



Förebygga och hantera konflikter

Anteckningar för
Kulturverkstan

dialogues

Om komplexitet

Vad betyder ordet?

Ordet **komplex** används för att beskriva frågor, utmaningar, problem eller konflikter. Det är mer än en synonym för jobbig eller svårlöst. Ett enkelt sätt att förstå vad ordet betyder är att jämföra enkla, komplicerade och komplexa problem. (Vi använder ordet problem här, men du kan ersätta den med annat).

Ibland jämförs även tekniska och komplexa problem – där tekniska problem innefattar såväl enkla som komplicerade

Enkla problem

Enkla problem är lätt att förstå. Vi vet att det är något som behöver göras och så har vi löst problemet. Vi vet kanske inte hur vi ska göra det, men svaret finns och är beprövat.

Exempel: recept att laga en maträtt; att sätta upp stängsel, inventera vilt

Komplicerade problem

Komplicerade problem liknar enkla problem i att de kan lösas med ett linjärt, logiskt sätt. Men det är troligtvis inte något som kan göras av vem som helst genom att följa enkla steg. För att lyckas diagnostisera och åtgärda komplicerade problem krävs ett flertal olika expertkunskaper. Dock är resultatet förutsebar och det går att planera processen i förväg.

Exempel: Datasystem; att bedöma gynsam bevarandestatus, analysera vattenkvalitet

Komplexa problem

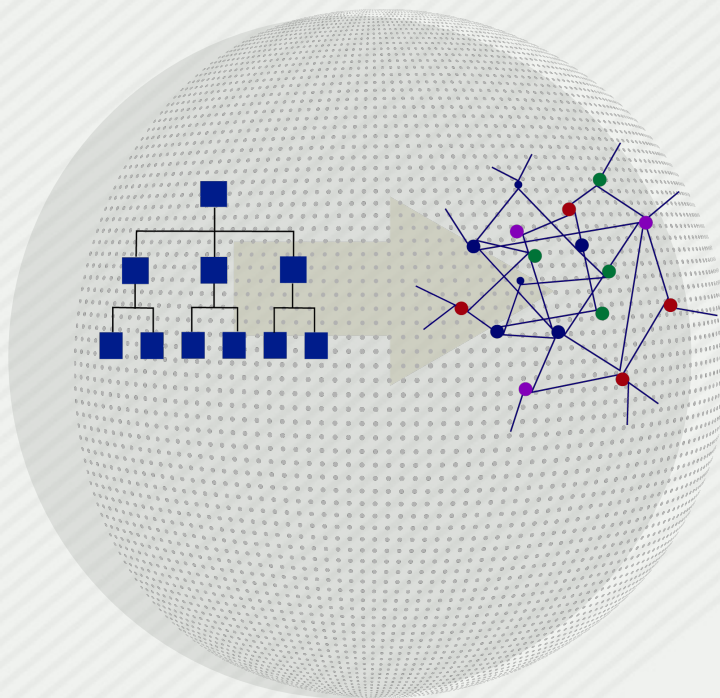
Komplexa problem har en annan karaktär. De är icke-linjära och innehåller många olika delar som är dynamiska och ständigt föränderliga. De är inte förutsägbara och präglas ofta av en längre historik. De flesta samhällsfrågor är komplexa därför att de berör människor.

Exempel: Områdesskydd, rovdjursfrågan, vindkraft, vattenfrågor, mfl

Vi kan konstatera att de flesta samverkansuppdrag innehåller någon grad av komplexitet och sällan enbart är enkla eller komplicerade.

Samhällets omdaning

Samhället befinner sig i en omdaningsprocess, där vi idag har en fot i den hierarkiska maktordningen och en fot i den dynamiska nätverksordningen. Här uttrycks makt på olika sätt, konflikter hanteras olika och kommunikationsflödena skiljer sig åt. Detta skapar utmaningar för politiker och tjänstepersoner, eftersom de verkar inom ramen för den hierarkiska maktordningen men samtidigt måste förhålla sig till den dynamiska nätverksordningen. Vi behöver inte välja en ordning och överge den andra, utan vi behöver snarare utveckla nya arbetssätt och förmågor som möjliggör för oss att röra oss emellan dessa två ordningar



Det vi upplever är inte en epok av förändring utan en förändring av epoker.

Läs mer om samhällsomsdanningen här:
<https://www.cnr.se/samhallsomsdanning/>

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

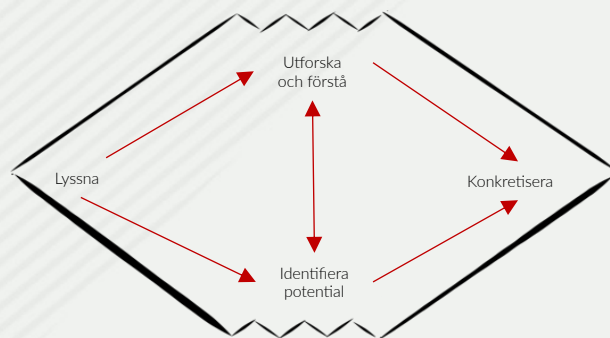
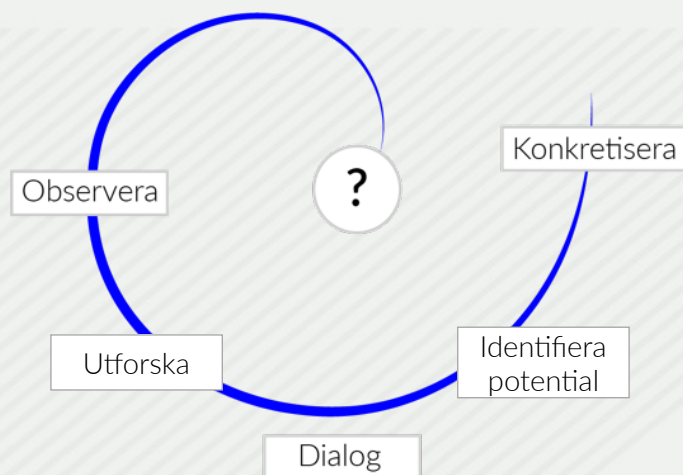
I denna fas eller detta steg ställer vi frågan om problemets eller utmaningens orsaker och effekter. Vi undersöker också underliggande känslor och annat som inte är uppenbart.

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.



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 inbyggd 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 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.

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.

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 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.

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.

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.

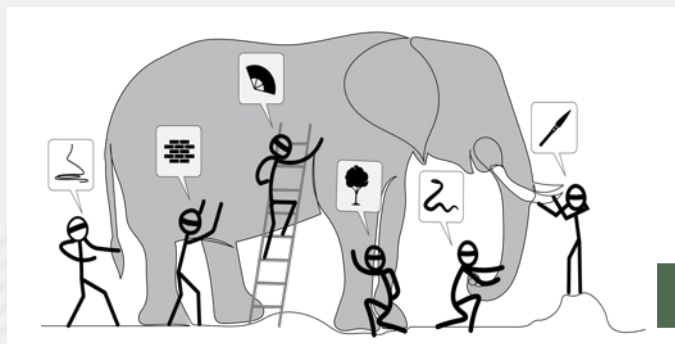
När jag till exempel bestämt hävdar att jag inte har rasistiska tankar, kan det vara att jag inte vill eller kan erkänna att jag ibland skiljer mellan folk på grund av sin hudfärg eller härkomst. Jag tränger bort känslorna som jag inte vill erkänna att jag har. I samhället ser vi ofta hur grupper som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

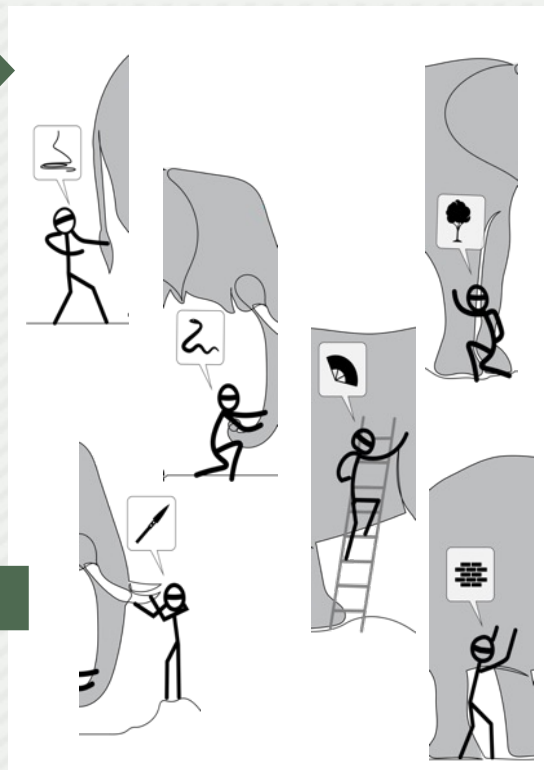
Att hålla tankar och känslor undanträngda tar kraft. Jag som individ upplever jag stress när jag tränger bort tanken om att göra något som jag bör göra men inte har lust med. Eller när jag tränger bort en obehaglig känsla som är kvar efter ett infekterat möte. Jag kan vakna på natten och upptäcka att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

Fragmentering

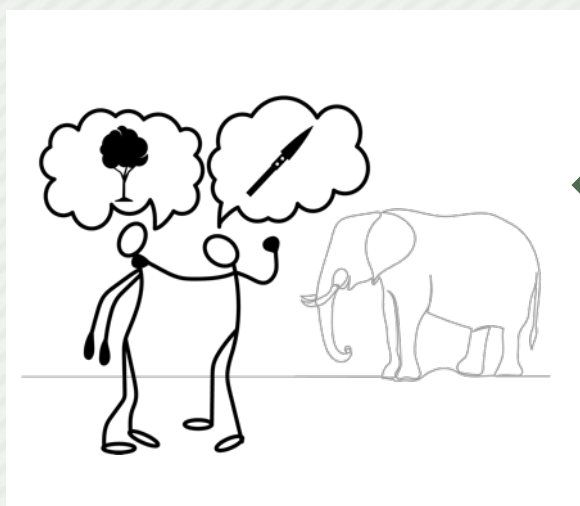
- När vi utmanas av en fråga eller situation, när vi upplever spänning och konflikt, ser vi ofta inte helheten.
- Vi ser det vi ser från ett visst perspektiv eller "syn-punkt".
- Den må vara helt korrekt och sant för den som ser, men är oftast begränsad. Det gäller framförallt frågor som är komplexa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



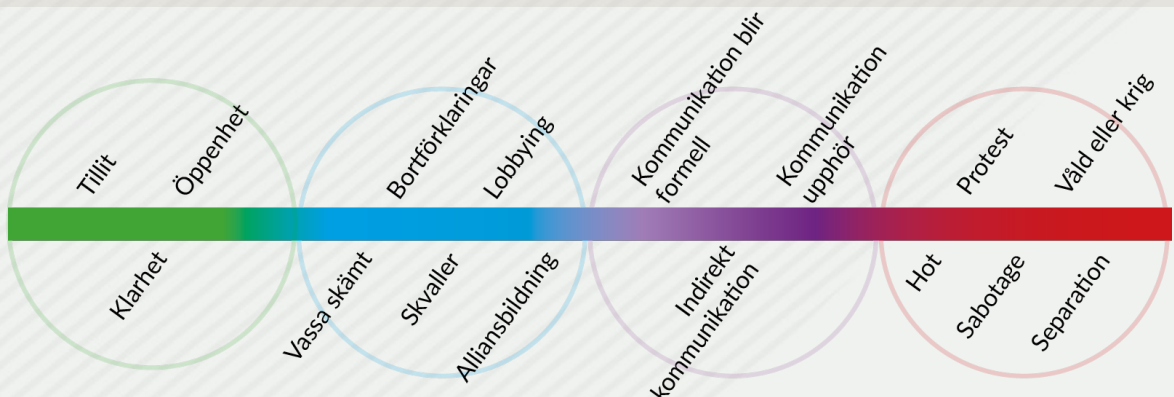
Motståndslinjen

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



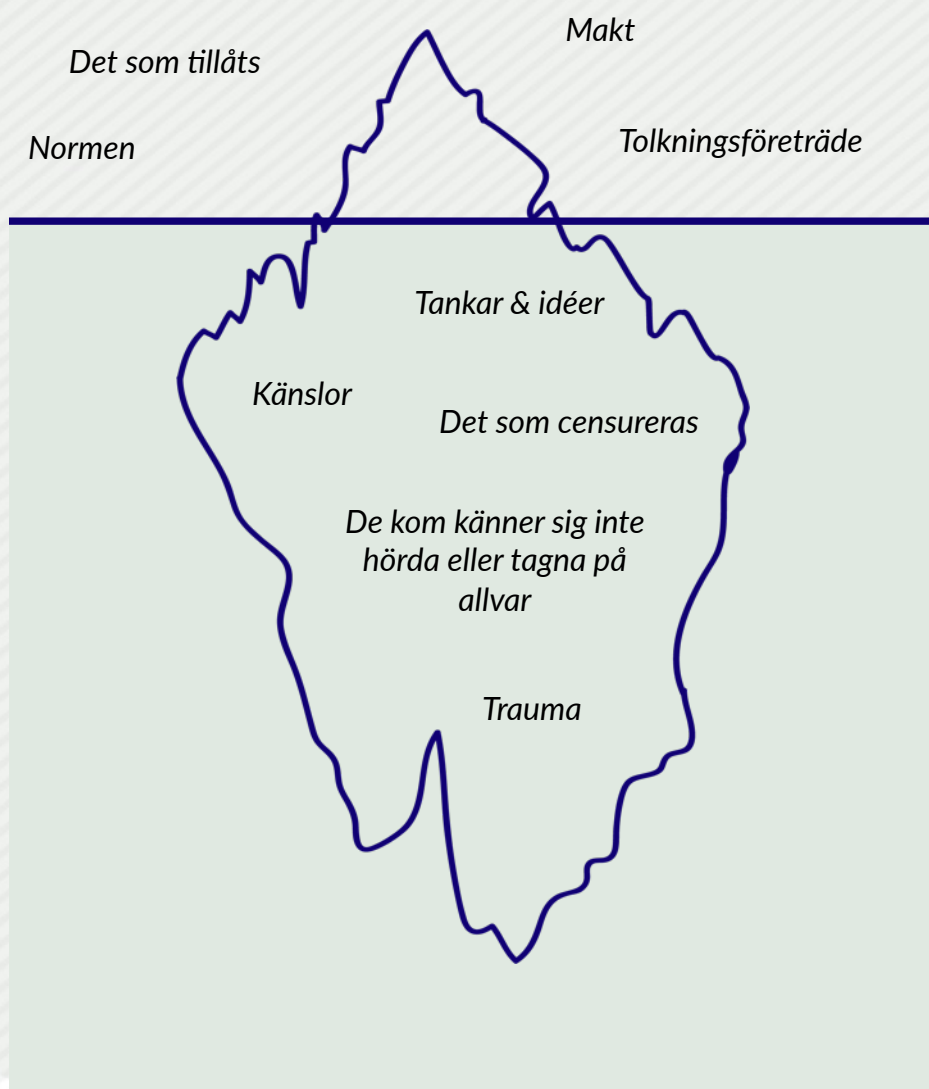
inspirerad av Myrna Lewis

Isberget

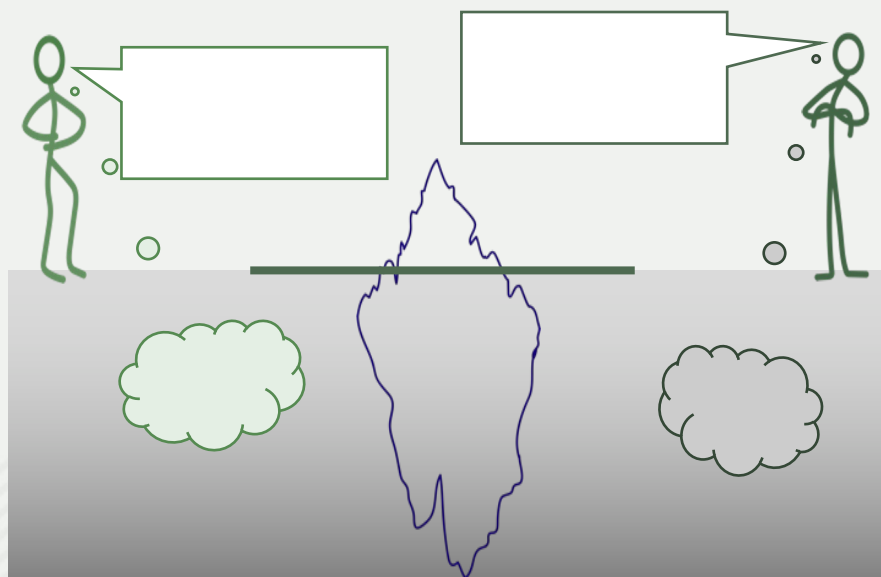
Isberget illustrerar två processer som pågår samtidigt när människor interagerar. Medan en del saker är synliga, sker andra i det fördolda eller "under ytan".

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.

Syfte och graden av inflytande

Det är viktigt att – redan från början – vara tydlig över syftet med samverkansprocessen. Ta tid att klargöra vad syftet är och se till att det finns enighet om detta i din egen organisation och andra som du samarbetar med. Ditt syfte är ett svar på varför du gör något. I uppdrag där samverkan förväntas bör du även ställa frågan om varför ni ska samverka.

Samtidigt kan det vara nödvändigt att vara klar över vilken grad av inflytande deltagare kan förvänta sig. Detta ska kommuniceras tydligt. Det kan vara att olika delar av processen präglas av en högre eller lägre grad av inflytande. Även där bör du tydligt kommunicera med deltagare.

Den grad av inflytande som du bestämmer dig för kommer att påverka frågan om HUR processen ska se ut. I vissa fall ska du enbart informera. I andra skeden vill du kanske ha synpunkter och skapa möjligheter till en bred konsultation. Har ni en mindre grupp som ska tänka tillsammans, ska du säkerställa att trygga forum för dialog skapas. I mer inkluderande processer kan det dock handla om att fatta gemensamma beslut medan delegation till arbetsgrupper kan leda till ökad effektivitet.

Här är en bild på olika grader av inflytande som du kan referera till.



Tre 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:

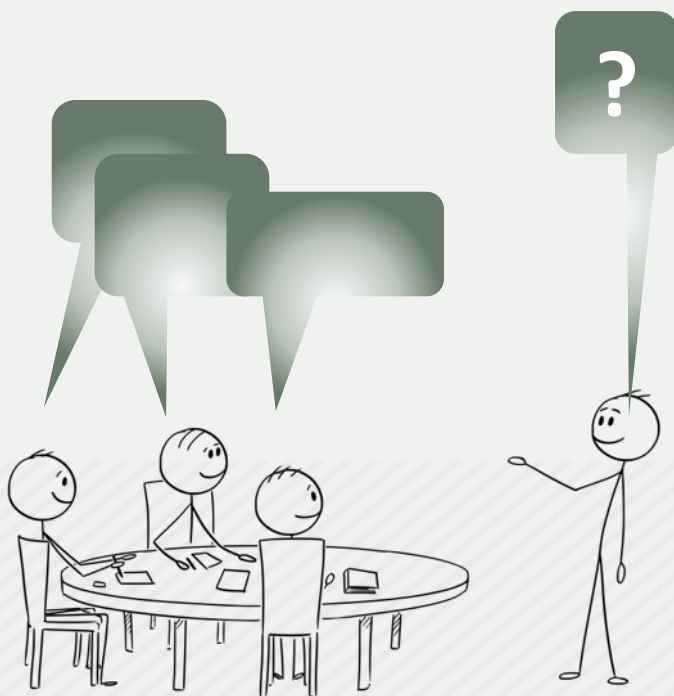
- Att använda öppna frågor
- Återspeglning
- Summering

Att använda "taktisk empati" är ett viktigt avväpnande verktyg som kombinerar båda återspeglning och frågor. Den används framförallt i förhandlingar och bygger på förhållningssättet som ligger till grund för vår konflikthanteringsarbete.

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 Joseph Folger
Möts aldrig halvvägs av Chris Voss

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

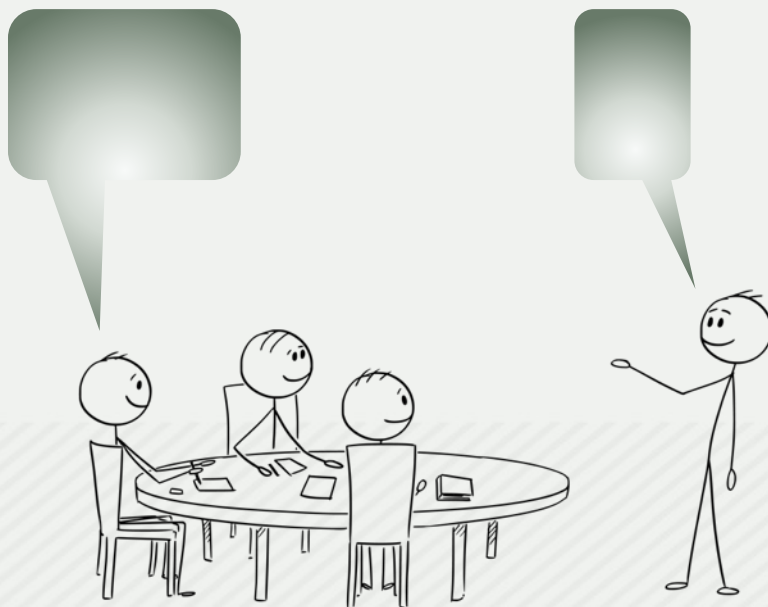
- Hur var det förr?
- Hur ser det ut i ...?
- Vad säger/tänker/känner den andra?

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/>

Återspegling



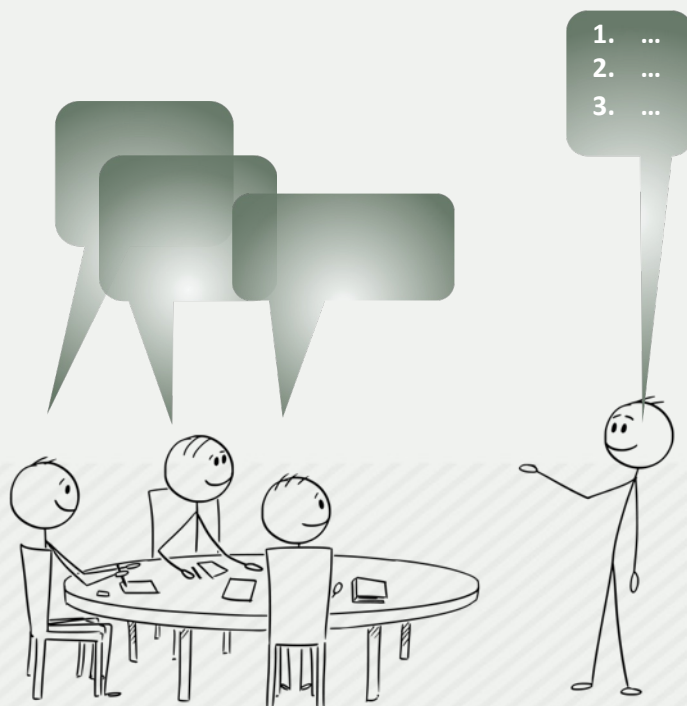
**Återspegling är när du kortfattat säger tillbaka
det du har hört direkt till talaren**

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**

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.cnrd.se/summering/>

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.cnrd.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.

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.

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.

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