



Förebygga och hantera konflikter

Praktisk konfliktkunskap
Anteckningar

dialogues

Del 1

Att möta aggression

Några grundtankar

7 Principer för att hantera aggression

Grundtankar

Några grundläggande mänskliga behov:

1. Behovet av trygghet

När vi inte känner oss trygga blir vi defensiva. Vi reagerar antingen med kamp, flykt eller genom att frysa (stelna)

2. Behovet att känna att vi har kontroll

Om vi upplever att vi inte har kontroll upplever vi oro och hopplöshet som ibland manifesterar sig i ilska

3. Behovet att bli sedd och tagen på allvar

Den känsla av marginalisering som följer upplevelsen av att inte bli sedd eller tagen på allvar är en grundorsak till att konflikt uppstår

Du kan minska spänning i dina möten med människor i affekt genom att tillgodose dessa mänskliga behov i den andre.

Det innebär att du behöver skapa trygghet, inte ta ifrån människor sin känsla av att ha kontroll och se och ta den andre på allvar.

Du behöver samtidigt vara medveten om dina egna reaktioner.

Om du själv agerar defensivt eller använder din makt för att få kontroll kommer spänningen att öka och du kommer inte längre att kunna styra samtalet (och därmed upplever att du tappar kontroll över situationen).

Ditt förhållningssätt är avgörande

Främst handlar det om att vara empatisk, närvarande och icke-värderande samt att agera på en inkluderande sätt. Det hjälper om du kan betrakta konflikt som en möjlighet snarare än ett hot.

Lyssnande är din viktigaste verktyg

Att lyssna är grunden till att lugna ner en hotfull situation. Det finns flera färdigheter som bidrar till en djupare form av lyssnande.

Sakta alltid ner tempot i samtalet när det blir spänt

Dina grundfärdigheter bidrar till att sakta ner samtalet.

Sju principer för att hantera aggression



1. Centrera dig
2. Ta ett kliv åt sidan
3. Stå bredvid
4. Följ med
5. Leta efter potential
6. Fördela och del ansvar
7. Kom överens

dialogues



1 – Centrera dig

Hitta inre balans; sätt gränser; känn igen dina triggers; var förberedd.

Var förberedd. Reflektera kring dina gränser, ditt sätt att tänka och agera. Du är ditt eget verktyg – din inre attityd gör en skillnad.

Det finns inte alltid tid. Många verbala angrepp kommer utan varning. Du kan dock göra flera saker rutinmässigt i förväg som hjälper dig att vara mer beredd.

Några exempel

Fundera i förväg: vad är det som triggar dig? Om du är medveten om dessa triggers, är det lättare för dig att inte reagera när du blir provocerad.

Hitta inre lugn. Det finns många sätt att bli mer centrerad och skapa inre lugn. Att medvetet andas in och ut är ett enkelt sätt som alltid är tillgängligt för dig. Öva när du har tid.

Reflektera över dina gränser. Vad kan du tolerera och när ska du markera att någons beteende mot dig inte är acceptabelt.

dialogues



2 - Ta ett kliv åt sidan

Undvik att reagera defensivt när du möter aggression

Du behöver inte försvara dig genom att förklara, fly undan, gå till motangrepp eller stelna. Ta helt enkelt inte emot aggressionen och låt den passera – pilar som passerar och inte träffar dig.

Det gäller att ta ett kliv åt sidan och inte möta aggression direkt eller fly. Det hjälper att vara centrerad och ha en icke-värderande inställning.

Några exempel

Någon anklagar dig för att vara inkompetent. Du tar det inte personligt. I stället för att reagera, aktiverar du din nyfikenhet. Du kanske tänker: "vad kan ha gjort hen så irriterad?"

Skapa inre bilder: Se kritik som riktas mot dig som pilar. Skapa en bild av pilarna som flyger förbi dig medan du lutar dig åt sidan.

dialogues



3 – Stå bredvid

Se den andres perspektiv.

Hur ser det ut om du ser på problemet från den andres perspektiv? Det kräver att du använder dig av strategisk empati.

Först behöver du byta inställning till nyfikenhet: hur ser den andre på problemet? Sen försöker du förstå hur den andre tänker och känner för att själv kunna agera (strategisk empati).

Några exempel

Personen anklagar dig för inkompetens och skyller på att din myndighet förstör människors livskvalitet. Fråga dig själv vad personen möjligtvis kan ha upplevt för att vara så arg mot dig och myndigheten du representerar.

En person hotar på att ta lagen i egna händer. Tänk: vad är det personen upplever som gör att hen känner sig maktlös och överkörd.

dialogues



4 – Följ med

Visa förståelse för den andres upplevelse genom att skapa plats för dennes berättelse

Du går en bit i den andres skor. Tillåter den att berätta. Det innebär att du skapar plats och inte själv tar plats. Du utforskar orsaker, effekter och djupare känslor och värderingar bakom den andres agerande.

När du ser den andres perspektiv kan du stanna kvar (gå bredvid den) och försöker förstå varför den tänker som den gör, vilka känslor som ligger till grund för dennes reaktion och vilka effekter det kommer att ha på dig och andre.

Några exempel

En person klagar över att den nya policyn ställer till när den redan har det svårt. Visa att du vill förstå personens upplevelse. "Det låter som om du har det ganska tufft. Kan du berätta mer om hur du har det och hur du tror policyn kommer att påverka dig?"

En besökare till en naturreservat är arg över att det ligger grenar över en stig som han ofta använder sig av. Be om mer information om var problemet ligger och om vad hen var tvungen att göra för att komma förbi hindret.

dialogues



5 – Leta efter potential

Leta aktivt efter potentialen som konflikten medför

I varje konfliktsituation finns potential för förändring eller förbättring. Var inställt på att hitta den. Vad skulle underlätta, hjälpa, lindra? Vad är det som personer egentligen vill eller behöver?

Du behöver agera utifrån din förståelse av personens behov. Det handlar inte om att tillfredsställa behoven på din bekostnad men snarare att hitta eventuella synergier eller sammanfallande intressen.

Några exempel

En besökare till en nationalpark klagar över att restaurangen är stängd. Hen berättar om sina barn i bilen som är hungriga och gnälliga. Bekräfta personens känsla: "Det låter jobbigt!" Vad skulle hjälpa dig mest just nu?

En lantbrukare säger uppgivet att hen är tvungen att ge upp på grund av länsstyrelsens och statens nya regler. Ställ frågan: vad skulle du behöva för att kunna leva med de nya reglerna?

dialogues



6 – Fördela och dela ansvar

Möjliggör ansvarstagande – individuellt eller kollektivt

Här handlar det om att uppmana till ansvarstagande i stället för att kräva att andra ska ta ansvar eller att ta hela ansvaret på dig samt att ta gemensamt ansvar om det är möjligt.

Det blir ofta så att människor anklagar och lägger över ansvar på andra. Om du är skicklig kan du ställa frågor som skapar en öppning för någon att ta ansvar själv eller gemensamt med andra.

Några exempel

En person säger att hen vill att du ska se till att problemet löses. Du kan svara att du ska göra det som är i din makt men att du undrar vilket ansvar personen själv kan ta för att hjälpa göra saker bättre.

En arg person klagar över ett problem och vill att du ska agera. Du kan svara i stil med: "Vad vill du att jag ska göra?" I stället för att försvara dig, lägger du ansvaret på den som klagar att föreslå något. Då kan samtalet fortsätta för att hitta en lösning som du eller båda kan ta ansvar för.

dialogues



7 – Kom överens

Konkretisera genom att sammanfatta vad ni är överens om – även om ni är överens om att inte vara överens

Det är viktigt att komma till någon form av avslut. Bäst är såklart om ni hittar någon bra lösning, men ni kan även vara överens om att ni skilja er från varandra.

Det handlar här om att kunna skilja från varandra men ändå leva sida vid sida. Vi kan inte vara överens om allt, men vi behöver inte kriga därför att vi har olika synpunkter!

Några exempel

Det blev en lång samtal om ett problem som du har blivit anklagad för (som myndighetsrepresentant). Du har lyssnat och bekräftat personens oro. Du har också tagit på dig att förmedla kritiken till din chef. Personen kommer att skicka dig ett mejl och du tar på dig att återkoppla chefens svar. Du sammanfattar det ni är överens om i slutet av ert samtal.

På ett möte med flera berörda personer lämnar du tid i slutet för att samla allt som ni är överens om och även punkter där ni skiljer er från varandra. Du behöver inte göra det själv – ta hjälp av dem som deltog. Skriv ner punkterna att skicka ut dem till deltagare.

dialogues

Del 2

Teori

Konflikter är del av livet

Hur vi reagerar när vi upplever fara

Konflikt som katalysator för transformation

Hur konflikter uppstår

- Fragmentering
- Marginalisering

Motståndslinjen - . en analysverktyg

Om isberget

Om primära och sekundära processer

Konflikt är del av livet

Ordet konflikt, så som vi använder den, innefattar allt från mild spänning till starkt motstånd och även uttryck för psykologiskt och fysiskt våld.

Det blir lite jobbigt att skriva (och läsa) "spänning, motstånd och konflikt" i texten.

I Sverige undviker vi ofta ordet konflikt. Inte bara ordet, men allt som upplevs som spänning. Det är inte ovanligt och förekommer i många andra länder och kulturer. Spänning upplevs som obehaglig och kan ibland utveckla till destruktiva konflikter.

Jag har fått förklaringen att människor i Sverige för i tiden var mycket beroende av varandra för att överleva långa vintrar och svåra omständigheter. Det är därför inte konstigt att då undvika konflikt med ens grannar. Det är helt enkelt ett sätt att säkra ens överlevnad.

Vi ser ofta konflikt som något farligt. Allt som vi upplever som fara gör att vi agerar för att försvara oss. Det är i huvudsak en omedveten impuls – del av hur såväl människor som däggdjur biologiskt fungerar. Egentligen är vi sociala varelser och överlever därför att vi samverkar och interagerar med andra. Det är dock en självbevarelsedrift som orsakar att vi agerar på ett defensivt sätt när vi upplever något som ett hot eller fara.

Om inte vi hade denna inbyggt respons till hot eller fara, skulle vi inte kunna överleva. Vi skulle hamna i situationer som är livsfarliga och inte springa därifrån eller försvara oss.

När vi upplever fara

Neurovetenskap lär oss att det finns tre sätt att reagera på när vi upplever fara: vi kämpar, flyr eller stelnar till. Olika människor reagerar på olika sätt. Mycket beror på erfarenheter vi har haft som barn och kulturen vi har växt upp i.

De som har studerat och arbetat med trauma säger att vi tidigt i livet lär oss att anpassa oss till situationer på ett visst sätt. Vi upplever situationer där vi måste anpassa oss för att överleva. Vi utvecklar överlevnadsstrategier. Dessa sitter mycket djupt i oss och vi är ofta inte medvetna om dem. De blir del av vårt sätt att hantera livet. Vårt tankesätt präglas av erfarenheter vi har haft, såväl i barndomen som i senare livet. Har vi upplevt trauma (en situation som vi upplevt som farligt och där vi inte har haft verktyg för att hantera faran), är det troligt att vi kommer att vilja försvara oss om vi hamnar i en situation som påminner oss om det vi upplevde förr.

Problemet är att vi ofta (omedvetet) upplever situationer som farliga när de egentligen inte är det. Eftersom den tolkningen av en situation görs omedvetet, agerar kroppen automatiskt. Det enda vi kan göra är att ändra hur vi tolkar en situation. Det är när vi blir medvetna om våra tankar och sätt att tolka händelser runtom oss (som farliga) att vi kan göra ett aktivt val om att agera på ett annat sätt än att gå i försvar.

Genom att stanna upp innan vi reagerar kan vi ändra vårt sätt att reagera. Vi behöver inte styras av våra omedvetna tankar och associationer. Vi har möjlighet att välja. Vi kommer att återkomma till detta lite längre ner eftersom det är en viktig utgångspunkt för hantering av konflikter.

Kamp, flykt och frys

När vi upplever fara agerar vi på ett av tre olika sätt. Det spelar ingen roll om faran är på riktigt eller om en situation enbart upplevs som farligt. De engelska termer "fight, flight & freeze" används ofta för att beskriva dessa reaktioner till upplevd fara.



KAMP

Vi försvarar oss mot faran genom att kämpa. Aggression som vi ser tolkas ofta som en attack medan den uppstår som ett sätt att bemöta en upplevd fara. Den som agerar aggressivt är ibland inte ens medveten om att dess agerande är en form av försvar

FLYKT

Ett alternativ till att kämpa är att fly ifrån den upplevda faran. Flykt kan visa sig på många olika sätt. Konflikträdsla är en reaktion till känslan att konflikt är farlig och därför bör undvikas. Att ge sig in en förhandling kan likaväl var ett sätt att fly ifrån en obehaglig situation.



FRYS

I djurvärlden motsvarar denna reaktion att spela död. I människor visar denna reaktion sig som oförmågan att kommunicera, reagera eller göra något för att försvara sig. Vissa upplever det som om de blir paralyserade och kan även uppleva fysisk kyla i kroppen.

Konflikt som katalysator för transformation

Från ett systemiskt perspektiv kan konflikt betraktas som ett systems sätt indikera att förändring behövs. Ett system som hamnar i obalans behöver justeras för att komma tillbaka till ett balanserat tillstånd. Ett system som alltid är i balans eller jämvikt (engelska *equilibrium*) är död. Vi säger att levande system är i ständig dynamisk jämvikt. Och vi som människor och samhället vi lever i är levande system.

Samhället är ett levande system i bemärkelse att olika delar ständigt interagerar med varandra. Den är i obalans när delar motarbetar varandra. Då fungerar samhället suboptimalt. Samhällen som är fragmenterade (se nedan) är också i obalans.

När konflikt skapar obalans i ett system, kan den betraktas som en signal att vi behöver justera något för att återställa ett tillstånd som liknar harmoni eller jämvikt. Denna ständiga process är kännetecknas alla levande system. De pendlar mellan balans och obalans. På så sätt kan vi betrakta konflikt som nödvändig för att skapa ett livskraftigt system.

Samhället behöver då och då någon form av spänning för att förbättra samhället eller för att den ska anpassas till förändringar globalt. Vi kan dessutom konstatera att samhället är ett komplext system (se avsnittet om komplexitet). Detsamma gäller för grupper eller organisationer. Vissa framgångsrika företag har en policy där de välkomnar kritik – såväl inifrån organisationen som utifrån ([länk till forbes.com](https://www.forbes.com)).

Vi kan betrakta konflikt som en katalysator för nödvändig förändring. Konflikt blir då en möjlighet att till utveckling och förbättring i stället för en fara som behöver undvikas eller bekämpas. Här gäller det inte enbart destruktiv konflikt, män även spänning och motstånd som vi upplever. Det gäller oss som individer, organisationer vi tillhör och samhället vi lever i.

Om jag har ett förhållningssätt där jag uppskattar konflikt i stället för att bli rädd eller orolig, blir det mycket enklare att hantera den när den uppstår oavsett form och intensitet. Det är också lugnet som behövs för att ge andra trygghet när konflikt hanteras.

Hur konflikter uppstår

Det finns två sätt att tänka kring hur konflikter uppstår.

Det ena utgår ifrån att fragmentering är orsaken. Det är främst David Bohm (och William Isaacs) som pratar om fragmentering. Deras tankesätt bygger på Bohms teori att allt hänger ihop och att saker påverkar varandra på sätt som vi ännu inte begriper. Bohm var fysiker och samarbetade med Albert Einstein och Nils Bohr. Det andra bygger på psykologi och formuleras av Arnold Mindell. Mindells arbete utvecklades vidare av Myrna Lewis. Deep Democracy utgår ifrån att marginalisering är orsaken till att spänning, motstånd och konflikt uppstår. Den fokuserar främst på gruppdyamik men principen är lika användbar för individer och samhället i stort.

Fragmentering

Eftersom vi enbart ser en del av helheten har vi, som individer, ett begränsat perspektiv.

De flesta känner igen berättelsen (eller dikten) om de sex blinda männen och elefanten (se videon om fragmentering). Alla tror sig ha förstått vad en elefant är men har enbart en del av helheten. Så är det i de flesta fall även med våra samverkansprocesser, möten och samtal där spänning uppstår. Människor som står på olika sidor och kritiserar varandra har var sin bild av verkligheten.

Det följer att vi kan få en mer nyanserad och fullständig förståelse av en fråga eller ett problem genom att inkludera flera perspektiv.

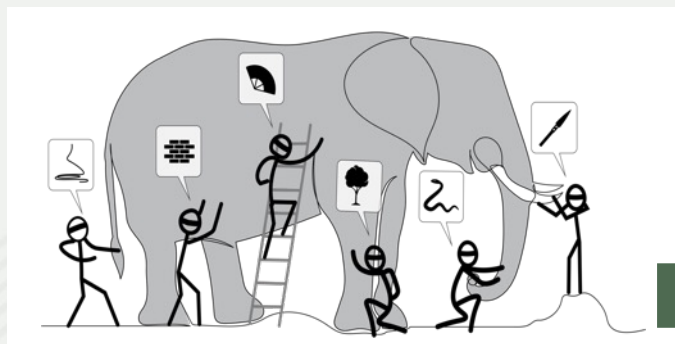
Det är ofta så att de som arbetar inom myndighetsvärlden utgår ifrån sina uppdrag och ser vissa saker medan de som påverkas av myndigheternas beslut ser och upplever något annat. Det kan dock vara en utmaning att inkludera röster som är öppet kritiska eller motstridiga.

När vi fastnar i vårt perspektiv och ser det som enda sanning, eller som ett bättre sätt att förstå ett problem eller utmaning, uppstår spänning. Spänningen uppstår därför att vi ser vårt perspektiv som överlägsen. Andra som står för andra eller motsatta perspektiv blir då motståndare och i slutänden fienden.

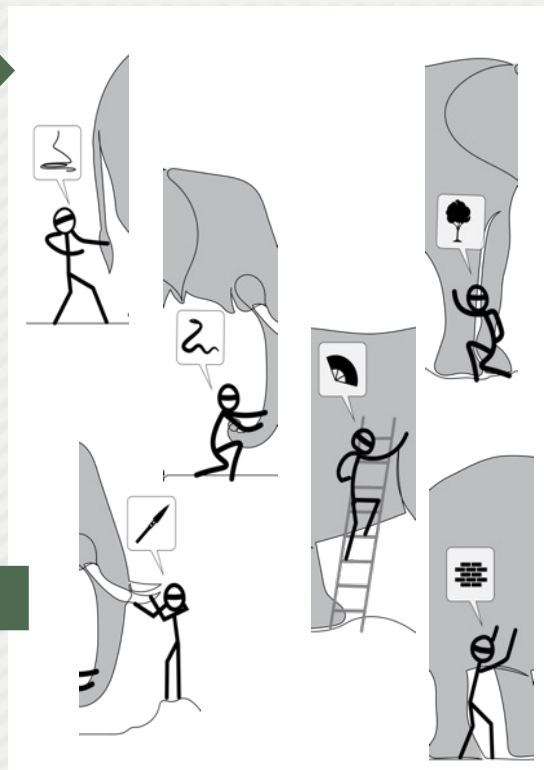
När vi fastnar i vårt perspektiv betyder det att vi tror att det vi ser är den fullständiga sanningen. Vi hävdar "fakta" som ett sätt att övertyga andra att vi har rätt. När detta händer kan vi börja se andra som inte håller med oss som motståndare. Vi stänger oss för deras perspektiv. När vi gör det uppstår känslan av "vi och dom". Vi har rätt, de har fel. Det behöver inte direkt leda till spänning, men vägen är öppen för att spänning uppstår om frågan är tillräckligt viktigt för en eller fler av parterna.

Fragmentering

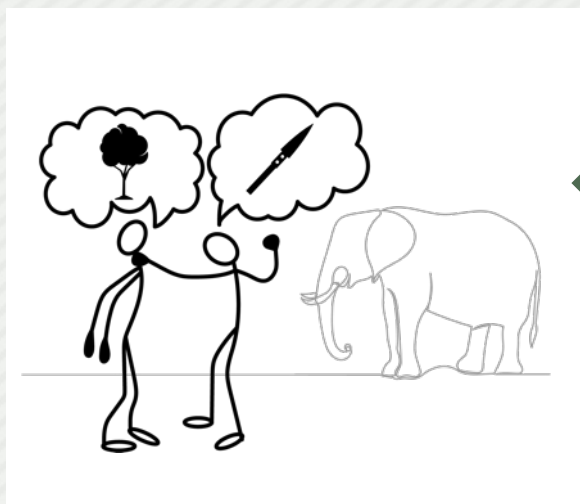
- När vi utmanas av en fråga eller situation, när vi upplever spänning och konflikt, ser vi ofta inte helheten.
- Vi ser det vi ser från ett visst perspektiv eller "syn-punkt".
- Den må vara helt korrekt och sant för den som ser, men är oftast begränsad. Det gäller framförallt frågor som är komplexa - som består av många delar och är ständigt i rörelse.



VI SER ALLTID ENBART DELAR AV HELHETEN VID
EN GIVEN TIDPUNKT



DÅ UPPSTÅR FRAGMENTERADE BILDER
AV SAMMA VERKLIGHET



VI FASTNAR I VÅR UPPFATTNING OCH SER
ANDRA BILDER SOM FELAKTIGA ELLER
FALSKA. OCH VI SER VARANDRA SOM
MOTSTÅNDARE

Hur konflikter uppstår

Marginalisering som konfliktorsak

Vi lär oss av psykologin att känslor som trängs undan skapar stress. På samma sätt skapas stress i relationer, grupper och i samhället när en viktig röst undanträngs eller marginaliseras. Marginalisering uppstår när någon känner att de inte blir hörda, sedda, tagna på allvar eller på annat sätt exkluderas.

Historien är fylld av exempel på grupper som exkluderas som gör revolt mot dem som stänger ut dem. På grupp- eller organisationsnivå vet vi att en person som exkluderas ofta upplever frustration. Vi har alla varit på möten där det vi säger inte tas emot eller på något sätt trängs undan. I relationer likadant. När det finns saker som vi pratar om och andra som vi undviker, kan spänning uppstå om saken är tillräckligt viktig.

Relationer, grupper och samhället har, precis som vi individer, en aspekt som är medveten och en som är omedveten. Den del som är medveten i en kollektiv samling av människor är den som alla ser, som tillåts eller som betraktas som normen. Den del som är osynlig, inte tillåts eller är normavvikande kan ses som gruppens eller samhällets omedvetna. Vi använder isberget som en bild för det som är medvetet och omedvetet – en del som är över och en del som är under vattenytan.

När jag till exempel bestämt hävdar att jag inte har rasistiska tankar, kan det vara att jag inte vill eller kan erkänna att jag ibland skiljer mellan folk på grund av sin hudfärg eller härkomst. Jag tränger bort känslorna som jag inte vill erkänna att jag har. I samhället ser vi ofta hur grupper som påstår vara anti-rasistiska ändå diskriminerar mot andra. Det betyder inte att de är oärliga. De tror uppriktigt att de inte diskriminerar och är inte medvetna om sina diskriminerande tankar.

När en röst eller del av en grupp marginaliseras uppstår spänning. Spänningen som uppstår tar på energi. Det gäller spänning inom individer, på arbetsplatser, i möten eller i samhället. Det kräver också mer energi att hantera konfliktens konsekvenser. Desto mer de eskalerar, desto högre blir kostnader räknat i såväl pengar som i psykosociala problem som uppstår och måste hanteras.

Att hålla tankar och känslor undanträngda tar kraft. Jag som individ upplever jag stress när jag tränger bort tanken om att göra något som jag bör göra men inte har lust med. Eller när jag tränger bort en obehaglig känsla som är kvar efter ett infekterat möte. Jag kan vakna på natten och upptäcka att jag inte kan släppa tanken. Så är det också i samhället.

Marginalisering

När någon upplever att de inte bli hörda, inte tas på allvar, inte får säga det de vill säga eller att de blir utesluten ur en grupp, ur samhället, är det vanligt att spänning eller motstånd uppstår eller ökar.

Spänning kan öka snabbt och synligt eller långsamt och på knappt märkbart sätt.

För att motverka eller förebygga eskaleringen av spänning, motstånd och konflikt behöver vi tänka och agera inkluderande.



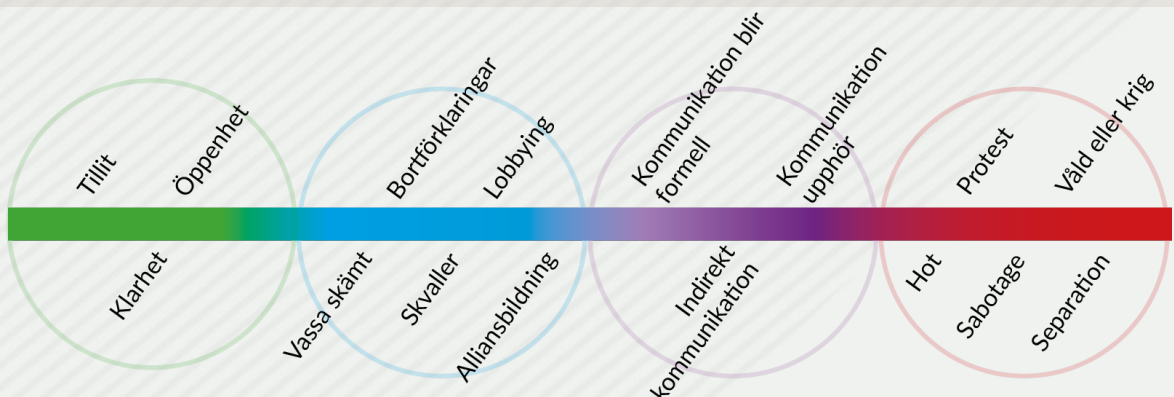
Motståndslinjen

Skadlig konflikt – i form av hot, sabotage och våld – uppstår inte vanligtvis inte spontant. Det finns en utveckling som vi ofta inte lägger märke till eller väljer att bortse ifrån.

Motståndslinjen är ett försök att identifiera olika sätt som spänning visar sig innan situationen blir destruktiv för berörda individer och grupper eller för samhället.



Här är motståndslinjen i en annan form



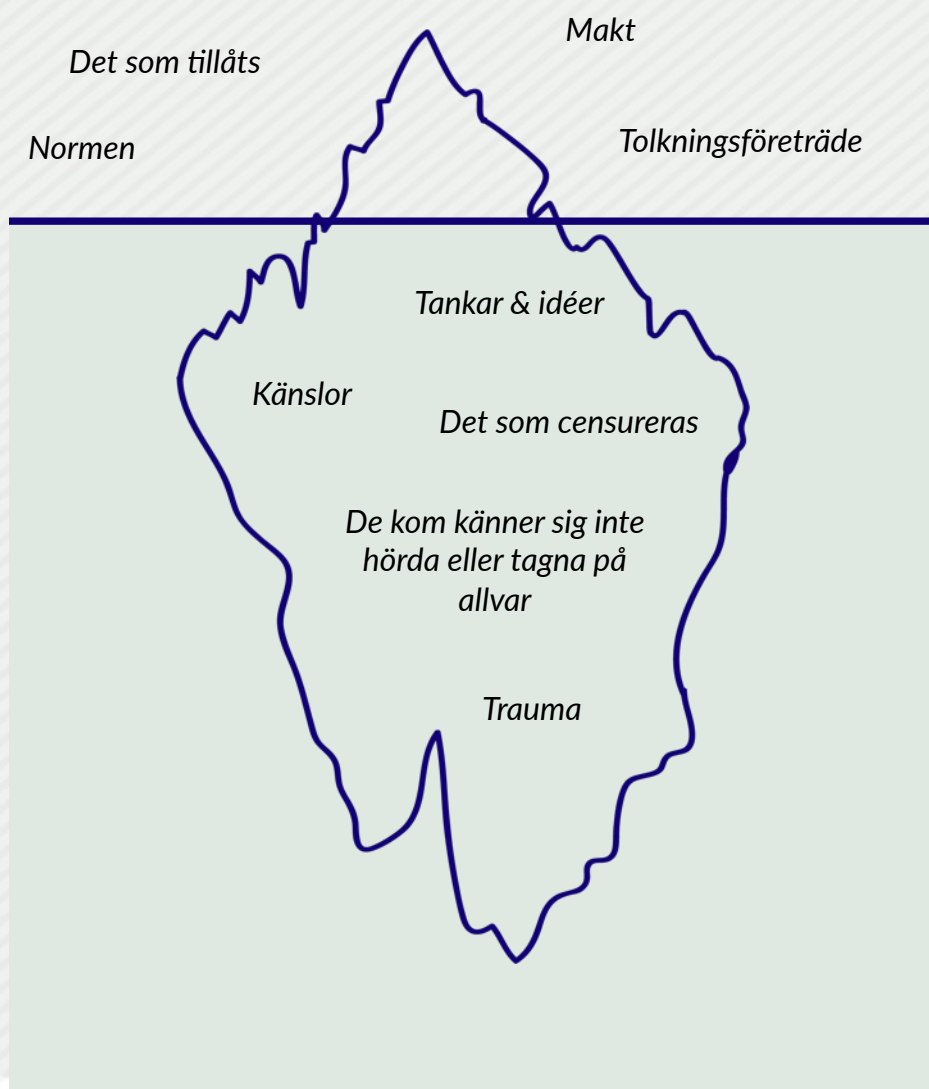
inspirerad av Myrna Lewis

Isberget

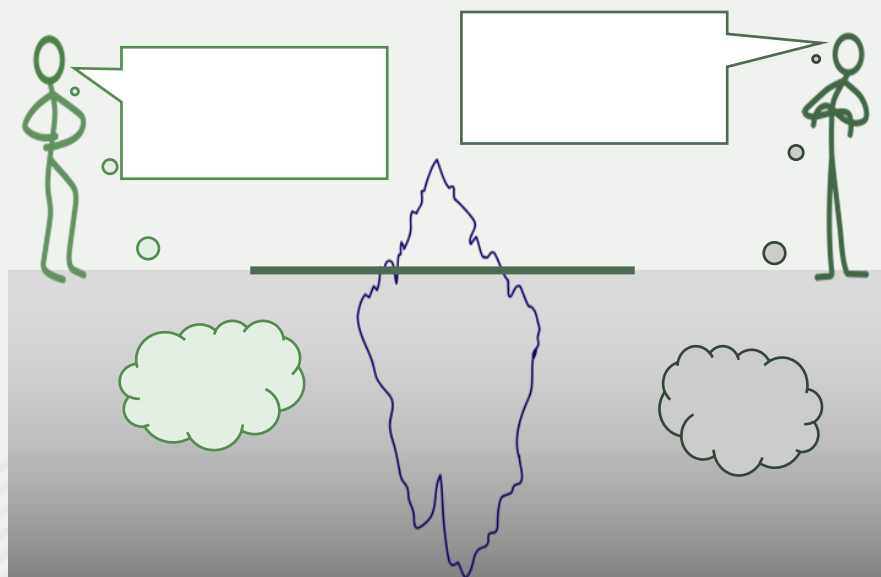
Isberget illustrerar två processer som pågår samtidigt när människor interagerar. Medan en del saker är synliga, sker andra i det fördolda eller "under ytan".

Vi kallar det för den som är synlig för den primära processen och den som är osynlig för den sekundära.

I hantering av konflikter är den sekundära processen mycket viktig. Vi strävar alltid efter att på ett tryggt sätt synliggöra den sekundära processen och antingen få acceptans för den eller integrera den. Vi säger att vi vill göra det osägbara sägbar och inkludera det i samtalet.



Primära och sekundära processer



I de flesta samtal pågår två processer samtidigt.

- En del av samtalet är synlig och består av allt som deltar i ser, säger och hör.
- Den andra delen - den sekundära processen - innehåller tankar, känslor, önskar, drömmar, med mera som inte uttrycks.

Ett exempel är när någon säger: "vi vill att alla ska vara delaktiga" men samtidigt tänker att inslag från deltagare är ett besvär som de hellre skulle undvika.

I konfliktsammanhang pratar vi ibland om dubbla budskap – något som ofta orsakar spänning i samtal. Det är när någon säger en sak och tänker motsatsen, eller att de säger en sak men känner något helt annat.

Del 3

Samtalsfärdigheter

Du kan använda dig av tre enkla färdigheter för att hantera de flesta svåra samtal – såväl på individnivå som i större samtal med grupper eller på möten.

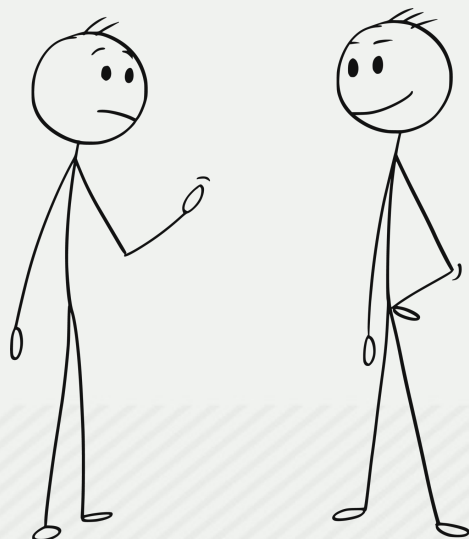
Här kan du läsa mer om:

- Att lyssna
- Att använda öppna frågor
- Att bekräfta och synliggör känslor och tankar
- Återspeglning
- Summering

Dessa färdigheter har sin ursprung i medling och förhandling. Du kan läsa mer om inspirationen till dessa verktyg i följande böcker:

- Transformativ medling av Baruch Bush och Josheph Folger
- Möts aldrig halvvägs av Chris Voss

Lyssnande



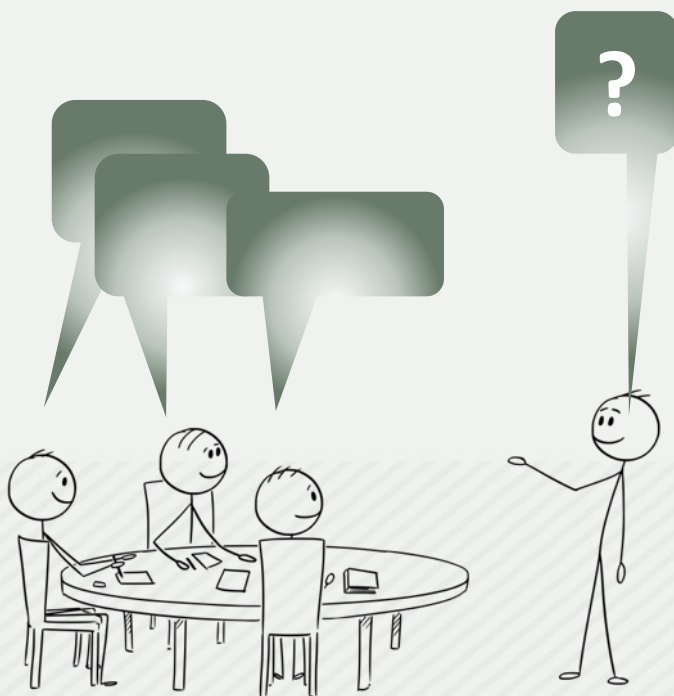
Att lyssna med en öppen inställning innebär att pausa dina egna tankar och reaktioner

Som förhandlare kan din förmåga att lyssna vara avgörande. Genom att lyssna skapar du plats för andra snarare än att ta plats med din egen agenda. Lyssnande minskar motstånd och spänning.

När du lyssnar ska du i stunden:

- vara empatisk
- vara närvarande
- hålla dig från att värdera det den andre säger. Just då finns inget som är rätt eller fel, bra eller dålig.

Öppna frågor



En öppen fråga är en som inte har ja eller nej som svar och som inte försöker tvinga fram ett svar som du gärna vill höra

NÅGRA EXEMPEL PÅ ÖPPNA FRÅGOR

UTFORSKANDE FRÅGOR

- Kan du säga mer?
- Vill du utveckla detta?
- Hur menar du när du säger ...?
- Vad gjorde du?
- Vad hände sen?

FÖRDJUPANDE FRÅGOR

- Vad tänker du?
- Vad känner du?
- Varför är detta viktigt för dig?
- Vilken övertygelse vilar det du säger på?

JÄMFÖRANDE FRÅGOR

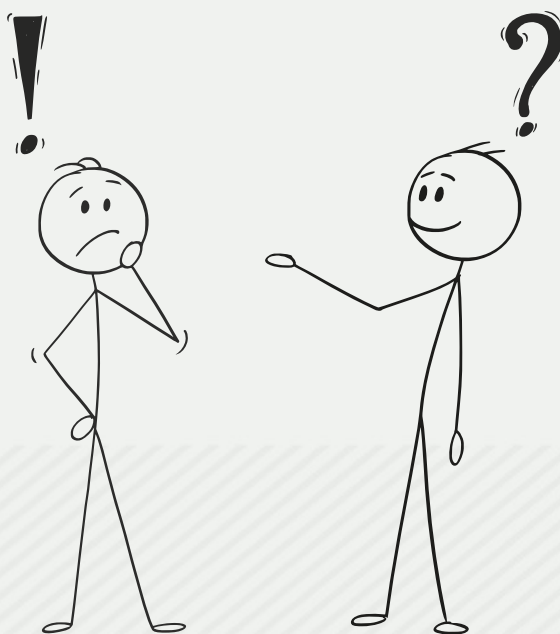
- Hur var det förr?
- Hur ser det ut i ...?
- Vad säger/tänker/känner den andra?

FRÅGOR FÖR REFLEKTION

- Hur upplever ni samtalet? Är det något vi kan göra bättre?
- Vad var orsaken till ...?
- Hur har systemet skapat det som nu händer?

Mer om öppna frågor: <https://www.cnrd.se/bra-fragor/>

Bekräftelse

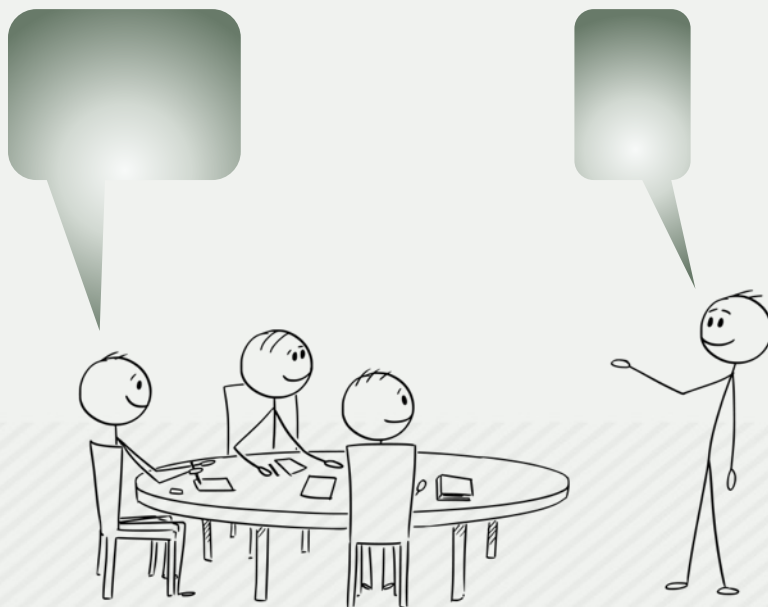


Du bekräftar en central tanke, känsla, värdering, övertygelse eller viljeinriktning för att visa att du förstår

Så här gör du:

- Lyssna på den andre med empati – ställ dig i dennes skor
- Försök hitta den mest centrala underliggande viljeinriktning, tanke, känsla, värdering eller övertygelse
- Inleda med:
 - Det ser ut som ...
 - Det låter som ...
 - Det verkar som ...
- Din ton är frågande och inte påpekande eller anklagande.

Återspegling



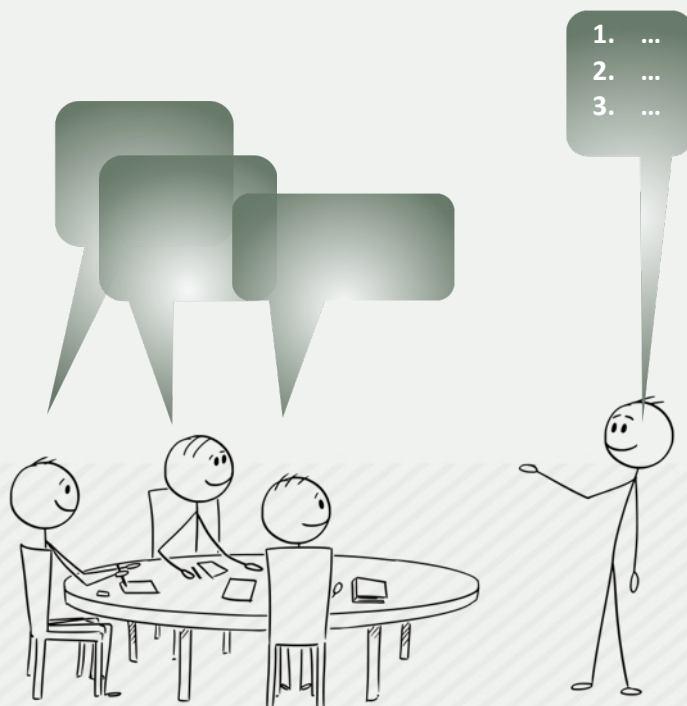
**Återspegling är när du kortfattat säger tillbaka
det du har hört direkt till talaren**

Gör såhär:

- Du är neutral eller opartisk när du återspeglar – du lägger inte dina egna tankar eller värderingar in i en återspegling
- Säg kortfattat det du hör den andre säga
- Fokusera på det som hen betonar
- Använd samma emotionella ton men inte exakt samma ord
- Stäm av med en fråga: "Stämmer det?" eller "Var det så du menade?" (eller liknande)

Se bildspelet om återspegling här: <https://www.cnrd.se/aterspegling/>

Summering



**Summering kortfattat sammanfattning av
huvudpunkter i ett samtal eller del av ett samtal**

Såhär kan sammanfattar du:

- Kom ihåg att du ska vara neutral eller opartisk när du sammanfattar.
- Lista ämnen som samtalet eller samtalsdelen har innehållit
- Du kan även lista huvudämnet och eventuella motsättningar eller underdelar
- Stäm av om du eventuellt har missat något

Se bildspelet om summering här: <https://www.cnrd.se/summering/>

Del 4

Ditt förhållningssätt

Ditt förhållningssätt representerar de grundläggande attityderna som präglar det du gör i dialog- och samarbetsprocesser. Här är några centrala aspekter av ett förhållningssätt:

- Icke-värderande & empatisk närvaro (neutralitet)
- En positiv konfliktsyn
- Inkludering
- Att främja förståelse.

Neutralitet

Neutralitet innebär att du för tillfälle intar *en roll* där du inte värdera det som andra säger och att du är såväl empatisk som närvarande. Du är opartisk när du inte väljer sida.

Icke-värderande

Att vara icke-värderande betyder att du betraktar alla perspektiv likvärdigt och inte värderar vad som är rätt eller fel, positivt eller negativt, bättre eller sämre.

Det innebär att du behöver vara uppmärksam om dina egna fördomar och om det som triggar dig. Din medvetenhet om dina egna reaktioner hjälper dig att inte reagera när du blir provocerad. Lika viktigt är att avstå från att agera positivt på något som du tycker är bra.

Samtidigt är du inte kallt och distanserad. Därför bör icke-värderande alltid kombineras med medkännande.

Medkännande

Att vara medkännande innebär att du är närvarande och att du har en empatisk inställning.

Att vara närvarande betyder i första hand att du lyssnar med full uppmärksamhet, att du inte är distraherad av tankar och känslor. Du är helt enkelt där för den du lyssnar på.

Empati är förmågan att sätta sig i en annans skor – att se det de ser från deras perspektiv. Empati skiljer sig från sympati.

Läs mer här: <https://www.cnr.se/resursbank/neutralitet/>

Inkludering

Inkludering har flera dimensioner. Bland annat behöver vi i konflikthanteringsprocesser fundera över att inkludera:

- *Dem som är involverad eller berörd av en konflikt*
- *Olika aspekter av människan: tankar, känslor, vilja*
- *Den sekundära processen – i den utsträckning det går att göra*
- *Nejrösten*

Med tanke på att exkludering eller marginalisering är en viktig orsak till att spänning uppstår eller konflikter eskalerar bör inkludering vara en självklarhet för framgångsrikt hanteringen av konfliktsituationer.

Allt tecken på spänning (se motståndslinjen) är en indikation att något eller någon exkluderas och kan betraktas som en flagga som signalerar behovet av inkludering.

Läs mer här: <https://www.cnrd.se/resursbank/inkludering/>

En positiv konfliktsyn

Konflikter betraktas många gånger som något entydigt negativt, men konflikter kan fungera som en positiv kraft för välbehövliga förändringar. Hur du som dialogdesigner, facilitator eller medlare ser på konflikter är avgörande för att detta ska vara möjligt.

Konflikter som en positiv kraft

Givetvis kan konflikter vara destruktiva och till och med leda till våld, men konflikter behöver inte nödvändigtvis vara negativa. Istället kan konflikter fungera som en positiv kraft för välbehövliga förändringar förutsatt att de hanteras på ett ändamålsenligt sätt. Om ett perspektiv på något sätt marginaliseras och inte blir taget på allvar eller inte deltar i samtalet fullt ut finns det en risk att spänningen mellan olika kontrasterande perspektiv eskalerar och att destruktiva konflikter uppdagas. Ditt förhållningssätt som dialogdesigner, facilitator eller medlare är avgörande för att skapa en trygg och konstruktiv plats för konflikter att utspela sig på, vilket är en förutsättning för att konflikter ska kunna verka som en positiv kraft.

Del 5

Att hantera möten där det förekommer spänning

Dialog och ett dialogiskt sätt att tänka

En dialogisk processlogik

7 Principer för att hantera spänning på möten

Dialog och ett dialogiskt sätt att tänka och agera

Dialog är ett ord som används på många olika sätt idag. Det har blivit ett modeord som nästan har tappat sin ursprungliga mening. Dialog används som synonym för möte eller samtal och alternativ till monolog.

Vi pratar om medborgardialog när en kommun eller region på något sätt öppnar upp för att ta in medborgarnas röst i en beslutsprocess. Vi hör hur dialog föreslås som ett sätt att förebygga skadliga konflikter. I vissa sammanhang betyder dialog ett möte där människor pratar med varandra – till exempel hör vi hur någon meddelar att de ska anordna en dialog.

När vi använder ordet dialog här, har det en särskild betydelse. Dialog är något som görs och är inte "ett event". Dialog är ett särskilt sätt att kommunicera med varandra eller kan vara ett sätt att agera. Då pratar vi om ett dialogiskt sätt att agera och förutsätter ett särskilt sätt att tänka – som vi kallar för ett dialogiskt tankesätt.

Vi skiljer mellan olika samtalsformer: monolog; konsultation – där vi främst lyssnar på andras synpunkter; samtal där vi tänker tillsammans eller byter ut tankar. Sen finns det olika typer av dialog: utforskande och generativ dialog (men mer om detta sen).

Dialog förutsätter ett dialogiskt tankesätt. Det innebär att vi lyssnar på andra och på ett respektfullt sätt uttrycker vår egen sanning. Det innebär också att vi utgår ifrån att det finns olika sätt att se på en sak och att vi enbart ser en del av helheten. Vi ser vanligtvis en sak från vårt begränsade perspektiv, men andra ser och tolkar samma sak på ett annat sätt. Ingen har rätt eller fel, alla har enbart olika perspektiv. Till sist innebär dialog att vi försöker förstå andras perspektiv och empatiskt ställer oss frågan varför de ser det de ser och agerar så som de gör.

Dessa tankar utvecklas av William Isaacs i sitt arbete med dialog och boken Dialog. Konsten att tänka tillsammans.

En dialogisk processlogik

I ett försök att förenkla ett dialogiskt sätt att tänka och agera har vi skapat en modell eller processlogik med fyra steg. Dessa steg innebär att vi pausar vår automatiska reaktion och skapa en tidskil mellan det vi observerar eller upplever och vår agerande och beslut. Stegen är:

Att observera

Det innebär att försöka se allt som ingår i ett problem eller utmaning som vi står inför. Vi pratar ofta i sammanhanget om att inventera perspektiv eller identifiera symptom.

Att undersöka och fördjupa vår observation

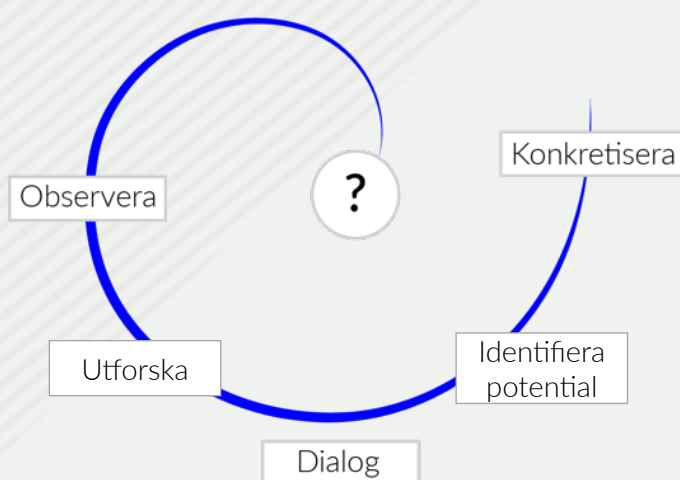
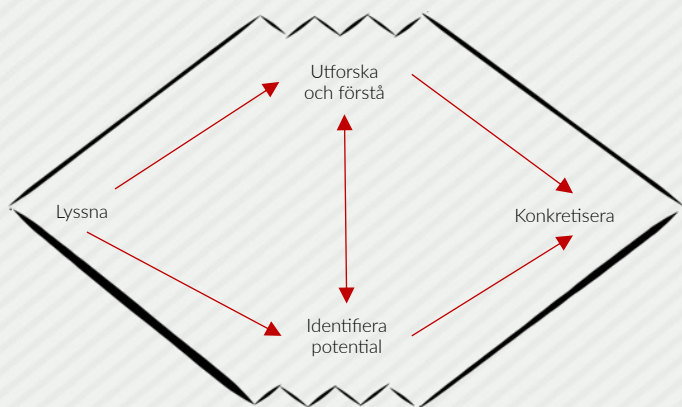
I denna fas eller detta steg ställer vi frågan om problemets eller utmaningens orsaker och effekter. Vi undersöker också underliggande känslor och annat som inte är uppenbart.

Att utforska och öppna upp för potential

När vi fördjupar oss i en fråga uppstår ofta nya möjligheter – sånt som ingen har sett eller tänkt på förut. Vi ser kopplingar som inte var uppenbart tidigare.

Att konkretisera

Här handlar det om att komma till konkreta beslut eller – i större processer – om överenskommelser. Ibland måste vi helt enkelt vara överens om att vi inte är överens. Det är också fasan där vi behöver fundera över ansvaret vi kan ta, ansvaret vi vill att andra ska ta och ansvaret som kan tas gemensamt. Och sen behöver vi konkret planera för vad som ska göras och hur det ska göras.



Principer för att hantera spänning på möten



1. Förbereda
2. Skapa plats
3. Inkludera alla perspektiv
4. Stanna kvar – utforska
5. Leta efter synergi
6. Identifiera ansvar
7. Konkretisera



1 – Förbereda

Förbereda såväl dig själv som mötet du kommer att leda

Var förberedd. Reflektera kring ditt sätt att tänka och agera. Planera mötet väl och tänk igenom allt som kan hända. Se till att du förankra mötet inom din egen organisation.

En checklista

- Tänk igenom det värsta och bästa möjliga scenarier för mötet.
- Skriv ner såväl syftet och mål med mötet
- Har du en tidsplan?
- När är det lämpligt att följa den dialogiska processlogik?
- Hur inleder och avsluter du mötet?
- Behövs anteckningar? Vem ska anteckna i så fall?
- Vad är din roll? Har du flera roller samtidigt? Innebär det att du har olika syften?
- Kan du vara neutral? Om du behöver växla mellan en neutral och deltagar-/ledarroll, kan du tydligt skilja mellan dessa?
- Vilka känslor kan komma upp? Hur vill du hantera dem?
- Vilka saker kan trigga dig? Hur kommer du att hantera dessa?
- Finns det en fara att några kommer att ta för mycket plats? Vad kommer du att göra i så fall för att skapa plats för andra?



2 – Skapa plats

Skapa en trygg plats för deltagare där det som behöver sägas kan bli sagt

Sakta ner tempot och ta inte själv plats. Inta tydligt den neutrala rollen det vill säga vara icke-värderande, empatisk och närvarande

Fundera över följande frågor:

- Vad innebär det för dig att skapa plats för alla deltagare på mötet?
- Vad kommer du att göra för att involvera fler än dem som ofta kommer till tals?
- Vad kan du göra för att skapa trygghet för deltagare?
- Vad kan du göra för att synliggöra nejrosten?
- Vilka metoder kan du använda för att sakta ner tempot om det blir spännt på mötet?



3 – Inkludera alla perspektiv

Lyssna och inkludera perspektiven i 360 grader

Det betyder att du lyssnar såväl till externa intressenter och perspektiven inom din egen organisation. Betrakta alla perspektiv som legitima – att exkludera perspektiv riskerar att spänning ökar.

En checklista

- Observera noggrant: vilka röster finns kring frågan
- Kartlägga eller lista perspektiven i förväg.
- Vilka känslor och värderingar knyts till olika aktörer eller perspektiv?
- Notera kopplingar och spänning mellan perspektiv/aktörer.
- Ställ frågan: vilka bör prata med vilka om vad – och på vilket sätt ska dessa samtal ske?
- Hur kommer du att välja ut representanter? Ska de representera enbart organisationer eller kan det finnas anledning att bjuda in representanter för olika perspektiv?



4 – Stanna kvar - utforska

Utforska perspektiven genom att fråga om orsaker, effekter och känslor

Utforskande dialog innebär att stanna kvar och fördjupa i stället för att hoppa rakt över till lösningar eller åtgärder. Denna undersökande fasen särskiljer det dialogiska tankesättet

Några viktiga punkter:

- På vilket sätt lägger du upp mötet så att ni inte för hastigt rör er från det ni ser till att konkret komma fram till beslut eller åtgärdsförslag?
- Hur kommer du att leda deltagare in i utforskande fasen?
- Vilka frågor kommer du att ställa? Lista några alternativ.
- Kom ihåg att hålla gruppen i utforskande fasen och påminna om att ni sedan kommer att tillsammans prata om förändringsmöjligheter
- Gör en bra summering när ni är redo att gå till nästa fasen



5 – Leta efter synergi

Var uppmärksam på möjligheter som uppstår och kopplingar som kan skapas

Den utforskande fasen leder ofta till att nya möjligheter uppstår. Var själv medveten om dessa och uppmärksamma gruppen om sammanfallande intressen och möjliga synergier.

- Se till att utrymme för reflektion finns.
- Ta hjälp av deltagare för att identifiera potential för förbättring och nya möjligheter
- Vilka möjligheter till synergi uppstår i den utforskande dialogen?
- Fundera över olika sätt att få deltagare som ser möjligheter att utveckla dem – eventuellt i mindre konstellationer
- Uppmuntra deltagare att "tänka utanför boxen"
- Avsluta fasen med att lista vad som är möjligt just nu, vad som bör vänta och vad som inte är realistiskt eller möjligt.



6 – Identifiera ansvar

Identifiera individuellt och gemensamt ansvarsvarstagande

Undvik att ansvaret läggs på enskilda aktörer och uppmanar gruppen att fundera över ansvaret de själva kan ta. Identifiera gemensamt och delat ansvar.

Tre viktiga frågor som är en bro mellan potentialen som uppstår i den generativa dialogen och konkretiseringen:

- Vilket ansvar kan individuella deltagare ta?
- Vilket ansvar vill dem att andra ska ta?
- Vilka saker kan gruppen eller mindre grupper ta gemensamt ansvar för?

Gör sedan kopplingen till den konkretiseringsfasen



7 – Konkretisera

Konkretisera genom att identifiera det gruppen är överens om och vilka nästa steg är

En grupp kan vara överens om vissa saker och kan vara överens om att skilja sig på andra. Tydlighet över dessa gör det lättare att identifiera nästa steg och planera eventuella åtgärder.

En checklista:

- Summera det som gruppen kom fram till i den generativa fasen
- Leda gruppen i beslut om konkreta nästa steg
- Var tydlig och konkret och att inte glida tillbaka in i dialogen
- Vem ansvarar för olika uppgifter?
- Vilka tidsramar gäller?
- Hur följer ni upp besluten?
- Hur sker återkoppling?
- Om gruppen är oenig över konkreta åtgärder eller förslag, hur fattar du beslut som inkluderar även dem som är tveksam eller säger nej?

Bernard le Roux
2022

bernard.leroux@dialogues.se

dialogues