

# Om att hantera konflikter som uppstår på möten

Anteckningar efter workshoppen

*dialogues*

# Innehåll

- i. Om hur vi pratar om spänning – vårt ordval
- ii. Polaritet och polarisering
- iii. Om nyfikenhet
- iv. Om neutralitet och rollen som tjänsteperson på en myndighet
- v. Trygghet för att minska spänning

# 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.

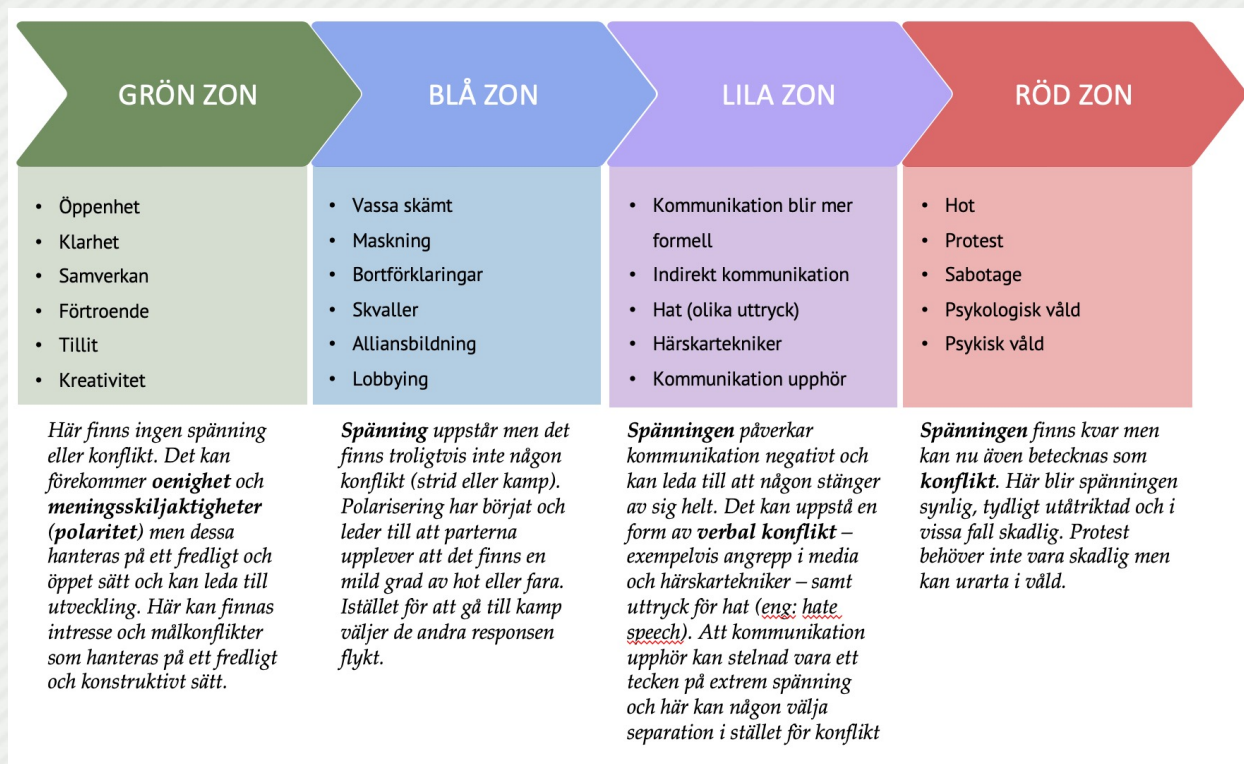
Då är det en fråga om extrem spänning som uppstår och få någon att dra sig undan därför att den känner sig marginaliserad. Den upplevda spänningen kan ha en negativ eller skadlig psykisk påverkan på den som väljer att inte ta striden. Sådan spänning riktas ibland inåt och bidrar till ohälsa eller sjukdom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

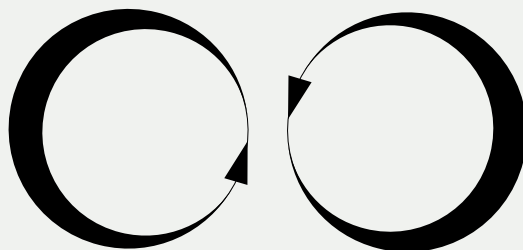
Linjen delas in i fyra zoner – grön, blå, lila och röd – där varje zon kännetecknas av olika företeelse i en spant eller konfliktylld situation (med undantag för den gröna zonen där det varken förekommer spänning eller konflikt). Här är ett förslag på orden som kan användas för att beskriva de olika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



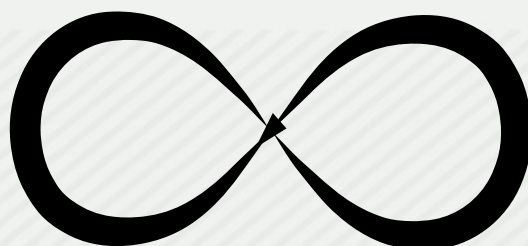
Jag hoppas att detta inte skapar mer förvirring än nytta och bidrar till att förfina ett språk för hanteringen av komplexa samhällsfrågor och ofta-medföljande spänning och konflikt.



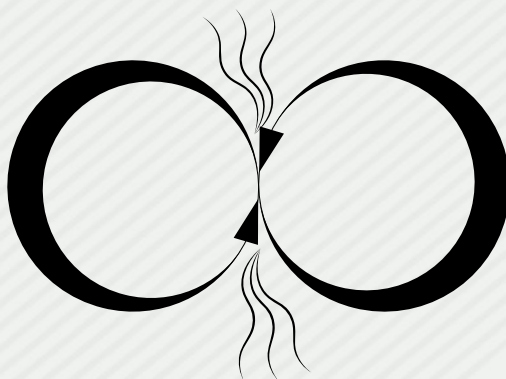
# Polaritet och polarisering



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.

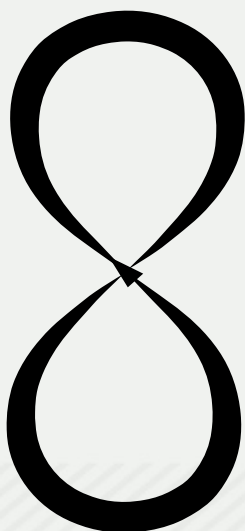


I dialog försöker vi alltid att få perspektiven att möta varandra och att skapa ömsesidig förståelse mellan dem som står för olika synpunkter. Vi pratar om att skapa flöde samt motverka stagnering, polarisering och fragmentering.



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:

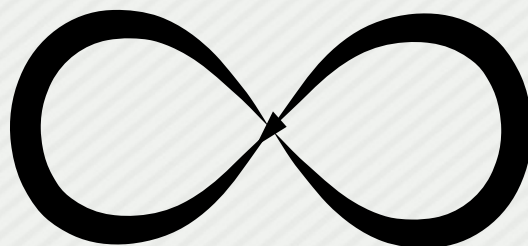
- Två sidor inom dig – en sida som vi kallar för "ja-rösten" och den andra som är "nej-rösten".

*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.

# 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.*



# 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.

# 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](mailto:bernard.leroux@dialogues.se)

*dialogues*