



Dialogisk förhandling En kort guide

dialogues

Grundtankar

Förhandling skiljer sig från facilitering och medling.

Utgångspunkten för framgångsrik förhandling är att din "motpart" inte kommer att gå med på det du vill om det saknas kontakt och förståelse

Motståndet orsakas av en känsla av marginalisering.

Din uppgift som förhandlare är att skapa förhållanden där din motpart inte känner sig hotad och upplever att sina behov blir tillgodosedda.

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 manifesteras som ilska

3. Behovet att bli sedd och tagen på allvar

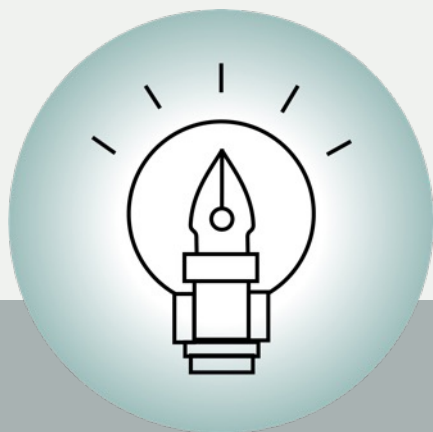
Den känsla av marginalisering som följer upplevelsen av att inte bli sedd eller tagen på allvar är en grundorsak till att konflikt uppstår

Dialogisk förhandling bygger på samma förhållningsätt som det som gäller för facilitering, konflikthantering och medling.

Eftersom de flesta miljörelaterade frågor (och konflikter) även präglas av komplexitet behöver du som medlare förstå vad hantering av en komplex fråga innebär.

Främst handlar denna förståelse om att tillsammans med andra berörda formulera problemet och förstå dess orsaker och effekter för att sedan ta gemensamt ansvar för att hitta en väg framåt som alla kan acceptera eller åtminstone kan leva med.

7 dialogiska förhandlingsprinciper



FÖRBERED DIG

1. Sätta ett tydligt mål
2. Summera kontexten
3. Ta reda på alla relevanta perspektiv

I FÖRHANDLING

1. Skapa kontakt och upptäck djupare drivkrafter
2. Nöja dig inte med ett enkelt ja – uppskatta nej
3. Undanröj hinder
4. Tillfredställande av grundläggande behov leder till hållbara lösningar
5. Etablera ömsesidigt och gemensamt ansvarstagande



1 – Sätta ett tydligt mål

Förhandling är ett sätt att uppnå ett mål. Du bör ha tydlighet över vad du vill uppnå innan du börjar förhandlingen

Tänk igenom bästa och värsta resultat som kan uppstå. Formulera ett mål som representerar den bästa scenario. Var öppen för bättre resultat och förberedd på mindre.

Praktiska steg:

- Formulera optimistiska men realistiska mål
- Skriv dem ner
- Prata med en kollega för att få nya perspektiv
- Ta med dig din lista

Några exempel

Du vill få en ovillig person att delta i ett möte. Värsta scenario är att den ber dig att dra åt helvete. Den bästa scenario är att den blir entusiastisk och går med på att delta. Ditt mål: att få personen att (entusiastiskt) tacka ja till att delta i denna (och även framtida) möten.

Du har uppdrag att etablera ett reservat och vill att markägaren ska medverka till eller (minst) gå med på etableringen. Värsta scenario är att markägaren hotar med att opponera eller sabotera processen. Bästa scenario: markägaren går frivilligt med på etableringen och tar en aktiv roll i såväl planeringen som skötsel av området. Ditt mål: Att få markägaren att bli positiv inställd till etableringen och till processen som leder dit.



2 – Summera kontexten

Vad var det som ledde fram till förhandlingen?

Att kunna kontexten och visa att du försöker förstå, hjälper dig att få responsen ”det stämmer”.

Ta reda på och summera fakta, händelser och påståenden genom att prata med berörda, skanna media och sociala medier och läsa rapporter.
Du kan göra en lista eller tidslinje.

Några exempel

Genom att läsa artiklar i jakttidningar och prata med några jägare tar du reda på händelser som har inträffat och upprättar en tidslinje som visar vad inträffade när och vilka berördes.

Du upprättar en kronologisk lista på händelser som ledde fram till uppdraget att skapa en ny policy (eller etablera ett skyddsområde).

Tips: samtidigt som du för samtal och skannar artiklar och sociala medier kan du notera särskilda uttalanden i form av citat för att hjälpa med nästa steg.



3 – Ta reda på relevanta perspektiv

Det är viktigt i förhandling att förstå såväl vad personen säger som det som motiverar den. Allt är inte direkt synligt och måste upptäckas i samtalet.

Många argument och känslouttryck bygger på djupare orsaker. Under rationella argument ligger ofta känslor, värderingar och identitetsfrågor.

- Hur känner motparten om fakta i din sammanfattning (#2)?
- Gör en lista på minst 5 "bekräftelser" som du kan använda
- Fundera över din inledning vid första kontakt – lista möjliga "anklagelser" eller "misstag"

Några exempel på hur du kan förbereda dig

En markägare är upprörd över hur den behandlades i en tidigare process. Anklagelse: "du och din myndighet bryr er inte om oss landsbygdsbo!" Bekräftelse: "Det låter som om processen för 5 år sedan skadade din förtroende för [myndigheten]."

En lantbrukare är oroad över att värdet på hans gård ska minska när en vindkraftpark ska etableras. Utredningar gjordes utan att markägare informerades om planerna. Anklagelse: "Ni vill lura oss – för oss bakom ljuset!" Bekräftelse: "Det låter som om du hade velat få information mycket tidigare". (I motsats till att försvara dig.)"

Första kontakt

Att inventera anklagelser och tidigare misstag.

Inleda med att erkänna tidigare misstag, svagheter möjlig kritik som personen kan rikta mot dig och den du representerar.

- Hur presenterar du dig och det du vill?
- Vad kan motparten rikta som kritik mot dig eller den du representerar? Gör en lista
- Formulera en bra inledning där du i förväg nämner möjlig kritik och bana vägen för förhandlingen.

Exempel

Jag är medveten om att det finns mycket kritik mot hur länsstyrelsen och hur den har agerat tidigare. Vi/den har gjort en rad misstag och agerat utan att involvera er som berörs av frågorna.

Jag har fått ett uppdrag som kan uppfattas som ytterligare en inskränkning av er frihet som markägare och skulle helst vilja ha er med i att hitta lösningar som fungerar för er på längre sikt.

....

Förhandlingen



1 – Nöja dig inte med ett enkelt ja – uppskatta nej

Ett ”ja” kan vara ett sätt att bli av med dig. Den betyder inte att personen går med på det du vill, men snarare ett sätt att undvika prata om frågan.

Det är viktigt att utforska det motparten är tveksam över eller sätter sig emot. Sådant kan äventyra överenskommelser vid ett senare tillfälle.

Som förhandlare kan du ”leta efter nej” för att upptäcka ett djupare motstånd. Det kan handla om förståelse, information, tid, ekonomi, minnet om något som hände tidigare eller en rad andra saker.

Några exempel

I en fråga om ett vattendrag säger markägaren: ”ja, fortsätt med er planering, ni kommer väl ändå att göra så som ni redan har beslutat.” Du kan fråga något i stil med: ”Är det något som du är tveksam över?”

En anställd på en nationalpark vill att en grupp som tydligen vill tälta ska ta sig från platsen. Ledaren i gruppen säger: ”visst vi kommer inte att sova här i natt”. Naturbevakaren anar att de inte har för avsikt att röra på sig och frågar: ”känns det besvärligt att hitta någon annanstans att sova i natt?” Syftet med frågan är att få gruppen att säga vad de egentligen kommer att göra och tillsammans med dem komma överens om ett alternativ.



2 – Skapa kontakt och trygghet

Visa förståelse för den andres upplevelse genom att skapa (en trygg) plats för den att berätta om sin djupare motstånd.

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.

Hur skapar vi tillit och trygghet?



3 – Upptäck djupare motstånd

Det som gör att en person säger nej kan ligga djupt. Du kommer aldrig att få personen med dig om du inte kommer åt motståndet.

Det är ett ständigt detektivarbete som enbart är möjligt om du har etablerat trygghet för den andre och låta den att känna sig delaktig

Rädsla kan ligga djupt och visa sig i starka känslor som uttrycker sig på olika sätt. Ditt jobba som medlare är att komma åt dessa utan att provocera.

Några exempel

En markägare säger blankt nej till en naturreservat. Det visar sig att hen är rädd att hen inte längre skulle kunna utöva sin äganderätt. Det öppnar för en diskussion om undantag och gränsdragning.

En markägare sätter sig emot etablering av en vindkraftpark i skogen som angränsar sin mark. Det visar sig att hen är mindre bekymrad över ljudet och att hen är rädd att gårdens värde kommer att minska. Det är ekonomi som bekymrar mest. Det öppnar för en diskussion om vinstdelning.



4 – Tillfredställande av grundläggande behov leder till hållbara lösningar

Det är först när din motpart upplever att några viktiga behov tillgodoses som den ska gå med på dina förslag. En för snabb kompromiss kommer inte att hålla i längden.

Du kommer åt de grundläggande behov genom att knyta an till din motpart. Det innebär att du måste skapa öppenhet i relationen er emellan.

Ser den andra inte som motståndare. Ställ nyfikna frågor. Visa intresse och förståelse. Lyssna med en öppen inställning. Kan du hitta någon del av dig som känner igen det den andre gör, vill, tänker eller känner?

Några exempel

En aktiv medlem i en värnande förening är upprörd över att din myndighet inte gör mer för att skydda fridlysta djur eller växter. I samtalet berättar den om sin oro för att många arter försvinner och naturen förstörs. Svaret kan ligga i att involvera den i inventering snarare än att lova att göra mer för att skydda arter i just den platsen.

Motstånd från en grupp landsbygdsbo handlar om mer än frågan som de protesterar mot. Du upplever att de inte tas på allvar. Svaret är inte att förklara och informera men snarare att lyssna och – om möjligt – involvera dem i eventuell planeringen.



5 – Gör den motparten delaktig i lösningen

Du kommer aldrig att övertyga en person att göra något genom logiska argument, påtryckning eller kompromiss

Varje överenskommelse måste vila på någon annans beslut .

Du kan göra den andre delaktig genom att ställa en fråga som inledas med "hur". Du ber motparten att hjälpa dig tänka, att hitta ett sätt att leva med ett beslut eller föreslå någon förändring.

Några exempel

En grupp jägare är upprörda att reviret som ställer till för dem inte ingår i den årliga vargjakten. Du ställer frågan: "Vad vill ni att vi på länsstyrelsen ska göra? Eller "vad behöver ni för att kunna leva med beslutet om vargjakten?"

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? Finns det något som lantbrukare själv kan göra för att anpassa sig? Finns det något som länsstyrelsen kan göra för att hjälpa med omställningen? Vad skulle ni rimligtvis kunna göra tillsammans (även med andra)?

När är förhandling lämplig?

Du förhandlar när du vill att någon annan ska:

- medverka i en process
- acceptera ett förslag eller beslut
- ändra sitt beteende
- frivilligt göra något eller avstå från vissa händelser
- ”köpa” en idé eller plan

Facilitering skiljer sig från förhandling.

- En facilitator intar en opartisk (och neutral) roll för att skapa plats för andra att säga det de behöver säga
- Det innebär att facilitatorn inte driver sin egen agenda
- I förhandling växlar förhandlaren mellan opartiskhet och måldrivande

Konflikthantering och medling skiljer sig från förhandling.

- Medling kan i vissa fall betraktas som assisterad förhandling där en opartisk tredje part hjälper andra att sköta förhandlingen
- Att (utifrån ett opartiskt perspektiv) bistå människor som står i konflikt med varandra att hantera sin konflikt kan betraktas som medling.
- Målet med konflikthantering och konfliktförebyggande är att minska konflikten snarare än att främja sin egen position.
- Förhandling bygger på att den som förhandlar har ett mål som den vill uppnå

Information och konsultation

- Information kan ibland anses vara förhandling men är sällan effektiv i frågor som är komplexa
- Information är en monolog och medan den kan behövas i båda förhandling och samverkan, är den inte dialog
- Konsultationens syfte är att få synpunkter men är varken dialog eller förhandling eftersom den också präglas av ett monologiskt förhållningssätt

Några förhandlingsfärdigheter

Flera dialogfärdigheter lämpar sig för dialogisk förhandling. Samtidigt kan syftet för att använda sig av dessa färdigheter skilja sig från den som används i olika faciliterings- och medlingsformer.

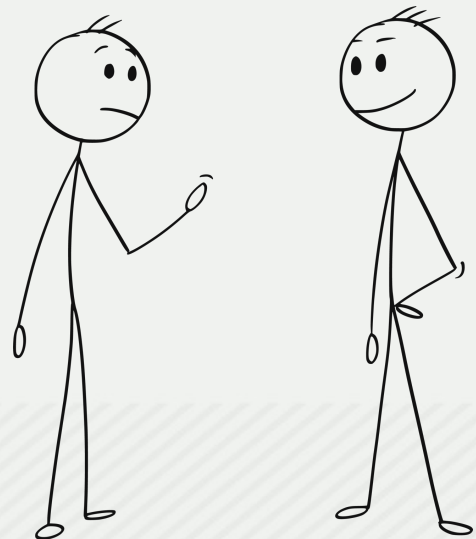
Syftet med färdigheterna som beskrivs här är att minska motståndet mot ett förslag, beslut med mera genom att:

- etablera kontakt och skapa relation
- skapa igenkännande
- tillfredsställa motpartens grundläggande mänskliga behov

Förhandlingsfärdigheter

- Lyssnande
- Återspeglning
- Riktad metareflektion
- Summering
- Öppna frågor (kalibrerade frågor)

Lyssnande



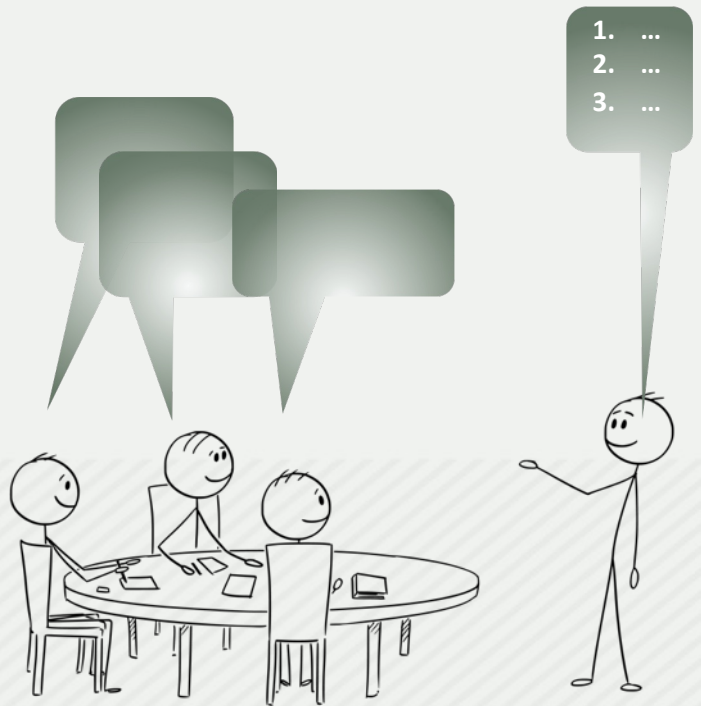
Att lyssna med en öppen inställning innebär att pausa dina egna tankar och reaktioner

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.

Summering



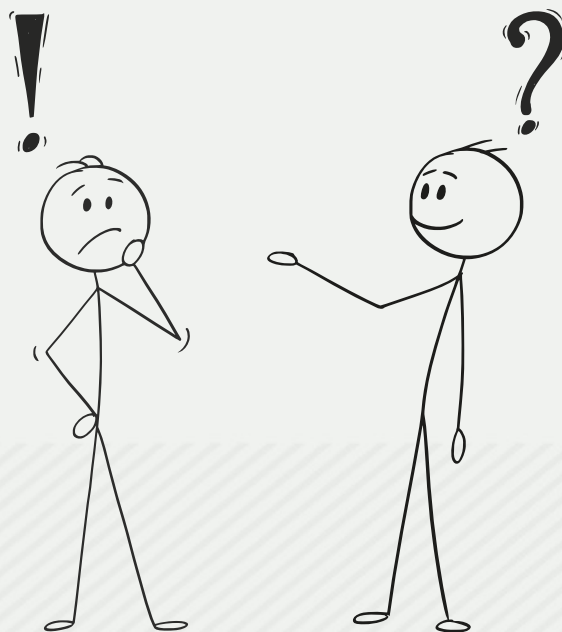
Summering kortfattat sammanfattning av huvudpunkter i ett samtal eller del av ett samtal

Så här 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.cnr.se/summering/>

Bekräftelse

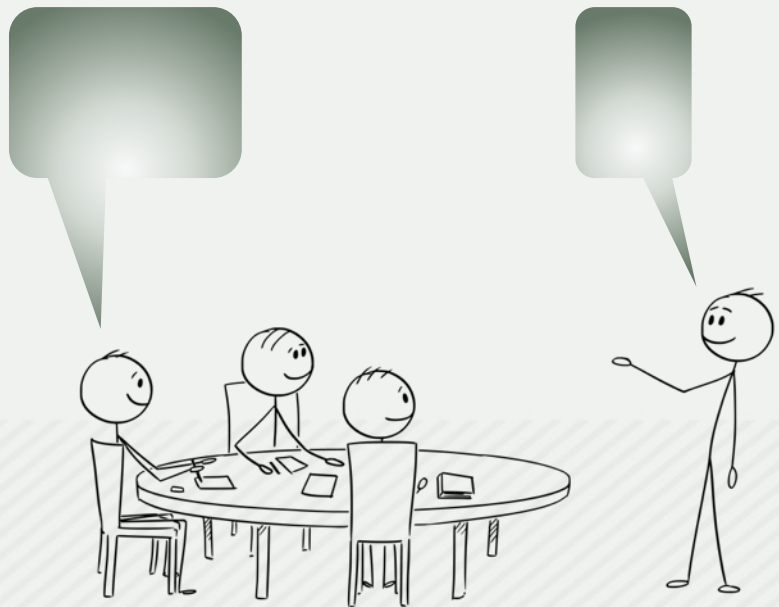


Du bekräftar en central tanke, känsla, värdering, övertygelse eller viljeinriktning för att visa att du förstår

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



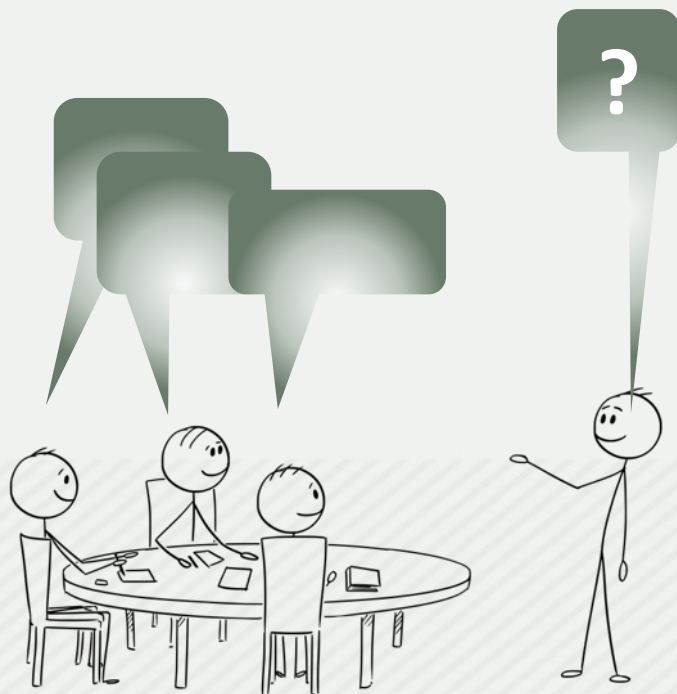
**Återspegling är när du kortfattat säger tillbaka
det du har hört direkt till talaren**

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/>

Mjukare frågeställningar



Frågan "varför" kan väcka motstånd. Inleda hellre med "vad" eller "hur"

NÅGRA EXEMPEL PÅ MJKARE FRÅGEFORMULERINGAR

Vad är det som är viktigt för dig?

Hur kan jag hjälpa dig att acceptera ...?

Hur vill du att jag ska fortsätta med detta?

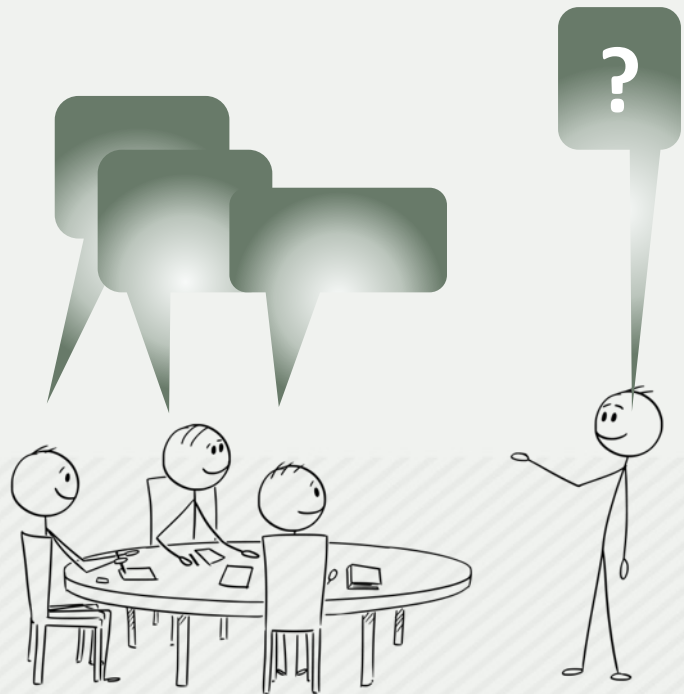
Vad har lett fram till att ...?

Hur kan vi lösa problemet?

Vad är syftet?/ vad är det vi försöker komma fram till?

Hur ska jag kunna göra det?

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/>

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.cnr.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.

Bernard le Roux
2022

bernard.leroux@dialogues.se

dialogues