

# Kurshäfte om DIALOG

Kurshäftet är framtaget av Agneta Setterwall & Sara Hommen

# Innehållsförteckning

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Myndighetsutövning och dialog .....                           | 2  |
| Utmaningar .....                                              | 4  |
| Delaktighet.....                                              | 6  |
| Dialogkompetens .....                                         | 11 |
| Att lyssna .....                                              | 12 |
| Att bekräfta .....                                            | 12 |
| Att ställa frågor .....                                       | 13 |
| Att spegla.....                                               | 14 |
| Att tala.....                                                 | 15 |
| Att pendla mellan distans och närhet .....                    | 16 |
| Att använda metakommunikation.....                            | 17 |
| Att leda samtal och möten .....                               | 19 |
| Gemensam dagordning .....                                     | 21 |
| Fördelning av mötesfunktioner .....                           | 21 |
| Språk och kroppsspråk .....                                   | 23 |
| Intressebaserade, konflikter och<br>konfliktförebyggande..... | 24 |
| Konflikttrappan.....                                          | 26 |
| Tillit.....                                                   | 29 |
| Tumregler för konstruktiv kommunikation i konflikter .....    | 31 |
| Att medla i konflikter.....                                   | 33 |
| Det kollegiala lärandet.....                                  | 35 |
| Empatiskt förhållningssätt.....                               | 36 |
| Litteratur och länkar.....                                    | 38 |

## Myndighetsutövning och dialog

Det mesta som skrivs nedan är ganska allmänt. Man kan känna igen den mänskliga utmaning som det innebär att försöka förstå varandra och komma någon vart från många olika sammanhang, också privata. Hela texten är dock skriven med myndighetspersoners särskilda situation i åtanke!

Att arbeta med myndighetsutövning är att arbeta med människor. I allt arbete med människor är ett professionellt förhållningssätt och god kommunikativ förmåga grundläggande. I denna text resoneras det kring dilemman och möjligheter, men ges få handfasta råd. Det är lätt att ge rekommendationer om vad som bör åstadkommas: *se till att ni har en bra dialog!* Frågan är givetvis: *hur då?*

Det finns ingen mall att följa som garanterar en bra dialog, men det finns två råd som alltid är värda att minnas: lyssna så mycket som möjligt, och formulera fler frågor än påståenden. Var och en måste pröva sig fram, och ingen ska behöva använda ”dialogknep” som man känner sig obekvämd med. Det är lika viktigt att vara lyhörd för vad som händer i en själv som det är att inte ta för givet att man kan läsa av andra.

Som myndighetsperson med uppdraget att kontrollera har man makt. Andra kan ha mer eller mindre kluvna känslor inför den makten. Själv kan man också ha svårt att kliva in i rollen alldeles obesvärat – man kanske vill tona ner makten, eller tvärtom gömma sig bakom den.

Alla man möter professionellt tycker och tänker olika saker om denna myndighetsmakt, och det är omöjligt att på förhand veta vad. Det allra viktigaste är att man gör klart för sig att det är just en roll, och att man som just den man är kan lära sig att ta på sig denna roll bättre och bättre. Om allt går väl blir man med tiden mer och mer bekväm och avspänd som myndighetsperson, samtidigt som man är tydligt professionell i kommunikationen.

Ett professionellt kommunikativt förhållningssätt innebär att man hela tiden har sitt uppdrag i sikte. Det innebär också att man uttrycker sig så den andra förstår. När den andre trots att man försöker vara tydlig ändå inte förstår måste man uppfatta detta, och försöka igen.

Man måste också uppfatta vad den andre vill ha sagt, och visa så att den andre märker det att man försöker förstå, även i de fall då man inte håller med.

Man ska även hantera laddade situationer – sorg, vrede, anklagelser kan välla fram rätt vad det är. Även när man inte alls är önskad har man alltid ansvaret att på bästa möjliga sätt leda samtalet mot de syften och mål som kontrollen har.

Det professionella kommunikativa förhållningssättet är med andra ord en mycket komplex kompetens, som kräver att man använder sig av sin människokänedom och sin självkänedom, sin klokhets och sin personlighet, sitt tålamod och sin intelligens. Det går att träna, öva och använda sig av diverse verktyg, knep, tips och modeller – och det är omöjligt att följa strikta manualer. Varje situation och människa är unik.

Kommunikation eller dialog är ett ömsesidigt utbyte som öppnar för möjligheten att det alltid finns något att lära av den andre. Det kan handla om sakfrågan, och vilka krav man bör ställa i just detta fall. Det kan handla om vad man bör prioritera, eller om hoten är på kort och lång

sikt och hur de kan värderas sinsemellan.

Men i många fall är det inte sakfrågan som ligger till grund för de oenigheter och konflikter som uppstår. Kanske handlar det istället om tidigare besvikelser i kontakten med myndigheterna eller om den berördas ekonomiska situation. Trots det kan det fortfarande finnas ett utrymme för dialog. Man kan till exempel fråga sig hur människor reagerar och resonerar. Vad är viktigt för dem? Vad kan man kräva att de ska förstå och inte? Vi kan också ha en dialog om dialogen, om vad vi kan prata om och inte. I vissa situationer kan vi kanske till och med be markägarna om råd. Hur skulle de ha agerat i rollen som handläggare?

Den tid som vi lägger ner på att skapa en bra dialog i ett tidigt skede får vi ofta igen på längre sikt. Den som arbetar som myndighetsperson har ett särskilt ansvar för kommunikationen – man måste ta ansvar för båda parter.

Det finns givetvis en gräns för hur mycket tid dialogen får ta i anspråk. Var den gränsen går måste vi avgöra i varje enskilt fall men en bra utgångspunkt kan vara att man alltid vinner på att skapa en viss förståelse och att det alltid finns något att lära av andra.

Att bjuda in till dialog kan sägas vara ett första steg mot en ökad delaktighet. Rätten att delta ingår i medborgarskapet och deltagandet är en förutsättning för demokratin. Graden av delaktighet kan dock variera. Det är det viktigt att försöka se de möjligheter som finns i varje situation.

Om vi lyckas i vår ambition att, så långt det är möjligt, inkludera dem som berörs av besluten, kommer vi sannolikt att fatta bättre beslut som är bättre förankrade hos dem som det berör. En ökad delaktighet kan också bidra till att vi ökar vår förståelse både för sakfrågans många dimensioner och för oss själva och andra.

### **Fyra anledningar att öka delaktigheten:**

- Demokratiaspekten. Det är vår medborgerliga rättighet att komma till tals i frågor som berör oss.
- Ökad kunskap. Det finns ett värde i att ta tillvara de kunskaper och erfarenheter som olika aktörer besitter.
- Effektivitet. Om man varit med och fattat ett beslut ökar motivationen och intresset för att realisera beslutet.
- Ett lärande arbetssätt. Det kommer alltid att finnas spänningar mellan olika intressen och perspektiv kring frågor som rör miljö och naturresurser. Att använda sig av dialog som arbetsredskap kan vara ett sätt att skapa ömsesidigt lärande och hantera spänningar mellan berörda.

## Utmaningar

Listan på vanliga situationer en myndighetsutövare möter som ställer krav på god förmåga att kommunicera kunde göras mycket lång. Här följer några exempel på utmaningar och dilemman som återkommer i många olika situationer:

**De människor man möter är givetvis väldigt olika.** Det är en utmaning att ständigt vara beredd på det oväntade, och att kunna anpassa sitt språk och sitt beteende till den man har framför sig. Det är också en utmaning att alltid vara beredd att uppmärksamma och hantera att man gör fel – för det kommer man att göra, igen och igen! En del kommer att tycka att man uttrycker sig för komplicerat och en del att man tar det hela på för enkel nivå. En del kommer att tycka att man är oartig och en del kommer att undra varför man inte är mera rakt på sak. Konsten är att utveckla sin lyhördhet så att man märker när allt detta händer, och att då prestigelöst anpassa sig – utan att gå ur myndighetsrollen.

**Man möter många gånger dem som är betydligt äldre än man själv.** I kraft av sin ålder kan den andre vilja styra samtalet och vad det ska handla om, och man har svårt att komma vidare i samtalet. Utmaningen är att dels respektfullt förmedla att man hör vad den andre säger och att man förstår att man har en erfaren person framför sig, dels tydligt hålla fast vid de frågor man har ansvaret att utreda.

**Den andre har ofta en historia att berätta** - eller flera! Det är viktigt att låta detta få utrymme och att man själv lyssnar och visar att man förstår, eller uppriktigt försöker förstå. Det är en utmaning att hitta bra sätt att i samma samtal markera när något inte är rätt, eller att framföra kritik och oönskade budskap.

**De människor man möter har olika ambitionsnivå,** och det syns ofta inte utanpå. En del har en uppriktig vilja att försöka göra rätt, även om det kanske i nuläget finns problem av olika slag. Andra kan ha inställningen att de bara gör det de blir tvungna att göra, och att fel eller brister som myndighetspersonen missar får vara som de är.

Det är en utmaning att hitta rätt sätt att uttrycka sina frågor och kanske ifrågasättanden, så att inte den uppriktige blir sårad. Lika stor utmaning är det att fråga och ifrågasätta den som gärna skulle vilja att man glömde eller missade att se vissa saker. Konsten är att formulera sig så att man inte förutsätter vare sig det ena eller det andra. Ett smidigt sätt kan förebygga att det hela utvecklas till en konflikt.

**Det kan vara svårt att få reda på relevanta fakta.** Den andre kan ha en mängd skäl att oro sig för konsekvenserna av att säga precis som det är, eller en okunnighet om vad som är relevant. Relevanta fakta är givetvis nödvändiga om man ska kunna dra rätt slutsatser om vilka krav man ska ställa. Det är en pedagogisk utmaning att hitta ett effektivt sätt att genom samtal och demonstrationer få reda på dessa relevanta fakta utan att den kontrollerade går i försvar.

**Att ge den andra ett besked som denne tycker illa om** är en utmaning. Det är inte ovanligt att man oroar sig för hur den andre ska reagera. Risken finns att man ”tar sats”, kanske utan att vara riktigt medveten om detta, och säger det man ska säga antingen mer bryskt eller mer otydligt än vad man egentligen avser. Konsten är att hitta ett sätt att framföra det negativa budskapet och samtidigt visa respekt, förståelse och empati. Man ska dessutom kunna stå ut

med den andres känslouttryck utan att själv dras med eller drabbas av skuldkänslor som man tar med sig hem.

**Då och då blir det en öppen konfrontation** på så vis att den andre visar upprördhet i ord, gester eller känslouttryck. Detta kan ibland komma mycket plötsligt och överraskande. Det är en utmaning att i sådana lägen inte dras med. Utmaningen är att vara fortsatt respektfull mot den andre och samtidigt stå på sig utan att själv vara, eller framstå som, aggressiv eller rädd och undfallande.

**Ibland utvecklas samspelet i destruktiv riktning.** Det kan finnas risk för våld och hot, eller tonläget är sådant att man inte kommer vidare trots försök. Utmaningen är att göra en ordnad sorti som lämnar öppningar för att man fortsätter samtalet vid ett senare tillfälle.

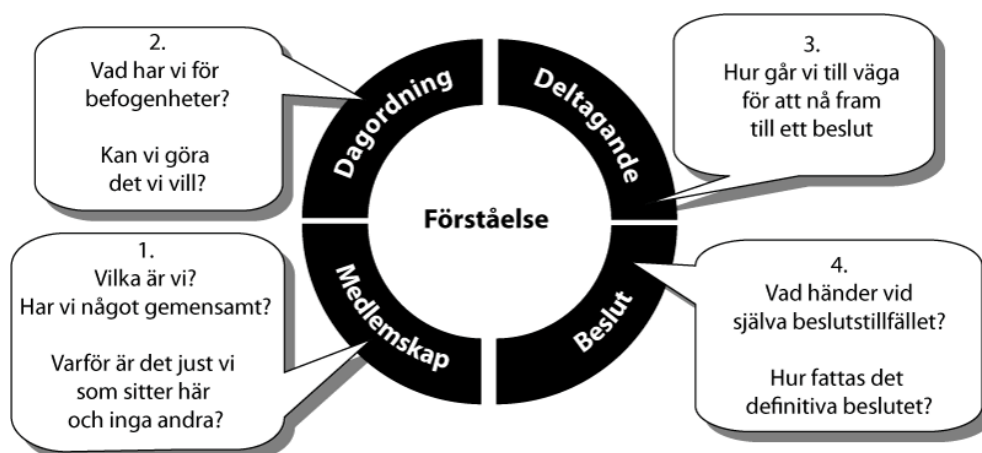
# Delaktighet

De allra flesta vill kunna påverka när sakfrågor som man själv är berörd av hanteras – särskilt om det handlar om något nära och överblickbart. Man vill att ens åsikter och erfarenheter ska bli lyssnade på, och man vill märka att det man har att komma med spelar roll och gör skillnad. Om detta händer kan man kalla det delaktighet – det är inte säkert att man fullt ut har fått igenom det man från början tänkt sig, men om man har varit delaktig under processen kan man troligen ändå vara *ganska* nöjd, eller i alla fall *mindre missnöjd* än vad man annars hade varit.

Det finns mycket forskning som rör demokratiska utmaningar och dilemman, och det finns många metoder och modeller som är avsedda att vara till hjälp för den som vill öka delaktigheten eller ge förutsättningar för en någorlunda demokratisk process. Statsvetaren Robert A. Dahl har formulerat fem kriterier för demokratiska processer som är användbara när vi vill undersöka vad som krävs för att en tillräckligt god delaktighet ska vara möjlig. De fem kriterierna kan uttryckas som fem enkla frågor som är så grundläggande för mänskligt samspel så att troligen även minsta barn har dem i bakhuvudet. Frågorna är:

1. Vem är här? Förstår jag vilka jag har framför mig?
2. Vad håller vi/de på med?
3. Hur går det till? Behövs vissa redskap, finns det regler man måste känna till, hur kan jag ta plats här?
4. Vart är det hela på väg? Tar det slut snart, är ett visst resultat målet, hur kommer vi fram till det?
5. Fattar jag egentligen...? Kan jag ställa frågor om jag blir osäker utan att behöva känna mig dum? Finns det tid att tänka efter? Lyssnar andra på mig... och lyssnar jag på dem?

Nedan kopplas de fem frågorna en efter en till Dahl's kriterier. Frågorna går i varandra, och finns där som utmaningar under varje samtal och möte där viktiga frågor hanteras och det finns förväntan om beslut. Kriterierna för fullständigt demokratiska processer går i stort sett aldrig att uppfylla samtidigt till 100 % över en längre tid – och de går alltid att använda som förstoringsglas på hur förutsättningarna för delaktighet ser ut i ett enskilt fall.



## **Vem - frågan om ”medlemskap”**

*Alla är inkluderade - i en fullständigt demokratisk process har alla rätt att delta på lika villkor. Ingen får uteslutas.*

Innan man kommer i gång på allvar med samtalet behöver man klargöra vilka som deltar, och varför. Det handlar delvis om vanlig artighet, men också om att berätta om vilka intressen man representerar och vilken roll man har. Frågor som hänger i luften är: Vilka är ”vi”? Har vi något gemensamt? Varför är det just vi som är här och inga andra?

Det är viktigt att klargöra om det finns personer som inte deltar, men som skulle vilja delta om de kunde. Finns det sådana personer så kommer deras frånvaro att påverka på ett eller annat sätt, och det bästa man kan göra är att sätta ord på det.

För att frågorna ovan ska besvaras måste man fundera över så konkreta saker som exempelvis möblering, om alla närvarande ser varandra och hör varandra. Man måste få det hela att hända!

## **Vad - frågan om dagordningen**

*Kontroll över dagordningen - i en fullständigt demokratisk process avgör deltagarna vilka frågor som dagordningen ska omfatta.*

De flesta människor vill givetvis ägna sig åt de frågor som man själv tycker är viktiga och relevanta, och kanske ge mycket begränsat utrymme åt sådant man själv tycker är oviktigt. De bästa förutsättningarna för delaktighet ges när alla har lika möjlighet att tillsammans med övriga inblandade avgöra vilka frågor samtalet ska handla om.

Detta händer givetvis inte i mötet mellan myndighetsutövare och medborgare! Som myndighetsperson har man med sig en lång rad frågor som medborgaren måste förhålla sig till, vare sig hon eller han vill eller inte. Det handlar om lagar och förordningar som kommer från riksdag och regering, från EU eller andra internationella nivåer, eller från kommunal nivå. Det handlar om naturvetenskapliga lagar, och om resultat från forskning som ständigt utvecklas, och ibland avvecklas...

Som myndighetsutövare kommer man med en dagordning som den andre inte kan påverka. Många människor har ganska otydlig bild av hur samhället är organiserat. Även välutbildade personer har ofta liten kunskap om var beslut fattas, hur en kommun är organiserad och annat av samma slag. Det är nödvändigt att vara beredd på denna okunnighet, och att kunna ge korta enkla ”samhällskunskapslektioner” så snart man anar att det behövs.

Det är inte bra att visa förvåning eller, ännu värre, irritation över okunnighet man möter. Det är inte heller bra att hoppas på för mycket. Troligen kommer en del av det man försöker säga i sin lilla lektion att mötas av protest både en och flera gånger. Det man kan göra är att försöka vara ännu tydligare, igen och igen, och att påminna sig själv om att man just på sätt och vis håller på att köra över folk. Man kör såklart inte över någon på ett formellt oriktigt sätt – man är i färd med att utföra sitt uppdrag, och uppdraget kommer som sagt från riksdag och regering och... Men, ur den enskildes kommunikativa perspektiv här och nu kör man över, eftersom man **inte** ger de bästa förutsättningarna för delaktighet! Gav man de bästa förutsättningarna så skulle ju *alla har lika möjlighet att tillsammans med övriga inblandade avgöra vilka frågor samtalet ska handla om.*



Det man kan göra för att ändå möta och respektera det grundläggande behovet den andre har är att "köra över" tydligt och tålmodigt berätta varför, och dessutom se till att den andre också får utrymme att ta upp sina frågor. Detta gör man genom att tydligt fråga efter vad den andre vill ta upp, och sedan se till att man har tid också för det. Det kan hända att man själv inte alls tycker att den andres frågor hör till det möte man har, eller att de är fel eller oviktiga. Om man vill gynna delaktighet får man stå ut med det!

### **Hur - frågan om deltagandet**

*Effektivt deltagande - i en fullständigt demokratisk process har alla lika och lämpliga möjligheter att föreslå saker, säga sin mening och bli hörda.*

Om människor ska ta del av ett möte eller en process så att en delaktighet värd namnet uppstår så måste vi fråga oss vad var och en behöver för att det ska hända. Vi kan aldrig utgå ifrån att vi vet vad en annan behöver – vi kan bara vara säkra på att folk är olika, och att var och en är bäst på att veta vad den själv behöver. Ska deltagandet kunna kallas effektivt så ska var och en ha lämplig möjlighet att säga sin mening och att bli hörd.

Vad som är en *lämplig möjlighet* skiljer sig från person till person. En del tar lätt ordet utan att tveka – andra drar sig för det. En del samlar snabbt ihop sina tankar – andra behöver lång tid. Inget är rätt eller fel när det handlar om sådana olikheter. Det enda som är fel är att inte ta med olikheter i beräkningen.

Att skapa lika och lämpliga möjligheter för var och en är givetvis ett enormt åtagande som aldrig kan uppfyllas helt. Att ändå anta utmaningen innebär att man måste fundera över vilka former för samtal som stöttar den blyge, ger tid för reflektion till den eftertänksamme, möjlighet till koncentration för den splittrade, utrymme för att lugna sig för den rädde, blodsocker till den hungrige...

Det är aldrig klokt att påstå att den som tiger samtycker. Den som tiger kan ha tusen andra skäl för att inte ge uttryck för sin uppfattning, och det är sådant vi måste fundera över om vi vill ge förutsättningar för ett effektivt deltagande.

### **Vart - frågan om beslut**

*Lika rösträtt - i en fullständigt demokratisk process har alla lika stort inflytande när beslut tas.*

Självklart vill var och en påverka viktiga beslut som berör en själv. Allra helst kanske man vill bestämma själv, men om inte det går vill man i vilket fall vara med i beslutsfattandet. Som myndighetsutövare har man en utmaning här – dels försöka få delaktighet att hända så mycket som möjligt, dels tala om för folk att de inte alls får vara med och bestämma om saker de tycker är mycket viktiga. Risken är förstås att folk nu om inte förr blir mycket besvikna och upprörda. De enkla samhällskunskapslektionerna behöver kanske upprepas många gånger, och man måste som myndighetsutövare stå pall för människors frustration.

Det är givetvis också viktigt att så långt det är möjligt inom lagens gränser vidga det utrymme där människor kan påverka och bestämma själva. Detta kan man gärna berätta öppet om att man vill och försöker.

## **Förstår jag verkligen? - frågan om förståelse**

*Upplyst förståelse - i en fullständigt demokratisk process har var och en lika och lämplig möjlighet att komma underfund med vad som ligger i hennes intresse – både på det gemensamma planet och på det privata.*

Detta sista kriterium handlar om att verkligen förstå vad som pågår och att kunna bilda sig en välgrundad uppfattning. Behovet av förståelse genomsyrar givetvis vart och ett av de ovanstående kriterierna. Valmöjligheterna ska vara synliga, och det ska vara tydligt vilka alternativ som tjänar vars och ens intresse.

De berörda ska ha möjlighet att informera sig och bilda sig en uppfattning om vad som gynnar de egna intressena på lång sikt, både individuellt och kollektivt. Detta gäller i samtliga faser. Ju mer man förstår om villkoren för arbetsprocessen och sitt eget deltagande, desto bättre kan man förbereda sig och fatta rimliga beslut om hur man ska agera. De flesta människor bryr sig inte bara om sig själva utan vill också agera på ett sätt som gynnar samhället i stort. Om de pressas, inte förstår eller om tiden är för kort för att de ska hinna, kan deras vilja att bidra på ett konstruktivt sätt minska.

För att förståelse ska växa fram måste var och en få tid att tänka och tänka efter. Vanligen ogillar människor att ändra uppfattning eller kanske till och med att nyansera sig om andra står och tittar på – man vill få dra sig tillbaka och vrida och vända på argument i fred. Detta talar såklart för att man bör ha flera möten om vad det än gäller.

För att förståelse ska växa fram måste var och en lyssna på hur andra ser på saken, och sedan få tid att kombinera detta med det egna perspektivet. De flesta har ingen egentlig beredskap för att på allvar lyssna på andra om inte andra först har lyssnat på dem...

För att förståelse ska växa fram måste var och en få ta sig fram tid själv. Ingen kan snitsla en bana för andras tänkande. Alltså måste det alltid finnas en verklig möjlighet att ställa frågor om allt som hör till saken. En person kan ha "hört" något tusen gånger och ändå först nu verkligen ta in det – och då undra om det ena eller det andra. Det får aldrig vara svårt eller pinsamt att fråga.

För allt detta behövs goda mötesformer, vare sig mötet har två eller många deltagare.

"Att kommunicera handlar både om förmågan att lyssna och förstå, och om att tala och göra sig förstådd."

*Hallgren & Ljung 2007*

## Demokratiska verktyg

- Tänk igenom **syfte och mål** med möte. Detta är viktigt både för dig och för deltagarna. Kom ihåg att även **deltagarna kan ha egna syften** med att delta.
- Fundera på graden av delaktighet för mötet. **Har du mandat** att låta gruppen komma fram till förslag och åtgärder som sedan kan införlivas?
- **Sitt i ring**– detta ökar möjligheten att alla ser varandra och ingen kan "gömma sig".
- Använd en **samtalspinne**– den som har pinnen får tala och ordet fördelas demokratiskt. Den som är blyg vågar kanske ta till ton, samtidigt som gruppen hjälper till att begränsa de som talar utan pinne.
- Använd rummet till att **visualisera vad som sker** i samtalet. Rita, teckna, skriv på papper och häng upp i rummet.
- Hjälp gruppen genom att lyssna och återberätta vad du hör gruppen och personerna i gruppen säga. **Summera slutsatser.**
- Stäm av läget i gruppen genom att göra **"en runda"**. Låt ordet gå runt och låt deltagarna reflektera över en fråga du ställer innan ordet börjar gå runt. Detta kan du även göra som avslutning för att direkt utvärdera mötet.

# Dialogkompetens

Det är viktigt att aldrig glömma de fem frågorna som kretsar kring förutsättningarna för delaktighet – och det finns såklart mer att ta hänsyn till. Man kanske själv tycker att man gör allt man kan för att leva upp till kriterierna för delaktighet, och ändå når man inte fram till en bra dialog. Frågan är hur det går till när en tillräckligt bra dialog uppstår, trots att parterna kanske inte alls håller med varandra, och vad man kan göra medvetet för att det ska hända.

De flesta människor är angelägna om att bli förstådda av andra. Riktigt viktigt är detta förstas om det finns en risk eller möjlighet att beslut kommer att fattas som har betydelse för våra egna intressen. Vanligen vill man vara övertygad om att motparten begriper vad man själv vill ha sagt innan man är öppen för att ta till sig något av motpartens argument. Man vill med andra ord bli lyssnad på innan man själv vill lyssna.

I en dialog mellan parter som inte har samma syn på saker och ting kan det lite förenklat gå på två sätt. Antingen uttrycker båda om och om igen hur de själva ser på saken, och tar sats för att få den andre att ändra sig, utan att ta till sig något av vad den andre säger, eller så lyssnar båda turvis på varandra och nyanserar eller kompletterar sin egen syn på saken allt eftersom. I det första fallet ändras ingenting, utom möjligen båda parter syn på den andre: irritation, ilska, förakt etc. ökar. I det senare fallet blir båda lite klokare och får en rikare bild av frågans komplexitet.

Som myndighetsutövare har man ett ansvar för att kommunikationen blir så bra som möjligt. Man måste ta ledningen genom att föregå med gott exempel – man måste börja med att lyssna noga, och visa att man gör det. I bästa fall kan man genom att lyssna aktivt locka den andre till att också lyssna. Att agera medvetet för att gynna detta ömsesidiga aktiva lyssnande kallas av en del forskare för dialogkompetens. Att kunna tala och lyssna är dialogkompetensens kärna. Det kan verka som en självklarhet, men när vi undersöker vad det innebär så blir det genast mer komplicerat. Vi har kommunikativa vanor. Några av oss brukar ofta dominera, andra brukar vara mer tystlåtna. I vilken mån vi talar och lyssnar är beroende av våra vanor men också av sammanhanget.

Om man går på ridskola, så får man lära sig vilka ryttarens hjälper är. Det är de verktyg som ryttaren använder för att få hästen att röra sig så som ryttaren vill: t ex rösten, skänkeln (benen), hur man sitter och använder spöet. När vi deltar i ett samtal kan vi också använda ”hjälp”, det vill säga vi kan agera och förhålla oss på olika sätt för att bidra till den riktning samtalet tar. Några av **samtalets hjälper** är:

- Lyssna
- Bekräfta
- Ställa frågor
- Spegla
- Tala
- Pendla mellan distans och närhet
- Använda metakommunikation

För att hjälperna ska bidra till att en dialog växer fram krävs det att man har ett genuint intresse för att både förstå och göra sig förstådd. Nedan utvecklas de olika hjälpernas möjligheter och utmaningar.

Du måste vara genuint intresserad av att låta den andre vara med och påverka samtalet och dess utfall

Du måste vara genuint intresserad av att både försöka förstå och göra dig förstådd

## Att lyssna

Att lyssna är en lika viktig del av kommunikation som att tala, och kräver övning och ibland förberedelser, precis som att tala. Att lyssna och att höra är två delvis olika saker. Höra är en fråga om att uppfatta ljud och att lyssna är en fråga om att tolka innebörd, betydelse och intention. Ibland när vi är inblandade i intensiva samtal så är vår uppmärksamhet när den andre talar mer inriktad på att formulera ett svar på, eller en kritik mot, det som sägs än på att förstå innebörden i det.

Det kan ibland finnas goda skäl till ett sådant förhållningssätt, men det är inte att lyssna och det bidrar inte till dialogen. En vanlig klyscha i vår tid är ”jag hör vad du säger”. Det finns goda skäl att då och då fråga sig vad som egentligen menas. Det händer att man får intrycket att den som säger detta egentligen menar ”jag ser att du pratar”...

Att lyssna aktivt innebär att du förstår vad den andre menar med vad hon säger - men det räcker inte för att samtalet ska fungera. Den andre måste också förstå att man har förstått. Man måste alltså visa att man lyssnar, och på så sätt hänger lyssnande ihop med nästa punkt, att bekräfta.

## Att bekräfta

Den som talar undrar hela tiden (kanske utan att vara fullt medvetna om det) om den andre lyssnar och förstår. Vanligen visar den som lyssnar att hon hänger med genom att göra små tecken och gester: man säger aha, just det, mmm..., oj då och liknande, och man nickar, skakar på huvudet och fyller i små ord i den andres berättelse. Detta beteende har alla tränat på sedan barnsben. Många av dessa tecken är troligen gemensamma för alla människor, men en del är knutna till olika språk och kulturer. En nickning betyder inte samma sak överallt!

Genom att bli medvetna om att och hur vi själva bekräftar, så kan vi bli bättre på att hjälpa den som talar att göra sig förstådd. Vi kan också använda bekräftelser så att vi verkligen bekräftar då vi förstår och markerar det vi inte förstår. I skarpa lägen där oenighet är tydlig finns risken att man slutar bekräfta (man kanske står och stirrar med sammanbiten min...) trots att det aktiva lyssnandet är alldeles särskilt viktigt just då.

## Att ställa frågor

För den som vill bidra till dialog och vara en aktiv lyssnare är frågandet viktigt. Frågor ställda på rätt sätt gör att man kommer längre i det gemensamma utforskandet av dilemman, motstående intressen och komplexa situationer. Vad som är rätt sätt beror på situationen, och det finns inga checklistor eller schabloner som alltid passar.

Grunden för allt frågande är att visa intresse och nyfikenhet för vad den andre vill berätta och hur hon tänker. Är man inte intresserad på riktigt ska man akta sig för att försöka använda frågeteknik – ointresset märks. Har man däremot kommit fram till att det är värdefullt att föröka förstå den andre kan frågeteknik vara ett bra verktyg.

Olika frågor kan vara mer eller mindre öppna eller slutna, beroende på hur stora möjligheter den svarande har att disponera svaret. Till de helt slutna frågorna hör frågor där svaret är ja eller nej, eller någon annan fast kombination av svarsalternativ: Bra – dåligt, ofta – sällan, eller sifferuppgifter. Ofta är öppna frågor bättre eftersom de ger både den frågande och den svarande möjligheten till initiativ. Det är viktigt att göra klart för sig själv vilken typ av fråga man vill ställa. Ett önskemål om förtydligande kan lätt förväxlas med ett ifrågasättande och då kan den förståelse som man söker blockeras av missförstånd.

En hjälp till att hitta rätt frågor i en viss situation är att fundera över vilka olika sorters frågor man kan ställa, och vilken effekt en viss fråga har. Vi kan skilja på de berättaruppmanande frågorna, frågor för förtydliganden, frågor för fördjupning och ifrågasättande frågor. Man kan förstås göra annorlunda uppdelningar och det viktiga är inte att klassificera sina frågor, utan att bli medveten om vad man gör när man samtalar och att underlätta det konstruktiva samtalet. Nedan utvecklas innebörden av olika frågetyper.

**De berättaruppmanande frågorna** – Detta är frågor som uppmanar den andra att berätta om sin åsikt, erfarenhet eller kunskap om någonting. Det är alltid öppna frågor som t ex: Kan du berätta om när ..., Vad tycker du om ... De berättaruppmanade frågorna introducerar ett ämnesområde som ni kan utforska tillsammans.

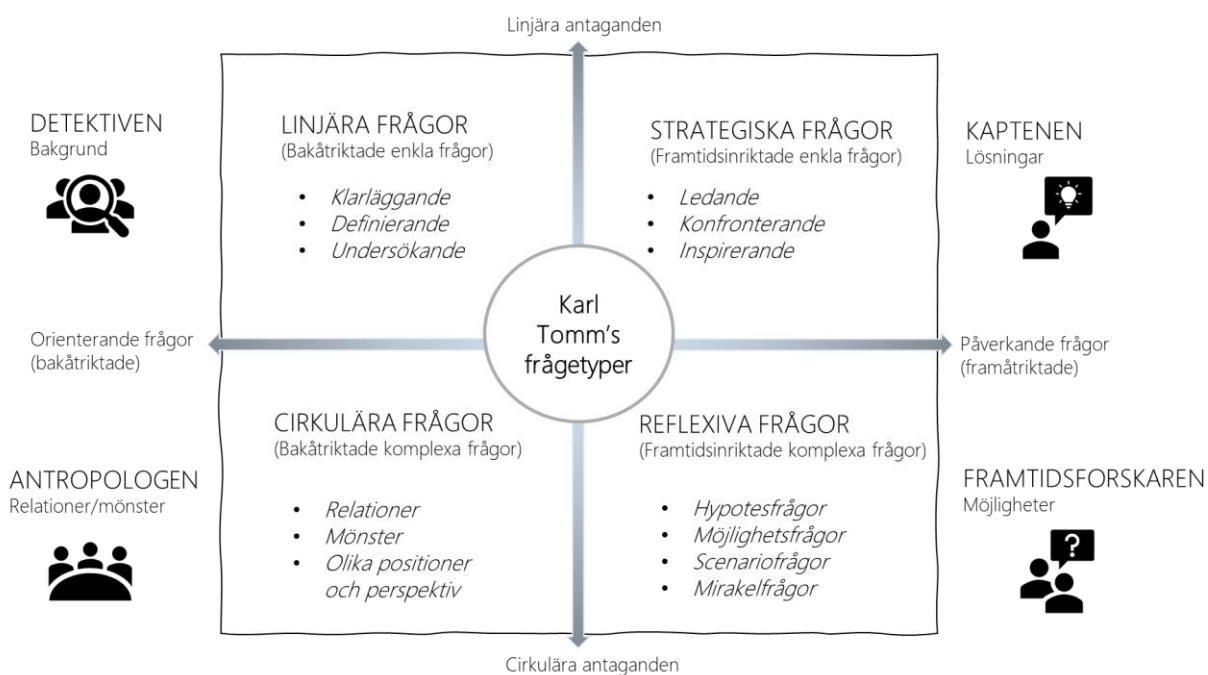
**Frågor för förtydliganden** – Detta är frågor som man måste ställa för att förstå den andras utsagor: Men vem är det som brukar..., du eller han? eller Men vad tycker du om..., gillar du det eller inte? Detta är frågor att ställa när man känner sig osäker på hur man skall förstå den andra.

**Frågor för fördjupning** – Detta är frågor som syftar till att få den andra att utveckla sin berättelse mer. Frågan ställs så att man ber att få höra mer om något som redan berörts, exempelvis en åsikt, en känsla, en situation eller en erfarenhet.

Frågor för förtydliganden och frågor för fördjupning kan likna varandra, men det finns skäl att göra det tydligt vilken typ av fråga det är. Frågor för förtydliganden bottnar ju i att man inte förstår, frågor för fördjupning i att man tycker att något är intressant och bör undersökas mer.

**Ifrågasättande frågor** – Ifrågasättande frågor är nödvändiga då man vill undersöka trovärdigheten i det som berättas. De är också känsliga eftersom de lätt uppfattas som ett ifrågasättande av den som berättar

istället för ett ifrågasättande av innebörden i det som berättats. För att undvika det kan man visa att man är medveten om risken för att bli missförstådd och att man hoppas att inte bli det: *Nu kan det verka som om jag påstår att du ljuger men det tror jag förstås inte att du gör men jag tycker att det är viktigt att vi gemensamt granskar trovärdigheten i all information vi har, och då undrar jag om det verkligen stämmer att... Hur vet du det? Kan det bero på något annat, exempelvis...?*



Ur: Systemisk coaching, 2009

## Att spegla

Spegling är då man återger både innehåll och känsla i vad den andre har sagt med andra ord och ibland mer uttalat än vad den andre sa och ger tillbaka det i form av en fråga. Syftet med spegling är både att visa att man försöker förstå och vill kontrollera att man har förstått rätt, och att bidra till att den andre hör vad han säger. Speglingar kan användas när man vill stanna kvar i och undersöka upplevelser och känslor, och även i ett läge när man vill komma vidare.

Man kan spegla genom att säga ungefär: *stopp ett tag, jag vill bara kolla att jag har förstått dig rätt... du säger alltså att... och att du inte... och att du helst vill att... stämmer det?* Eller: *Tycker du alltså att det är överdrivet mycket prat om... och att det gör att andra viktiga frågor glöms bort och det gör dig irriterad?*

Som svar på en spegling kan det komma en bekräftelse eller ett förtydligande eller om man helt har missförstått, en dementi: *Nä, så tycker jag inte alls...*

Kommer det en bekräftelse på att man har uppfattat saken rätt finns en möjlighet att gå vidare: *så bra att jag förstått dig rätt! Då vill jag gärna berätta hur jag ser på saken...*

Har man uppfattat saken fel är det mycket bra att man får reda på det, och frågor av olika slag leder då vidare.

Ett tredje alternativ är att man har uppfattat saken tämligen riktigt, men den andre vill inte stå för det eftersom det hela låter för starkt när man sammanfattar det. Kanske en nyansering av uppfattningar kan bli resultatet...

## Att tala

Hittills har tonvikten legat på lyssnandets konst i samtal. Även talandet är värt att reflektera över! Vanligen brukar stort intresse riktat mot talandets konst – det ordas om konsten att övertyga, argumentationsteknik och presentationsteknik framhävs som viktiga verktyg.

Här är det inte konsten att övertyga som vi skall diskutera, eftersom syftet med vårt demokratiska samtal inte är att övertyga eller bli övertygad, utan att undersöka och skapa gemensam förståelse. Istället är det konsten att svara på en fråga som vi är intresserade av.

Precis som samtalets kvalitet påverkas av hur man ställer frågor, så påverkas det av hur man svarar på frågor. För att samtalet skall fungera krävs det att båda deltagarna gör sina perspektiv, erfarenheter och kunskaper tillgängliga och att de bidrar med reflektioner över den andres erfarenheter.

När man svarar på en fråga måste man lita på att frågan är ärligt menad och att den som frågar verkligen är intresserad. Så är det naturligtvis inte alltid och erfarenheter av andras bristande intresse kan göra att man undviker att komma med utförliga svar. Då minskar den gemensamma förmågan att undersöka ett problemområde.

Vi tänker oss ett samtal om vindkraft:

*Benita:* Om du är ute och åker och ser ett vindkraftverk, vad kommer du att tänka på då?

*Anders:* Tja...det är olika.

*Benita:* Har du åkt förbi något vindkraftverk nyligen?

*Anders:* Jaa, det har jag...jodå

*Benita:* Kan du berätta om vad du tänkte då?

*Anders:* Ja, jag tänkte väl...jag vet inte riktigt vad jag tänkte.

*Benita:* Men du tycker att Vindkraftverk på Grundet är en bra idé?

*Anders:* Ja, det tycker jag.

*Benita:* Kan du berätta mer om varför du tycker att det är bra?

*Anders:* Ja...jag tror att det är ett bra sätt att producera energi på?

Osv

I detta samtal utvecklas ingen ny kunskap och båda har svårt att bidra. Anders har säkert goda skäl för sin avvaktande hållning. Kanske uppfattar han Benita som manipulativ, hotande, påträngande eller bara dum. Riktigt eller inte, i den beskrivna situationen är det Anders med sin avvaktande hållning som hindrar att samtalet utvecklar deras gemensamma kunskap.

I ett välfungerande samtal måste man också då man svarar på frågor kunna gå utöver de gränser som sätts av frågan. Genom att associera vidare utifrån den andres fråga och mitt svar kan jag tillföra nya erfarenheter till samtalet som väcker nya frågor och som gör det möjligt att se på de tidigare diskuterade erfarenheterna med ny belysning.



## Att pendla mellan distans och närhet

De flesta människor är ganska bra på att tala i egen sak. Man vet rätt väl vad man vill ha sagt, man säger det till den andre eftersom man har uppfattningen att denne inte vet eller tycker detsamma. Man vill påverka den andre. I nästa stund tar den andre kanske ordet, och gör samma sak från sitt håll. Medan den andre talar står den förste och tänker ut fler kraftfulla argument... Ingen av dessa två lyssnar uppmärksamt på den andre.

För att komma någon vart i meningsutbytet är det precis lika viktigt att var och en talar tydligt i egen sak, som att båda tar ett kliv åt sidan när de lyssnar på den andre. I idealfallet talar man växelvis, och när man lyssnar försöker man se det hela ur den andres perspektiv. Det betyder inte att man överger sitt eget synsätt, bara att man i tanken kliver i den andres skor...

Nedanstående tabell illustrerar detta. Under tabellen görs ett försök att uttrycka den i ord.

|                | <b>Jag</b>              | <b>Andra</b>                                |
|----------------|-------------------------|---------------------------------------------|
| <b>Närhet</b>  | Tala                    | Lyssna                                      |
| <b>Distans</b> | Kritisk självreflektion | Kritisk reflektion över andras ståndpunkter |

Lena Wilhelmsson och Marianne Döös (2002).

*När jag talar har jag närhet till mig själv. Jag säger vad jag vill ha sagt, och uttrycker sådant som skiljer mitt synsätt från den andres – för varför skulle jag annars lägga energi på att säga det. Jag visar alltså på avståndet oss emellan, jag har distans till den andre och en kritisk reflektion över dennes ståndpunkter. I nästa stund är det den andres tur att tala – och då måste jag lyssna och försöka förstå. Jag måste ta ett steg åt sidan från mitt eget perspektiv – alltså lyssna med distans till mig själv. Jag måste ha, och gärna visa att jag har, en kritisk självreflektion. Det betyder inte att jag tar avstånd från mitt eget perspektiv, bara att jag är beredd att granska mitt perspektiv i ljuset av vad den andre säger. Jag förmedlar att jag vet att jag inte har hela sanningen om allt, och att jag är intresserad av om det den andre har att säga kan komplettera min egen bild.*

*Sedan är det min tur att tala igen, och då har jag återigen närhet till mig själv – men från en något annorlunda synvinkel jämfört med när jag talade förra gången. Jag har ju förstått något av att lyssna på den andre...*

I idealfallet går det vidare så. Båda talar och lyssnar turvis, och båda försöker ta till sig vad den andre försöker säga, och låter det berika ens egen syn på saken. Kanske blir man inte alls överens, men man kör inte heller fast. Båda lär sig något och blir lite klokare – kanske lär man sig hur komplex situationen är eller hur olika man är. Kanske kan man till och med närma sig en lösning av något.

Som myndighetsperson har man ett ansvar för att göra vad man kan för att detta ska hända. Vill man få det att hända måste man mycket tydligt börja med att lyssna! Lyssnandet ska märkas så att den andre tror på att man faktiskt försöker förstå. Man måste alltså vara mycket tydlig med att man har en kritisk självreflektion, det vill säga att man vet att man inte har hela

bilden och att man är uppriktigt intresserad av den andres syn på saken.

Går detta någorlunda väl på så vis att den andre tycker att man verkar ha försökt förstå så kan det vara dags att få tala själv och bli lyssnad på. Man har kanske lyckats lyssna så bra att den andre kan tänka sig att lyssna.

## Att använda metakommunikation

De hittills nämnda hjälperna i samtal har varit inriktade på samtalets innehåll. Vi lyssnar, bekräftar, speglar frågor, talar och balanserar för att ge samtalet ett innehåll som är relevant, trovärdigt och legitimt. Innehåll är dock inte allt – frågan är också hur vi talar om det. När vi är angelägna om att gynna dialog måste vi sträva efter att bidra till en god och lämplig form för samtalet, och prat om det kan vara en del av själva samtalet. Tal om hur man talar, eller prat om pratet. Metakommunikation är termen för detta.

Meta betyder att höja sig till en överordnad nivå, och att metakommunicera betyder då att kommunicera om hur man kommunicerar eller att tala om hur man talar. Metakommunikation används för att upptäcka och rätta till missförstånd, om en av eller båda de samtalande tycker att det är några problem med formerna för samtalet, för att diskutera hur man relaterar till varandra, för att hantera konflikter, för att diskutera hur man skall bedöma sanningshalt och trovärdighet hos de utsagor som de bidrar med. Alla de hjälper som vi diskuterat tidigare går också att använda då vi talar om hur vi talar.

Om tilltron hos någon av parterna av något skäl börjar svikta till att de med motsatt uppfattning lyssnar, bryr sig om, fattar, värderar viktiga saker, vill komma överens etc riskerar hon/han att gå in i en konflikt. Om den motsatta parten uppfattar situationen rätt och sätter ord på det kan det finnas möjlighet att återvinna den andres förtroende. Det kan vara något så enkelt som att säga:

A: ”Jag vet inte om jag uppfattar dig rätt, men jag får intrycket att du inte tycker att jag lyssnar på dig. Stämmer det?”

B: ”JAA, du bryr dig ju inte ens om att försöka förstå!!!”

A kan då säga något i stil med: ”OK, jag vet ju inte om jag har förstått det du vill säga. Skulle du kunna tänka dig att försöka förklara för mig en gång till, så berättar jag vad jag tycker mig ha förstått efter det?”

I idealfallet nappar B på förslaget, A visar att han har hört och ber nu B lyssna på vad han har att säga, vilket B accepterar. Det uppmärksamma lyssnandet hjälper båda parter att närma sig varandra.

## Tal-akt

- Begriplighet
- Sanningshalt
- Normativ korrekthet (relevans)
- Uppriktighet



På detta sätt rättfärdigar man sitt perspektiv. Metakommunikation syftar till att stanna upp och utforska dessa delar i samtalet. ”dubbelklicka” för att få veta mer!

# Att utforska skillnader

|                            |                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ontologiska skillnader     | Vår grundläggande förståelse av världen, det vi tar för givet                                                                                                                      |
| Epistemologiska skillnader | Tillförlitligheten i den kunskap vi lägger fram                                                                                                                                    |
| Axiologiska skillnader     | Värdet av någonting och vilken mening detta värde har (ekonomiskt, etiskt, moraliskt, logiskt)                                                                                     |
| Förändringsteori           | De antaganden som ligger bakom ett påstående<br><br>För att kunna lägga fram och synliggöra sin förändringsteori behöver man vara medveten om och kunna klargöra skillnaderna ovan |

## Att leda samtal och möten

Varje samtal som man genomför med myndighetsansvar är en sorts ”möte”, även om man bara är två personer. Man bör tänka igenom hur det ska genomföras och man kan se sig som mötesledare. Varje möte ska ha en tydlig början och ett tydligt slut och däremellan en dagordning som alla närvarande känner till och kan bidra till.

Det finns mycket att tänka på inför ett möte. Vi har alla olika behov som någorlunda måste uppfyllas för att vi ska kunna ta plats, vare sig det gäller små sammanhang eller större församlingar. Det ställer stora, kanske orimliga, krav på mötesformer och resurser. Ändå är det klokt att så långt det är möjligt anpassa arbetssättet efter deltagarnas skiftande behov. Om man har detta som ledstjärna brukar det uppfattas av de andra som då också själva brukar öka sina ansträngningar att bidra konstruktivt till processen.

Om konflikter ändå uppstår, om några av mötesdeltagarna inte finner sig i mötets ramar utan kommer med en helt egen agenda, har man ofta lättare att hitta tillbaka till en konstruktiv dialog om man tycker att motparten har lyssnat respektfullt tidigare. Det finns så att säga lite tillit att ta av – men inte hur mycket som helst! Om de allra flesta tycker att det är ”ett bra möte”, men någon eller några inte tycker det, KAN det vara så att de har skäl för detta som inte hör hemma inom mötets syfte och ramar. Det kan exempelvis handla om erfarenheter av möten med myndigheter som dessa människor har från det förflutna, eller om något annat som hör till ett annat sammanhang. Den som bär på sådant har troligen ett behov av att uttrycka något om det som stör, och av att andra respektfullt lyssnar på det. Om övriga deltagare kan möta det behovet är det troligt att mötet sedan kan handla om det man egentligen är där för, utan att någon känner sig utanför eller ogiltigförklarad. Detta är i allas intresse, eftersom parter som har verkat motsträviga kan bli en stor tillgång för helheten om de blir bemötta så att de kan och vill bidra.

Det finns inga felfria metoder eller mötesformer. Varje situation kräver överväganden, och varje mötesledare som arbetar i sammanhang där det finns spänningar, kommer att lyckas ibland och misslyckas ibland. Eftersom man alltid måste anpassa sig efter de förutsättningar som råder är det inte lämpligt att ge detaljerade råd om vad exakt man ska säga i början av mötet eller om hur en presentationsrunda bör gå till och annat av det slaget. Dock finns några punkter som man alltid bör tänka igenom, så att man gör medvetna val.

Nedan kommer en mycket enkel lista som är gjord med ett litet möte (få deltagare) i åtanke. Mötet kan vara planerat eller en oanmäld inspektion.

## Innan:

- Tänk igenom syfte, förhoppningar och farhågor innan mötet. Gör en enkel dagordning som är överblickbar och begriplig.
- Planera en tydlig och kort inledning. Denna kan man gärna repetera (träna högt!) så att man är säker på att man får med det viktiga. Det är bra att säga något om varje fråga som relaterar till möjligheten att vara delaktig (som det står om i början av detta dokument), det vill säga vilka som deltar, vad det handlar om, hur det går till, hur beslut kommer att fattas och att vars och ens förståelse kommer att vara viktig under hela mötet.

## På plats:

- Gör en tydlig och mycket kort inledning.
- Berätta om eller visa dagordningen för övriga och fråga om de vill ta upp något mer, och om dagordningen är acceptabel. Kanske ska något mer tas upp, kanske ska man ändra ordningsföljden. Dagordningen kan självklart innehålla punkter som *jag går runt och tittar själv* och *vi sätter oss ner en stund och går igenom frågor jag har*.
- Kom överens om hur lång tid man har, i alla fall på ett ungefär. Det är viktigt att sätta en sluttid, men det är inte viktigt att använda all tid fram till sluttiden. Att veta att *senast klockan fyra är mötet klart* kan göra det lättare att härda ut. Att inte alls veta hur länge något ska pågå är en onödig press.
- Agera mötesledare. Håll i rodet. Kom ihåg samtalets hjälper! Kom ihåg att pendla mellan närhet och distans!
- Metakommunicera och spegla om samtalet kommer på avvägar. Sätt ord på det uppenbara: *Jag märker att du gärna vill berätta om..., har jag förstått dig rätt att det har varit svårt/bra/...? Nu vill jag gärna prata mer om ..., som ju är det jag har kommit hit för att få reda på mer om!*
- Sammanfatta i slutet av mötet vad som sagts. Be var och en berätta om de håller med om denna sammanfattning. Se till att det är tydligt för alla vad nästa steg är.
- Utvärdera mötet tillsammans sist av allt. Målet är att alla, inom rimliga gränser, ska få komma till tals, få tid att tänka efter och lyssna på varandra. Det enda sättet att ta reda på om mötesdeltagarna har fått de möjligheterna är att fråga dem. Det är bara om de själva tycker att de har kommit till tals som det räknas. Det är bara om de själva tycker att de har lyssnat och blivit lyssnade på som det räknas. Det är bara om de själva tycker att de har haft tillräcklig tid och möjlighet att tänka efter som de har haft det osv.

## Gemensam dagordning

En enkel metod som går att modifiera och tillämpa i de mest skilda sammanhang är *gemensam dagordning*. Den är en sorts grundform för möten där transparens finns i varje fas – alla kan, oavsett formell status i systemet, se och höra vad som händer, och uppmuntras till att bidra.

Att gemensamt skapa dagordningen ger träning i att fokusera på det viktigaste och ta ansvar för det man själv vill och önskar ska hända. Det går bra att kombinera med ett i förväg utsänt förslag till dagordning. Metoden skapar dels ordning och struktur, dels skapas delaktighet redan i början på mötet. Man får med allt som är viktigt för mötesdeltagarna utan att hänvisa något till ”övriga frågor”. Var och en är ansvarig för sin punkt, och för att hålla tiden. Att dra över sin tid betyder att man tar tid från någon annan. Om en viktig fråga visar sig behöva mer tid än vad man trodde från början hör man efter om någon är villig att ge av sin tid, eller att helt avstå från sin punkt vid detta möte.

## Fördelning av mötesfunktioner

Under ett möte där man gör gemensam dagordning, eller på andra sätt vill effektivisera och underlätta deltagande, är det klokt att fördela ansvaret. Ingen kan uppfatta allt, och den alltför vanliga formen där en chef/ordförande dels leder mötet, dels har många frågor han/hon har ansvar och ensamt mandat att ta upp ger en orimlig belastning på en person. Det finns sällan vettiga skäl för att inte någon annan kan hålla i mötet. Om man fördelar ansvaret och har en transparent mötesprocess kan chefen/ordföranden/ den sakkunnige koncentrera sig på sina frågor. Nedan följer förslag på mötesfunktioner. Några kan kanske tas med en nypa salt – eller ses som funktioner som inte kan fördelas i alla sammanhang. Även i dessa sammanhang bör de dock finnas i bakhuvudet på den/dem som vill ta ansvar för att mötet blir så bra som möjligt – alla nedan beskrivna mötesfunktioner svarar mot behov som i stort sett alltid finns i grupper!

**Ordföranden / mötesledare** tar initiativ till den inledande och den avslutande rundan. Gör upp den gemensamma dagordningen, och ser till att alla som vill får bidra. Håller i mötet, och gör den som upprepar sig uppmärksam på det. Påpekar om någon hindrar eller avbryter en pågående runda. Sammanfattar förslag om det behövs.

**Tidshållaren** ansvarar för att göra det lättare att börja och sluta när man bestämt. Påminner om den tid som anslagits för varje ämne, och förvarnar när tiden håller på att ta slut.

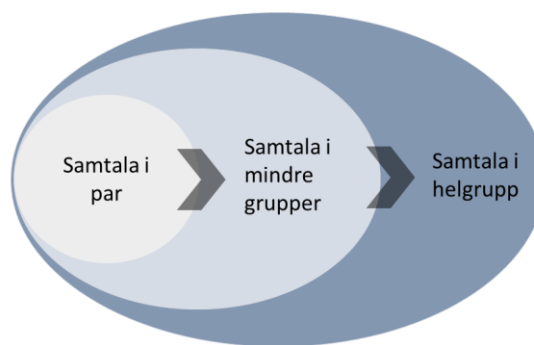
**Stämningsunderlättaren** observerar när samtalet kör fast eller går på tomgång, och kan då föreslå en paus, en runda, vädring, förfriskningar, opp och hoppa... Detta ger tid att tänka efter, större mod att lyfta fram dolda konflikter och gör det lättare för dem som har svårare att komma till tals att säga sin mening.

**Processunderlättaren** ser till att demokratin fungerar, särskilt under större eller svårare möten. Kan t.ex. föreslå att gruppen delas upp i flera mindre för att bearbeta en fråga.

**Observatören** lägger under mötets gång märke till hur allt fungerar, och berättar om sina iakttagelser innan slutrundan. Detta för att gruppen ska kunna utveckla och förbättra mötena allteftersom.

**Alla** har ansvar för att ta upp det de tycker behöver komma upp, och för att lyssna på den som talar. Alla kan föreslå en runda. Fördela gärna uppgifterna på ett annat sätt vid nästa möte!

### Att bygga in trygghet för individen i ett större möte



Det kan vara lättare att först prata med en eller några personer, för att sedan öppna upp och prata i en större grupp inför många.

## Språk och kroppsspråk

Många onödiga missförstånd uppstår när man använder expert- eller myndighetsspråk i kontakt med människor som är främmande för det. Fler ord än man vanligen är medveten om kan vara okända eller otydliga för andra. En bra nivå att sikta på är att tala så att man själv tror att en klipsk tolvåring skulle förstå. Självklart är tydlighet och enkelhet ännu viktigare när alla inte har samma modersmål.

Det är omöjligt att välja sina ord så att oklarheter eller missförstånd aldrig uppstår. Det vi kan göra är att alltid vara medvetna om språkets fallgropar, och att be den andre säga till om vi använder ord eller begrepp som inte är kristallklara. Man kan själv föregå med gott exempel och spegla vad den andre säger: *du säger... och ... förstår jag dig rätt... menar du alltså...? Aha, bra då förstår jag... och jag hoppas att du frågar mig också ... vi får hjälpas åt med att kolla att vi menar samma sak!*

Det finns ord som öppnar och inkluderar, och ord som gör motsatsen. En enkel sak kan vara att byta ut ”men” mot ”och” så ofta det går. *Det här och det där ser bra ut, men...* ger en annan känsla än *Det här och det där ser bra ut, och det där skulle behöva ändras...* Detta kan tyckas vara en småsak... och (!) det är en småsak med stora konsekvenser!

Ett ord som kan leda fel är *Varför*. *Varför* kan uppfattas som en anklagelse eller ett ifrågasättande, trots att den som använder det kanske faktiskt bara undrar. Om man bara undrar eller skulle vilja att den andre berättade och förklarade kan man säga saker som *Vad vill du ska hända när du gör så där? Kan du berätta hur...?*

Det finns inga entydiga manualer som hjälper oss att läsa andras kroppsspråk. Däremot har vi alla idéer om vad kroppsspråk är och vad vissa gester eller kroppshållningar betyder. Det är klokt att göra dessa idéer medvetna! Vi kan ha ganska rätt i vad vi tror att andra ”säger” med sitt kroppsspråk – och vi kan ha helt fel. Det enda vi kan veta är hur vi själva påverkas av en annans kroppsspråk. Detta går att använda i samtalet, bara vi låter bli att påstå att vi vet, förstår eller ser det ena eller det andra.

Om man exempelvis märker att någon inte ser en i ögonen, vänder sig bort och håller armarna hårt korsade kan man i neutral ton säga något som: *Jag ser att du vänder dig bort... du kanske helst inte vill prata mer om det här?* Möjligen får man då svaret att *nää, det är svårt att förklara det här...* Då har man använt sin hypotes (= den andre är besvrad) och metakommunicerat. Resultatet blir viktig information som kan leda till att man hittar ett annat sätt att komma vidare, exempelvis *Kan du visa hur du brukar göra? Kan vi kanske rita på papper?*

Det är också fullt möjligt att personen inte ser en i ögonen, vänder sig bort och håller armarna hårt korsade av helt andra skäl. *Nä, jag fick solen i ögonen... jag hörde hur min telefon ringde... jag har ryggskott och huvudvärk...*



# Intressebetsättningar, konflikter och konfliktförebyggande

Varhelst människor möts blir det trassel då och då, och för det mesta reder vi ut det. Många gånger tänker vi knappt på att det är det vi gör – vi har alla tränat oss i konfliktförebyggande och konfliktlösning sedan vi var små.

I nästan allt mellanmänskligt samspel finns motstående intressen av olika slag. I nästan all hantering av motstående intressen finns risken att man utvecklar en konflikt. I nästan varje konflikt finns många tillfällen när någon av parterna kan agera så att en konfliktlösning underlättas eller påbörjas. Nästan alla människor arbetar konfliktförebyggande varje dag. I nästan allt så kallat konfliktförebyggande arbete är man då och då i gränslandet till konflikt.

Det är viktigt skilja på *intressebetsättning* och *konflikt*. Intressebetsättningar och skilda perspektiv behöver inte utvecklas till konflikter. En betsättning kan utvecklas på en mängd olika sätt, vad den än handlar om. Det behöver inte vara fridfullt och lågmält i dialoger kring intressebetsättningar – man kan komma vidare så länge parterna lyssnar till varandra och tar intryck av vad man hör, och dessutom litar på att de med betsatt uppfattning gör detsamma.

*Konflikt* kan definieras som en social interaktion där aktörernas tillit till att interagera minskar. Med *tillit till att interagera* menas att aktören anser att det är mödan värt att fortsätta ett ömsesidigt utbyte med motparten, eftersom hon/han tror att det kan leda någonvart. Att arbeta konfliktförebyggande eller med konfliktlösning innebär att ägna omsorg åt den mellanmänskliga tilliten.

En *intressebetsättning* innebär att olika intressen eller behov står emot varandra på ett sådant sätt att de inte fullt ut kan uppfyllas samtidigt, som om det andra intresset inte fanns. Beroende på hur parterna hanterar detta går man antingen in i en dialog där man väger in olika behov och hittar en acceptabel lösning, eller i en konflikt. Så länge parterna är villiga att lyssna på varandra och interagera kring frågan som de har olika åsikter om så finns intressebetsättningar, men ännu ingen konflikt.

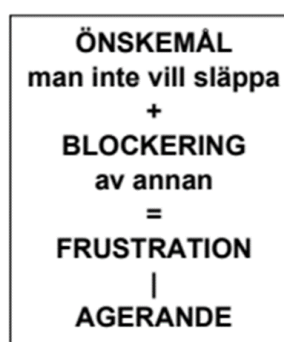
*En konflikt uppstår*

*(i) när en eller flera parter har **önskemål** de inte är villiga att släppa och*

*(ii) upplever att någon annan **blockerar** dem från att tillgodose dessa önskemål.*

*(iii) När blockeringen av viktiga önskemål kvarstår väcks **frustration**,*

*(iv) som driver minst en av parterna att **agera** på ett eller annat sätt gentemot den andra parten.*



T. Jordan

Motsättningar innehåller en stor potential. Motsättningar innebär att det finns skillnader mellan olika aktörers förväntningar, intressen, kunskaper, föreställningar, erfarenheter, mål, behov och synsätt. Det betyder att man tillsammans kan upptäcka helt nya lösningar på problematiken om man kombinerar sina synsätt. Som vi alla vet är det inte alls självklart att denna potential utnyttjas. I stället utvecklas det många gånger misstro som ökar alltmer.

Hur man väljer att agera har delvis att göra med hur man ser på *oenighet* som fenomen. Om man i första hand ser oenighet som något som innehåller viktig information om olika perspektiv, och om man utgår ifrån att kunskap om andras uppfattningar ger alla berörda en mer innehållsrik bild och en djupare förståelse av de gemensamma dilemman och svårigheter man vill hantera är oddsen goda för en konstruktiv process.

Om man å andra sidan främst ser oenighet som något som stör och bör undvikas är det mer troligt att man agerar för att eventuell oenighet inte ska uttryckas. Det kan man göra på tusen olika sätt, också utan att själv riktigt mena det. Det kan göras genom alltifrån en hårt styrd dagordning eller att inte bjuda in vissa personer till ett möte, till att sucka och se beklämd ut. Agerar man på något sätt för att undertrycka, inte låtsas om, glida förbi, sopa under mattan etc är risken stor för att tilliten till kommunikationen snabbt minskar, snabbare ju känsligare läget är.

Om tilltron hos någon av parterna av något skäl börjar svikta till att de med motsatt uppfattning *lyssnar, bryr sig om, fattar, värderar viktiga saker, vill komma överens* etc riskerar hon/han att gå in i en konflikt. Om den motsatta parten uppfattar situationen rätt kan det finnas möjlighet att återvinna den andres förtroende. Det kan vara något så enkelt som att säga:

**A:** "Jag vet inte om jag uppfattar dig rätt, men jag får intrycket att du inte tycker att jag lyssnar på dig. Stämmer det?"

**B:** "JAA, du bryr dig ju inte ens om att försöka förstå!!!"

**A** kan då säga något i stil med: "OK, jag vet ju inte om jag har förstått det du vill säga. Skulle du kunna tänka dig att försöka förklara för mig en gång till, så berättar jag vad jag tycker mig ha förstått efter det?"

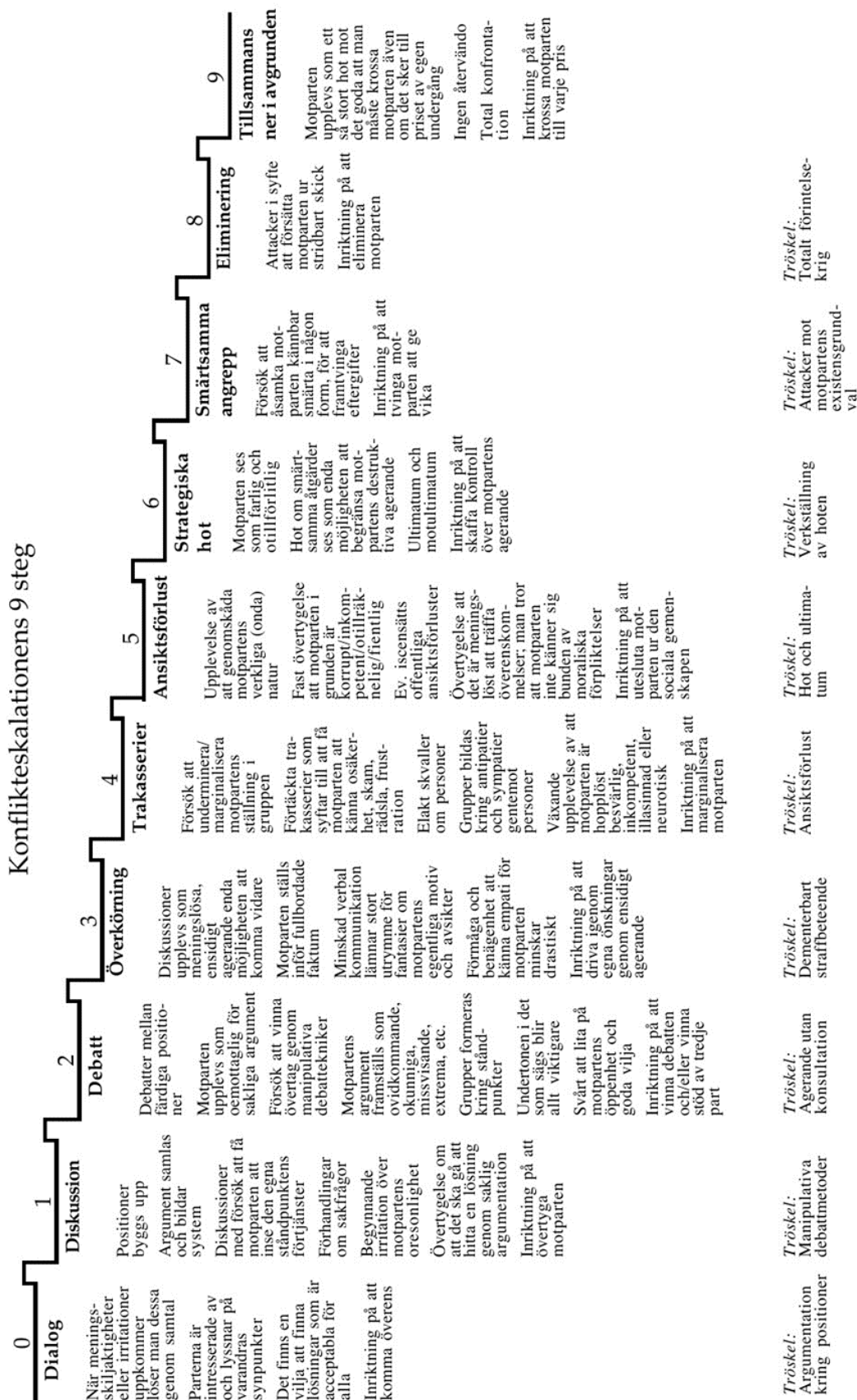
I idealfallet nappar B på förslaget, A visar att han har hört och ber nu B lyssna på vad han har att säga, vilket B accepterar. Det uppmärksamma lyssnandet hjälper båda parter att närma sig varandra. Om den gryende konflikten inte blir löst genom att någon eller båda parter agerar så att tilliten till kommunikationen återkommer riskerar den att förvärras genom ett växelvis destruktivt samspel.

## Konflikttrappan

Det finns många steg på vägen till det totala sammanbrottet. En schematisk beskrivning av konfliktförloppet kan ritas som en trappa, där tilliten minskar för varje steg man tar nedåt. Trappmodellen bygger på Friedrich Glasl's (1999) arbete.

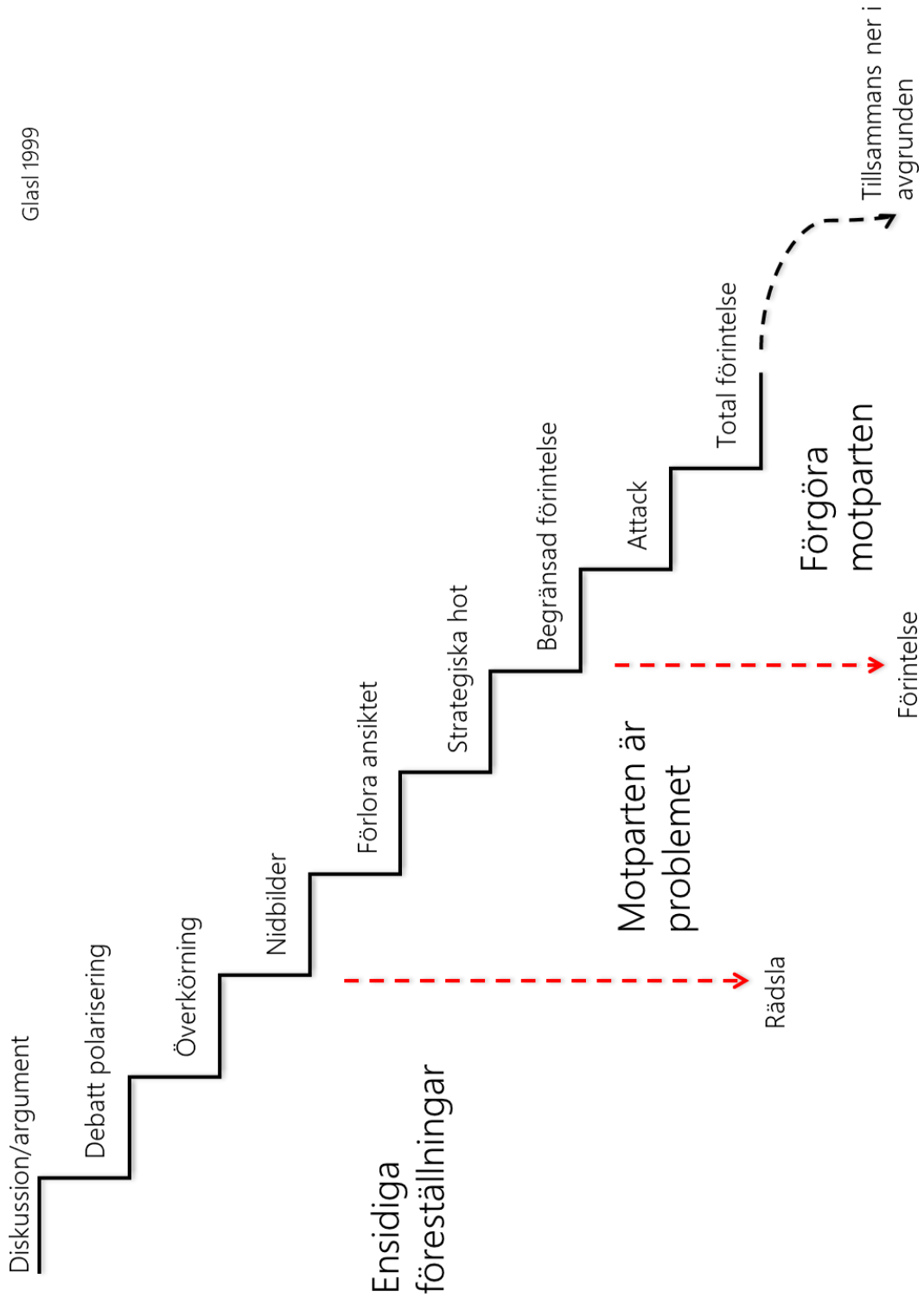
### *”Konflikttrappan”*

1. På det översta trappsteget har vi diskussioner med argumentation. Ståndpunkterna hårdnar, spänningarna växer och vi riskerar att tala förbi varandra.
2. På steg två har vi hamnat i en debatt, där polariseringen är tydlig. Vi använder vår verbala makt, och förlöjligar vår motpart. Vi använder taktik, och nytänkande blir allt mer osannolikt.
3. På steg tre kör vi över den andre. Det är inte lönt att prata längre, vi har negativa förväntningar och misstror den andre. Vi känner ingen medkänsla längre med vår motpart.
4. På steg fyra har vi format nidsbilder. Vi driver förtalskampanjer och är belåtna med oss själva.
5. På steg fem försöker vi få den andre att förlora ansiktet. Vi angriper offentligt, och försöker avslöja motparten.
6. På steg sex använder vi strategiska hot. Vi beredda att ta till maktmedel för att få bort motparten, som vi inte längre ser som riktigt mänsklig.
7. På steg sju vill vi skada motparten, även om det måste ske till priset av viss egen skada.
8. På steg åtta är vi inriktade på att förstöra fiendens förvar.
9. På steg nio finns ingen väg tillbaka. Det har blivit en strid på liv och död.



Bearbetad efter F. Glasl (1997) *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, 5. Auflage. Bern: Paul Haupt Verlag, av Thomas Jordan, Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet, 2007. E-post: thomas.jordan@av.gu.se

Glasl 1999



Konflikttrappan är en modell som kan användas som ett diagnostiskt instrument för att lättare förstå varför motparten agerar som den gör. Om den ena eller båda parterna har kommit några steg ner i trappan kan man vara helt säker på att det är mycket svårt att hålla sig till sakfrågorna. Innan man, förhoppningsvis, återgår till sakfrågorna måste man komma uppåt i trappan. Man måste försöka återupprätta parternas tillit till att det kan vara värt att börja samtala och lyssna på varandra.

Självklart kan de som agerar i en konflikt i ett givet ögonblick befinna sig på olika steg. Jag kanske kan gå med att jag är på steg två, men min motpart är på steg fem... Eller tvärtom. Konflikttrappan är en modell som gör det lättare att se hur man själv agerar och att bilda sig en uppfattning om hur motparten kanske ser på saken. Om den ena eller båda parterna har kommit några steg ner i trappan kan man vara helt säker på att det är mycket svårt att ”hålla sig till sakfrågorna”. Innan man, förhoppningsvis, återgår till sakfrågorna måste man komma uppåt i trappan.

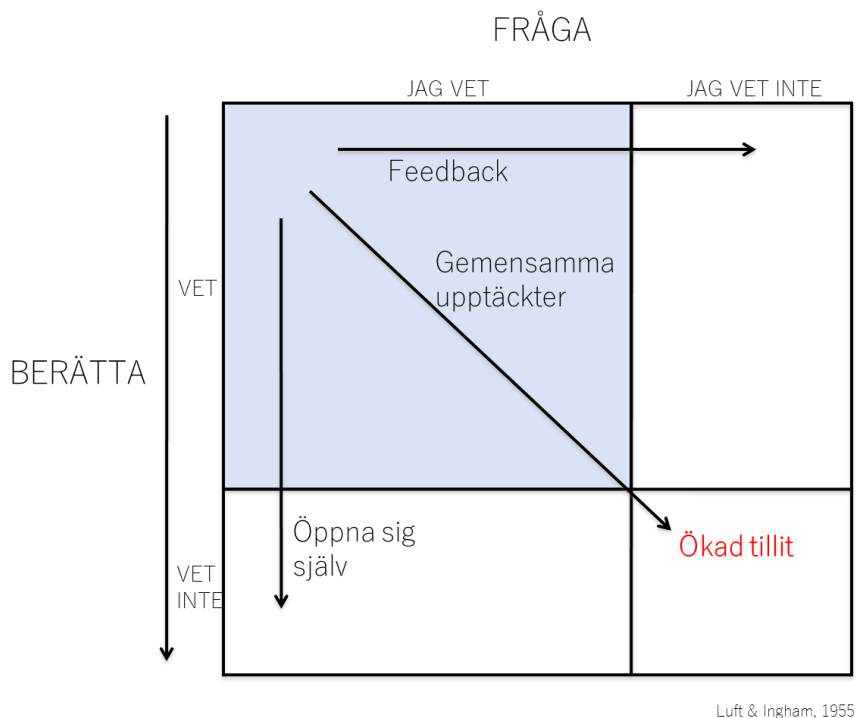
## Tillit

När det finns intressebaserade förhållanden är det alltid viktigt att vara uppmärksam på tilliten i kommunikationen. Om den är någorlunda stabil hos alla kan man fokusera på de olika perspektiven och intressena kring sakfrågorna.

Om man tycker sig märka att tilliten har börjat minska hos någon ska man fokusera på det istället för på sakfrågorna. Det finns dock inget sätt att förebygga konflikter som garanterar att man inte hamnar i konflikt eller i låsta positioner. Hur god vilja, öppet sinne och inkluderande mötesformer man än har kan man ändå hamna i laddade situationer som är svåra att hantera.

Det finns inte heller några säkra rutinmetoder för konfliktlösning, men det finns metoder som ger idéer och stöd. Kärnan i detta består av ett välplanerat och flexibelt arbetssätt med **lyssnande i fokus**. Med en öppen, lyssnande attityd och visad respekt för alla ingående parter kan man reducera rädslan och förbättra kommunikationen. Att öka tilliten i interaktionen är inte en fråga om teknik utan en fråga om intention, vilja och strävan. Alla kan lära sig det, men alla måste göra det på sitt eget sätt och med ord som känns naturliga för en själv.

Enligt Luft & Ingham (1955) som skapade modellen JoHari's fönster kan människor skapa förtroende mellan varandra genom att ”avslöja” information om sig själva. Människor kan också lära om sig själva och förstå personliga svårigheter med hjälp av feedback från andra.



## JoHari fönster

Det finns ändå mycket man kan göra för att förebygga svåra konflikter. Om man tror eller vet att de som berörs av frågan har olika intressen, åsikter, perspektiv och kunskap ska man försöka förutse möjliga komplikationer. Man ska konkret planera och lägga upp möten så att deltagandet underlättas för alla, och så att de berörda vet vad de kan påverka och hur de kan delta. Parterna måste komma in mycket tidigt i processen så att inte uppfattningen att allt redan är planerat i förväg får fog för sig, och man ska öppet erkänna att det kan finnas både för och nackdelar för den enskilde. Sedan är det bara att sätta igång, och att vara beredd på både ilska och misstro.

En konflikt kan utvecklas mer eller mindre snabbt och oväntat. En akut konflikt kan exempelvis orsakas av att man blir utsatt för tillmälen eller spydiga ifrågasättanden. I sådana lägen är det bra att påminna sig om att människor i stort sett alltid agerar rationellt utifrån sitt eget perspektiv. Om man uppfattar någon annan som orimligt besvärlig, konstig eller vettlös så finns det nästan alltid förhållanden man inte känner till. Ur andras perspektiv kanske dessa förhållanden inte alls har med sakfrågan att göra, men för den "besvärliga" hör de ändå dit. I konfliktens utgångsläge dominerar ett generellt försvarsbeteende, både öppet och dolt. Om man blir provocerad av den andras agerande ska man vara uppmärksam så att man inte ger svar som förstärker konflikten – säg till exempel inte: "ska du säga!". För att vara konstruktiv i akuta lägen måste man prova andra förhållningssätt och utvägar. Man kan prova att stanna upp det som sker och försöka komma vidare genom att säga ungefär:

*"Stopp ett tag! Jag har svårt att fortsätta diskutera när vi talar i mun på varandra! Jag föreslår att vi talar en i taget, och..."*

eller

*"Vänta lite, jag måste få fråga en sak! Jag märker att du är upprörd, och jag undrar om du tror att jag döljer något eller så? Jag skulle i så fall gärna vilja att du frågar mig om det, så att jag kan svara innan vi går vidare. Är det OK?"*

Poängen med de ovan beskrivna tillvägagångssätten är att man, i en konflikts inledningsskede, kan vända det hela genom att **metakommunicera**, dvs. genom att tala om hur man talar, och därigenom söka en överenskommelse om villkoren för samtalet.

## Tumregler för konstruktiv kommunikation i konflikter

Mer information om hur man kan träna på att förhålla sig i konfliktsituationer finns att läsa i nedanstående tumregler. Texten är skriven av Thomas Jordan. Tumreglerna är en variant av NVC – non violent communication – ett sätt att kommunicera som utvecklats av Marshall Rosenberg.

### Tumregel

### Varför?

| Förstå                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Odla din nyfikenhet på hur andra ser situationen.                                                                      | Bättre insikt i hur en situation ter sig för andra inblandade leder ofta till att dina egna känslor förändras och till att möjligheterna att hitta hållbara lösningar ökar.                                                                |
| Sök förstå skillnaden mellan era respektive berättelser.                                                               | Konflikter kan sällan förstås som att en sida har helt rätt och den andra helt fel. Den andre har förmodligen en helt annan berättelse än du. Du behöver känna till hur den ser ut innan ni kan hitta en lösning.                          |
| Dra inte förhastade slutsatser om vilka avsikter andra hade bakom ett agerande som hade negativa konsekvenser för dig. | Vi tror ofta att de verkningar som andras agerande hade på oss var avsedda. Så är det sällan, andra gör som de gör för att de följer egna mål och prioriteringar utan att vara helt medvetna om vilka konsekvenser detta kan ha för andra. |

| Lyssna                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Visa att du förstått den andres känslor och att de betyder något för dig.                           | Innan den andre känner att du tagit till dig vad han/hon känner är det svårt för den andre att lyssna till vad du har att säga.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Visa att du förstått kärnan i vad den andre har sagt, t.ex. genom att återge det med dina egna ord. | Innan den andre märker att du tagit till dig vad han/hon vill ha sagt är det svårt för den andre att lyssna till vad du har att säga.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Låtsas inte att du förstår om du inte gör det.                                                      | Det finns flera skäl till att låtsas att man förstår vad den andre säger: man vill inte avbryta den andres berättelse, man hoppas att man snart ska förstå, man vill inte att den andre ska tycka att man är trögfattad. För det mesta är det dock bättre att fråga när man inte förstår: då visar man att man vill förstå och undviker att hamna i dumma situationer för att man missförstått varandra. |



|                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ställ öppna frågor.                                                                                                                    | Om du formulerar frågorna så att den andre är så fri som möjligt att själv välja vad som är viktigt att nämna så har du större chanser att få reda på viktig information än om du ställer frågor med givna svarsalternativ. |
| Översätt anklagelser, förebråelser, diagnoser och omdömen till känslor, ena sidans tolkningar och kommentarer om andelar av problemen. | Anklagelser, förebråelser och nedsättande omdömen är ofta oskickliga sätt att uttrycka känslor och egna tolkningar. Genom att översätta dem till rena former kan samtalet ledas i mer konstruktiva riktningar.              |

| Föra talan                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ge din motpart frihet att fatta sina egna beslut i så stor utsträckning som möjligt.                      | Påtryckningar, tvång och manipulationer väcker nästan alltid motstånd och ovilja och försvårar långsiktigt hållbara lösningar.                                                                                                  |
| Håll dina hjärtefrågor i fokus: låt dig inte provoceras eller avledas.                                    | Det är lätt hänt att man vill ge igen om man utsätts för orättvisa angrepp, men oftast har man mer att vinna på att inte "ta åt sig" utan hålla fokus på samtalets kärnfrågor.                                                  |
| Tänk över konsekvenserna innan du tar till ensidiga påtryckningar och överkörningar.                      | Ibland är andra mål och värden viktigare än att goda relationer, men det finns ofta en risk att man glömmer de skadeverkningar överkörningar har på den långsiktiga relationen.                                                 |
| Var förutsägbar, d.v.s. tydlig med dina mål, tolkningar och avsikter.                                     | Andra är ofta mer osäkra på eller okunniga om bakgrunden till vår egen hållning och vad vi är ute efter. Detta kan skapa nervositet som leder till konflikteskalation.                                                          |
| Tala om vilka positiva konsekvenser som skulle följa av att den andre går dig till mötes i en viss fråga. | Det är lättare för andra att vara tillmötesgående om de kan känna att de därmed ger ett betydande bidrag ditt eget eller andras välbefinnande.                                                                                  |
| Uttryck dina känslor i så ren form som möjligt, d.v.s. inte som anklagelser eller omdömen.                | Anklagelser och omdömen väcker andras försvar, medan redovisning av egna känslor i ren form ofta öppnar upp.                                                                                                                    |
| Ta ansvar för din egen andel i uppkomsten av problem.                                                     | Det gör det lättare för andra att ta ansvar för sin andel i problemen.                                                                                                                                                          |
| Tala i jagform i stället för att använda "man", "alla" och liknande.                                      | Att göra klart att det handlar om dina egna tolkningar, värden, känslor och önskningar befriar samtalet från en känsla av att du försöker vinna ett taktiskt övertag genom att åberopa yttre auktoriteter. Andra har då lättare |

|              |                                                                                           |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | att lyssna på vad du faktiskt säger i stället för att avvärja en taktisk manöver.         |
| Var konkret. | Andra kan inte alltid räkna ut vad du syftar på när du uttrycker dig svepande eller vagt. |

## Att medla i konflikter

Om en konflikt har pågått under lång tid har de inblandade oftast mycket låg tillit till varandra. Då krävs långsiktigt inriktade konflikthanteringsprocesser, vanligen ledda av en person med specialkompetens som inte tidigare har varit inblandad. Med medling menar vi här inte medling i juridisk mening, mellan t.ex. myndigheter och verksamhetsutövare, utan medling i en mer vardaglig kommunikativ betydelse.

## Spiral of Unmanaged Conflict

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislation</li> <li>• Litigation</li> <li>• Nonviolent direct action</li> <li>• Willingness to bear higher costs</li> <li>• Appeals to elect representatives and agency officials</li> <li>• Takeover by militant leaders</li> <li>• Formation of coalitions</li> <li>• Task groups to study issues</li> <li>• Publicity in the newspapers</li> <li>• Emergence of leadership</li> <li>• Issues put agenda of other meetings</li> <li>• Informal citizen meetings</li> <li>• Letters</li> <li>• Telephone calls</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Law enforcement measures</li> <li>• Litigation</li> <li>• Reallocation of resources to block adversaries</li> <li>• Willingness to bear higher costs</li> <li>• Appeals to elect representatives and agency officials</li> <li>• Emergence of hardliners</li> <li>• Entry of high-level manager in decision</li> <li>• Building support in power structure</li> <li>• Media campaign in trade and other papers</li> <li>• Single press release</li> <li>• Counterletter</li> <li>• No Response</li> </ul> |                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanctions become issues</li> <li>• New ideas are stalemated</li> <li>• Unrealistic goals are advocated</li> <li>• Threats become issues</li> <li>• Issues become polarized</li> <li>• Issues and positions are sharpened</li> <li>• Individuals take sides on an issue</li> <li>• People become aware of specific issue</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation based on revenge</li> <li>• Momentum of conflict beyond individual's control</li> <li>• Process as source of frustration</li> <li>• Sense of urgency</li> <li>• Militant hostility</li> <li>• Inability to perceive neutrals</li> <li>• Power explicitly exercised</li> <li>• Stereotyping</li> <li>• Rumors and exaggerations</li> <li>• Hardening of positions</li> <li>• Intensification of feelings</li> <li>• Expression of feelings</li> <li>• Increased anxiety</li> </ul> |
| <b>Citizen Group Activities</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Government or Industry Activities</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Conflict Spiral ☺</b> | <b>Evolution of the Issues</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Psychological Effect on the Parties</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Carpenter & Kennedy

## Det kollegiala lärandet

När man vill utveckla sin professionella kommunikativa kompetens är det viktigt att odla och vårda ett aktivt intresse för andra människors reaktioner, känslor och synsätt. Människor är många gånger mycket krävande, och det tar på krafterna att vara uppmärksam på kommunikationen. Det aktiva intresset ska ju helst inte slockna ens när andra är påfrestande, aggressiva eller avvisande.

För att orka i längden är det nödvändigt att då och då kunna ta några steg bort ifrån allt det som händer. Man behöver distansera sig, det vill säga reflektera över vad som hänt eller vad man tror ska hända, och hur man kan förstå det ur olika synvinklar. För att kunna göra detta är det till stor hjälp att diskutera med andra som har förståelse för sammanhanget.

På varje arbetsplats där kommunikation är en väsentlig del av arbetet bör man ha regelbundet återkommande tillfällen där det mellanmänniskliga trasslet står på dagordningen. Man bör ha mötestid avsatt för gemensamt arbete med kommunikativ kompetens, och för detta behövs en enkel form. Det är viktigt att någon (eller några) på arbetsplatsen håller i denna form, och att denna person är bekväm med det. För att komma någon vart bör man ha sådana träffar flera gånger per termin – en gång i månaden är möjligen realistiskt, men oftare vore bättre. Träffarna bör vara en till en och en halv timma långa.

Med högt i tak och en stödjande och undersökande atmosfär ska var och en ha möjlighet att diskutera kommunikativa frågor - exempelvis det värsta/bästa/mest överraskande eller upprörande som hänt den senaste månaden, eller det mest utmanande, oroande, komplicerade som ligger framför oss/mig de närmsta månaderna.

Syftet med sådana diskussioner ska givetvis inte vara att hitta det rätta svaret, eftersom det i stort sett aldrig finns bara ett enda svar på vad man bör göra eller borde ha gjort. Syftet är istället att ge utrymme för gemensam reflektion, och att vrida och vända på idéer och föreställningar om hur man själv uppfattas och hur man uppfattar andra.

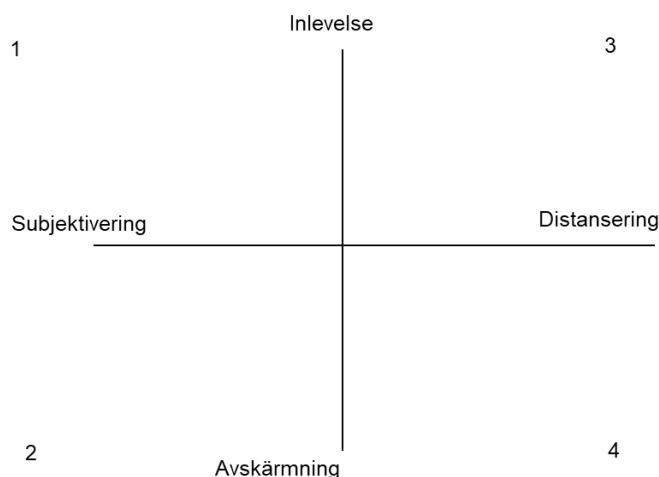
Formen för mötena måste vara tydligt undersökande – aldrig betygssättande! Alla som deltar bör vara uppmärksamma på samtals hjul och underlätta för varandra att både tala och lyssna. Eftersom frågor om mellanmänniskligt samspel alltid berör var och en personligt, också i professionella sammanhang, är det viktigt att kämpa tappert tillsammans för att undvika att diskussionen får inslag som är anklagande eller att någon hamnar i försvarsposition.

På mötena kan deltagarna praktisera aktivt lyssnande och andra kommunikativa färdigheter som berörs ovan. Om det hela fungerar bra blir det hela alltså dels ett personalvårdande sammanhang, dels en mötesplats för kollegialt lärande där var och en kan utvecklas i sin egen takt.

## Empatiskt förhållningssätt

Empati är förmågan att förstå en annan människas känslor och psykiska situation. Att kunna förmedla att man vill försöka förstå hur den andre ser på saken är en av grundstenarna i en bra dialog. *Empatikorset* (figuren nedan) illustrerar utmaningar och fallgropar.

I figuren finns två axlar: **Inlevelse – Avskärmning** och **Subjektivering – Distansering**. Ingen människa är fast fixerad på någon axel, utan vi rör oss alla i figuren. Var vi för tillfället befinner oss kan ha med dagsform eller period i livet att göra. Arbetsbelastning inverkar givetvis också.



Ur *Social grammatik – om social kompetens eller konsten att umgås med folk* (2001), Gillis Herlitz.

**Inlevelse** innebär att man har ett aktivt intresse för människor i omgivningen. Man är nyfiken och uppmärksam. Alla människor (med ytterst få undantag!) har i grund och botten ett aktivt intresse för andra människor, även om uttrycket för detta skiljer sig åt.

**Avskärmning** innebär att man mentalt vänder sig bort från människor i omgivningen. Man vill vara ifred och bryr sig inte. Detta är såklart något alla behöver då och då, och är inget fel i sig.

**Subjektivering** innebär att man utgår ifrån sig själv och sina egna behov i sin tolkning av det som sker. Det innebär inte nödvändigtvis att man enbart är ute efter att tillfredsställa de egna behoven. Det kan också leda till att man tror sig förstå alla andra och veta vad de behöver – till och med bättre än de själva.

**Distansering** innebär att man medvetet skiljer på sig själv och andra. Man vet att man inte kan läsa andras tankar, och man har klart för sig att andra människor kan ha andra behov än vad man själv har.

Om vi kombinerar axlarna framträder fyra olika förhållningssätt. De flesta har troligen erfarenhet från att ha varit i alla fyra rutorna. Det riktigt viktiga är att fråga sig själv (och kanske lägga märke till hos arbetskamrater) om man ofta befinner sig i andra rutor än nummer 3, empatiskt förhållningssätt. Att ofta vara i någon av de övriga tre rutorna ger sämre förutsättningar för god kommunikation, och är dessutom påfrestande för den enskilde.

**Ruta 1. Överidentifikation.** Kombinationen av stark inlevelse och subjektivering kan leda till att man identifierar sig med någon som exempelvis är arg eller förtvivlad. Man "tar med sig problemen hem", och har både en överdriven tro på att man själv vet hur saker och ting borde lösas, och en tendens att ta på sig ansvaret för allt. Då kan det vara svårt att föra en bra dialog. Risken är att man blir utmattad och avskärmar sig helt. Då kan man så småningom hamna i ruta två.

**Ruta 2. Avståndstagande.** Om man befinner sig i ruta två, ser man bara sina egna behov (subjektivering) och orkar inte eller vill inte bry sig om hur andra har det (avskärmning). Man kanske känner sig "utbränd" och deprimerad. Då är förutsättningarna för dialog inte heller särskilt bra.

**Ruta 3. Empatiskt förhållningssätt.** Om man håller sitt intresse för andra vid liv *samtidigt* som man strävar efter att reda ut vad som är man själv och vad som är den andre har man en god utgångspunkt för dialog. Man har också goda förutsättningar för att orka med att kommunicera professionellt över längre tid. **En mycket viktig förutsättning är att man har tid tillsammans med kollegor för att vrida och vända på vad som händer kommunikativt i de situationer man har att hantera!**

**Ruta 4. Oengagerat.** Om man tar avstånd från andra människor och låter regler och lagböcker ta överhanden, riskerar man att bli en superbyråkrat som är oengagerad, rutinmässig och avskärmad. En orsak till ett sådant förhållningssätt kan vara att man har press på sig utifrån eller att man har små möjligheter att själv påverka sin arbetssituation.

# Litteratur och länkar

**Brodahl, Hans och Nilsson, Leif.** (tredje upplagan 1999) *Konflikter. Vad vill de lära oss?* Balders förlag, Järna.

**Byréus, Katrin** (ny upplaga 2001) *Du har huvudrollen i ditt liv.* Liber. Praktiskt handbok för den som vill leda forumspel.

**Dahl, Robert A.** (1999). *Demokratin och dess antagonister.* Ordfront förlag, Stockholm

**Glasl, Friedrich** (1999) *Confronting Conflict. A first-aid kit for handling conflicts.* Hawthorn Press

**Hallgren, Lars / Ljung, Magnus,** (2005) *Miljökommunikation. Aktörssamverkan och processledning* Studentlitteratur AB

**Hemberg, Göran m.fl.** (2002). *Frihet, jämlikhet, medborgarskap – handbok i demokratins teori och praktik.* Ordfront förlag, Stockholm. Upplagd som ett gediget studiecirkelmateriel, men såväl teoretiska utmaningar och klurigheter som konkreta verktyg.

**Hemberg, Göran** (2008) *Demokratiska utmaningar – på organisationsnivå, inom ett land och globalt.* Ordfront förlag, Stockholm. Kort och lättläst, med konkreta tips.

**Herlitz, Gillis** (2001) *Social grammatik. Om social kompetens eller förmågan att umgås med folk.* Konsultförlaget Uppsala Publishing House.

**Jordan, Thomas,** [Arbetsplatskonflikt | Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet \(gu.se\)](http://Arbetsplatskonflikt|Institutionen%20f%C3%B6r%20sociologi%20och%20arbetsvetenskap.G%C3%B6teborgs%20universitet%20(gu.se)) (Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet) är en mycket generös och gedigen resurs. Många texter finns för fri nedladdning. En del av materialet bygger på Friedrich Glasls (se ovan) arbete. Som en introduktion rekommenderas *Konfliktkunskapens ABC, Konflikters eskalation, Tumregler för konstruktiv kommunikation i konflikte, Att bli en medveten chef*

**Kåvner, Anna / Nilsson, Åsa,** (2007) *Tillsammans. Om medkänsla och bekräftelse* Natur & Kultur. Boken ger konkreta tips om hur vi kan utveckla vårt sätt att bemöta andra.

**Lindstedt, Victoria** (2008) *Vad är en lärande organisation?* Kalmar Läns landsting.  
[www.ltkalmar.se](http://www.ltkalmar.se)

**Nevander Friström, Lena,** (2006) *Kränkta människor samarbetar inte: inte ens bra idéer fungerar utan samarbete,* Natur och Kultur

**Olausson, Ingrid.** (1996) *Dialog. Handbok för ökad möteskompetens, effektiv planering och verklig demokrati.* Svenska Dagbladets Förlags AB

**von Otter, Carsten** (red) (2006) *Ledarskap för fria medarbetare* Arbetslivsinstitutet. Fem forskare/forskargrupper diskuterar aktuella utmaningar i ljuset av sin forskning. Om ledarskap i företag och förvaltning, om "hållbara företag och ett uthålligt arbetsliv".

**Owen, Harrison**

*Open Space Technology. A Users Guide.* Berrett-Koehler Publishers, San Francisco (ny upplaga på gång!). Det finns väldigt mycket att hämta på [www.openspaceworld.org](http://www.openspaceworld.org), som är det globala

nätverkets sida, och på [www.openspaceworld.com](http://www.openspaceworld.com) finns bl.a. texter av Harrison Owen att fritt ladda ner:

*Opening Space for Emerging Order*. En kort bakgrund till mötesformen och processverktyget Open Space, som ibland kallas *öppet forum* i Sverige. Metoden används idag över hela världen, ofta i sammanhang som rör lokal utveckling. (4 sidor, engelska) [Opening Space for Emerging Order | OpenSpaceWorld.ORG](http://OpeningSpaceforEmergingOrder.OpenSpaceWorld.ORG)

**Rosenberg, Marshall B.** *Nonviolent communication. A language of compassion*. PuddleDancer Press. Det finns mycket att hämta på [www.cnvc.org](http://www.cnvc.org) och [www.fnvc.se](http://www.fnvc.se)

**Rothstein, Bo** (2003). *Sociala fällor och tillitens problem*. SNS Förlag

**Wilhelmsson, Lena/ Döös, Marianne** (2002) *Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet* Arbetslivsinstitutet. En behändig skrift som förmedlar författarnas forskningsbaserade insikter och råd.

## Blandade länkar

[www.friametoder.se](http://www.friametoder.se)

Fria metoder – recept för lokal utveckling. En verktygslåda som ABF, Studieförbundet Vuxenskolan, Coompanion och Hela Sverige ska leva står bakom.

[Metodbanken](#)

Webbsida med metoder för mötesledning & facilitering.

**Appreciative Inquiry** (sv Motiverande samtal) är en metod som söker roten till det goda istället för roten till det onda. <http://appreciativeinquiry.case.edu/>



