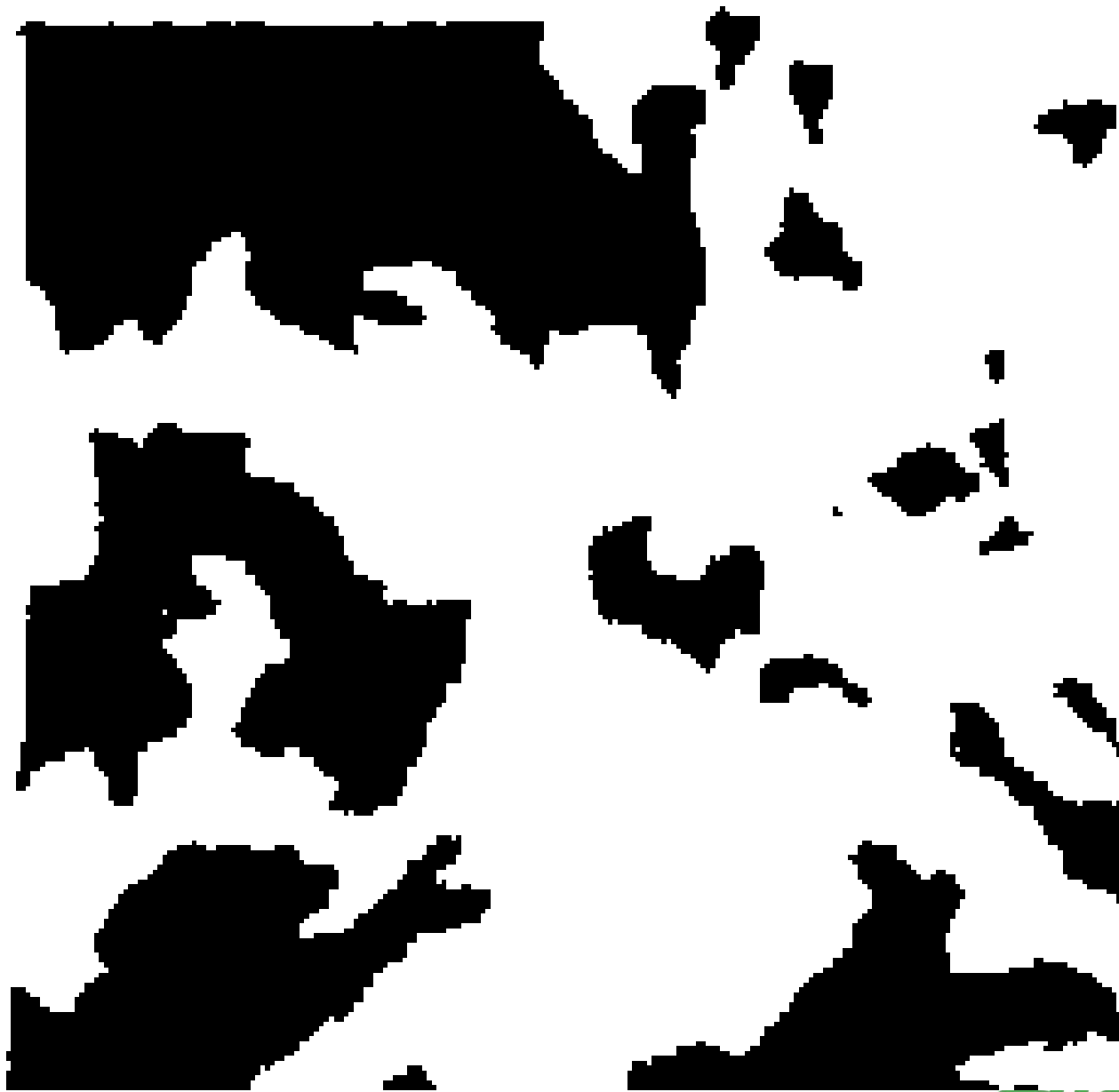
dialogues

**Acceptera komplexitet
– innan du försöker
hantera den**

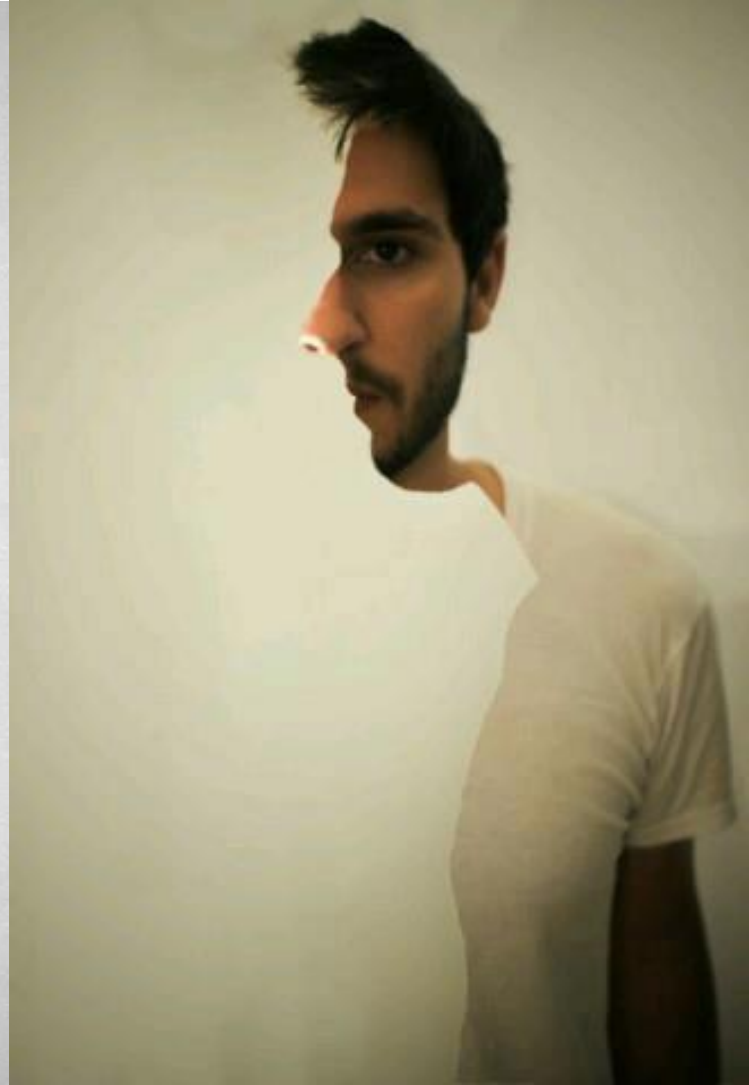
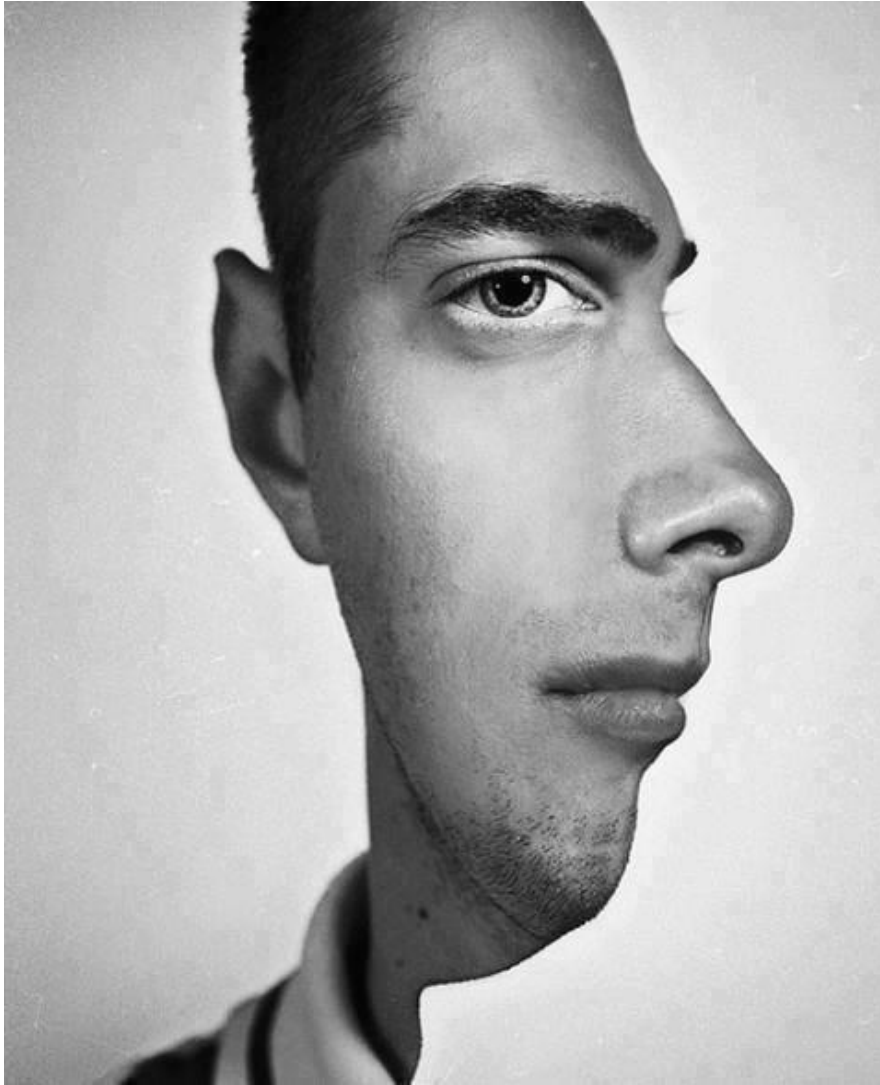
Klarhet är inte samma sak som tydlighet!



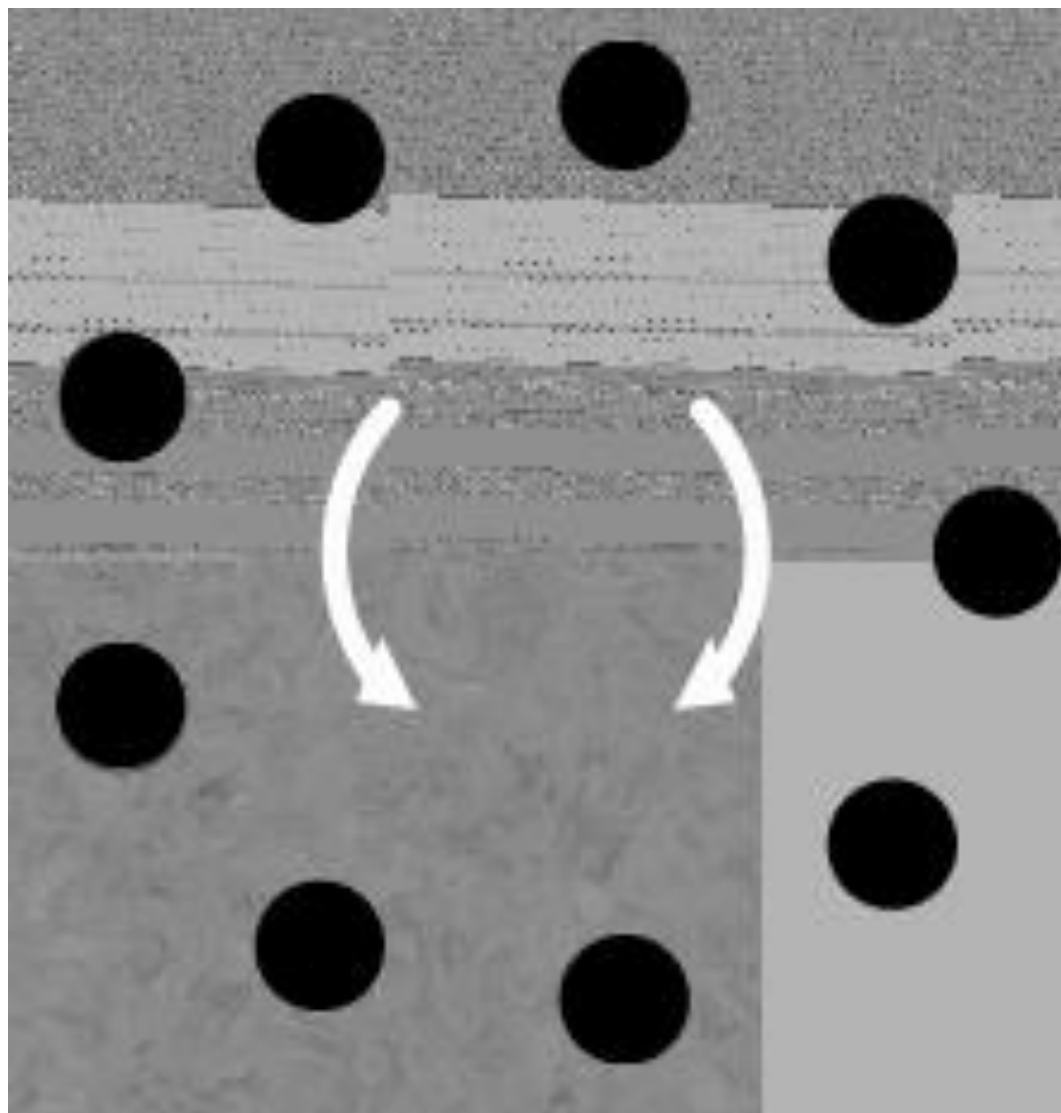
dialogues



dialogues



dialogues



dialogues



dialogues

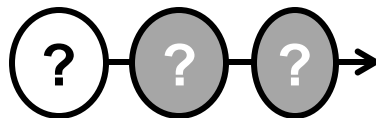
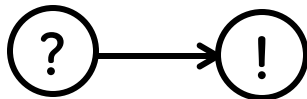
Olika frågor – olika sätt att hantera dem och tänka!!



Enkla frågor – RAKA

- Diagnos och åtgärder är kända och framgångsrika att upprepa
- Linjärt och logiskt tankesätt fungerar – steg för steg instruktion
- Korta feedback loopar – resultat syns väl och är mätbara

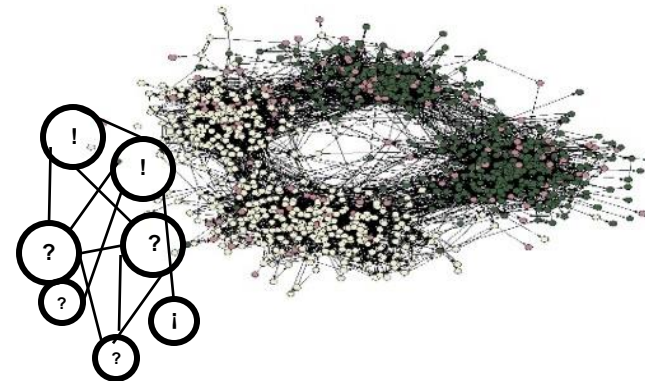
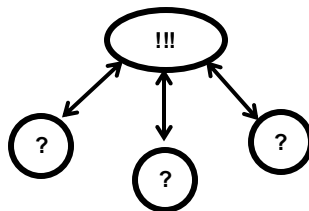
KLARAS AV SJÄLVSTÄNDIGT



Komplicerade frågor – HORISONTELLA/VERTIKALA

- Flera linjära problem som kan hanteras logiskt steg för steg med teknik, evidens och beprövad erfarenhet
- Expertkunskap finns används och är trovärdig
- Resultat kan oftast mätas och synliggöras

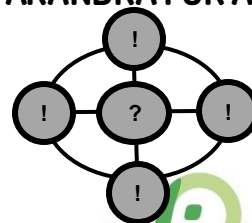
BESLUT/EXPERTIS BEHÖVS!



Komplexa frågor – DIAGONALA

- Perspektiv som krockar skapa friktion
- Dynamisk – ständig förändring
- Icke-linjära samband – svåra att definiera annat än ögonblicksbilder
- Kunskap behöver skapas tillsammans mellan aktörer
- Många delar som är ömsesidigt beroende – synliga och osynliga
- Kan inte lösas en gång för alla

AKTÖRER ÄR ÖMSESIDIGT BEROENDE AV VARANDRA FÖR ATT HANTERA OCH AGERA



dialogues

LACKMUSTESTET! Ser vi frågan som KOMPLEX? Ja och Nej frågor

Har vi tillräcklig kunskap om situationen?

1. Har vi all viktig kunskap om vad som pågår?
2. Vet vi hur tillförlitlig vår kunskap är?
3. Har vi koll på alla viktiga perspektiv och delar av bilden?
4. Känner andra tillit till vår kunskap och våra experter?

Uppfattas vi som legitima av dem som berörs?

1. – Uppfattas vi som en del av lösningen,
2. snarare än en del av problemet?
3. – Accepteras vårt mandat och våra beslut, både internt och externt?
4. – Finns det tillit till oss bland dem som påverkas av frågan?
5. – Upplever människor att de blivit rättvist behandlade?

Finns det tillit mellan dem som är inblandade?

1. – Är relationerna mellan beslutsfattare och andra aktörer fungerande och icke-konfliktfyllda?
2. – Präglar ömsesidig tillit och respekt kontakten mellan olika aktörer i frågan?
3. – Finns det en tro på att beslutsfattare har förmåga att hantera situationen?

Har vi kontroll över utvecklingen?

1. Kan vi påverka hur situationen utvecklas?
2. Har vi tidigare lyckats hantera liknande situationer?
3. Kan vi fatta beslut och agera utan att ta hänsyn till andra aktörer?
4. Vet vi vad våra åtgärder sannolikt kommer att leda till?

Är frågan fri från spänningar och motsättningar?

1. Är samtalen sakliga och fria från rykten, skvaller eller hån?
2. Fungerar kontakten mellan olika perspektiv eller grupper utan laddning eller konflikt?
3. Har ingen lämnat eller blivit undanträngd på grund av frågan?
4. Är det möjligt att prata över grupperingar utan att hamna i tydliga motsättningar eller "skyttegravar"?

KUNSKAP
OM

KONTROLL
ÖVER

LEGITIMET

SPÄNNING

Aktuell fråga
eller
situation

TILLIT
MELLAN

dialogues

Arbeta med spänningen – innan den blir destruktiv

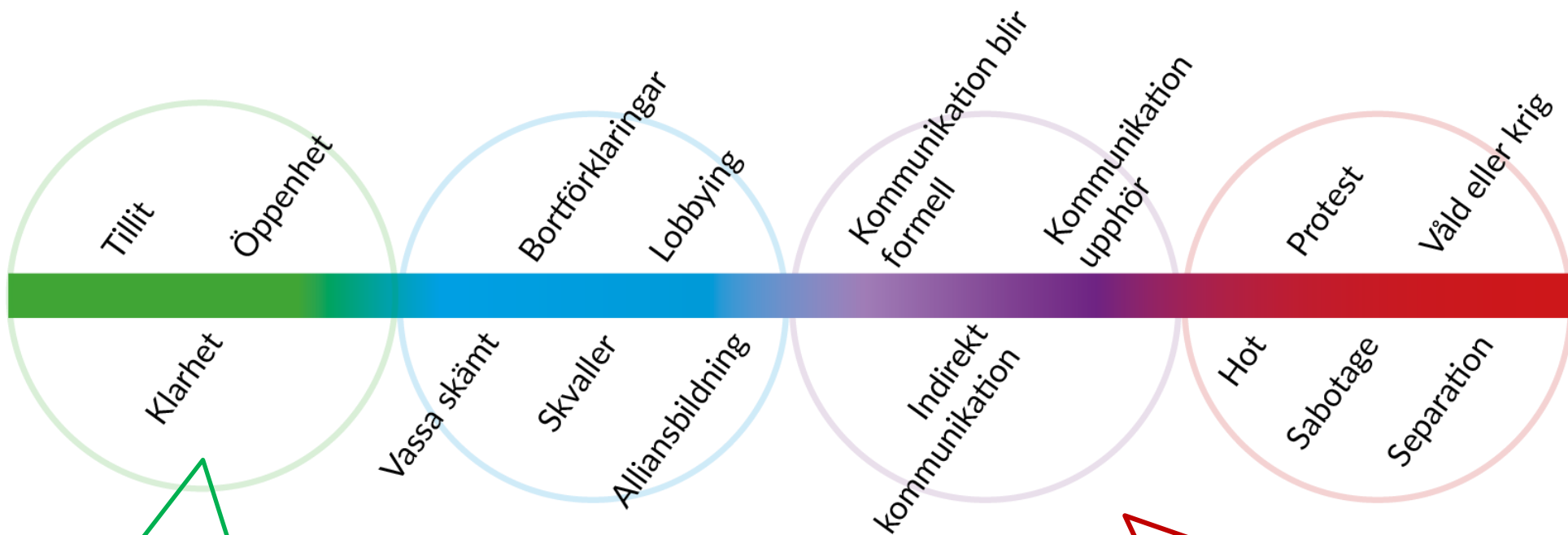
KOMPLEXITET DRIVER SPÄNNING



Komplexa frågor kan **inte förstås eller
hanteras hållbart bakom ett **skrivbord**
eller vid ett **tangentbord**.**



Perspektiv som inte lyssnas på driver spänning. I komplexa frågor är flera perspektiv i rörelse samtidigt. Många gånger hörs vissa men inte andra. Komplexitet driver spänning – spänning driver komplexitet.



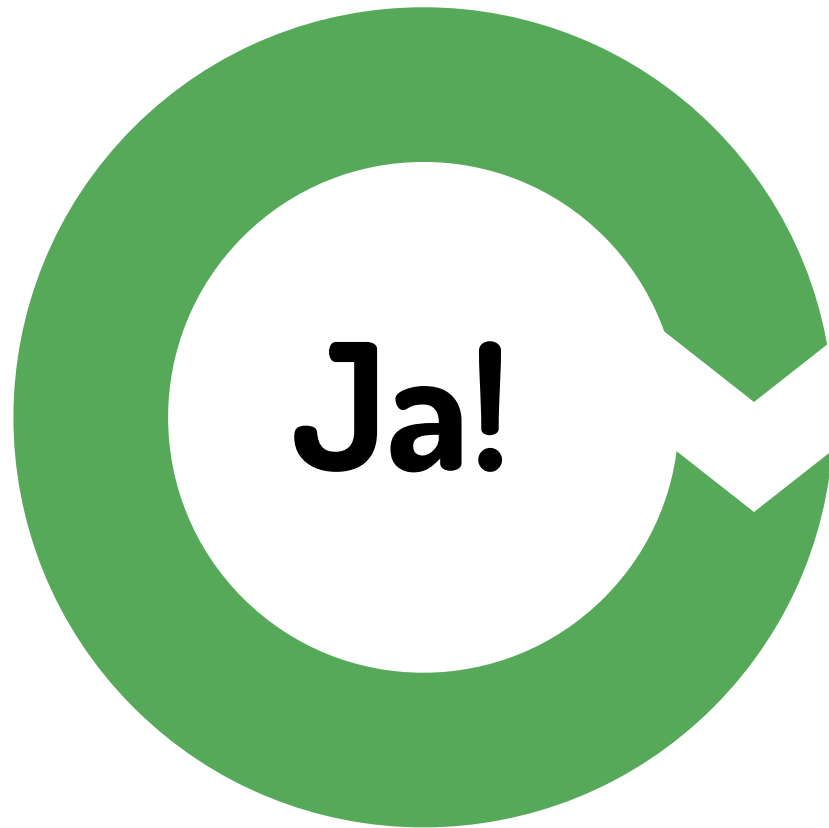
Hur kan vi tillsammans möjliggöra att arbeta här?

Och ta oss härifrån!

dialogues

**Polaritet är inte
problemet! Polarisering
utan kontakt är det !**

Vad är viktigast för att bygga en grund för bättre dialog? Perspektiv som saknar kontakt skapar destruktiv konflikt



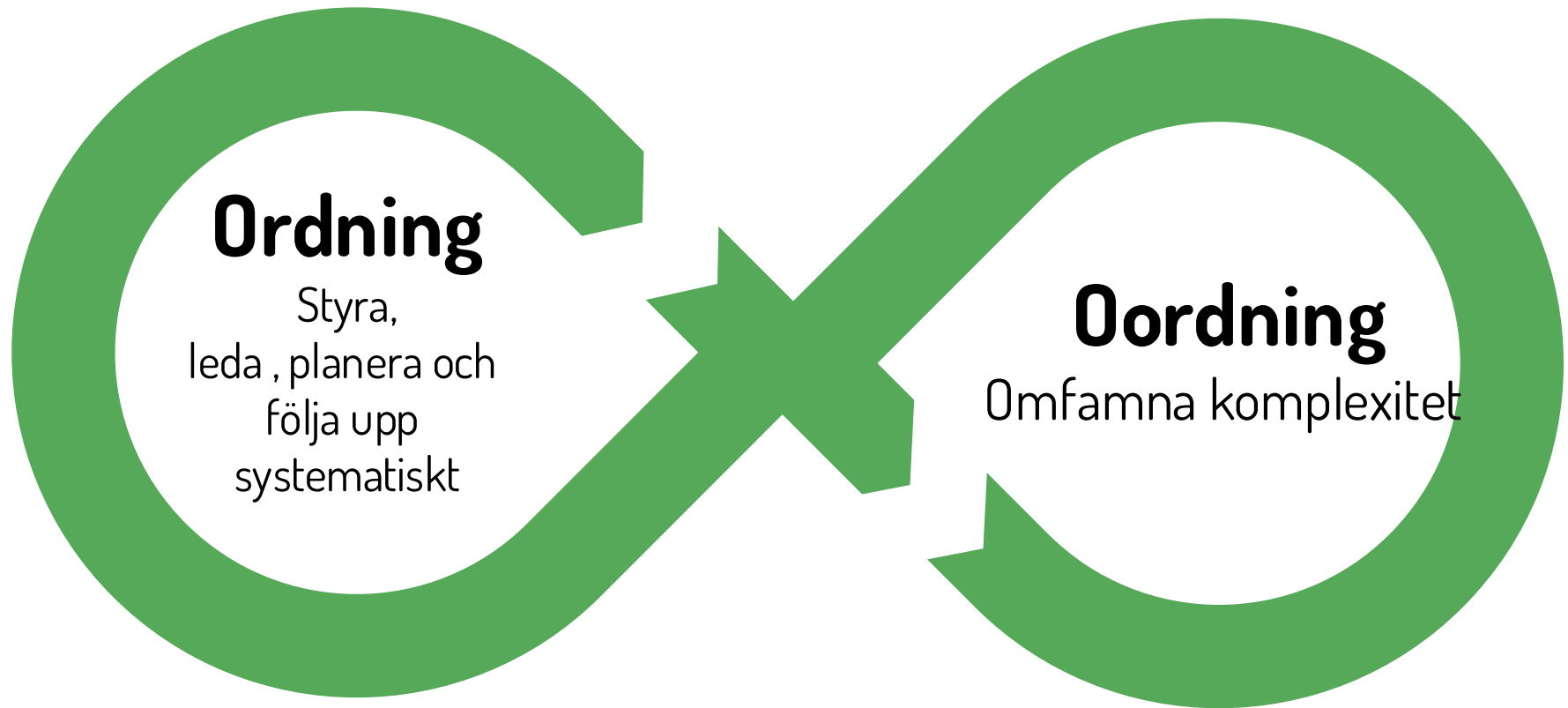
dialogues

Kontakt och flöde mellan perspektiv skapar hållbarhet. Kontakt mellan meningsmotståndare är friskfaktorer.



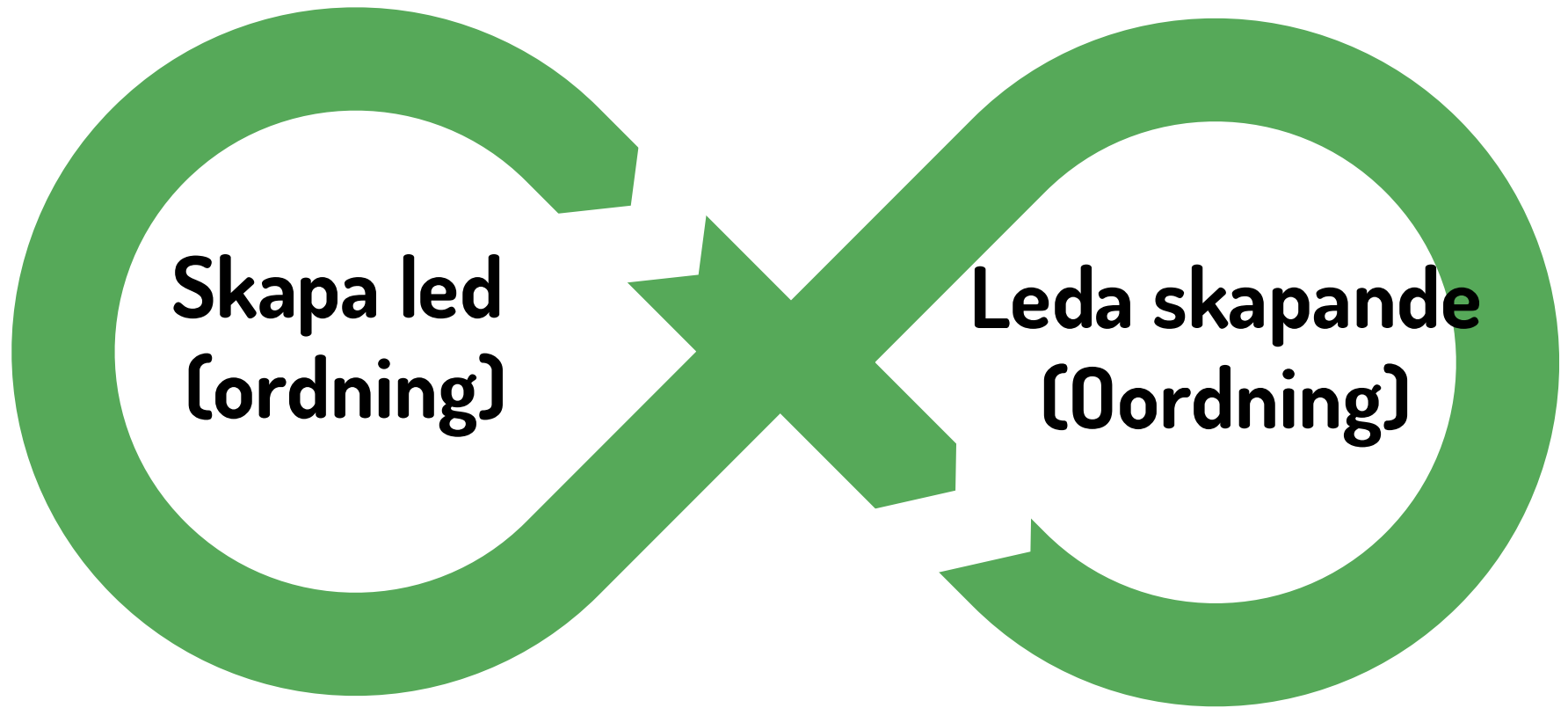
dialogues

Hållbara organisationer kan skapa rörelse och flöde mellan perspektiv
– energin i olikheterna blir konstruktiv och drivande



dialogues

Ledarskap – vad är det då? En lek med ordet



**Gör gärna detta i
vardagen!**

Detta kan du göra direkt!



2 råd som DU kan göra direkt!

1. **TA KONTAKT** – SÄRSKILT NÄR DET TAR EMOT!

Prioritera samtal direkt med "den andre" maximera bandbredd. Det vill säga live, telefon eller teams. Inte mail eller sms – även om det känns effektivare – du fördröjer bara spänningen

2. **LYFT FRAM DIN/ER TVEKSAMMA RÖST – VAD BEHÖVER DEN FÖR ATT GÅ MED?**

"Jag är övertygad om XX och samtidigt är en del av mig tveksam. Är det någon mer som tänker/känner något liknande?"

