



# Hantera makt och normer inom ledning och samverkan

## Hur uppmärksammar vi makt inom ledning och samverkan?

### Frågor som uppmärksammar skeva maktförhållanden

För att uppmärksamma makt behöver vi ställa frågor om vad makt gör och hur skillnader skapas. Vilka bjuder vi in? Vilka personer kan påverka normer, eller valet av "stigar"?

Här är några konkreta exempel på sådana frågor:

- Hur organiserar vi mötet?
- Hur bjuder vi in deltagarna?
- Vilka får tala?
- Vem eller vilka får inflytande, medan andra underställs, osynliggörs och skjuts åt sidan?
- Vilket språk använder vi – är det till exempel mycket facktermer och interna förkortningar som riskerar att exkludera vissa deltagare?

Vi behöver ställa frågor som dessa för att kunna ta vara på konflikter mellan perspektiv och friktioner och börja se dessa som en styrka och tillgång.

Om vi välkomnar konflikter mellan perspektiv eller meningsskiljaktigheter – istället för att undvika eller tysta dem – kan vi skapa en mer inkluderande hantering i samband med samhällsstörningar.

Genom att skapa en helhetssyn och se händelsen från olika perspektiv kan vi nå en högre effekt i hanteringen då vi kan hantera hela samhällsstörningens effekt på samhällets skyddsvärden.

### Gemensamma grunder – Ramverk för ledning och samverkan

Syftet med detta stödmaterial är att ge stöd i att hantera skeva maktförhållanden som har en negativ påverkan på helhetssynen och perspektivförståelsen i hanteringen.

Läs mer om hur makt kan påverka arbetet inom ledning och samverkan i den Konceptuella grunden.



# Hur arbetar vi med normer inom ledning och samverkan?

## Fem verktyg för att förändra, lyfta fram och synliggöra normer

Vi ska alla arbeta för att skapa nya normer som lyfter ett mer inkluderande arbetssätt vid hantering av samhällsstörningar i fredstid och under höjd beredskap. Detta arbete kräver både verktyg och rutiner för att lyfta frågor om normer. Dessutom måste normerna vara möjliga att granska. För att det ska vara möjligt får vi varken låta normerna vara dolda eller "självklara".

Både våra vägval och våra normer ska grunda sig på aktiva beslut, en tydlig plan och på en uttalad och förankrad prioritering.

### 1. Våga ifrågasätta osynliga normer och uttala de som hittills är outtalade

Ett verktyg för att lyfta fram och synliggöra normer är att göra outtalade normer uttalade. I praktiken kan det handla om att

- **ge utrymme för kritiska eller obekväma frågor** som utmanar hur det brukar vara i en hantering av samhällsstörningar
- **utmana vaga eller till synes inkluderande sätt att prata om saker**, till exempel kan hur vi pratar om samverkan lätt dölja att det i praktiken bara är vissa aktörers idé om samverkan som accepteras.

### 2. Skapa nya, inkluderande, normer

Ett normkritiskt perspektiv handlar inte om att vi ska göra oss fria från normer. Det handlar om att vi ska arbeta för att göra normer mer inkluderande. Det handlar om att börja utmana de normer som begränsar och försvårar möjligheter att skydda samhället och dess skyddsvärden. Därmed kan vi använda ramverket Gemensamma grunder för att sätta en ny ordning av inkluderande normer. Till exempel genom att vi

- uppmärksammar vilka normer som hindrar
- bestämmer vilka normer som ska röjas ur vägen
- riktar fokus mot vad vi ska ta fram.

### 3. Förändra normer genom handling

Det är viktigt att betona att normer framför allt förändras av vad vi gör, alltså av våra handlingar. För normer förändras inte bara av det vi säger.

Ett sätt att skapa nya inkluderande normer är att bjuda in en bred representation av aktörer för att möjliggöra delaktighet. Det är också viktigt att skapa bättre förutsättningar för mer ovana eller okända aktörer, så att dessa faktiskt får inflytande och ett "verkligt" deltagande – inte bara på pappret. Detta kan vi göra genom att ställa konkreta frågor (se några exempel i faktabladet "Frågor som uppmärksammar skeva maktförhållanden" som du hittar överst i det här stödmaterialet).

#### Gemensamma grunder – Ramverk för ledning och samverkan

Syftet med detta stödmaterial är att ge stöd i att hantera begränsade normer inom ledning och samverkan.

Läs mer om normer inom ledning och samverkan i den Konceptuella grunden.



Exempel på att agera makt- och normkritiskt:

- **att göra en aktörsanalys** för att se vilka samhällsaktörer (inklusive privata aktörer) som bidrar till att bevara samhällets skyddsvärden
- **bjuda in dessa samhällsaktörer till dialog** för att diskutera hur vi gemensamt kan hantera den aktuella frågan så att vi fångar upp deras perspektiv, behov och möjlighet till agerande.

#### **4. Synliggör konflikter mellan olika perspektiv och olika etablerade normer**

Vad som uppfattas som en akut sårbarhet för en aktör kan vara en vardaglig sårbarhet för en annan, beroende på den makt de har i vardagen – inte minst ur ett jämlikhetsperspektiv – och hur ofta aktören kommer i kontakt med samhällsstörningar och aktörsgemensam hantering i sin vardag.

Vi ska vara medvetna om att konflikter och friktioner uppstår mellan olika perspektiv och etablerade normer. Konflikter mellan perspektiv är nämligen inbyggt i själva systemet – som en del i vad som ska hanteras, snarare än något som stör eller kommer i vägen. Konflikter mellan perspektiv är en förutsättning för att identifiera behov och göra prioriteringar.

En konflikt om vad som ska prioriteras kan handla om att förtydliga olika positioner i relation till samhället – inte om oförståelse. Konflikter mellan perspektiv kan behöva hanteras både under förberedelser till hantering och under den faktiska hanteringen.

#### **5. Tänk normkritiskt när allmänheten är målgrupp för den aktörsgemensamma hanteringen av samhällsstörningar**

Eftersom olika invånare har olika förutsättningar och behov behöver vi tänka normkritiskt – utifrån ett annat perspektiv – när vi hanterar samhällsstörningar som berör invånarna i vårt samhälle. När vi planerar för åtgärder som är riktade mot att lösa allmänhetens behov har vi både de sju diskrimineringsgrunderna och barnrättsperspektivet som vägledning för vilka perspektiv som är viktiga att vi tar hänsyn till.



## Vilka perspektiv är det viktigt att ha med sig?

### Ta hänsyn till olika perspektiv vid hanteringen av samhällsstörningar

Det kommer alltid finnas någon mån av skillnader i resurser, perspektiv och normer. Alla samhällets aktörer är inte jämbördiga, utan har olika förutsättningar, riskbilder och därmed olika resurser kopplat till makt.

Därmed behöver vi vara medvetna om faktorer som juridiska ramar, ekonomiska resurser, formella uppdrag och strukturell rasism samt hur dessa påverkar makt.

Utöver dessa finns många andra faktorer som gör skillnad. Vissa kan vara svårare att vara medveten om, men har ändå stor betydelse för hur systemet fungerar. Här är några exempel på sådana faktorer:

- Skillnader mellan glesbygd och storstad (därför är det viktigt med ett miljö- och klimatperspektiv och ett glesbygdsperspektiv).
- Informella kontakter med förtroendevalda.
- Olika förväntningar på vad som är en samhällsstörning eller "bara vardag".
- Kulturförståelse (inklusive användning av fackspråk och förkortningar) inom krishanteringsverksamhet och civilt försvar kan vara en maktfaktor när ovana aktörer deltar i den aktörs-gemensamma hanteringen som inte behärskar detta på samma sätt som rutinerade aktörer gör.

#### Gemensamma grunder – Ramverk för ledning och samverkan

Syftet med detta stödmaterial är att ge stöd i att hantera makt utifrån olika perspektiv och förutsättningar inom ledning och samverkan.

Läs mer om makt inom ledning och samverkan i den Konceptuella grunden.

