PRAKTISK GUIDE

TIL SAMSKABENDE FORHANDLING

Det er første gang jeg er blevet taget med på råd, før der besluttes noget.

LODSEJER, ÅSTRUP KÆR

Foto: BioScape.

Life

BioScape

NATURA 2000

Forord

"Vi har arbejdet for den bedst mulige løsning – andet var ikke muligt". Den sætning høres ofte, når en forhandling er afsluttet. Men er det sandt? Er der en "vinder" - og en "taber"?

Som samfund eller borger stiller vi i højere grad nye krav til samarbejde og at involvere sig. Borgere ønsker indflydelse på deres egne omgivelser. Samtidigt bliver vores udfordringer som samfund bliver mere og mere komplekse. Ingen kan løse dem selv. Regeringen kan ikke, markedet kan ikke, organisationer kan ikke og borgerne kan ikke.

Komplekse problemstillinger kræver kreativitet, hvis der skal findes en god og anvendelig løsning. Det kræver en anderledes måde at forhandle på. En tilgang, der har til formål at finde løsninger med nye partnere i unikke situationer og forskellige sammenhænge.

Samskabende Forhandlinger er en metode, der hjælper dig med at finde løsninger, som tager udgangspunkt i de involverede parters interesser. Formålet med Samskabende Forhandlinger er, at parterne kommer frem til en brugbar aftale, som har mere værdi for dem end ingen aftale. Derudover er processen kendetegnet ved gennemsigtighed og etablering af stærke partnerskaber, der rækker ud i fremtiden.

Samskabende Forhandlinger er baseret på Mutal Gains Approach tilgangen, en forhandlingsmetode udviklet på Harvard Universitet, og koblet sammen med proces management. Drejebogen er udarbejdet som en del af BioScape, et projekt støttet med midler fra EU's LIFE-program.

Anna Munk Bonven
Frida Franko-Dossar
Henrik Ørtenblad
Jan Kunstmann
Mads Lægsgaard Madsen
Per Nørmark
Simon Back Nielsen

Udgivet --- 2025

BioScape er støttet af EUs LIFE program med 22,4 mio. kr.
Projektets samlede budget er 37,2 mio. kr.

Indholdet af guiden afspejler forfatterens/projektets synspunkt.
The European Climate, Infrastructure and Environment Executive Agency (CINEA) og Europa-Kommissionen kan ikke gøres ansvarlig for indholdet.

www.life-bioscape.eu

INDHOLD

Introduktion & baggrund
SIDE 4

Formålet med guiden
SIDE 5

Brug guiden gennem hele processen
SIDE 6

Er du *proces*- eller *projekt*leder?
SIDE 8

Forberedelse
SIDE 9

Trin 1: Opstil spilleregler for samarbejde
SIDE 11

Lær området og hinanden at kende
SIDE 12

Interesser fremfor standpunkter
SIDE 13

Trin 2: Emne/interessent matrix
SIDE 13

Fælles Fact-Finding
SIDE 14

Trin 3: Skab værdi
SIDE 15

Gør kagen større - sammen!
SIDE 16

Organiser løsninger i pakker
SIDE 17

Trin 4: Pakkeløsninger
SIDE 17

Opstil objektive kriterier for løsningen
SIDE 18

Udformning af aftalen
SIDE 19

Trin 5: Design aftaler, der (næsten) udfører sig selv
SIDE 19

Implementering & gennemførsel
SIDE 20

Bilagsoversigt
SIDE 21

1 Introduktion & BAGGRUND

Foto: BioScape.

Foto: BioScape.

Samskabende forhandling "i en nøddeskal"

Samskabende forhandling er en tilgang til forhandling, der har til formål at fremme involvering og opbygning af lokalt ejerskab i projekter i det åbne land. Alle interessenter inviteres til aktivt at deltage i udformningen af processen og løsningerne.

I landskabsprojekter skal mange aktører og interessenter arbejde sammen. Udgangspunktet er frivillige aftaler med lodsejere, der har mange forskellige perspektiver og interesser i deres, jorder, fremtidig produktion og udviklingen af lokalområdet.

Denne guide beskriver, hvordan du som procesleder kan forberede, igangsætte og gennemføre processer omkring inddragelse af borgere, organisationer og myndigheder til fremme af opbakning og involvering.

HVEM ER GUIDEN TIL?

Guiden er målrettet procesledere som igangsætter processer, der involverer flere interessenter, der skal samarbejde indenfor et givent område. Guiden tager dig gennem processen fra *før* en opgave igangsættes samt *i løbet af* en opgave - så tæt på praksis som muligt.
I mange organisationer benævnes sådanne opgaver i dag som "projekter", men for at holde tilgangene til processtyring og projektledelse adskilt, kaldes det "opgaver" i guiden (se side 7).

Denne guide er udarbejdet af partnerskabet i LIFE BioScape i samarbejde med Landbrugsstyrelsen, Naturstyrelsen og P2. Målet med guiden er at udbrede en samskabende tilgang til landskabsprojekter, som skaber mere værdi for de involverede.

HVORNÅR ANVENDES SAMSKABENDE FORHANDLING?

Guiden er særligt målrettet landskabsprojekter, hvor problemstillingerne indebærer, at der skal ske ændringer i arealanvendelsen. Som procesleder, der repræsenterer en organisation f.eks. en kommune eller Naturstyrelsen, har du en ramme bundet af politisk beslutning og økonomi, som skal implementeres. Men tilgangen til lokal involvering og opbygning af ejerskab for løsningerne kan styrkes gennem den beskrevne tilgang og metoder i denne praksisorienterede guide.

Samskabende forhandling er ikke brugbar i alle processer. Samskabende forhandling er relevant, når:
1) opgaveejer står med en problemstilling, som involverer en gruppe af interessenter med diverse interesser, og
2) ikke selv har den fulde bemyndigelse til at føre projektet ud i livet.

Det er nødvendigt at engagere lodsejere i processen. I det arbejde er der behov for kommunikation, gennemsigtighed og gensidig tillid.

FORMÅLET MED GUIDEN

Borgere forventer i dag en langt større grad af involvering i, hvad myndigheder og virksomheder foretager sig. I og med der i højere grad tages individuel stilling til, hvad der foregår i samfundet accepteres alle planer og tiltag ikke uden videre.

Borgere ønsker en aktiv rolle i udformningen af vores fælles fremtid. Så mens udfordringerne bliver mere og mere komplekse, er der behov for kreativitet for at komme frem til de bedste løsninger. Hvis det lykkedes at bringe alle interessenter til bordet om at finde de rigtige løsninger, kan du opbygge bæredygtige resultater for fremtiden.

Foto: BioScape.

HVAD ER SAMSKABENDE FORHANDLING?

- Samskabende forhandling er procesledelse med en alternativ tilgang til at løse kendte udfordringer. I samarbejdet med lodsejere om at indgå aftaler for ekstensivering af landbrugsproduktion, udtagning af lavbundsarealer eller jordfordeling er relationerne mellem mennesker det helt centrale. Her er der behov for, at du er engageret og er i stand til at involvere dig med de lokale. Tal med alle, også dem du er uenig med.

- I samskabende forhandling er målet, at alle interessenter deltager aktivt i processen. Interessenterne får på den måde en stor grad af indflydelse på definitionen af problemstillingerne og løsningerne. Samskabende forhandling står i kontrast til at præsentere en gruppe interessenter, som enten påvirkes eller påvirker en given proces for en prædefineret løsning, som de enten skal nikke ja eller sige nej til. Det kræver mod til at møde lodsejerne uden en færdig plan.

- Samskabende forhandling sker i et fælles rum, hvor en vellykket proces afhænger af opbyggelsen af tillid mellem de involverede parter. Det har stor psykologisk betydning, at interessenterne kan se sig selv i projektet og selv har været med til at forme det, som i højere grad bliver *deres projek*t. Dermed er samskabende forhandling en tilgang, et ændret mindset, hvor du går til interessenterne med et oprigtigt ønske om at finde ud af, hvad der på spil i et område.

HVORFOR BRUGE SAMSKABENDE FORHANDLING?

Samskabende forhandling er:

- en tilgang til at øge successen i natur- og landskabsprojekter, hvor der skabes mere værdi end opfyldelsen af ét mål, f.eks. udtagning af lavbundsjorde. Målet er aftaler, som har mere værdi for de involverede end ingen aftale.

- en tilgang til at forbedre samarbejdet og koordineringen mellem forskellige myndigheder og organisationer. Komplekse processer på tværs af organisationer kræver klare aftaler om organisering, roller og ansvar.

- en reel invitation til deltagelse i en proces, hvor resultatet bliver et projekt, som interessenterne oplever som *deres projekt*. Det kræver at processen for involvering af lodsejere og borgere gentænkes.

HVORNÅR BØR MAN *IKKE* ANVENDE TILGANGEN FOR SAMSKABENDE FORHANDLING?

- hvis løsningen allerede er kendt, og der er mandat til at implementere løsningen.

- hvis der allerede er opbakning til et projekt, eller hvis løsningen ikke afhænger af opbakning fra interessenterne.

- hvis opgaveejer har og er villig til at bruge sit mandat til at implementere løsningen.

BRUG GUIDEN GENNEM HELE PROCESSEN

Guiden er opbygget, som en praktisk anvendelig vejledning, som tager dig gennem tilgangen for samskabende forhandling koblet til de forskellige trin i processen. Hvert trin indeholder forslag til tilgangen til interessenter og en række emner og elementer, der er vigtige at få belyst inden næste trin.

Gennem forberedelsen af de enkelte trin bliver du introduceret til centrale begreber og værktøjer, som er en del af samskabende forhandling.

Guiden indeholder en række hjælpevideoer, som du tilgår via QR-koder, som scannes ved hjælp af kameraet på din telefon

Hjælpevideoerne indeholde eksempler på brug af tilgangen, og kan findes under hvert afsnit.

Foto: BioScape.

Start processen

De følgende afsnit er opdelt på baggrund af en række trin, som ofte går igen i samskabende processer. Alle forløb er dog forskellige. Det er vigtigt at have for øje, at det er de lokale processer for inddragelse og samarbejde også.

Den trinvise guide til samskabende forhandling er baseret på en generel proces, hvor mødet med virkeligheden ofte gør, at man er nødt til at vurdere hvilket trin, der er relevant i den specifikke situation og nogle gange gå et trin tilbage, hvis noget viste sig ikke at være tilstrækkelig afklaret. De nedenstående trin for samskabende forhandling er vejledende.

TRIN 1: LÆR HINANDEN AT KENDE OG OPSÆT SPILLEREGLER FOR SAMARBEJDE

TRIN 2: TAL OM INTERESSER FREMFOR STANDPUNKTER

TRIN 3: SKAB VÆRDI

TRIN 4: PAKKELØSNINGER

TRIN 5: BESLUTNINGER OG IMPLEMENTERING

PROCESSEN KOGT NED

Få et overblik over de fem primære trin i processen for samskabende forhandling. Hvad er de vigtigste spørgsmål og fokuspunkter under hvert trin, som skal afklares inden der fortsættes til næste trin:

TRIN 1
Forberedelse og relationer

- Hvad er projektrammen?
- Hvilke organisationer er relevante? Opsæt et fysisk møde, lav klare aftaler og definer indbyrdes roller. Brug tid på at lære hinanden, de interne processer og de andre faglige tilgange på tværs af organisationer og sektorer at kende.
- Opstil fælles spilleregler for samarbejdet.
- Lær projektområdet at kende: *hvad* er der på spil og hvem skal med?
- Vær tydelig i dit formål og budskab, når du inviterer dine interessenter til møde. Hvad skal deltagerne tage stilling til, og hvilken proces bliver de en del af?

TRIN 2
Interesser fremfor standpunkter

Første borgermøde

- Kom bagom holdninger og standpunkter. Spørg ind og vær nysgerrig på deltagernes situationer og interesser.
- Præsenter ikke et færdigt projekt, men en projektramme (f.eks. 1 slide) og inviter interessenterne til at byde ind med lokale information og input til problemstillinger. På den måde får de også noget med hjem fra det første møde.
- Led processen, inviter ind, lyt og forstå. Vær nærværende. I denne fase er der ofte brug for andre kompetencer end dem, du ofte anvender som fagmedarbejder.
- Hvad ved I? Hvad ved I ikke? Brug Fælles Fact-Finding til at blive klogere på både udfordringer og potentielle løsninger, og søg fælles viden.

TRIN 3
Skab værdi

- Sæt rammerne. Når interessenter inviteres til at forme et projekt, skal det gøres klart, hvad der er foruddefineret, og hvor de har reel indflydelse. Inviter interessenterne til en fælles workshop, hvor udfordringer og temaer drøftes.
- Vær åben overfor nye forslag og prøv idéer af i fællesskab.
- Godt samarbejde på tværs af sektorer og organisationer kan løfte processen. En koordineret organisering på tværs af aktører skaber tillid og gennemsigtighed.
- Kend dit og andres bedste alternativ til en forhandlet aftale (BATNA). Hvilke muligheder har du, hvis der ikke kan indgås en aftale?

TRIN 4
Pak løsningerne

- Opstil objektive kriterier for løsningen. Hvilke kriterier skal løsningen leve op til? Hvad skal en god løsning indeholde, og hvordan kan det "måles"?
- Hvilke løsninger kan 'pakkes', så de tilsammen adresserer flere udfordringer og skaber mere værdi?

TRIN 4
Udformning af aftalen

- Udarbejd juridisk bindende aftaler.
- Forbered de formelle beslutningsprocesser.
- Arbejd med én tekst for projektet.
- Lav aftaler omkring "hvad nu hvis..."
- Lav aftaler for implementering samt drift og kontrol.
- Lav aftaler om, hvordan uenigheder løses.

*PROCES*STYRING ELLER *PROJEKT*LEDELSE

PROCESSTYRING OG PROJEKTLEDELSE ER TO FORSKELLIGE ARBEJSMETODER, SOM STILLER FORSKELLIGE KRAV TIL OPGAVEEJEREN.

Processtyring

- Starter med en idé (som udvikler sig)
- Fokus er på at udvikle en idé til noget, der kan realiseres samt give retning, der leder hen mod at udføre projektidéen
- Nøgleord til tilgangen: at åbne op for idéer og forslag for derefter at afgrænse og udvælge
- Resultat: en aftalt (og gerne formuleret) leverance

*Projekt*ledelse

- Starter med en defineret, fast leverance eller projektbeskrivelse
- Fokus er på tidsforbrug, midler, kvalitet, information, risici og organisering
- Nøgleord til tilgangen: at opfylde mål og rammer for opgaven
- Resultat: en gennemført leverance

TEST DIG SELV

Er du *proces*- eller *projekt*leder?

Svar på nedenstående tre spørgsmål med udgangspunkt i, hvad der falder dig mest naturligt. Svarmulighederne er karikerede, men læg vægt på hvilken én du naturligt hælder til.

Spm. 1. Hvor vil du helst være?
1. Midt i projektområdet hvor jeg kan følge implementeringen.
2. I forsamlingshuset hvor alle interessenterne mødes til kortlægning af interesser og snak om problemstillingerne.

Spm. 2. Hvad er vigtigst for dig?
1. At nå det ønskede resultat inden for tidsrammen i en tilfredsstillende kvalitet.
2. At de vigtigste interessenter når til enighed om, hvordan en udfordring skal løses.

Spm 3. Hvad er den største succes for dig i dit arbejde?
1. Når en opgave er fuldført inden for budgettet og den givne tidsramme på trods af udfordringer på vejen.
2. Når en idé begynder at forme sig i en konkret og realiserbar retning, som de primære interessenter er engageret i.

VEND PÅ HOVEDET FOR SVAR

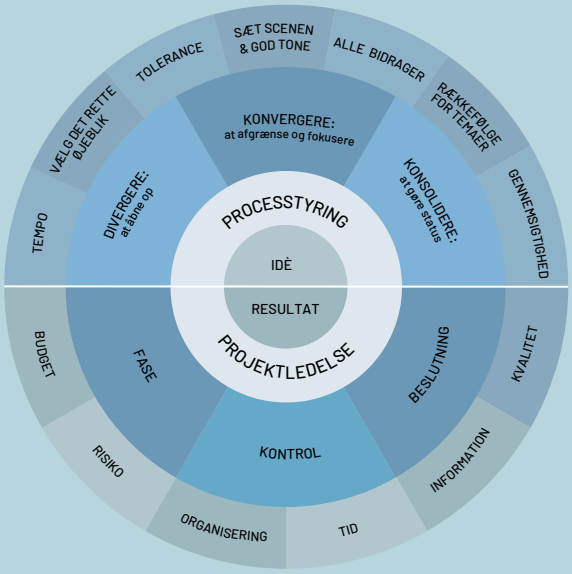
Har du flest svar, hvor du er mest enig med svarmuligheden 2, er du generelt procesorienteret. Fokus er på udvikling og inddragelse af interessenter. Det er den fase, der går forud for implementeringen, hvor mål og løsninger stadig er uklare og skal defineres.

Har du flest svar, hvor du er mest enig med svarmuligheden 1, er du generelt projektorienteret. Fokus er på et specifikt mål. Projektet er defineret og løsningen skal implementeres til aftalt tid, kvalitet og budget.

For at opbygge et velarbejdet projekt skal både proces- og projektstyringen prioriteres. Samskabende forhandling kræver procesledelse og kan ikke håndteres som et projekt, da flere elementer ikke er defineredeo nok til at blive administreret som et projekt.

Vil du vide mere om kompetencer i procesledelse

→ Se bilag 1



Figur 1: Forskel på tilgang til processtyring og projektledelse.

FORBEREDELSESFASEN OPDELES I TO TRIN, HHV. MED FOKUS PÅ:

1. Aktørgruppen internt i processen
2. Interessenter i projektområdet

Du kommer som opgaveejer med en dagsorden og inviterer relevante aktører ind i projektet. Rammen for projektet er allerede politisk besluttet, og du har et fast budget til at løse opgaven. Den ramme forveksles sommetider med en projektplan, som skal følges til punkt og prikke. Her er det vigtigt, du formår at inddrage de relevante aktører, så processer koordineres på bedste vis, hvilket skaber fremdrift i processen.

1 AKTØRGRUPPEN

- Hvem der er relevant at involvere afgøres af opgaven og dens udgangspunkt.
- Rollerne for de involverede aktører samt deres respektive mandater kortlægges og defineres, når gruppen er samlet:
  - Hvem gør hvad? Hvornår?
  - Hvem har mandat til hvad?
  - Opsæt spilleregler for det interne samarbejde.

- Sammen med gruppen udarbejdes et overblik over opgaven. Det kan bl.a. inkludere:
  - Fælles mål og forskellige interesser
  - Tidsplan og intern møderække samt forventninger til tværgående koordinering m.m.

MÅL FOR DETTE TRIN

- At få indsigt i mål og interesser hos involverede aktører.
- At organisere aktørernes roller inkl. mandat.
- At skabe overblik over afsat tid, ramme og ressourcer hos involverede aktører, som projektejer skal have indsigt i, så det er klart, hvad I kan forvente af hinanden.
- At opsætte processer for koordinering på tværs af organisationer, så relevante aktører kontinuerligt inddrages.
  - På den måde kan andre aktører spille ind undervejs i en proces, hvis der opstår behov.

2 INTERESSENTER I PROJEKTOMRÅDET

Natur- og landskabsprojekter påvirker både de lodsejere, der ejer jorden, samt organisationer og privat personer der bruger områderne til fiskeri, jagt eller andre aktiviteter. Der kan være både enslydende og modsatrettede interesser på spil.

I landskabsprojekter har de berørte lodsejere en afgørende indflydelse på, om projektet kan realiseres eller ej, eftersom deltagelse som udgangspunkt er på frivillig basis.

Første skridt er at identificere de problemstillinger, der er en del af eller har indflydelse på opgaven. Ud fra disse kan du identificere, hvem der har en andel i problemstillingen.

Overvej hvem der har en primær rolle i processen:

- Lodsejere i området: er der specifikke lodsejere ,der er mere centrale end andre?
- En myndighed eller privat organisation: er deres involvering relevant for en specifik fase? Er det muligt at involvere aktørerne tidligt i processen med det formål at koordinere processen, og skabe mulighed for at der opstår synergieffekter. Scan QR-koden på næste side og hør et eksempel fra BioScape.
- Kendte modstandere: er der interessenter, der ikke direkte påvirkes, men har mulighed for at påvirke processen, bør de inddrages. Overvej om det er nok at informere, eller om det er nødvendigt at invitere ind. Samt hvordan det gøres mest hensigtsmæssigt.

FORBEREDELSE

Her står du: Med en projektramme og et budget.
Du er opgaveejer, og du har grønt lys fra din organisation til at skyde processen i gang.

Hvad gør du nu?

Start med at besvare de to følgende spørgsmål:

1. Hvem bliver berørt af processen?
2. Hvem har indflydelse på, om processen bliver en succes?

Inden du går i gang med at række ud til interessenterne, skal du overveje, hvem det er relevant at inkludere - og hvordan. Inddrag gerne aktørgruppen i kortlægningen af interessenterne.

Vær opmærksom på, at ikke alle interessenter har den samme rolle og prioritet. Nogle interessenter har noget på spil, fordi de ejer jord eller bor i området. Andre har interesser som jagt, personlig relation til området eller andet. Forskellige niveauer af inddragelse kan være relevante.

Når du har identificeret de relevante interessenter, er det tid til at planlægge det første møde. Overvej om der er enkelte lodsejere, som er kritiske overfor processen eller har en særlig udfordring ifm. projektet. Her kan det være en god idé at række ud til vedkommende før det første fælles møde. For at alle har en fælles forståelse, er det vigtigt, at den information, der give er enslydende til alle.

Konstruktiv dialog og kommunikation med relevante beboere og lodsejere i et projektområde er centralt for en succesfuld proces. Hvis der på det første møde præsenteres en allerede udarbejdet plan for det givne projektområde, er der ikke meget rum til at inddrage interessenterne og deres interesser. I så fald handler det om at overbevise dem om, at din plan er en god idé. En anden god indgangsvinkel kræver åbenhed til, at interessenterne kan indgå i rammesætningen af projektet, og senere hen hvilke løsninger der kan implementeres.

Det har stor betydning, hvem der leder involveringsprocessen, og hvilken rolle vedkommende har i organisationen og lokalområdet. Overvej nøje, hvilken rolle og forudgående historie procesledere har i området, f.eks. hvilke sager kommunen har i området og tilknyttede sagsbehandler. Det er vigtigt at kunne adskille processen fra anden sagsbehandling for at undgå interessekonflikt. En mulighed er at dele rollen med en kollega: en som procesfacilitator og den anden som repræsentant for organisationen. Alternativt kan en uafhængig procesfacilitator styrke tilliden hos interessenterne.

Fem gennemgående essenser

Hvordan forberedes og afholdes samskabende interessentmøder?

→ Se bilag 2

Samskabende forhandling bygger på tilgangen Mutual Gains Approach og nærmere P2's proces for Connective Negotiation. Målet med Connective Negotiation er, at du sammen med interessenterne kommer frem til en eksekverbar aftale, som har mere værdi for gruppen end ingen aftale. Processen kendetegnes ved gennemsigtighed og etablering af stærke partnerskaber, der rækker ud i fremtiden.

På samme måde som i Connective Negotiation er de følgende fem essenser gennemgående for, hvordan tilgangen til samskabende forhandling fremmer involvering og ejerskab i processen.

De fem esserne bør være en del af processen fra start til slut. De præsenteres løbende som en del af samskabende forhandling i denne guide:

ESSENS 1: FOKUSER PÅ INTERESSER FREMFOR STANDPUNKTER

ESSENS 2: GØR KAGEN STØRRE OG SKAB VÆRDI

ESSENS 3: KEND DIT OG ANDRES BEDSTE ALTERNATIV TIL EN FORHANDLET AFTALE

ESSENS 4: OPBYG BÆREDYGTIGE RELATIONER

ESSENS 5: OPSØG VIDEN SAMMEN. BRUG FÆLLES FACT-FINDING

[1] Læs mere om Connective Negotiation på BioScape hjemmeside: www.life-bioscape.eu

TRIN 1

Her er planen. Sæt i gang!

Det kan være fristende at løbe af sted, så snart der er givet grønt lys og afsat midler. Du har din projektramme og måske også en projektplan, som har været udgangspunkt for tildeling af midler. Det er *din* plan på vegne af din organisation. For at skabe de bedste rammer for en samskabende proces er projektplanen *dit* udgangspunkt. Men det er vigtigt at du er åben for forslag og nye løsninger, I kan finde frem til i fællesskab. Hvis planen allerede ligger fast, er der ingen grund til at invitere interessenter ind i samskabende forhandling.

Når du møder interessenterne starter i forfra med at blive enige om problemstillingerne - løsningerne kommer langt senere! Derfor er det uhensigtsmæssigt at vise allerede optegnede kort og planer med løsninger og forslag, da det kan give oplevelsen af, at projektplanen allerede ligger klar. Hvis planen allerede er lavet, vil interessenterne opleve at de hverken har indflydelse på udfordringen, der skal løses, eller de løsninger der vælges. Du skal oprigtig være parat til at ændre din egen plan, når nye og bedre idéer opstår.

Når processen med samskabende forhandling sættes i gang, skal tavlen viskes ren. Planen som du har udarbejdet forud for processen repræsenterer din og din organisations interesser i projektområdet. På første møde med interessenterne kan I tage udgangspunkt på et blank kort over området og begynde at indtegne dræn, kommende solcelleprojekter m.m. som fælles viden og opstart til dialogen.

Opsæt spilleregler for samarbejde

Hvad er spilleregler for samarbejde?

På første fælles møde med interessenterne er opsætning af fælles spilleregler for samarbejde en god øvelse i at drøfte gruppens mødeform, beslutnings-processer og forventninger til det gensidige samarbejde.

Når I er nået frem til gruppens fælles spilleregler, skal
du sørge for, at *alle* deltagere får nikket til resultatet.

Spillereglerne tages efterfølgende op, som start på hvert møde og drøftes løbende gennem processen. Hvis der opstår konflikt eller usikkerhed, bør gruppens tilgang til konfliktløsning findes i spillereglerne.

Det er gruppens spilleregler. De kan ændres, hvis gruppen er enige om det.

Tips til at opstille spilleregler med en gruppe:

- Når en interessent kommer med et forslag til en spilleregel: brug det som en god start. Inviter dem til at tilføje flere.
- Spørg dine interessenter, hvad de oplever som et godt møde. Hvad kan interessenterne blive enige om udgør et godt møde? Alternativt kan du spørge, hvad der udgør et dårligt møde.
- Giv et eksempel på en spilleregel, som er vigtig for dig, og inviter deltagerne til at tilføje flere.
- Vær forberedt på at forklare på mødet, hvordan spille-regler for samarbejdet vil være nyttige for processen.
- Spilleregler kan ændres når alle interessenter er enige om det.
- Du kan også selv tilføje til listen af fælles spilleregler.
- Måske er "spilleregler" ikke den bedste betegnelse i din kontekst. Find på et andet navn sammen med dine interessenter.
- Spillereglerne kan også beskrive de mål, som gruppen arbejder mod: trinene i processen, de oplysninger, du bruger m.m.
- Sæt god tid af til at forklare hvad formålet med fælles spilleregler er på det første møde.

I alle rum vi træder ind i, er der spilleregler: *sid pænt ved bordet , lyt når andre taler...*

Ved at tale og blive enige om, hvordan vi gerne vil samarbejde i en gruppe, og gøre det visuelt ved at skrive det op på en tavle, har vi allerede opnået noget som gruppe. Vi har noget, vi er fælles om. Spilleregler kan indeholde alt fra, hvordan I løser konflikter, og hvem kommunikerer med pressen, til at fællesmøder altid starter med kaffe og brød.

LÆR OMRÅDET OG HINANDEN AT KENDE

PUNKTER AT AFKLARE I TRIN 1:

1. Spilleregler for samarbejde
2. Projektet og dets udgangspunkt
3. Planlæg processen med interessenterne
4. Lær projektområdet, problemstillingerne og hinanden at kende
5. Opsamling og næste skridt

TIPS & TRICKS:

- Besøg projektområdet, hvis muligt.
- Inviter altid på fælles aftensmad, kaffe og kage... Det skaber god stemning!
- Brug tid på en præsentationsrunde, f.eks. navn og bopæl. Hvis interessenterne kender hinanden i forvejen kan runden indeholde f.eks. husdyr, yndlingsret el.lign. Det er godt at få alle på banen fra start.
- Forbered en kort velkomst, hvor du præsenterer idéen og udgangspunktet for projektet. Brug tid på at forberede dig, da du sandsynligvis kommer til at gentage det mange gange.
- Vær nysgerrig på, hvad der er på spil i området: hvem bor hvor? Hvem spiller badminton sammen om søndagen? Hvem stoler gruppen på?

1. Spilleregler for samarbejde
Ved at opsætte fælles spilleregler har gruppen mulighed for i fællesskab og fra start at drøfte, hvad der forventes indbyrdes i forhold til kommunikation (intern og ekstern), beslutnings-processer (hvem skal godkende, hvem skal inddrages, og hvem skal holdes informeret). Gentag og følg op på spillereglerne på hvert møde med gruppen. Hvis du arbejder med en gruppe i konflikt, kan dét at nå til enighed om fælles spilleregler være en stor opgave. Se spillereglerne som gruppens første fælles aftale.

2. Processen og dens udgangspunkt
På første møde præsenterer du projektets ramme samt din organisations motivation for at igangsætte processen. Er der ufravigelige krav, som interessenterne skal vide? Skjul ikke dit eller andres formål. Understreg at du ønsker at forme og udvikle projektet sammen med interessenterne. Præsenter et blank kort til at åbne dialogen og blive klogere på området i fællesskab. Hvis du anvender et kort med løsningsforslag indtegnet, kan det være en udfordring at åbne dialogen op igen, da de indtegnede områder/løsninger vil præge den videre dialog.

3. Planlæg processen med interessenterne
Forbered på forhånd hvor meget og hvordan du ønsker at involvere interessenterne i lokalområdet. Det kan eksempelvis være en møderække på fem møder over fem måneder. Det giver interessenterne noget at forholde sig til, men undgå at blive for specifik ift. mål og indhold for de enkelte møder.

4. Lær området, problemstillingerne og hinanden at kende
Der kan være mange måder at lære området og interessenterne at kende. En måde kan være at gå ud i området sammen. Det giver dig som proces-leder en masse information om området og relationerne mellem lodsejerne.

5. Opsamling og processen fremadrettet
Når mødet afrundes, samles der op på, hvad I har lavet på mødet. Det er vigtigt, fordi nogle interessenter repræsenterer en større gruppe. De skal kunne genfortælle den samme information til deres gruppe efter mødet. I opsamlingen gentages mødets centrale punkter og aftaler:

- Hvad har I opnået?
- Er der indgået aftaler, der skal følges op på?
- Hvornår er næste møde, og hvad sker der mellem møderne?

På den måde forebygger du tvivl og misinformation.

Foto: BioScape.

TAL OM INTERESSER FREMFOR STANDPUNKTER

PUNKTER AT AFKLARE I TRIN 2:

1. Interesser versus standpunkter
2. Emne-interessent matrix til overblik
3. Start identificering af merværdier

Et standpunkt er en holdning, du har. En interesse er de bagvedliggende bevæg-grunde og motivationer til holdningen.

1. Interesser versus standpunkter
Efter det første møde har du samlet en mængde viden og oplysninger om projektområdet, interessenterne og deres forskellige interesser. Denne viden udtrykker sig ofte som holdninger, eller *standpunkter*. Vi kommunikerer og forhandler ofte ud fra *standpunkter som*: *"Jeg ønsker det skal være sådan... jeg er imod det og det". "Der skal ikke stå vand i min baghave...", "Jeg vil ikke afgræsse...", "Der skal ikke være et klima-lavbundsprojekt på min jord...".*

Personer med standpunkter som de førnævnte, har ofte tænkt grundigt over dem, men stand-punkterne er ofte kun den synlige top af interesserne, der er under overfladen.

Ved at spørge til interessenternes interesser undersøges, hvad der ligger bag ved standpunktet. I første del var spørgsmålet: "*hvad er vigtigt?*" . Nu er det: "*hvorfor er det vigtigt?*"

Ved at tale om interesser frem for standpunkter bliver det tydeligt, hvad den enkelte lodsejer har på spil, og hvad der betyder noget for vedkommende. Du som procesleder er nødt til at have dig selv med i dialogen og være nærværende. Hav derfor god tid til uformelle snakke, f.eks. med udgangspunkt i kort af projektområdet. Nogle temaer kan drøftes på fællesmøderne, mens andre er mere personlige, der er behov for at tale om 1:1.

Hvordan får man interessenterne til at drøfte interesser fremfor standpunkter?
I samskabende forhandling forsøger du at komme bag standpunkterne for at tale om interesser. På et lodsejer-møde omkring genslyngning af en å, kan en lodsejer sige: "Jeg er imod genslyngning". Til det kan du spørge: "Hvorfor er du egentlig imod? Er du nervøs for, om det vil give oversvømmelser på dine marker og reducere udbyttet?" Og fortalerne – hvorfor er de for? Måske skal påvirkningen af vandstanden undersøges yderligere, eller hvilke muligheder der er for at reducere risici for oversvømmelse af lodsejerens marker? Hvis du får øje på baggrunden for en holdning eller et standpunkt, er det lettere at finde kreative løsninger. Hvis du tænker i interesser, så er flere løsninger ofte mulige. Hvor lodsejeren er bekymret for vand på sine marker, bør det undersøges, hvorvidt det er et reelt problem, eller om lodsejeren kan kompenseres, hvis hans marker bliver vådere.

TRIN 2
EMNE/INTERESSENT MATRIX

Et emne/interessent matrix anvendes for at skabe overblik over interessenter og interesser, samt hvad du endnu har brug for at blive klogere på.

Matrixen kan hjælpe dig med at organisere interessenter, interesser og spørgsmål. Det kan både gøres ved hjælp af online redskaber og på stort papir. Scan QR-koden og se bilag 2 for et eksempel.

FÆLLES FACT-FINDING

Foto: BioScape.

Foto: BioScape.

Hvem ved noget om hvad?

Fælles Fact-Finding er en metode, der kan være relevant at anvende i alle trin i processen fra start til aftalen udarbejdes. Fælles Fact-Finding kan både anvendes, når der er behov for at finde allerede eksisterende viden i rapporter i forberedelsesfasen, eller når nye løsninger og deres gennemførlighed skal testes.

Det er op til procesledere at identificere, hvornår det giver mening at anvende Fælles Fact-Finding, og om der er behov for at bruge Fælles Fact-Finding flere gange i løbet af en proces.

Fælles Fact-Finding inkluderer alt fra prøvetagning, analyser og forskning til fælles gennemgang af tidligere arealanvendelse og indsamling af lokal viden. Måske kan gruppen i fællesskab teste en løsning i mindre skala eller finde frem til en ekspert, som kan bringe processen videre.

Formålet med at anvende Fælles Fact-Finding er at inkludere alle parter i opbygningen af viden, som projektet skal bygge på.

6 TRIN I FÆLLES FACT-FINDING

Når Fælles Fact-Finding anvendes er det vigtigt at starte med at beskrive alle de forhold, der skal undersøges i fællesskab. Gruppen skal være enige om, hvad der skal undersøges, og hvordan det anvendes, når materialet eller informationen foreligger.

Det er vigtigt, at gruppen laver en aftale om tilliden til resultatet, når det foreligger. Med en sådan aftale skal de involverede gøres opmærksom på, at resultatet ikke kan udfordres. Det er muligt ikke at kunne lide resultatet eller modsætte sig konsekvenserne. Men man kan ikke afvise resultatet.
Gruppen kan vælge at udføre undersøgelsen selv eller vælge en konsulent eller ekspert, som alle har tillid til. Der kan yderligere vælges en mindre gruppe til at følge processen nærmere på vegne af hele gruppen.

Der er seks ting, som bør afdækkes i samarbejde med interessenter, når brug af Fælles Fact-Finding overvejes:

1. Vil Fælles Fact-Finding gavne beslutningsprocessen?
2. Hvad er spørgsmålet/misforståelsen/hullet i viden?
   - Bliv konkret og formuler dette sammen med interessenterne. Det giver større ejerskab og forståelse for resultatet.
3. Hvad ved vi allerede?
   - Vær opmærksom på forskellen mellem fakta og holdninger.
4. Hvad har vi brug for at vide?
5. Hvad vil vi gøre med informationen?
6. Hvem skal udføre undersøgelsen/analysen?
   - Skal der f.eks. samles en arbejdsgruppe til at følge undersøgelsen?

Foto: BioScape.

TRIN 3

SKAB VÆRDI

Hvordan kan du i din proces være med til at løfte flere problemstillinger end defineret i projektplanen? Det er vigtigt, du finder ud af, hvad der er på spil for interessenterne i området.

Bliver du ofte mødt af sure miner og spørgsmål omkring kloakering af et sommerhusområde, når du afholder borgermøder, der egentlig skulle handle om natur og udtagning af landbrugsjord? Forestil dig at du har taget fat på din kollega i spildevandafdelingen inden mødet, som har indvilget i at sætte gang i en undersøgelse af sommerhusområdet. Nu kan borgermødet i stedet handle om græsningsarealer, kompensation og naturområder, og måske har du oveni købet været med til at sætte gang i kloakeringen af et ønsket område. Det skaber god stemning og merværdi til processen.

En anden måde at skabe mere værdi er ved at udforske muligheder sammen med dine interessenter. I dialog med en eller flere lodsejere kan der identificeres nye tilgange til produktion, eksempelvis hvordan landmanden kan få flere penge for salg af sit kødkvæg? Kan der oprettes et slagteri til fælles salg, eller skal produkterne markedsføres lokalt til grillpølser i sommerhusområdet?

I en samskabende proces, hvor interessenter inviteres ind til at forme processen, er der ingen, der skal gå ud og føle sig dårligere stillet efter projektet er gennemført. Det kan ske, hvis kagen der skal deles, er så lille, at alle kommer ud med et meget lille stykke, som det ofte sker i et kompromis.

Projekter har ofte et begrænset budget, så hvad gør man, når der ikke er penge til alt det, som interessenterne gerne vil? Her er det med at være kreativ og vise områdets potentialer til dine politikere i byrådet, engagere civilsamfundet og borgerne. Så kommer pengene!

GØR KAGEN STØRRE

En stor kage er lettere at dele. Det er derfor du omhyggeligt skal være på jagt efter den størst mulige kage.

Spørg nysgerrigt ind, når dine interessenter ytrer en holdning eller et forslag. Der kan være ønsker og udfordringer, som du ikke er bevidst om, men som kan være med til at skabe nye muligheder i processen. Suspender kritik og vær kreativ.

KEND DIT OG ANDRES BEDSTE ALTERNATIV TIL EN FORHANDLET AFTALE

BATNA: Best Alternative To a Negotiated Agreement

Målet med samskabende forhandling er at finde frem til en mulig løsning, der er bedre for alle, end hvis der ikke indgås nogen aftale. Altså en løsning der er bedre, end hvad I hver især kan opnå alene.

Derfor er det vigtigt, at både du og andre ved bordet er opmærksomme på det *bedste alternativ til en forhandlet aftale*.

Eksempel på BATNA:
Hvis du lejer et værelse og din udlejer hæver huslejen med 800 kr. om mdr, kan du overveje dine muligheder, inden du taler med udlejer. Du kan:

1. Undersøge lovgivningen for huslejestigning.
2. Kontakte lejernes organisation og undersøge muligheder for at organisere dig sammen med de øvrige lejere.
3. Undersøge priserne for et andet værelse.
4. Flytte ind hos en ven.

Nu kan du gå til din udlejer, for du kender dine alternativer, såfremt du ikke kan få en bedre aftale i forhandlingen med udlejeren.

Ved du, hvad dit bedste alternativ er, hvis du ikke kan nå frem til en aftale ved forhandlingsbordet? Hvad er dine muligheder, hvis du i starten af forhandlingsprocessen beslutter dig for ikke at deltage i forhandlingen, eller beslutter dig for at forlade processen på et tidspunkt? Med andre ord; ved du, hvad dine alternativer er ud over en aftale? Det er en vigtig betingelse for enhver forhandlingssituation.

Dit BATNA er altså handling, du kan gøre uafhængig af andre - ellers er det ikke et BATNA.

Hvis ikke du kender din BATNA, kan en forhandling gå i stå fordi det bliver enten eller. Med overvejelser om BATNA ved du, hvad der skal ske, hvis ikke der kommer en aftale. Du kan lettere få interessenterne til bordet, idet de hver kan se behovet for en aftale.

GØR KAGEN STØRRE - SAMMEN!

PUNKTER AT AFKLARE I TRIN 3:

1. Overblik over alle problemstillinger
2. Afsøg behov for Fælles Fact-Finding
3. Opsamling og næste skridt

Foto: BioScape.

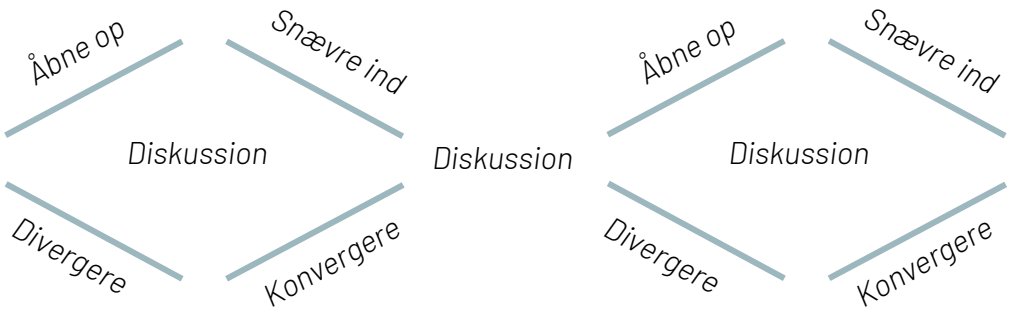
1. Skab mere værdi i fællesskab
Du bør nu have en fornemmelse af, om interessenterne er engagerede i processen, og om de er i stand til at søge efter kreative løsninger på problemstillingerne.

De første møder med interessenterne har givet dig viden om, hvad deltagerne ønsker sig, som de ikke allerede har. Her er der mulighed for at være kreativ og overveje, hvordan der i processen kan skabes mere værdi for de specifikke interessenter.

Formålet med de to foregående trin er at inddrage og aktivere interessenterne, at skabe en fælles forståelse og et overblik over de potentialer der findes i området.

Afhængig af hvor i processen projektet er, kan det være relevant at åbne yderligere op for enten problemstillingen eller de mulige løsninger. Her findes forskellige redskaber til både at åbne muligheds-rummet op, blive klogere på forskellige perspektiver, og dernæst fokusere ind på de mest hensigtsmæssige forslag. Disse redskaber har fokus på enten "divergens", altså at åbne op for diskussion gennem bl.a. brainstorm metoder, og "konvergens" hvor fokus snævres ind og metoderne hjælper gruppen til at prioritere de forskellige løsninger i fællesskab. Scan QR-koden for gode tips til brug af metoden og et overblik over yderligere metoder i bilag 4.

I forløb med fokus på skabelse af merværdi er vekslen mellem at åbne op for diskussionen, for derefter at snævre ind på udvalgte emner eller løsninger, en god måde at skabe fremdrift. Først kan der åbnes op og "brainstormes" frit på løsningsforslag og udfordringer. Noter det hele ned og vær åben over for de forslag, der kommer. Bagefter er det tid til at snævre ind. Nu skal de enkelte forslag diskuteres, prioriteres eller tages ud - kun de mest relevante skal med videre. Hvilke løsninger er de mest hensigtsmæssige? Hvis mulighederne opleves begrænsede, kan endnu en runde, hvor der åbnes op for diskussionen, være nødvendig.



Figur 2: Vekslen mellem at åbne op for diskussion og at snævre ind og prioritere forslag er en god måde at skabe fremdrift.

At skabe overblik over mange interesser og løsninger

ORGANISER LØSNINGER I PAKKER

Du har nu kortlagt interesserne i projektområdet, og sammen med interessenterne har I udviklet forslag til mulige løsninger. Nogle løsninger kan stikke i mange retninger, mens andre kan være mere eller mindre afgrænsede.

Når I i gruppen har fundet frem til løsninger, er det tid til at knytte de mange forslag sammen til mulige løsningspakker, der hver er realistiske og repræsenterer forskellige muligheder. Med løsningspakker menes, at løsningsforslagene skal undersøges for måder og kombinationer, så de supplerer hinanden. Gerne at de kan bringe flere dagsordener i spil i området på samme tid.

Mange af overvejelserne om mulige løsninger og kombinationer er allerede diskuteret gennem processen. For hvert problem er der mindst én mulighed, som bedst passer med de opstillede interesser; og de ønskede kriterier for slutresultatet (se side 18). Kombiner de forskellige løsninger til 1-3 pakker. Ambition er at udforme løsningspakker, der adresserer flere udfordringer på samme tid.

Ved at formulere de relevante kombinationer, og gøre forslagene visuelle, kan det skabe et overblik og måske give nye indsigter. En god model er at samle en mindre gruppe af interessenter, som repræsenterer forskellige interesser, for at drøfte de forskellige muligheder sammen med dig.

Du bør nu have et klart billede af, hvordan opgaven kan realiseres. Hvis ikke; bør du gå tilbage og kikke mere konkret på, hvilke forslag der er identificeret. For at blive klogere på specifikke mulige løsninger, kan der måske være behov for at tale med enkelte lodsejere igen. Eller måske er der brug for, at der på vegne af gruppen vælges en mindre arbejdsgruppe, som hjælper dig med at pakke de relevante løsninger.

TRIN 4

PAKKELØSNINGER

Foto: BioScape.

PUNKTER AT AFKLARE I TRIN 4:

1. Foreløbige beskrivelser af "pakker"
2. Opstillede objektive kriterier

Tilgang til at gruppere mulige pakker:

- Opbyg en matrix over løsningsmulighederne for at skabe overblik (se bilag 5)
- Opsæt 3-4 forskellige scenarier om et centralt tema, f.eks: forbedret vandkvalitet, biodiversitet eller arealanvendelse.
- Opsæt scenarier for forskellige områder, f.eks. åen, søen, kysten, skoven eller med udgangspunkt i aftaler om ejerskab, arealforvaltning, forpagtning, arealanvendelse m.m. Herfra kan kombinationerne foldes ud.
- Udvalgte pakker præsenteres for resten af gruppen, som drøfter for og imod.

OPSTIL OBJEKTIVE KRITERIER FOR LØSNINGEN

Hvordan finder I frem til den bedste løsning, når der er flere interesser på spil? En metode er at opstille' objektive' kriterier for, hvad løsningen skal indeholde og leve op til. På den måde sættes en ramme for slutresultatet. Derved er muligt at holde et løsningsforslag op og spørge; lever det op til vores valgte kriterier?

Objektive kriterier er forudsætninger, som løsningen skal leve op til for at kunne vælges. De skal være rimelige for alle parter. De kan både inkludere lovgivning, løsningen skal leve op til. Det kan være lokale forhold, der er vigtige for at løsningen accepteres. Eller det kan være kriterier, som er givet fra din organisations eller andre centrale aktørers side. De objektive kriterier kan også indeholde planer om drift, vedligehold, ejerskab eller noget fjerde.

Overvej hvordan I bedst vurderer de forskellige forslag til løsning objektivt. Kan det f.eks. være på baggrund af pris sammenholdt med de andre muligheder? Eller hvordan vurderer du, om en bestemt planlægning bidrager mere eller mindre til livskvaliteten? Overvej om det er muligt at anvende en videnskabelig vurdering baseret på bæredygtighed, en ekspert eller ekspertteam, som er udvalgt af interessentgruppen.

De objektive kriterier drøftes i gruppen med udgangspunkt i: Hvad skal løsningen indeholde, tage hensyn til eller forbedre? Hvad er vigtigt, og hvad er mindre vigtigt, for at en aftale kan indgås? Når I formulerer de objektive kriterier og skriver dem ned, er det lettere senere at holde potentielle løsningsforslag op mod kriterierne, og tjekke om de lever op til dem.

En nyttig tilgang er at se alle fakta og mulige konsekvenser af projektet i øjnene, og forberede en gennemsigtig beslutningsproces med alle disse krav for øje:

- Hvad skal en god løsning indeholde?
- Hvordan kan vi "måle" det objektivt?

Eksempler på hvordan en aftale kan måles, inkluderer:

- Videnskabelig vurdering
- Ligebehandling af parter
- Proportional investering i løsningen

UDFORMNING AF AFTALEN

Hvordan sikres en gnidningsfri overgang fra planfasen til implementering? Start med en gennemarbejdet aftale.

Løsningen er fundet, og det er nu tid til at indgå aftaler på baggrund af forhandlingerne.
Sørg for at følge op på alle mundtlige aftaler, der er indgået. Det handler om at sikre, at alle parter er og forbliver skarpe på det, der aftales. I sidste ende skal den valgte løsning og forudsætningerne for denne, beskrives nøje. Der arbejdes med én tekst til aftalen. Denne tekst styres af opgavelederen eller en aftalt gruppe interessenter i forhandlingen. På den måde opstår der ingen misforståelse om, hvilken tekst der sendes, opdaterede udgaver m.m.

Foto: BioScape.

PUNKTER AT AFKLARE I TRIN 5:

1. Aftalen

TRIN 5: DESIGN AFTALER, DER (NÆSTEN) UDFØRER SIG SELV

Start med at forberede beslutningsprocessen i de forskellige myndigheder og organisationer, så I ved hvilke trin, processen skal igennem, og at de rette personer er orienteret eller involveret.

Sørg for at processen er klar for alle involverede. Det omfatter estimeret varighed af de forskellige trin i processen samt uddelegering af ansvar og roller for alle aktører og interessenter.

Tips til at designe aftaler, der (næsten) udfører sig selv:

1. Arbejd med én tekst for projektet.
2. Lav aftaler omkring "hvad nu hvis..." ift. andre projekter i lokalområdet, personlige omstændigheder mv. med alle interessenter.
3. Lav aftaler for implementering samt hvordan tiltag forvaltes, driftes og kontrolleres fremadrettet.
4. Lav aftaler om, hvordan uenigheder løses.

Udarbejd juridisk bindende aftaler!

Forbered de formelle beslutningsprocesser i de relevante organisationer.

Forbered udadvendt kommunikation. Her er der mulighed for at inddrage lokale interessenter og organisationer igen. Måske kan offentlig omtale af projektet være en fordel eller skabe mere værdi for nogen i projektet?

Høring blandt de berørte kredse bør finde sted, inden aftalen færdiggøres.

OBS!
Alle interessenter ved bordet skal være ekstra opmærksomme på at indhente feedback fra deres bagland, og dermed kunne både formidle og forsvare det fælles resultat. Det kan kræve hjælp fra andre parter.

Fortsæt i aftalens ånd

IMPLEMENTERING & GENNEMFØRSEL

Når aftalen er indgået kan det krible i fingrene både hos dig som projektleder og hos interessenterne, for at sætte spaden i jorden. Sommetider starter der dog et arbejde bag kulisserne eller udenfor scenen.

Implementeringen kan ikke altid starte med det samme. For eksempel kræver nogle projekter tilladelser eller afventer politiske beslutninger. Dertil sker der ofte udskiftning i repræsentanterne i aktørgruppen og blandt interessenterne, som ikke har været en del af foregående trin. Alle disse hensyn kan være mere eller mindre synlige for de andre interessenter. Det er derfor afgørende at opretholde de gode relationer, at holde informationsniveauet højt og relevant, og fortsat inddrage interessenterne i arbejdet bag kulisserne.

Det er afgørende at fortsætte med at arbejde i henhold til aftalen. Det kræver fælles organisering - ikke mindst fordi erfaring viser, at enighed hurtigt kan forsvinde.

BILAGSOVERSIGT

1. Kompetencer og tillid

2. Emne/interessent matrix

3. Mødedesign: hvordan forberedes og afholdes samskabende møder med interessenter?

4. Divergens og konvergens

5. Matrix til at "pakke" løsninger

6. Vil du lære mere?

BILAG 1

KOMPETENCER & TILLID

Det kræver specifikke kompetencer og værktøjer at opbygge tillid mellem mennesker. Ikke desto mindre er tilliden mellem dig som procesleder og interessenterne helt central for processens gennemførsel og overordnede accept.

I det nedenstående afsnit er oplistet måder at tilgå andre mennesker i opbygningen af tillid.
Tillid er ikke noget, man kan opnå og sætte flueben ved, hvorefter man aldrig behøver at bekymre sig om tillidsforholdet til den specifikke person igen. Tillid opbygges over tid og gennem handlinger, der stemmer overens med det, man siger. Nedenstående kompetencer giver bud på, hvordan man kan gå til denne uhåndgribelige opgave.

Kompetence	Hvad er formålet?	Hvordan gør jeg det?
Nysgerrighed	At identificere problemer og spørge ind for at indsamle vigtige oplysninger. Find forskellen på primære og sekundære problemer og bekymringer. Opspor information om og mulige årsager til et specifikt problem.	• Stil spørgsmål og spørg interesseret ind for at uddybe problemstillingen. • Fokuser først på det store billede, når du spørger ind. Bliv mere konkret, når du forstår den overordnede situation. • Skeln mellem oplysninger om fakta og oplysninger om holdninger eller antagelser.
Kreativitet	At finde originale løsninger på problemer og nye metoder til erstatning for eksisterende, uegnede metoder eller handlinger.	• Spørg ind til selvfølgeligheder. Prøv at se problem-stillingen fra forskellige vinkler. • Inddrag alternative perspektiver fra andre fagligheder. Opsøg kolleger eller andre for inspiration. • Kom med forslag, der ikke er umiddelbart indlysende. Måske afføder det en ny idé hos en anden.
Initiativ	At opdage muligheder og handle på dem. Hellere starte på egen hånd end passivt at vente og se.	• Tag initiativ til aktiviteter: gå forrest og vis vejen. • Identificer problemer og kom selv med forslag og idéer • Igangsæt handlinger for at fremskynde en udvikling. • Tilbyd hjælp, hvor det er nødvendigt.
Empati	At vise forståelse for andre mennesker og situationen omkring dem. Vær åben om din egen indflydelse på situationen.	• Vis respekt for andres synspunkter og anerkend deres følelser og behov. • Reager empatisk og hensigtsmæssigt, når noget er smertefuldt for den anden person. • Vær opmærksom på atmosfæren under et møde. • Udtryk tillid til den anden person og giv komplimenter.
Lyt	At kunne opfange vigtige oplysninger fra mundtlig kommunikation. Spørg uddybende og reager på svar.	• Stil specifikke spørgsmål til de givne oplysninger. • Vis interesse for adfærd og holdning til det, som den anden person kommer med. • Giv den anden person plads til at komme til orde og til at udtrykke en mening eller idé. • Opsummer hvad I har aftalt til sidst på mødet.
Mundtlig kommunikation	At gøre idéer og holdninger klare for andre ved hjælp af klart sprog, kropssprog og nonverbal kommunikation. Tilpas sprog og terminologi til modtageren.	• Tal klart og forståeligt. • Tal roligt og brug pauser til at være opmærksom på modtagerens reaktion. Test om den anden person har forstået budskabet ved at spørge ind. • Brug intonation og kropssprog til at understøtte dit budskab. • Tilpas sprogbrug til modtageren. • Forklar komplekse forhold i enkle vendinger.

BILAG 2

EMNE/INTERESSENT MATRIX

Nedenstående er et tænkt eksempel på et emne/interessent matrix. Matrixen udfyldes ved, at problemstillingerne, der er identificeret sammen med interessenterne, fyldes ind foroven under "Emner". Alle interessenter (inkl. egen organisation) repræsenteres nedad. Dernæst udfyldes emnerne ud for hver interessent med de identificerede interesser. Det kan være en god idé at samle aktørgruppen, eller nogle få repræsentanter for interessenterne, og udfylde matricen i fællesskab. Tilføj gerne til matricen i løbet af processen, når du/I bliver klogere.

Interessent	Emne 1	Emne 2	Emne 3
	Tilstrømning af næringsstoffer til sø	**Faldende biodiversitet i og omkring sø**	**Udvidelse af solcellepark**
Kommune	Genoprette biodiversitet med vedligeholdelsesfri og bæredygtig løsning (koblet til bevilling) Fremhæve den gode historie Levere resultater som kan fremhæves for politikere og bevillingsgiver	Genoprette biodiversitet med vedligeholdelsesfri og bæredygtig løsning (koblet til bevilling) (Gen)skabe naturværdi til glæde for lokalbefolkning Øge tilflytning til område	Afkoble dræn til reduktion af næringsstoffer i sø Opfylde kommunale mål om bæredygtig energiproduktion
Lodsejere, landbrug	Fastholde dyrkningsværdi af landbrugsbrug Generationsskifte el. salg af ejendom Tilfredsstillende kompensation/pris for jord Bevare ejerskab/råderet over ejendom	Bæverkonstruktioner skaber uønskede oversvømmelser på landbrugsarealer. Ønsker regulering.	Fastholde dræning af landbrugsjord (med udvidelse af solcellepark afkobles evt. dræningsrør) Direkte opkobling eller aktie i produktion Ønsker at være opdateret om hvad der sker
Lodsejere, sommerhusejere	Mulighed for reetablering af badesø Øget turisme kan forstyrre "ro og fred" Indtjeningsmuligheder ved udlejning til turister	Bæverkonstruktioner skaber uønskede oversvømmelser i haver Ønsker oplevelsesrig natur, fx bæverbo	Bevare omgivelser og udsigt Direkte opkobling eller aktie i produktion Ønsker at være opdateret om hvad der sker Fraflytning fra omådet
Danmarks Naturfrednings-forening	Beskytte og genoprette natur Forbedre naturtilstand af vandløb/sø	Beskytte og genoprette natur Forbedre naturtilstand af vandløb/sø Bevare bestand af beskyttede arter, fx bilag IV art: bæver	Aftaler om at inddrage naturfremmende tiltag
Solcellevirksomhed	Afkoble dræn i projektområde for solcellepark	En god historie	Indtjening

Eksempel til udfyldning:

Problemstillinger ➡ Interessenter ⬇	EMNE 1	EMNE 2	EMNE 3	EMNE 4...
INTERESSENT 1				
INTERESSENT 2				
INTERESSENT 3				
...				

BILAG 3

INDDRAGELSE

Hvordan forberedes og afholdes samskabende interessentmøder?

Så tidligt som muligt udarbejdes en plan for antal møder/samlinger med interessenterne, og hvad der skal drøftes på de enkelte møder/samlinger. På den måde er der skabt overblik over, hvorfor og hvordan interessenterne inddrages. Der kan ske ændringer undervejs, så indholdet af møderne bør ikke deles før det er relevant.

Interessenterne skal inviteres. Overvej:

- Hvem skal invitere (afsender og vært) og hvem skal være ansigt udadtil?
    - Hvem er den bedste person/organisation til at kontakte interessenterne eller en bestemt interessent. Det omfatter overvejelser omkring interessentens og egen formelle stilling, personlig relation, tidligere forbindelser m.m.
- Hvem skal med?
    - Første fællesmøde handler primært om at åbne processen op. Da I ikke skal tale løsninger endnu, er der ofte ikke behov for at invitere rådgivende institutioner og andre, som er relevante, når løsningen er valgt, med til mødet.
- Hvordan sørger du for, at alle (relevante) interessenter modtager invitationen til mødet? Skal flere kanaler i spil for at sikre, at alle får besked?
- Hvilken lokation sætter de bedste rammer for sammenkomsten?
- Reflekter over egne forventninger til mødet. Hvad skal der til for, at du oplever at være kommet i mål med mødet? Følg op på din forventning med dig selv efter mødet. Hvad kom I i mål med? Hvad kan forbedres? Hvad mangler I?

Design processen

Start med at udarbejde skelettet til processen, som interessenterne kommer til at indgå i.

Dette bør inkludere:

- Den overordnede projektramme (din organisations udgangspunkt)
- Varighed af forløbet: hvor mange møder, hvor ofte, m.m.
    - Sæt det gerne visuelt op, så interessenterne kan se præcis, hvor I er i forløbet. Det gør det samtidig muligt at følge op på fremdriften sammen med interessenterne.
- Overvej hvad næste skridt i processen er.
    - Spørg dig selv: "Hvad vil du gerne have er på plads efter dette møde?" Dét er målet for mødet.
- Specielt i starten af processen er det vigtigt at holde mulighedsrummet åbent. Pas derfor på med at starte dialogen med en prædefineret løsning på bordet, f.eks. et kort med handlinger indtegnet, som interessenterne skal købe ind på og acceptere. Selvom kortet kun er vejledende kan det give indtrykket af, at beslutningen allerede er taget.

Selvom formålet er klart for dig og aktørgruppen, er det ikke sikkert, at det samme er tilfældet for interessenterne. Start hvert møde med at gentage, hvorfor I er her, og hvorfor det er relevant at arbejde med netop den givne problemstilling. Hvis I har opsat fælles spilleregler for samarbejdet bør disse også tages frem som start på hvert fællesmøde.

- Gentagelser kan være med til at reducere misforståelser og negative tolkninger, der spredes.
- Gør også klart, hvad rammerne er, og hvad interessenterne har indflydelse på, f.eks. hvis der er procedurer som er obligatoriske forud for, at andre processer kan påbegyndes. Hold informationsniveauet højt, relevant og kontinuerligt.
    - Til at starte processen kan du f.eks. præsentere projektrammen kort. Det kan være på ét præsentationsslide.
    - Vis et tomt kort over projektområdet til at starte dialogen.

På den måde har både du og interessenterne overblik over, hvad I går ind i, og hvad processen indeholder.

BILAG 4

DIVERGENS & KONVERGENS

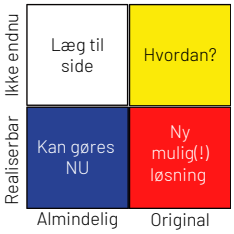
DIVERGENS

De følgende arbejdsmetoder har primært fokus på gennemførligheden af specifikke forslag og mindre fokus på, hvad der er på spil for interessenterne. Det, som disse arbejdsformer gør, er, at de ofte skaber en let og sjov atmosfære, så man også kan give samarbejdet et positivt løft. Arbejdsformen med fokus på divergens (at åbne op) genererer mange idéer: Det kræver en rækkefølge, så ikke alle spørgsmål håndteres på samme tid. Brug eksempelvis klassifikationer med udgangspunkt i geografi, tema (sektorspecifikke) eller delopgaver. Bemærk; at du risikerer at gå glip af synergien mellem spørgsmålene, så udforsk det senere. Du kan også organisere tingene bagefter, f.eks. i et mindmap.

Arbejdsform	Beskrivelse
Workshop i marken	Besøg på stedet skaber en uformel atmosfære. Anvendelig til bedre at forstå situationen og kunne zoome ind, specielt i tilfælde af konkrete konflikter i projektområdet.
Braindump	Opfordr deltagerne til at skrive alle de muligheder, de kan komme i tanke om, ned. Efter 1. runde samler du høsten sammen og grupperer, diskuterer og supplerer, hvor det er muligt. Det er nyttigt at samle alle idéer først uden at påvirke hinanden. I 2. runde kan I fortsætte med at associere på hinandens idéer.
Brainstorm	Få mange idéer på kort tid. Saml forslag på en tavle og anvend brainstorm-reglerne: ingen "jah men'er", ingen udvikling på idéer, ingen beslutninger og kun et klart brainstorming spørgsmål ad gangen. En kort brainstorming øvelse om et fiktivt emne før den egentlige øvelse hjælper med til kreativiteten.
Verdenscafé	Inddel rummet i grupper og tildel hver gruppe et spørgsmål/emne. Deltagerne arbejder sammen i grupper om ét spørgsmål. Derefter skifter grupperne til det næste emne. Deltagerne reagerer på resultatet fra den foregående gruppe. Færdiggør idéen, sæt spørgsmålstegn eller udråbstegn. Roter, indtil hver arbejdsgruppe vender tilbage til sit eget spørgsmål. En vært forbliver fast ved hvert spørgsmål. Personen roterer ikke. Han/hun introducerer den nye gruppe til spørgsmålet og de foreløbige resultater og kan fungere som facilitator for diskussionen.
Ekspertmøde	Inviter eksperter, der kan supplere den manglende viden for at få en bedre forståelse af emnet. Udvælg eksperterne sammen i gruppen. Deltagerne forpligter sig på forhånd til at støtte eksperternes viden. Hvad de vil gøre med den viden, er op til deltagerne selv.
Futuring / Fremtids-fremskrivning	Tag gruppen med til fremtiden. Stil gruppen spørgsmål om, hvordan området ser ud om 20, 50 eller 100 år og lad gruppen svare. Skriv alle resultaterne på en tavle. Zoom derefter ind på, hvordan I nåede dertil; hvilke forhindringer I alle overvandt undervejs; hvem der hjalp jer m.m. Du kan skabe rum til fantasi ved udtrykkeligt at sige, at der ikke er nogen begrænsninger (f.eks. i budgettet eller i beslutningstagningen). Udvælg de 10 vigtigste punkter fra resultatet, som kan hjælpe jer med at løse problemet.
Kig ind hos naboen	Se, hvordan kolleger i eller uden for din organisation griber et lignende spørgsmål an. Hvad fungerer godt eller mindre godt der? Hvordan kunne det fungere for dig? Nogle gange hjælper det også at se på et helt andet indholdsmæssigt spørgsmål, i en anden sektor, men med en lignende tilgang (f.eks. også flere parter, der skal nå til enighed).

KONVERGENS

Arbejdsformen med udgangspunkt i konvergens (at snævre ind, afgrænse og fokusere) skal hjælpe med at skære de uhensigtsmæssige, uønskede eller urealistiske forslag fra, og dermed sætte fokus på de løsninger, som gruppen ser som bedst egnede i forhold til problemstillingen.

Arbejdsform	Beskrivelse
Klistermærker	Uddel et begrænset antal klistermærker til deltagerne. Klistermærker angiver hver især en præference for valgmulighederne; f.eks. "risikabel", "ofte anvendt", "velegnet" til at indikere, hvilke muligheder der skal uddybes. Deltagerne inviteres til at sætte klistermærker på de oplistede forslag på en tavle/væg.
COCD matrix	Gruppér idéer langs to akser: en tidsakse og en innovationsakse. Gennemgå idéerne med fokus på realiserbarhed og hvor kendt eller nyskabende idéen er: • Almindelig idé + realiserbar = NU! • Almindelig idé + endnu ikke realiserbar = læg til side. • Original idé + realiserbar = WOW! • Original idé + endnu ikke realiserbar = hvordan? Vælg i gruppen hvad I vil gå videre med. 
Mulighedsmatrix	Angiv alle muligheder, herunder undervarianter (f.eks. forskellige lokaliteter til vandparkering). Bed deltagerne om at score mulighederne ved at angive rækkefølge for præference på en tavle.
Èn tekst	På vej mod aftalen: Arbejd altid med én tekst. Timing er vigtig. Nogle gange kan det være nyttigt at starte tidligt med et udkast til en tekst (eller f.eks. en indholdsfortegnelse til teksten). Lav den evt. i fællesskab.
Sejrs tale	Skriv hinandens taler (eller lav en skitse til en pressemeddelelse). Læg vægt på "den anden" og lev dig ind i, hvad der er vigtigt for vedkommende/organisationen.
Den kollegiale test	Lad andre se dit første udkast. Lad dem påpege styrker og svagheder. Det kan med fordel være specialister, en kollega og/eller en leder.

BILAG 5

MATRIX TIL AT "PAKKE" LØSNINGER

Med en matrix til at skabe overblik over de mange løsningsforslag bliver det muligt at se, hvordan forskellige løsninger kan kombineres og supplere hinanden. Matrixen gør det samtidig visuelt, hvem der er for og hvem der er imod en specifik løsning. Kan der findes alternativer eller nye perspektiver, som kan gøre den specifikke løsning en mulighed (grøn) for alle?

Eksempel til udfyldning i dit projekt:

Problemstilling 1		**Muligheder**	**Kommune**	**Lodsejere**	**Husejere**	**DN**	**M.fl.**
Hvordan håndteres uønskede oversvømmelser forårsaget af bæver?	Oversvømmelse af marker	Ændre arealanvendelse til natur		Afhængig af kompensation			
		Ændre vandløb så bæveraktivitet vil flytte over tid		Hvad med på kort sigt?			
	Oversvømmelse af bygninger	Byg bygninger på pæle			Skal finansieres. Muligheder kan undersøges i fællesskab gennem Fælles Fact-Finding		
		Uddel materialer til at mindske skader					
Problemstilling 2							
...							

BILAG 6

VIL DU LÆRE MERE?

Assensmodellen Bygger på skovrejsnings- og vådområdeprojekter i Assens Kommune, der er forankret i brede samarbejder med fokus på medejerskab. Læs mere om tilgangen her

LIFE BioScape - *improving Biodiversity in the landScape*
Region Midtjylland, Regional Udvikling
Skottenborg 26, 8800 Viborg