



Arbeidsark

Regionalt plansamarbeid

Innhold:

Vårt formål	3
Regionens aktørkart	6
Spilleregler for samarbeidet	9
En felles planprosess	11
Møtemodell	14
En digital struktur	16
Faglig Planvurdering	18
Konliktkompasset	20



Vårt formål

For kommuner som vil etablere et tydelig og felles fundament for regionalt plansamarbeid.

?

Hvorfor gjøre dette?

Felles mål gir en retning for samarbeidet og gjør det tydelig hva kommunene ønsker å få til sammen. Når målene defineres i fellesskap, skaper det forutsigbarhet, bedre samarbeid og en sterkere regional praksis. Felles mål hjelper dere å prioritere likt, jobbe likere og utvikle en kultur for deling og læring på tvers av kommunegrensene. Dette er grunnmuren i et robust plansamarbeid

1

Samle gruppen og avklar hensikten

Start med en kort runde: *“Hva håper du at plansamarbeidet skal bidra til?”*

Dette gir innsikt i forventninger og skaper en felles mental start.

Tips: Hold svarene korte. Dette er en oppvarming, ikke en diskusjon

2

Still nøkkelspørsmålet

Skriv det synlig i rommet: *“Hva kan vi få til gjennom regionalt samarbeid, som vi ikke får til alene?”*

Å holde dette i fokus gjennom hele møtet gjør det lettere å tenke utover egen kommune.

3

Foreslå mål

Be alle skrive så mange mål de kan komme på. Skriv det på post-its. Ett mål per lapp.

Oppfordre til å tenke både:

- langsiktig (visjon for regionen)
- praktisk (arbeidsformer, rutiner og prosesser)

Det kan være nyttig å bruke ulike farger for temaer som: natur, næring, bolig, prosess.

Tips: Minn deltakerne på å være konkrete og kortfattet.

4

Foreslå mål

Be alle skrive så mange mål de kan komme på. Skriv det på post-its. Ett mål per lapp.

Oppfordre til å tenke både:

- langsiktig (visjon for regionen)
- praktisk (arbeidsformer, rutiner og prosesser)

Det kan være nyttig å bruke ulike farger for temaer som: natur, næring, bolig, prosess.

Tips: Minn deltakerne på å være konkrete og kortfattet.

5

Prioriter og velg topp tre

Gi alle tre stemmer (prikker/klistremerker).

Deltakerne stemmer på de målene som vil gi størst effekt for samarbeidet (3 stemmer hver)

Når stemmene er talt opp: Velg de tre målene som peker tydeligst på regional merverdi.

6

Formuler målene som hele setninger

Jobb sammen om å skrive de tre valgte målene som korte, tydelige og handlingsorienterte setninger.

Bruk eksempelvis denne malen:

“Vi vil ... [handling] ... for å ... [ønsket effekt].”

Eksempler:

- Vi vil dele vurderinger tidligere i planprosessen for å øke kvaliteten og redusere konflikter.
- Vi vil utvikle felles maler og verktøy for å gjøre planarbeidet mer likt og forutsigbart på tvers av kommunene.
- Vi vil styrke det regionale fagmiljøet for å sikre bedre beslutningsgrunnlag i krevende saker.

7

Kvalitetssjekken: Er dette gode mål?

Still dere tre kontrollspørsmål:

1. Vil dette bidra til bedre og mer bærekraftige planer?
2. Legger det til rette for læring og faglig utvikling i regionen?
3. Gjør det samarbeidet mer forutsigbart og samordnet?

8

Avklar neste steg

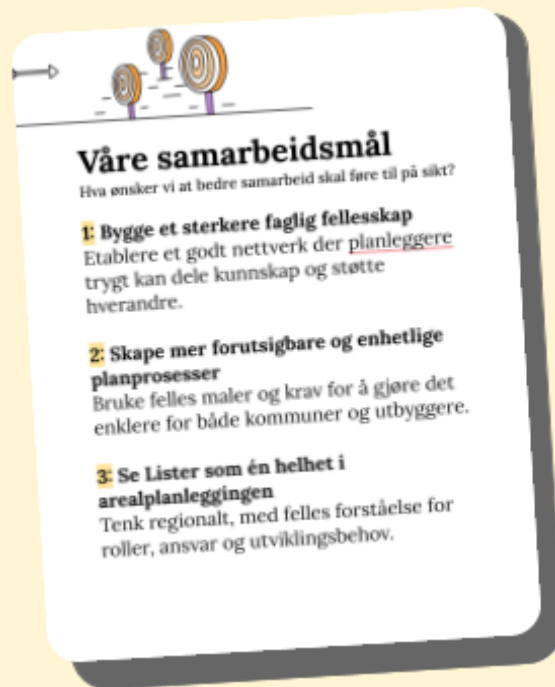
Avslutt med å svare på: *“Hvordan skal vi sikre at disse målene brukes aktivt fremover?”*

Noter gjerne ned tre konkrete praksiser eller vaner dere sammen forplikter dere til.

Etterarbeid

- ☐ Del målene i et digitalt samarbeidsrom (f.eks Teams).
- ☐ Print dem ut og gjør dem synlige der dere jobber.
- ☐ Bruk målene aktivt i møter, særlig når dere vurderer nye saker.
- ☐ Revider målene (gjør i en samling én gang i året)

Eksempel



Eksempel på samarbeidsmål utviklet av planleggere i Listerregionen



Regionens aktørkart

Når aktørbildet synliggjøres, blir det lettere å avklare roller, avhengigheter, potensielle konflikter

?

Hvorfor gjøre dette?

Regionens aktørkart hjelper dere å skape en felles oversikt over hvem som er sentrale aktører i plansamarbeidet, hvilken kompetanse og hvilke ressurser de bringer inn, og hvordan relasjoner og kontaktveier ser ut. Målet er å gi et tydelig bilde av regionens aktørlandskap slik at samarbeidet kan organiseres godt og sørge for at involvering blir mer målrettet

NB: Bruk en stor tavle, flipover eller digital samarbeidsflate. Bruk gjerne post-its i flere farger

1

Start i midten: Definer plansamarbeidet

Tegn én stor sirkel i midten av tavlen. Sirkelen representerer kommunene og det felles planfaglige samarbeidet.

Denne sirkelen skal brukes for å kartlegge alle aktører som påvirker eller påvirkes av dette samarbeidet.

2

Aktører nærmest kjernen

Be deltakerne kartlegge aktører som jobber tettest på planfaglige prosesser og plassere dem rett utenfor midtsirkelen.

Dette kan inkludere:

- planavdelinger
- interne fagmiljøer (landbruk, miljø, teknisk, byggesak)
- saksbehandlere som ofte deltar i planprosesser

- regional forvaltning som fungerer som naturlig sparring

Oppgave:

På hver post-it: skriv aktørnavn + hvilken kompetanse de bidrar med.

3

Aktører lengre ut i nettverket

Lag en ytre sone med aktører som påvirker planarbeidet, men som ikke er involvert like ofte.

Dette kan være:

- utbyggere og bransjeaktører
- konsulenter og rådgivere
- interesseorganisasjoner
- politiske nivåer
- næringsliv
- frivillige organisasjoner
- innbyggergrupper

Gode spørsmål å diskutere:

- Hvem kontakter dere når dere står fast?
- Hvem skaper framdrift?
- Hvem har viktig lokalkunnskap?

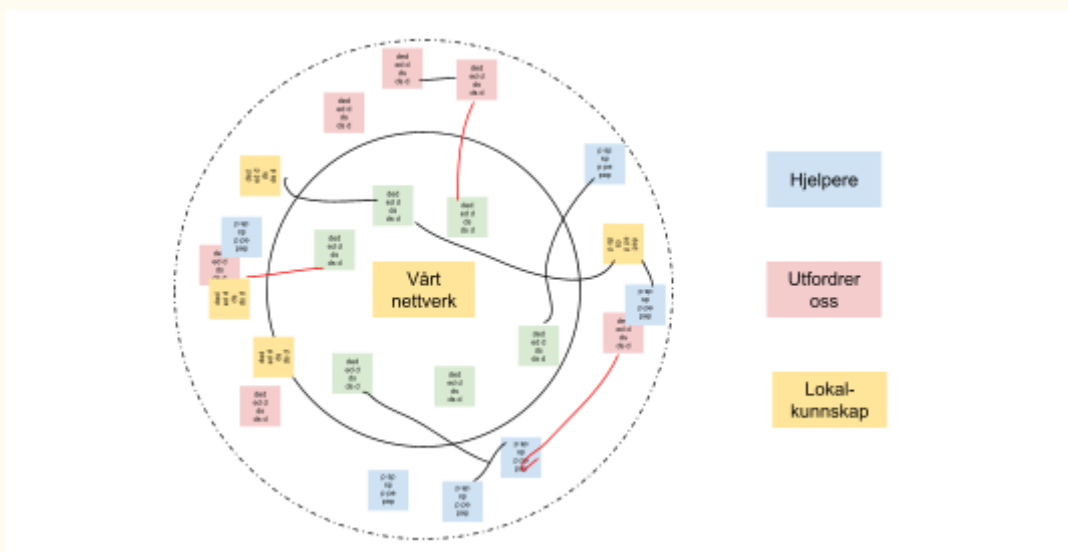
4

Kartlegg relasjoner og kontaktlinjer

Sammen prøver dere å tegne opp linjer mellom aktører for å vise:

- hvor det finnes sterke etablerte relasjoner
- hvor dialogen ofte stopper opp
- hvilke aktører som fungerer som brobyggere
- hvor det mangler kontakt eller samarbeid

Dette gjør aktørkartet “levende” og viser samhandlingsmønster.



5

Identifiser hull og kompetansegap

Når kartet er fylt ut kan dere se etter:

- kritisk kompetanse som mangler i regionen
- aktører som burde vært involvert mer systematisk
- nettverk som er svake
- roller som er uklare
- risiko for flaskehalser

Spørsmål:

- Hvem mangler?
- Hvem er vi for avhengige av?
- Hvor er samarbeidet sårbart?

6

Veien videre

Avslutt øvelsen med en felles refleksjon om hvordan funnene i kartet bør følges opp.

Dere kan i fellesskap vurderere:

- Hvilke relasjoner må styrkes i året som kommer
- Hvilke aktører som bør kobles inn tidligere i planprosesser
- Hvor det er behov for bedre koordinering eller struktur
- Hvilke kompetanseområder regionen bør utvikle eller dele mer systematisk
- Hvordan samarbeidet kan organiseres for å utnytte nettverket best mulig

Dette punktet gir dere konkrete retninger og prioriteringer etter møtet, slik at aktørkartet blir et aktivt verktøy, ikke bare en visualisering.

Spilleregler for samarbeidet

For at samarbeidet skal fungere over tid, må dere avklare forventninger, ansvar og arbeidsform

?

Hvorfor gjøre dette?

Spilleregler i et regionalt plansamarbeid bidrar til å skape trygghet, forutsigbarhet og tillit mellom kommunene. De fungerer som uformelle, sosiale retningslinjer for hvordan man opptre i samarbeidet, hvordan man gir og mottar bidrag, og hvordan man håndterer uenighet på en konstruktiv måte.

For at spillereglene skal være relevante og forankret, bør kommunene selv definere dem i fellesskap.

1

Start med et felles spørsmål

Hva er gode spilleregler for at samarbeidet vårt skal fungere over tid?

Tenk på både hvordan samarbeidet skal oppleves, og hva som er viktig for at det skal fungere i praksis.

Generelle eksempler:

- Vi møter forberedt og deler relevant informasjon tidlig.
- Vi gir konstruktive og tydelige tilbakemeldinger.
- Vi lytter til hverandre og respekterer ulike faglige perspektiver.
- Vi tar opp uenighet tidlig og på en god måte.

2

Alle skriver individuelle forslag

Hver deltaker skriver sine forslag. En spilleregel per post-it, formulert kort og tydelig.

3

Forslagene samles og sorteres

Post-its settes opp på tavlen eller en digital flate og sorteres i temaer som eksempelvis:

- Deltakelse og forberedelser
- Informasjonsdeling
- Samhandlingskultur og møtetone
- Ansvar og forpliktelser
- Håndtering av uenighet

Dette gir et felles bilde av hva gruppen er opptatt av.

5

Velg de viktigste spillereglene

Deltakerne prioriterer 5–7 spilleregler som er:

- realistiske å følge
- tydelige og anvendelige i praksis
- støttende for kvalitet, trygghet og forutsigbarhet i samarbeidet

!

Veien videre

De endelige reglene må dokumenteres og deles. Det anbefales at spillereglene gjøres synlige der samarbeidet foregår, for eksempel på møtesteder eller i den digitale plattformen. Reglene kan med fordel gjennomgås årlig for å sikre at de fortsatt fungerer etter hensikten.



En felles planprosess

Når aktørbildet synliggjøres, blir det lettere å avklare roller, avhengigheter, potensielle konflikter

?

Hvorfor gjøre dette?

En regional felles planprosess gir kommunene en delt forståelse av hvordan arealplaner skal utvikles, hvem som involveres når, og hvordan arbeidet flyter fra første idé til ferdig plan. Denne øvelsen gjør det mulig å bygge en felles praksis på tvers av kommunegrensene.

Arbeidsarket er inspirert av tjenstedesign og bruker en visuell metode der prosessen tegnes ut på brunpapir eller en digital flate. Målet er å gjøre prosessen konkret, synlig og mulig å forbedre i fellesskap.

1

Start med å definere planløpet

Øverst på arket tegnes en horisontal tidslinje som representerer hele planprosessen, fra før et planinitiativ oppstår til ferdigstillelse. Eksempelvis kan dere bruke følgende hovedfaser:

1. Før planinitiativ
2. Oppstart og avklaring av planbehov
3. Varsling og utarbeiding av planforslag
4. Medvirkning og dialog
5. Interne og regionale vurderinger
6. Offentlig ettersyn og revidering
7. Politisk behandling
8. Ferdigstillelse og kunngjøring

Dette gir deltakerne en felles ramme å jobbe innenfor.

2

Beskriv sentrale steg i prosessen

Deltakerne skriver post-its hvor de noterer viktige aktiviteter, beslutninger og leveranser i hvert steg.

Eksempler kan være:

- Mottak av planinitiativ
- Oppstartsmøte med tiltakshaver
- Avklaringer med regionale myndigheter
- Politisk orientering
- Innsigelseshåndtering

Alle forslag plasseres på tidslinjen.

3

Aktørbildet: Hvem gjør hva når?

Under hvert steg plasseres post-its som viser hvem som er involvert.

Aktører kan være:

- Planavdeling
- Regionale myndigheter
- Tiltakshaver/utbygger
- Politisk nivå
- Innbyggere og interessegrupper
- Konsulenter

4

“Smertepunkter” og risiko

Når prosessen er tegnet opp, identifiserer dere hvilke deler av planløpet som skaper utfordringer. Dette kan være steg der ting ofte stopper opp, der ansvarsfordelingen er uklar, der avklaringer kommer for sent, eller der kvaliteten ofte varierer.

“Smertepunktene” markeres tydelig på kartet, slik at gruppen får et felles bilde av hvor det er utfordringer og hva som skaper problemer.

5

“Smertepunkter” og risiko

Deretter løfter dere frem det som fungerer godt i prosessene. Dette kan være gode rutiner, tydelige arbeidsformer, effektive samhandlingspunkter eller tiltak som flere kommuner ønsker å standardisere.

Disse markeres også på kartet, slik at gruppen ser hvilke elementer som bør videreføres og styrkes.

!

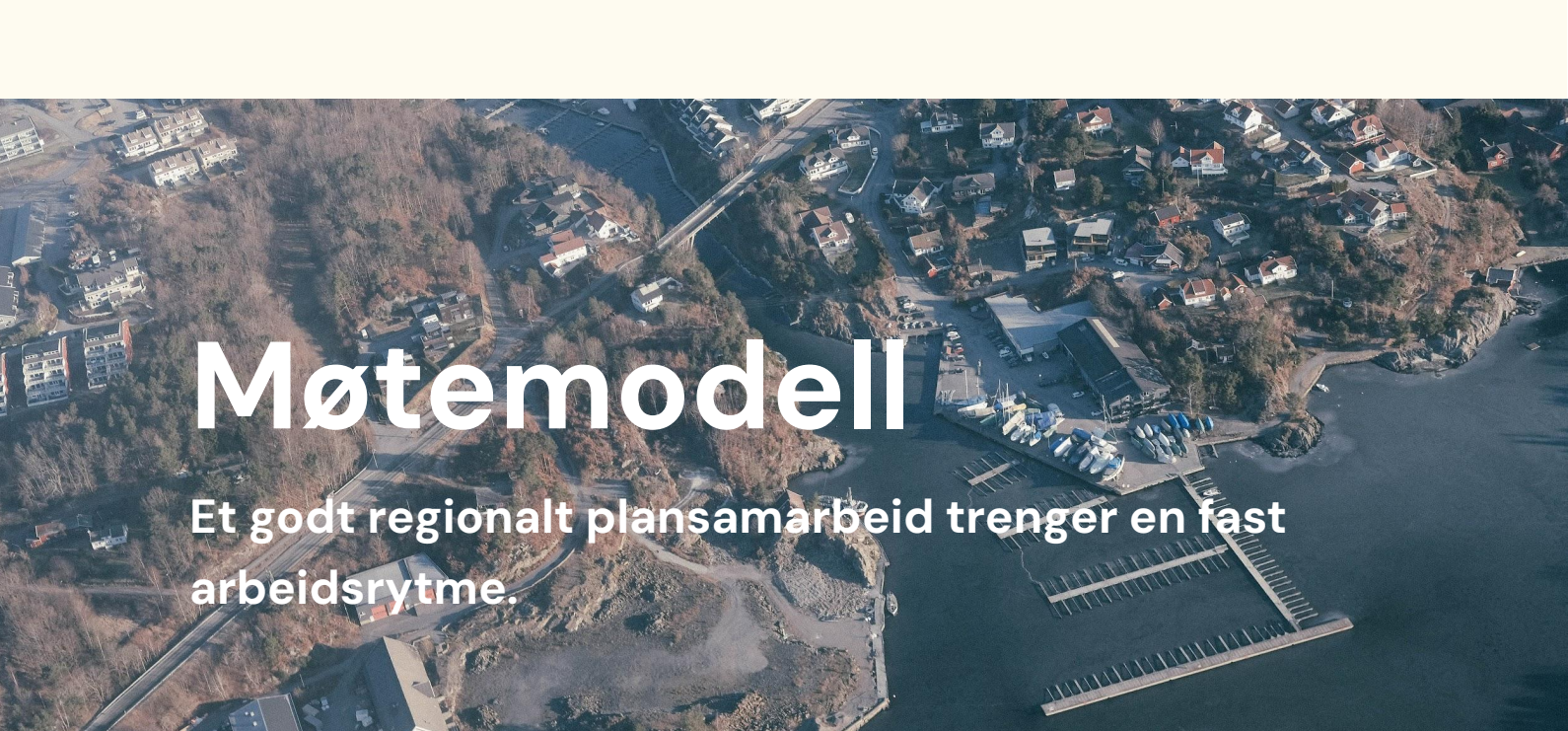
Veien videre

Når kartet over prosessen er ferdig, bruker dere dette som grunnlag for å diskutere hvordan en felles planprosess kan se ut når den fungerer optimalt. Målet er å finne fram til en regional “beste praksis” som skaper mer forutsigbarhet, bedre flyt og tydeligere involvering i planarbeidet.

Det kan være lurt å diskutere:

- hvilke steg i prosessen som bør standardiseres og gjøres likt på tvers av kommunene
- hva som bør ligge i den enkelte kommunes handlingsrom
- hvilke roller som trenger tydeligere avklaringer
- hvor samarbeid eller koordinering bør styrkes
- når ulike aktører bør involveres for å sikre kvalitet og fremdrift

Når gruppen har et tydelig bilde av forbedringspunktene, formuleres en samlet prosessflyt som beskriver hvordan kommunene ønsker å jobbe fremover. Denne dokumenteres deretter (for eksempel ved å digitalisere arbeidsarket) og deles i gruppen.



Møtemodell

Et godt regionalt plansamarbeid trenger en fast arbeidsrytme.

?

Hvorfor gjøre dette?

Et godt regionalt plansamarbeid bygges gjennom rytme, forutsigbarhet og faste møtepunkter.

Dette arbeidsarket hjelper gruppen med å finne fram til hvilken møtemodell som passer best for deres samarbeid. Dette er en investering: alle bidrar, men alle får også tilbake verdifulle erfaringer, tips, læring og relasjoner som styrker både kommunen og regionen.

1

Diskuter behovene i samarbeidet

Start med å reflektere over hva dere faktisk trenger. Spørsmålet kan være:

“Hvilke møtepunkt vil styrke vårt samarbeid, vår kompetanse og kvaliteten i planprosessene?”

Her kan det diskuteres behov for faglig støtte, erfaringsdeling, kvalitetssikring, oppfølging av planer og koordinering.

2

Utforsk hvilke typer møtearenaer dere kan ha

Snakk om hvilke møtearenaer som kan være nyttige i samarbeidet. Tenk på møtetypenes ulike formål, som å dele erfaringer, løfte vanskelige saker, styrke kompetanse, gjøre vurderinger tidlig eller evaluere framdrift.

Eksempler på møtearenaer dere kan vurdere:

- **Faglige samarbeidsmøter:** For felles faglig utvikling og mer samkjørt planpraksis i regionen
- **Vurderingsmøter eller kollegasjekk:** For å sikre kvalitet tidlig og fanger opp svakheter før planene går videre.
- **“Superforum”** (en årlig samling for evaluering og utvikling): For felles evaluering, læring og justering av samarbeidet.
- **Arbeidsmøter rundt konkrete planer eller utfordringer:** For å samle bredere og riktig kompetanse rundt en krevende sak / tema
- **Temabaserte faggrupper:** For å bygge spisskompetanse og dele kunnskap

Dette er kun eksempler. Målet er at dere utvikler en modell som passer dere.

3

Beskriv hvordan rytmen i samarbeidet kan se ut

Snakk sammen om ønsket hyppighet, deltakelse og funksjon for de ulike møtene.

- Reflekter over spørsmål som:
- Hvor ofte trenger vi å møtes for å få god flyt i arbeidet?
- Hvilke møtepunkt bør være faste, og hvilke kan være fleksible?
- Hvem bør delta i hvilke typer møter?
- Hvordan sikrer vi at møtene gir verdi og ikke blir en belastning?

Husk: Planleggere står ofte i et stort arbeidspress. Pass på at samarbeidet ikke blir for omfattende, og oppleves som en ekstra belastning i en hektisk arbeidshverdag. Lag en rytme som oppleves realistisk og nyttig.

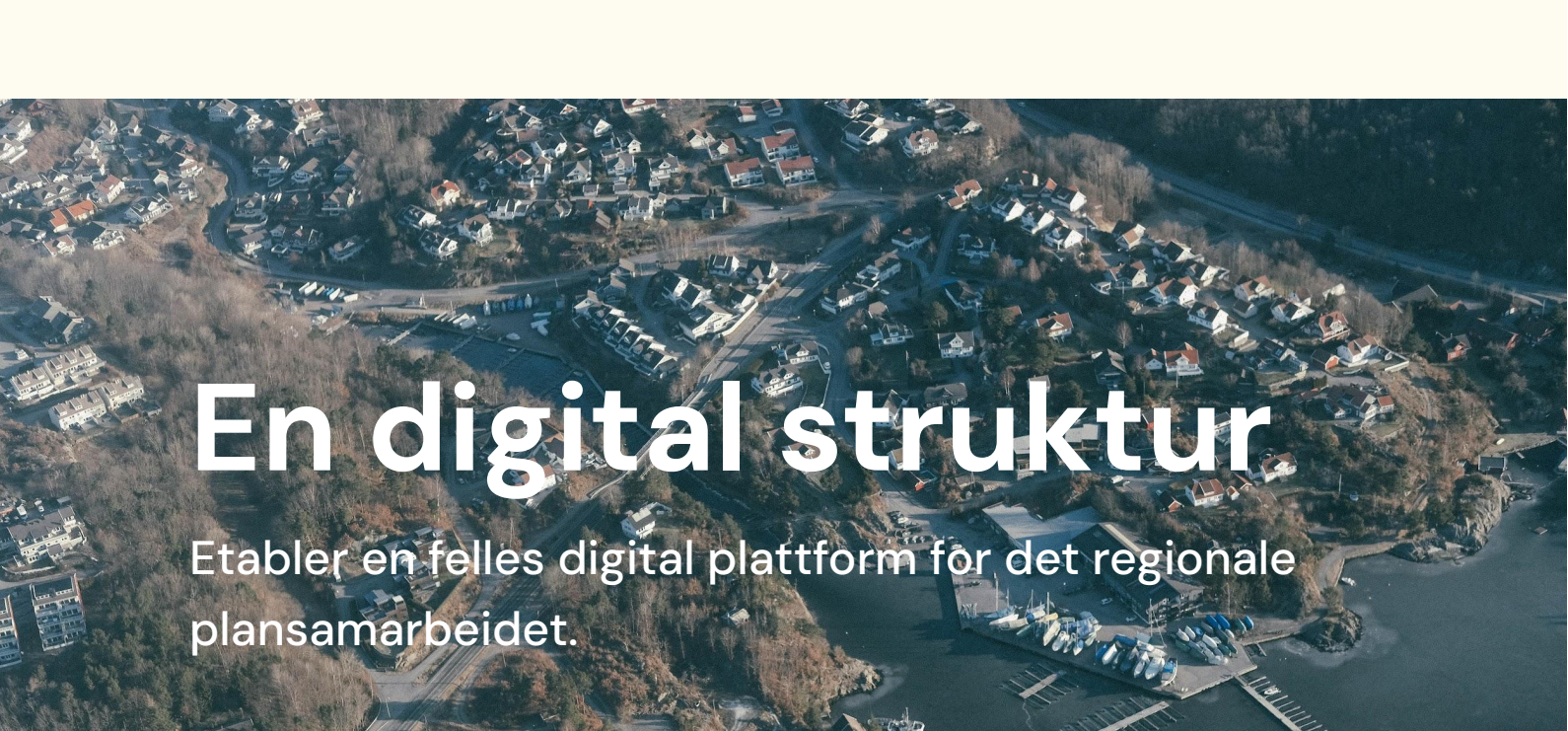
4

Diskuter behovene i samarbeidet

Når gruppen har diskutert behov og muligheter, brukes arbeidsarket til å lande møtemodellen. Her definerer dere:

- hvilke møtearenaer dere ønsker å etablere
- hva formålet med hvert møte er
- hvor ofte møtene skal holdes
- hvem som deltar

Målet er å skape en arbeidsrytme som passer for alle og som skaper mer dialog og samarbeid i regionen.



En digital struktur

Etabler en felles digital plattform for det regionale plansamarbeidet.

?

Hvorfor gjøre dette?

Et digitalt samarbeidsrom gjør det enklere for kommunene i et regionalt plansamarbeid å holde oversikt, dele informasjon og jobbe mer likt. Når dokumenter, maler, vurderinger og diskusjoner samles ett sted, blir det mulig å bygge videre på hverandres arbeid i stedet for å starte på nytt hver gang.

Dette arbeidsarket hjelper dere å sette opp en slik digital struktur.

1

Velg en felles plattform

Bli enige om hvilken plattform som skal brukes. Microsoft Teams er ofte det mest nærliggende, men Slack, Workplace eller andre systemer kan også fungere. Det viktigste er at alle kommuner har tilgang og kan bruke verktøyet i sin arbeidshverdag.

2

Definer struktur: kanaler og grupper

Snakk sammen om hvilke kanaler eller grupper samarbeidet trenger.

Dere kan for eksempel vurdere:

- en hovedkanal for generell informasjon
- egne kanaler for plansaker, faglige temaer eller arbeidsgrupper
- et sted for maler, ressurser og dokumentbibliotek
- en kanal for raske spørsmål og faglig sparring

Strukturen skal være enkel, lett å navigere i og tilpasset behovene deres.

3

Avklar hva som kan deles

Gå gjennom hvilke typer dokumenter og diskusjoner som kan deles åpent i samarbeidsrommet, og hva som krever ekstra vurdering. Det er viktig å tenke gjennom ting som:

- sensitive opplysninger
- personopplysninger i plansaker
- interne vurderinger som ikke skal ut offentlig
- hvordan versjonskontroll skal håndteres

Hensikten er å skape trygghet og forutsigbarhet rundt deling.

4

Ta i bruk samarbeidsrommet

Bli enige om hvordan samarbeidsrommet skal brukes i praksis, og hvordan det skal holdes levende over tid. Det kan være lurt å diskutere:

- forventninger til svar og oppfølging i de ulike kanalene
- hvem som har ansvar for å oppdatere informasjon og holde strukturen ryddig
- hvordan nye dokumenter, versjoner og beslutninger skal publiseres
- hvordan dere sikrer at alle faktisk bruker samarbeidsrommet som primær informasjonskilde

Når rammene for bruk er tydelige, blir samarbeidsrommet en ressurs — ikke en belastning.

Faglig Planvurdering

Arbeidsark for faglig sparring og tidlig avklaring i plansaker

?

Hvorfor gjøre dette?

Faglig planvurdering er et verktøy som brukes når en kommune trenger et tydelig utenfrablikk på en plansak. Det kan være en sak som står fast, er faglig kompleks, eller hvor kommunen ønsker tydelige innspill før planen sendes videre i prosessen. Gjennom denne øvelsen bidrar resten av samarbeidet med raske, konkrete og faglige vurderinger som styrker kvaliteten og reduserer risikoen for utfordringer senere.

1

Velg sak som skal vurderes

Den kommunen som har behov for innspill, velger ut én konkret sak i forkant av møtet. Det skal være en sak der det er reelle spørsmål eller problemstillinger som gruppen kan hjelpe til med å avklare. Det kan være lurt å holde det til en enkel sak, slik at vurderingene blir utfyllende og presise nok.

Eksempler på relevante saker:

- en plan som berører vanskelige avveiiinger
- en sak som kan møte motstand eller innsigelse
- planer i strandsonen eller sårbare områder
- saker der juridiske krav eller dokumentasjon er uklare

2

Presenter saken kort og tydelig

Den ansvarlige kommunen gir en kort presentasjon på inntil ti minutter. Det viktigste er å beskrive hva saken gjelder, hvor den befinner seg i prosessen og hva som oppleves som utfordrende eller uklart.

3

Gruppen stiller spørsmål

Før det gis råd, stiller deltakerne spørsmål som gjør det lettere å forstå saken. Det kan handle om hvilke vurderinger som allerede er gjort, hvilke alternativer som finnes, hva som er blitt avklart, og hvor usikkerheten ligger.

4

Faglige vurderinger og konkrete forbedringsforslag

Når saken er tydeliggjort, gir deltakerne sine vurderinger. Det er rom for både støtte og kritiske perspektiver. Her er det nyttig å vurdere saken slik en ekstern fagmyndighet kunne gjort.

- følger planen lovkrav og nasjonale/regional føringer?
- er dokumentasjon og vurderinger tilstrekkelige?
- kan planen skape konflikt eller kreve mer utredning?
- påvirker den nabokommuner eller viktige samfunnsinteresser?

Dette “utenfrablikket” handler om å hjelpe kommunen til å se risikoer og forbedringsmuligheter tidlig, ikke om å være kritisk for kritikkens skyld.

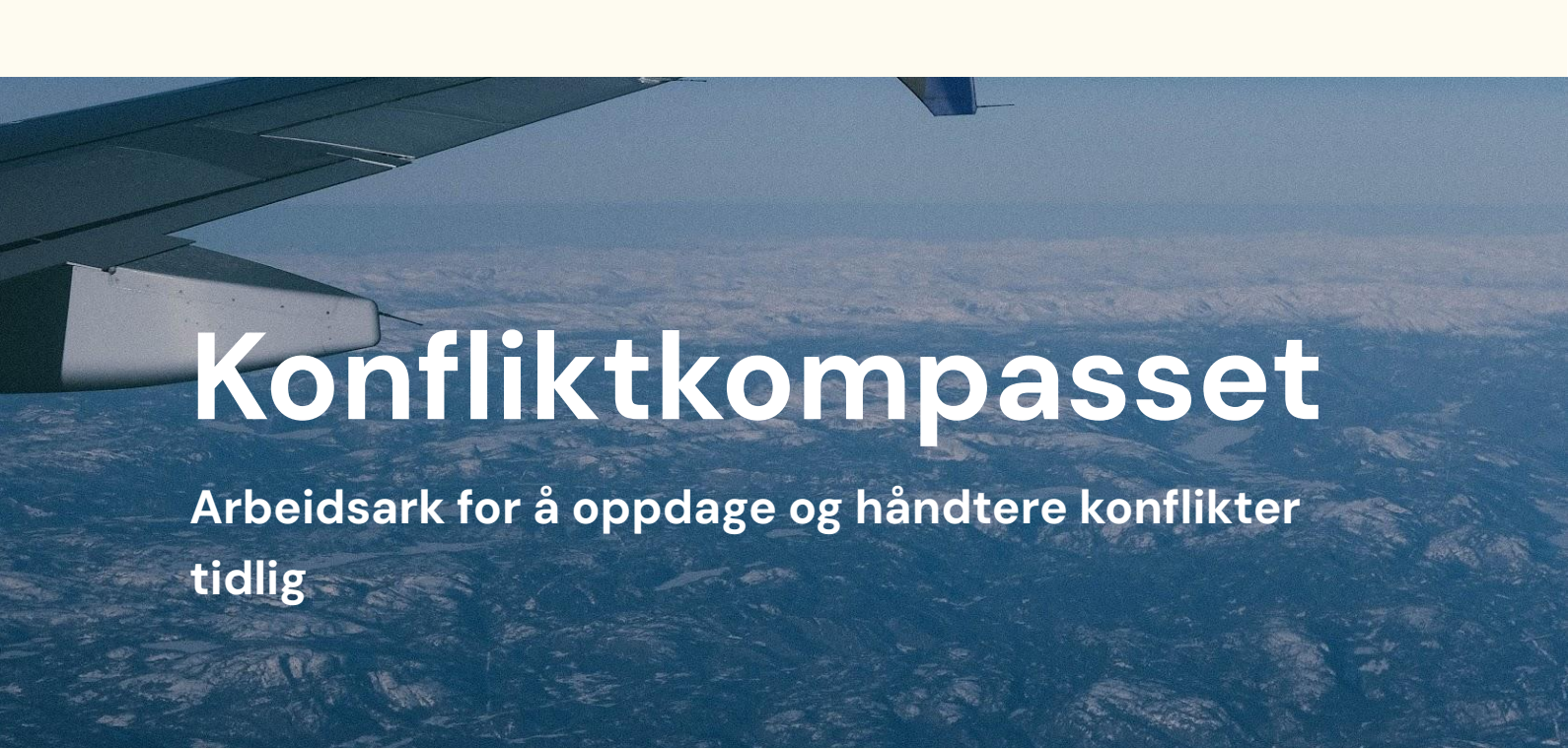
Dere kan introdusere et mer kritisk perspektiv med spørsmål som:

- “Når skal vi ta på oss "Statsforvalter-hatten” et øyeblikk?”
- “Hvordan tror vi sektormyndighetene vil vurdere dette?”

!

Veien videre

Til slutt oppsummerer den ansvarlige kommunen hva som faktisk skal endres eller undersøkes etter møtet, og hvilke avklaringer som må på plass før saken går videre. Dette sikrer at innspillene blir omsatt til tydelige handlinger.



Konfliktkompasset

Arbeidsark for å oppdage og håndtere konflikter
tidlig

?

Hvorfor gjøre dette?

Konfliktkompasset hjelper kommuner å fange opp uenigheter tidlig og hindre at de utvikler seg til destruktive konflikter. Verktøyet bygger på Konflikttrappen, som viser hvordan uenighet gradvis kan eskalere fra saklige forskjeller i vurderinger til fastlåste posisjoner og svekket tillit.

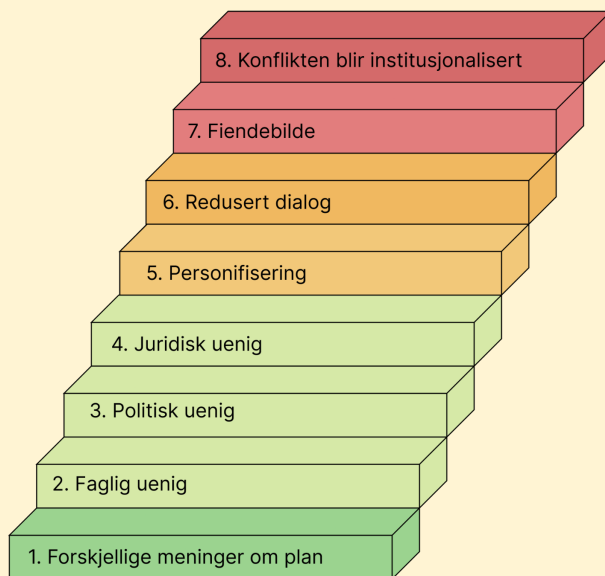
Konfliktkompasset brukes både i det regionale plansamarbeidet *og internt i kommunene* når dialogen blir vanskelig, når misforståelser oppstår, eller når en sak oppleves fastlåst. Målet er å stoppe opp, identifisere hvor i trappen dere befinner dere, og velge tiltak som roer ned situasjonen og gjenoppretter en konstruktiv dialog.

1

Beskriv hva som er utfordringen

Start med å sette ord på situasjonen. Hva er det som gjør at dette oppleves som en konflikt? Handler det om ulike faglige vurderinger, politiske prioriteringer, tolkning av lovverket, eller begynner det å bli personlig?

Det er viktig å kun beskrive situasjonen, ikke å tolke motiver eller peke på skyld.



KONFLIKT- TRAPPA

1. **Ulike preferanser** - *“Jeg hadde nok foretrukket en annen løsning, men det kan fungere”*: Uenighet handler om preferanser, estetikk, eller ulike faglige smaker. Dialogen er god, og man anerkjenner hverandres perspektiver.
2. **Faglig uenighet** - *“Jeg leser rapporten annerledes enn deg”*: Uenigheten handler om rent faglige vurderinger: trafikk, naturmangfold, risiko, KU-behov osv. Ofte om fakta som er mer objektive og kan undersøkes for å få svar. Ulike fagpersoner vektlegger ulik kunnskap, metode eller datagrunnlag. Dialogen er fortsatt konstruktiv.
3. **Politisk uenighet** - *“Dette er viktig for veksten vår, så vi må ikke stoppe selv om det er utfordringer.”*: Ulike politiske prioriteringer kommer tydelig fram. Handler ofte om næringsutvikling vs naturvern, tetthet vs lokalmiljø, investering vs sparing og lignende.
4. **Juridisk uenighet** - *“Jeg mener at PBL tydelig viser at denne planen trenger en KU.”*: Uenighet om lovverk, innsigelsesgrunnlag og PBE. Sakene får større alvor og risikoen ved feil øker.
5. **Personifisering** - *“Det er så typisk Tore - han er negativ til all utvikling i sentrum!”*: Uenigheten blir personlig, og en krysser grensen mellom nyttig og destruktiv uenighet. Man reagerer på *hvem* som sier noe, mer enn *hva* som sies. Tillit svekkes.
6. **Redusert dialog** - *“Det er ikke vits å møte den kommunen lenger - de hører ikke på oss uansett”*: Man slutter å snakke direkte sammen og det oppstår lett misforståelser. Typisk kan kommuner slutte å søke dialog med Statsforvalter, eller planleggerne unngår lokalpolitikere.
7. **Fiendebilde** - *“Hun styrer med jernhånd som Stalin i gamle Sovjetunionen”*: De andre anses nå som “motstandere”, ikke samarbeidspartner. Konflikten blir offentlig, gjerne i aviser og sosiale medier. Begge sider blir opplevs mer ekstreme av den andre.
8. **Konflikter blir institusjonalisert** - *“Du vet, kommunene der borte skal alltid gjøre det vanskelig for oss”*: Konflikten gjennomsyrr institusjonen eller kommunen. Nye saker sees i lys av gamle konflikter. Man har mistillit allerede før man har møtt hverandre. Fører til at hele systemet oppleves som uegnet for oppgaven. Mistillit mellom aktører florerer.

2

Plasser situasjonen på konflikttrappen

Se på trinnene i konflikttrappen (fra "forskjellige meninger" til "institusjonalisert konflikt"). Diskuter kort hvilket trinn situasjonen ligger på.

Spør gjerne:

- Har dialogen blitt vanskeligere?
- Handler uenigheten fortsatt om saken, eller om relasjoner?
- Er det gamle konflikter eller antakelser som farger denne situasjonen?

Poenget er ikke å være helt presis, men å få en felles forståelse av alvorlighetsgraden.

3

Nyttige vs destruktive konflikter

Vurder om dette er en nyttig eller destruktiv konflikt. I planprosesser er uenighet helt normalt - og nødvendig! Men, noen type konflikter kan hindre å finne gode løsninger sammen.

Hva er en nyttig konflikt?: Nyttige konflikter handler om sak, ikke person. De gjør behov tydeligere, forbedrer forslag og styrker kvaliteten i planprosessen. Når uenighet håndteres åpent og profesjonelt, fører den til bedre beslutninger og færre overraskelser senere.

Hva er en destruktiv konflikt? Destruktive konflikter oppstår når uenigheten flytter seg fra saken til relasjonene. Da tolkes motiver, dialogen faller bort, og gamle konflikter farger nye saker. Dette svekker tillit, gjør prosessen tregere og øker risikoen for fastlåste situasjoner og innsigelser.

På neste side finner du en vurderingstabell. Er du i en nyttig eller destruktiv konflikt?

Kjennetegn på en nyttig konflikt		Kjennetegn på en destruktiv konflikt	
Handler uenigheten hovedsakelig om sak eller faglige vurderinger?	JA / NEI	Har konflikten begynt å handle om personer, ikke saken?	JA / NEI
Er dialogen fortsatt åpen, respektfull og konstruktiv?	JA / NEI	Er gamle konflikter eller historikk dratt inn i den nåværende saken?	JA / NEI
Er alle parter fortsatt villige til å dele informasjon og samarbeide?	JA / NEI	Har du en opplevelse av "oss mot dem" mellom grupper, kommuner eller aktører?	JA / NEI

Tolkning: Tell opp antall "NEI" på i raden om nyttig konflikt, og legg til antall "JA" i raden om destruktiv konflikt. Er sammenlagt skåre 2 eller mer, er konflikten i ferd med å bli destruktiv og du bør gjøre noe med situasjonen.

4

Forsøk å trappe ned konflikten

Prøv å finn måter å dempe konfliktnivået i en sak. Her er gode råd:

- Ta initiativ til dialog tidlig, før misforståelser og antakelser får vokse.
- Rekk ut en hånd til motparten: «Dette systemet fungerer bare hvis vi deler, samarbeider og snakker sammen.»
- Hold samtalen på saken, ikke personen, og unngå tolkning av motiver.
- Møt hverandre fysisk når konflikten tilspisser seg, for å bygge tillit og forståelse.
- Anerkjenn uenighet som naturlig, og let etter kompromisser og løsninger som gagnar begge.
- Hent inn en nøytral tredjepart om dialogen og/eller relasjonen låser seg helt.

!

Fra konflikt til dialog

Konflikter skal ikke feies bort. De skal håndteres. Når kommuner bruker Konfliktkompasset aktivt, kan de få et felles språk for uenighet, større handlingsrom i krevende situasjoner og bedre evne til å holde dialogen åpen. Målet er ikke å unngå konflikter, men å forhindre at de blir destruktive og svekker samarbeidet.