

Workshop om spänning som uppstår på möten

Samlat material

dialogues

Innehåll

- i. Grundprinciper
- ii. Ord som vi använder
- iii. När vi upplever fara
- iv. Om nyfikenhet
- v. Konflikt är del av livet
- vi. Konflikt som katalysator för transformation
- vii. Hur konflikter uppstår – fragmentering och marginalisering
- viii. Om polaritet och polarisering
- ix. Motståndslinjen
- x. Primära och sekundära processer
- xi. Om dialog och en dialogisk processlogik
- xii. Ditt förhållningssätt som facilitator

Våra grundprinciper

När det gäller komplexa samhällsfrågor hävdar vi att vi behöver acceptera frågans komplexitet och hantera spänningen innan den blir destruktiv.

Att acceptera frågans komplexitet kräver förståelse för att:

- **Ingen har hela bilden.** Alla ser på en komplex fråga utifrån sin synvinkel och har därmed ett begränsat eller ofullständigt perspektiv.
- **Allt hänger ihop.** Samhället är ett levande system precis om ekosystemet är. Alla delar påverkar varandra – ibland direkt och ibland indirekt. Vi delar upp dessa system för att skapa begriplighet och således bidrar vi till fragmentering (där ett perspektiv betraktas som bättre, mer sant eller mer korrekt).

Därför behöver vi:

- **Skapa inkluderande processer** där vi ser till att alla perspektiv blir synliga och kommer i dialog med varandra.
- **Gör denna processer hanterbara.** Komplexa system som är dynamiska, oförutsägbara och som ständigt påverkar varandra kan lätt skapa förvirring och osäkerhet. Det gör att spänningen ökar. Att skapa hanterbarhet är ett sätt att minska spänningen och förebygger destruktiv konflikt.

Att hantera spänning innebär att vi:

- **Bli bärare av perspektivmedvetenhet.** Som samtalsledare behöver vi vara den stabila mittpunkten i ett samtal där deltagarna utgår ifrån sina perspektiv.
- **Inta den neutrala rollen.** Vi behöver ta på oss en roll som är icke-värderande, empatisk och närvarande för att skapa tryggheten för andra att uttrycka sig tydligt. En neutral facilitator är en förutsättning (initialt) för deltagare att börja förstå varandras perspektiv.

Därför behöver vi:

- **Skapa trygghet och sakta ner tempot.** Att sakta ner tempot är det främsta sätt att minska spänning i ett samtal.
- **Främja öppenhet och klarhet.** Båda dessa behövs för att motverka att spänning eskalerar till en destruktiv nivå.

Du kan läsa mer om vår syn på spänning och konflikt längre ner.

Ord som vi använder

Vi kan prata om oenighet, meningsskiljaktigheter, spänning, motstånd eller konflikt och kan tro att vi menar samma sak. I denna text vill jag försöka skapa klarhet över hur vi benämner konflikter och spänning som ofta medföljer komplexa samhällsfrågor.

Anledningen att jag skriver detta är att jag anser att det inte bara handlar om vilket ord vi använder men snarare vår förståelse för konflikt. Vår förståelse för konflikt påverkar vårt sätt att hantera den. Det är framför allt viktigt när vi ska hantera komplexa samhällsfrågor. Medveten eller omedveten förenkling av en komplex fråga kan leda till att missar viktiga perspektiv och ökar graden av spänning i frågan.

Spänning är något vi känner av – ett emotionellt tillstånd (*engelska: emotional state*). Något i relationen skapar stress hos en eller flera parter. Om vi tänker på hur vi – och andra däggdjur – biologiskt reagerar när vi inte längre är i ett socialt, öppet tillstånd men snarare reagerar genom att kämpa, fly eller stelna (*fight, flight, freeze*) då får vi förståelse för vad spänningen innebär. Kamp, flykt och steltnad är en kroppslig reaktion när vi identifierar fara. Det är ett biologiskt tillstånd och neurologer lär oss att vi inte samtidigt kan vara öppna och sociala och reagerar för att skydda oss. Vi påverkas fysiskt och upplever iakttagbara symptom. Bland annat kan hjärtslaget ändras, blodtrycket höjas eller sänkas och musklerna spänna sig.

Konflikt beskriver kampen eller motståndet mellan två personer grupper som var hävdar att sitt perspektiv är bättre eller mer korrekt. En fysisk konflikt – till exempel en väpnat kamp – sker ofta när en konflikt har eskalerat till en skadlig nivå.

Oenighet och meningsskiljaktighet innebär att två eller fler personer inte har samma synpunkt eller perspektiv. Den behöver inte leda till spänning och konflikt men kan göra så om den tillåts eskalera. Vi kan vara oeniga eller ha motsatta meningar utan att på något sätt känna oss hotad eller i fara. Vi kan acceptera att vi har olika sätt att se på samma sak och leva fredligt sida vid sida.

Ord som vi använder (2)

Orden **polaritet** och **polarisering** är ett annat sätt att beskriva skillnaden mellan spänning och konflikt på ena sidan, och oenighet och meningsskiljaktighet på den andra. Polaritet förekommer hela tiden och kan betraktas som del av livet. Det finns en motsida till allt: ljus och mörker, för och emot, ja och nej. De är två sidor av samma mynt (Yin och Yang i den Taoistisk världssyn). Polarisering, däremot, uppstår när vi fastnar i våra perspektiv och hävdar att det finns bara en sanning, en sida som är rätt, bättre, överlägsen eller mer moralisk. Då blir den som står för en motsatt synpunkt plötslig en motståndare. Då uppstår spänning som kan leda till konflikt.

Oenighet och meningsskiljaktighet bör – enligt min mening - inte användas som synonym till spänning och konflikt. Det först när det uppstår friktion mellan olika perspektiv eller i en polaritet som vi kan prata om spänning.

(läs gärna mer om polaritet och polarisering längre ner)

Bör vi använda spänning och konflikt som synonymer?

Det är troligtvis inte språkligt korrekt att likställa spänning och konflikt. Det kan finnas spänning utan att det blir en kamp mellan två sidor. Skillnaden kan ligga i hur vi - medvetet men ofta omedvetet - väljer att reagera när vi upplever hot eller fara. Om vi reagerar genom att dra oss undan (fysiskt eller psykiskt) är det troligtvis inte korrekt att prata om konflikt. Ett problem uppstår dock i begrepp som intressekonflikter och målkonflikter. Att två grupper har olika intressen eller eftersträvar olika mål innebär inte nödvändigtvis att det finns en kamp mellan dessa. Det hade varit bättre att prata om olika eller motstridiga intressen och mål.

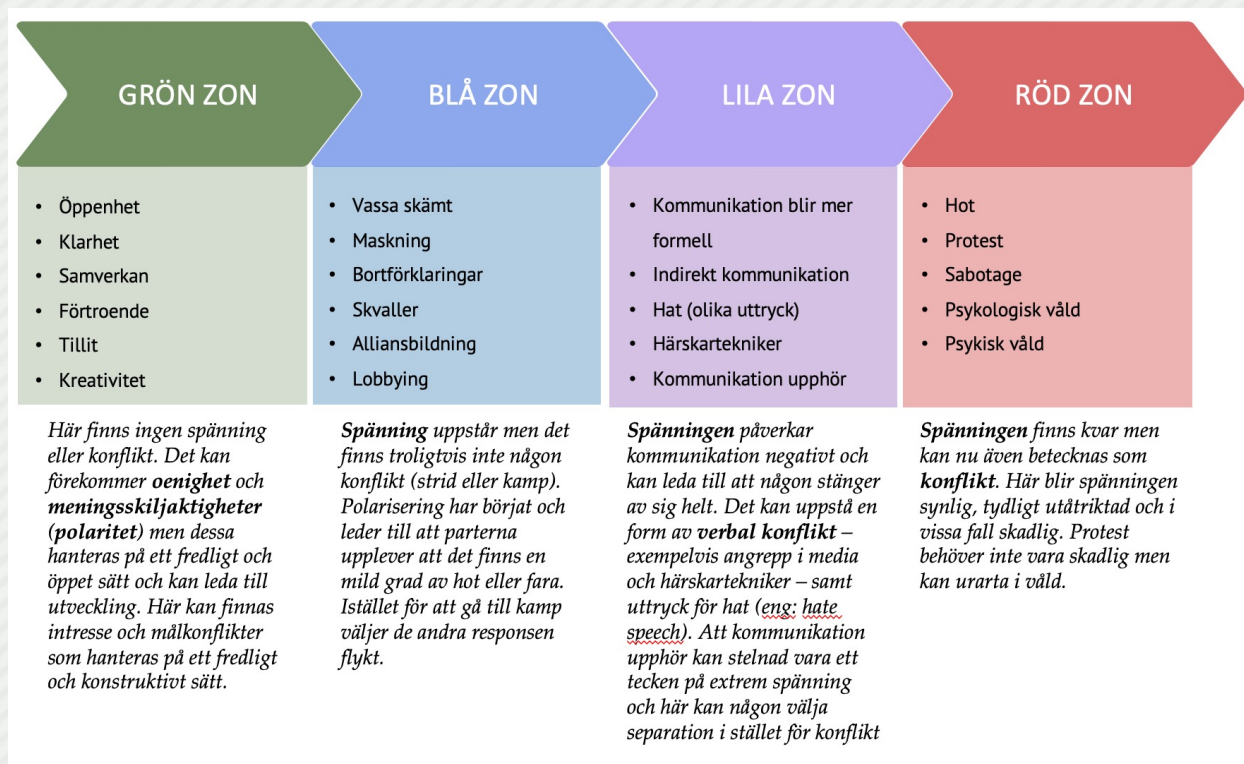
Då är det en fråga om extrem spänning som uppstår och få någon att dra sig undan därför att den känner sig marginaliserad. Den upplevda spänningen kan ha en negativ eller skadlig psykisk påverkan på den som väljer att inte ta striden. Sådan spänning riktas ibland inåt och bidrar till ohälsa eller sjukdom och ibland riktas den utåt mot den som marginaliserar eller mot andra.

Ord som vi använder

Motståndslinjen

Vi har använt oss av ett analysverktyg inspirerad av Myrna Lewis som ett sätt att förstå hur en konflikt eskalerar. Vi har kallat den motståndslinjen därför att den uppstår när en person eller grupp upplever ett inre motstånd mot en annan och känner sig marginaliserad av den. Den kan kanske ge oss någon råd om hur vi kan prata om spänning och konflikt.

Linjen delas in i fyra zoner – grön, blå, lila och röd – där varje zon kännetecknas av olika företeelse i en spant eller konfliktfylld situation (med undantag för den gröna zonen där det varken förekommer spänning eller konflikt). Här är ett förslag på orden som kan användas för att beskriva de olika zonerna.



Jag hoppas att detta inte skapar mer förvirring än nytta och bidrar till att förfinas ett språk för hanteringen av komplexa samhällsfrågor och ofta-medföljande spänning och konflikt.

När vi upplever fara

Neurovetenskap lär oss att det finns tre sätt att reagerar på när vi upplever fara: vi kämpar, flyr eller steltnar 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 arbetar 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 upplevt 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 i 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.

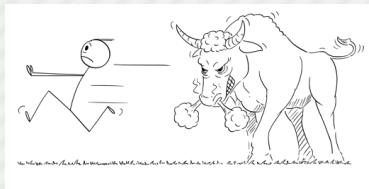
Nyfikenhet

Ett öppet tillstånd

I neurovetenskap (Stephen Porges polyvagal teori) påstås att det inte är biologiskt möjligt för dig att vara i en öppen, social tillstånd samtidigt som du är defensiv. Kännetecknen av det defensiva tillståndet är när du agerar på ett av följande sätt:



Kamp



Flykt



Frys

Du kan medvetet förflyta dig från ett defensivt tillstånd till nyfikenhet (öppenhet för den andre).

Testa gärna nästa gång du blir arg, rädd eller orolig. Inbilla dig att du har en inre strömbrytare som stänger av din defensiva inställning och aktiverar nyfikenhet.

Kom ihåg att det i facilitering inte handlar om dig. Du är inte nyfiken därför att du önskar veta något, men snarare för att kunna förstå deltagaren för att kunna stötta den.

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 självbevarelsesdrift 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.

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 slutändan 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.

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.

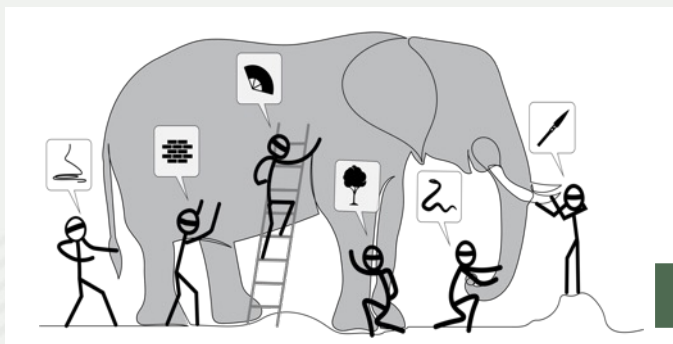
När jag till exempel bestämt hävdar att jag inte har rasistiska tankar, kan det vara att jag inte vill eller kan erkänna att jag ibland skiljer mellan folk på grund av sin hudfärg eller härkomst. Jag tränger bort känslorna som jag inte vill erkänna att jag har. I samhället ser vi ofta hur grupper som 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.

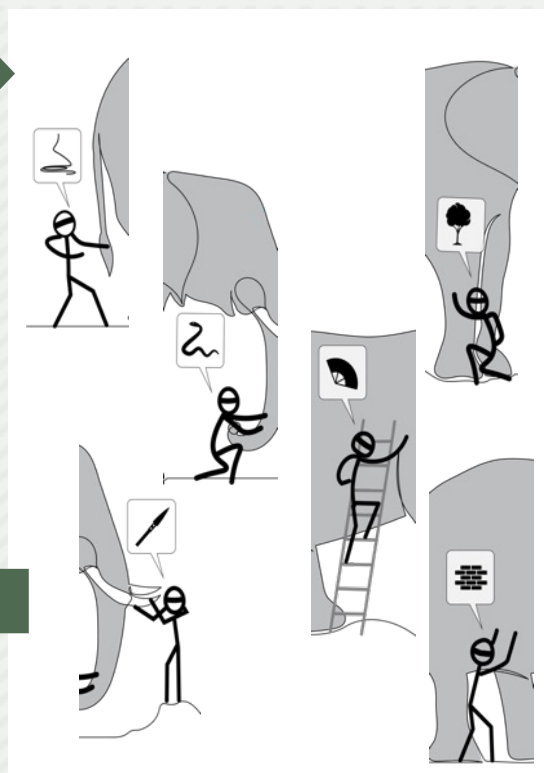
Att hålla tankar och känslor undanträngda tar kraft. Jag som individ upplever jag stress när jag tränger bort tanken om att göra något som jag bör göra men inte har lust med. Eller när jag tränger bort en obehaglig känsla som är kvar efter ett infekterat möte. Jag kan vakna på natten och upptäcka att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

Fragmentering

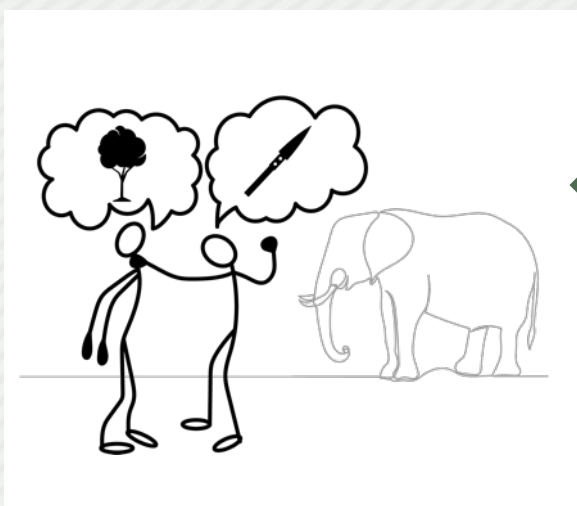
- När vi utmanas av en fråga eller situation, när vi upplever spänning och konflikt, ser vi ofta inte helheten.
- Vi ser det vi ser från ett visst perspektiv eller "syn-punkt".
- Den må vara helt korrekt och sant för den som ser, men är oftast begränsad. Det gäller framförallt frågor som är komplexa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

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.

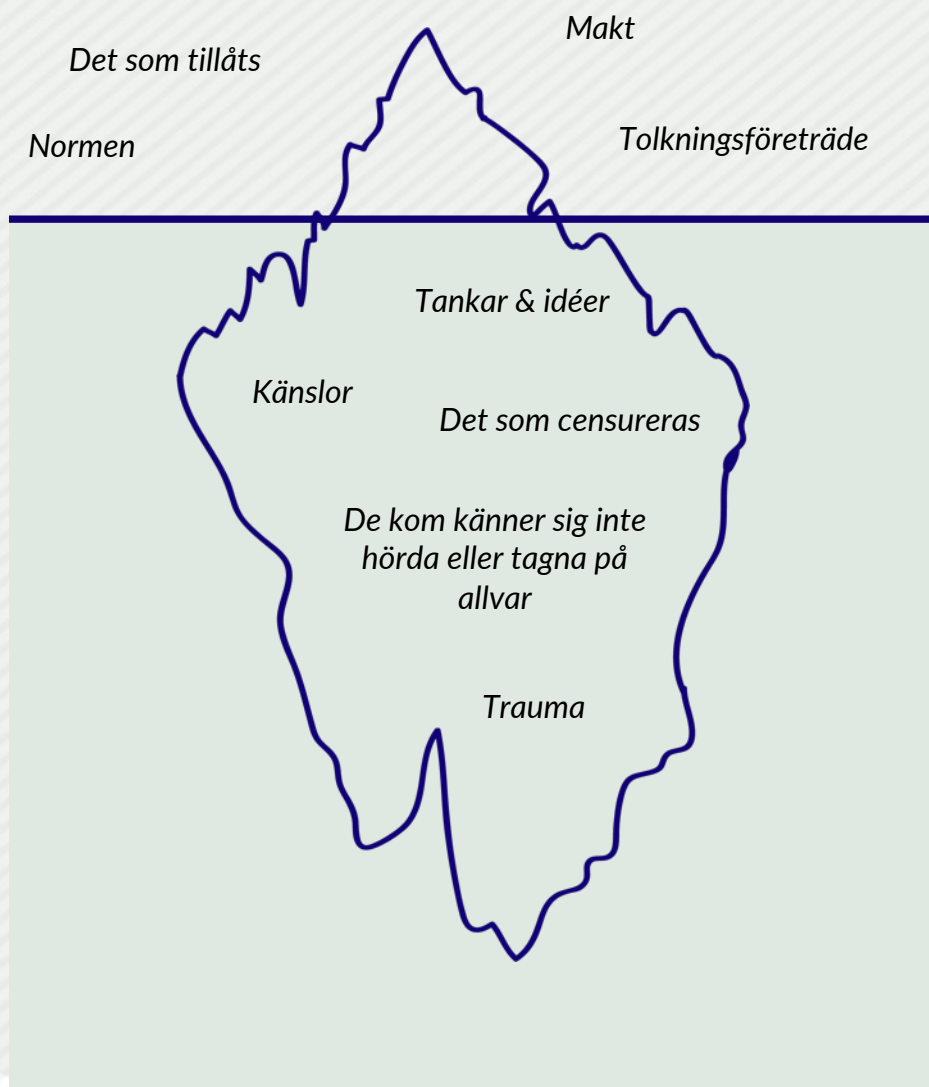


Isberget

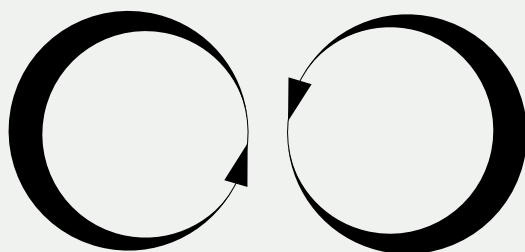
Isberget illustrerar två processer som pågår samtidigt när människor interagerar. Medan en del saker är synliga, sker andra i det fördolda eller "under ytan".

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

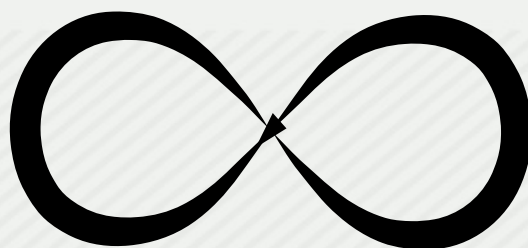
I hantering av konflikter är den sekundära processen mycket viktig. Vi strävar alltid efter att på ett tryggt sätt synliggöra den sekundära processen och antingen få acceptans för den eller integrera den. Vi säger att vi vill göra det osägbara sägbar och inkludera det i samtalet.



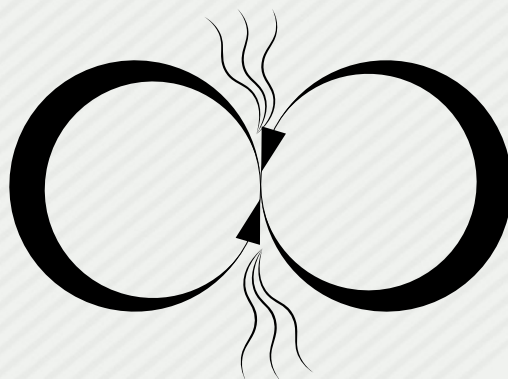
Polaritet och polarisering



Det finns alltid en röst som stödjer en åtgärd, ett beslut, en policy eller plan och en som är tveksam, osäker eller kritisk. Det är inget konstigt. Polaritet är en förutsättning för utveckling.

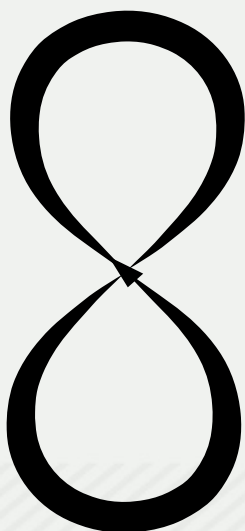


I dialog försöker vi alltid att få perspektiven att möta varandra och att skapa ömsesidig förståelse mellan dem som står för olika synpunkter. Vi pratar om att skapa flöde samt motverka stagnering, polarisering och fragmentering.



När vi däremot fastnar i våra perspektiv så uppstår friktion och spänning. Här pratar vi om fragmentering som leder till konflikt.

Polaritet på två plan



På den vertikala planen handlar polariteten om:

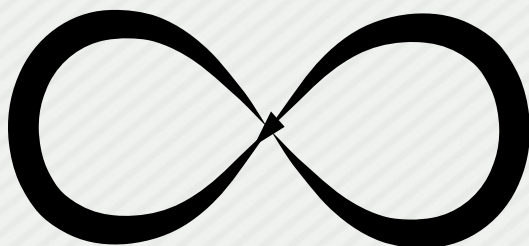
- Två sidor inom dig – en sida som vi kallar för "ja-rösten" och den andra som är "nej-rösten".

När du ignorerar din nej-röst kommer den att skapa stress hos dig. Du kan fråga den: vad behöver du för att följa med?

Som samtalsledare kommer du att behöva lyssna på den motstridiga rösten inom dig när den dyker upp under ett möte eller när du förbereder dig. Du behöver acceptera att den finns och inte marginalisera den.

- Två sidor inom en grupp eller organisation – en vanligt förekommande motsättning i komplexa samhällsfrågor.

Det är viktigt att hantera interna motsättningar (inom kommunen) när ni försöker hantera en komplex fråga externt.



På den horisontella planen finns polariteten mellan två grupper, två personer eller två perspektiv.

- För dig som samtalsledare är det en utmaning att lägga åt sidan din egen åsikt när du faciliterar. *Det är del av ditt förarbete att försöka hitta den delen av dig som kan identifiera med det perspektiv du inte gillar. Om du kan göra det, blir det mycket lättare att hålla din neutralitet och inte bli triggat under ett samtal.*

- När du faciliterar bör du alltid vara uppmärksam om polariteten som finns i rummet.

Se till att alla perspektiv kommer till tals.

- Ofta speglas polariteten i samhället av polariteten i rummet, även när den inte visar sig direkt i samtalet.

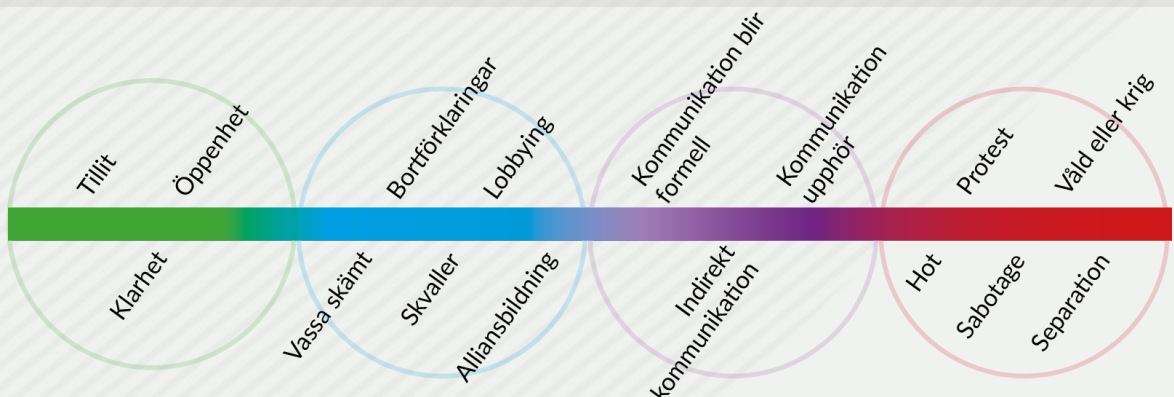
Motståndslinjen

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.

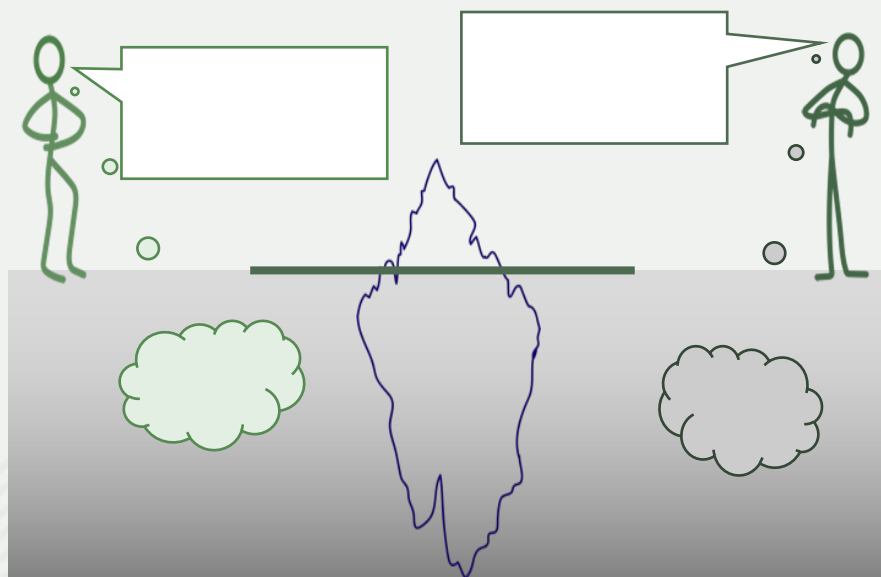
Motståndslinjen är ett försök att identifiera olika sätt som spänning visar sig innan situationen blir destruktiv för berörda individer och grupper eller för samhället.



Här är motståndslinjen i en annan form



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.

Dialog

Ett dialogiskt sätt att tänka och agera

Vi ser dialog som något man gör men också som ett sätt att tänka.

Det dialogiska tankesättet

Att tänka på ett dialogiskt sätt förutsätter att vi accepterar att det finns olika sätt att se på samma verklighet och att ingen har monopol på sanningen. Det finns alltid dem som är för och dem som är emot ett beslut, en initiativ eller en åtgärd. Vi kan enbart förstå en fråga – framförallt en komplex sådan – om vi lyssnar på alla perspektiv. Det dialogiska tankesättet förespråkar ett utbyte mellan perspektiv, delvis för att bättre förstå vad en fråga handlar om och delvis för att förhindra att det uppstår polarisering och till slut konflikt.

Ett dialogiskt arbetssätt

Dialog kan handla om samtal mellan dem som representerar eller är språkrör för olika perspektiv men kan även handla om att göra något gemensamt. Perspektiv uttrycks i ord och handling.

Envägskommunikation bör benämnas som monolog. Även när vi berättar om något (information) och sen öppnar för att få synpunkter (konsultation) är det inget mer än envägskommunikation i två riktningar. Dialog kan uppstå på sådana möten när det blir ett utbyte av tankar och känslor och där dem som deltar får förståelse för varandras synpunkter och varandras verklighet.

Längre ner kan du läsa mer om vad vi menar med perspektiv och hur den dialogiska tanke- och arbetssätt kan gestaltas.

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

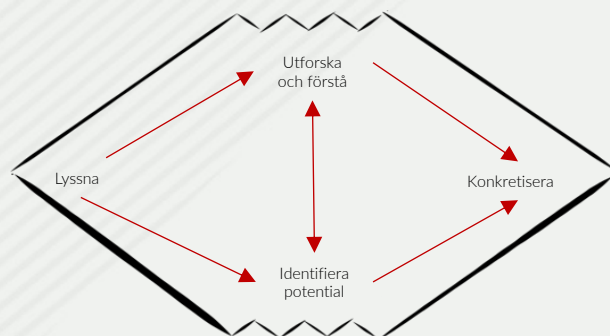
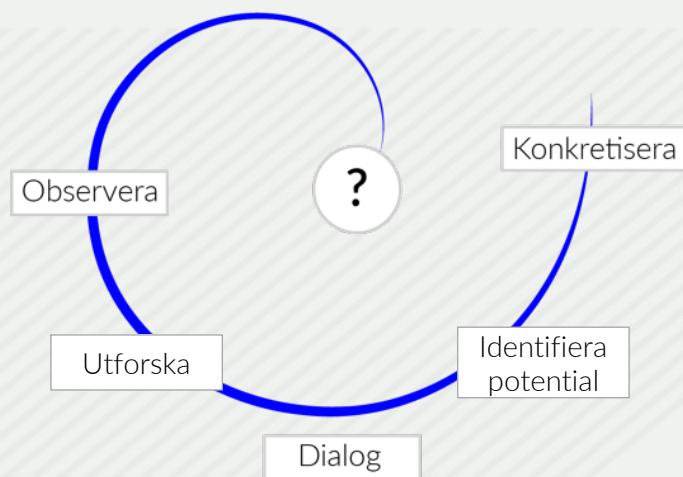
I denna fas eller detta steg ställer vi frågan om problemets eller utmaningens orsaker och effekter. Vi undersöker också underliggande känslor och annat som inte är uppenbart.

Att identifiera potential för förbättring

När vi fördjupar oss i en fråga uppstår ofta nya möjligheter – sånt som ingen har sett eller tänkt på förut. Vi upptäcker ofta synergier som inte sågs innan..

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 fasen 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.



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.

Opartiskhet

Jag väljer inte sida

Icke-värderande

Jag gör ingen bedömning om rätt och fel

Närvaro

Jag är fokuserad på det som sägs och sker

Empati

Jag ställer mig i den andres skor

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 triggas 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.

Närvaro

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

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/>

Mer om den neutrala rollen

Neutralitet här innebär att du är opartisk, icke-värderande, empatisk och närvarande.

Det är viktigt att förstå att neutralitet är en roll som du tar dig an under tiden som du agerar som facilitator och även när du som deltagare verkligen lyssnar på en annan. Vi är vanligtvis inte neutrala. Vi tar ställning i frågor och agerar för att åstadkomma något. När vi dock tar på oss den neutrala rollen behöver vi "hänga av oss" den delen av oss som driver sakfrågan, har starka åsikter eller känslor.

Att vara deltagare eller ledare och agera neutralt är svårt. Det betyder att du ständigt behöver växla mellan den neutrala rollen och rollen som du har som tjänsteperson. Inte nog med att det är svårt för dig att ständigt bytta roll, det kan vara förvirrande för deltagare. Du behöver därför vara tydlig med den roll du agerar utifrån. Ibland hjälper det att ha två stolar om du både deltar i processen och behöver leda den på ett inkluderande sätt. Det kan i sammanhanget vara klokt att ha med dig en medfacilitator framförallt om det uppstår spänning.

Som tjänsteperson på en myndighet kan det i vanligt vara svårt att få andras förtroende för dig som neutral samtalsledare, särskilt om det finns en viss misstro mot myndigheterna i allmänt. Om din myndighet dessutom är en part i en konflikt (eller delaktig i en situation som är spänt) kan det ännu svårare. Då kan det vara lämpligt att ta in en utomstående facilitator.

Det sagt är det inte omöjligt att förtjäna deltagares förtroende inför en spänt situation. Det kräver dock tid för att skapa relation och visa med ditt sätt att lyssna och din öppenhet att du ändå kan agera neutralt.

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 uppdragas. 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.

Att främja förståelse

Som processledare eller dialogledare ska du alltid sträva efter att skapa trygga rum för samtal mellan intressenter. Syftet med att skapa dessa rum där deltagare känner att de kan säga det de behöver säga är att främja ömsesidig förståelse för varandras perspektiv.

Det är när en part utgår ifrån att dennes perspektiv är rätt, sant eller bättre än någon annans att spänning lär uppstå. Som processledare uppmanar du deltagare att försöka förstå den andres sätt att se på problemet eller frågan.

Dialogen syfte är just att motverka polarisering. Det betyder inte att motsatta perspektiv inte får finnas. Det kommer de alltid att göra. Det handlar snarare om att kunna acceptera att någon annan ser annat än vad en själv gör. I stället för att se varandra som motståndare eller fienden, är syftet med dialog att kunna samexistera och samverka trots skillnader. Att respektera och förstå en annans perspektiv innebär inte att en håller med.

Trygghet och minskning av spänning

När deltagare känner sig otrygga kommer du troligtvis ha mycket svårt att hantera spänning som uppstår. Deltagare blir då mer försiktiga (mindre öppna) och defensiva. De kommer troligtvis också upplever större oklarhet och förvirring. *(Grundtesen i Transformativ Medlingens syn på konflikt)*

Delvis skapar du trygghet genom att **sakta ner samtalets tempo**. Återspeglning, öppna frågor och summering är utmärkta sätt att sakta ner ett samtal och skapa en känsla av hanterbarhet.

Ett annat sätt att skapa trygghet för gruppen är genom att **tydligt rama in samtalet**. Inramning kan handla om att sätta tydliga gränser för vad samtalet handlar om och vad det inte handlar om. Att sätta ramar för hur vi pratar med varandra kan vara ett annat sätt skapa ramar och därmed trygghet.

När det gäller så kallade **spelregler** behöver du som facilitator ta ställning till hur inkluderande du vill vara. Du kan, till exempel, bestämma spelreglerna själv eller du kan föra samtal med deltagare innan eller i början av en process om vilka samtalsregler de behöver för att känna sig trygga.

Hur mycket styrning? Tänk på att för mycket styrning riskerar att deltagare känner sig begränsade. Det kan, i vissa fall, leda till frustration och en ökning av spänning. Samtidigt finns det tillfällen där tydligare styrning kan skapa trygghet. Det är du som behöver avgöra vad som behövs i varje situation.

I vissa fall skapas trygghet av en facilitator som själv inte blir stressad när spänning uppstår. Många erfarna facilitatorer har en ganska avslappad attityd och mjuk faciliteringsstil som gör att deltagare inte upplever otrygghet när spänning uppstår. Deras attityd är en lugnande faktor i samtalet. Det finns inget recept för hur du ska hålla dig lugnt som facilitator. Det handlar mycket om ditt sätt att förhålla dig till oenighet, spänning och även konflikt.

Bernard le Roux
2022

bernard.leroux@dialogues.se

dialogues