

# Att leda samtal i komplexa samhällsfrågor

Anteckningar för kursdeltagare

November 2023

*dialogues*

# Inledning

Du som dialogledare står inför en dubbel utmaning. Du ska både designa och leda en process samt ansvara för att samtalen inom processen leds på ett konstruktivt sätt. Det går att lägga upp en bra process och facilitera samtal på ett sätt som skapar klarhet och öppenhet, som lyckas hantera spänning och som leder till resultat som deltagare är nöjda med eller kan leva med. Det finns många som är skickliga dialogledare och de finns många exempel på spännande mötesformer.

När frågan är komplex och när den innehåller spänning blir utmaning svårare. Det räcker inte längre med de mötesformer och hanteringsätt som passar enkla och komplicerade frågor.

Skolfrågan i vårt exempel är djupt komplex. Som med andra komplexa utmaningar är situationen dynamisk och oförutsägbar. Frågan involverar ett flertal intressenter, bär på en mängd perspektiv och är sammankopplad med en rad andra ämnen, allt inbäddat i en rik historik.

I en tidigare era, var det enklare att hantera sådana frågor. Då rådde större förtroende mellan intressenter, beslutsfattare och det övergripande systemet - en tid innan internet och sociala medier revolutionerade kommunikationen. Idag, när allt borde vara smidigare, ser vi en ökning av polarisering, vilket gör relationer mer utmanande att navigera.

Att effektivt leda dialog i komplexa och spänningsfyllda frågor kräver en djup insikt i varför vissa frågor blir svåra att hantera. Utan att förstå källan till problem och spänningar som uppstår kan man varken designa effektiva processer eller hantera oförutsedda svårigheter. För den som leder samtal gäller samma regel: att förstå varför människor reagerar som de gör är centralt för att skapa en säker och produktiv diskussionsmiljö.

Att välja dialog i svårlösta och konfliktfyllda frågor kan krävas när det känns enklare att fatta ensidiga beslut. Det är avgörande att förstå varför du väljer dialog och inkludering framför snabba, men mindre inkluderande, lösningar.

# Grundtankar

**Några grundläggande mänskliga behov:**

**1. Behovet av trygghet**

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

**2. Behovet att känna att vi har kontroll**

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

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

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

**Du behöver samtidigt vara medveten om dina egna reaktioner.**

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

**Ditt förhållningsätt är avgörande**

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

**Lyssnande är din viktigaste verktyg**

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

**Sakta alltid ner tempot i samtalet när det blir spänt**

Dina grundfärdigheter bidrar till att sakta ner samtalet.

# 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.**

# 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. Denna processlogik kan användas för att designa möten eller längre processer men även för att reflektera eller föra enskilda samtal. 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

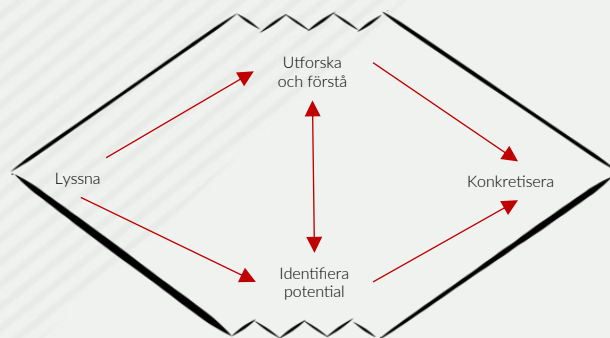
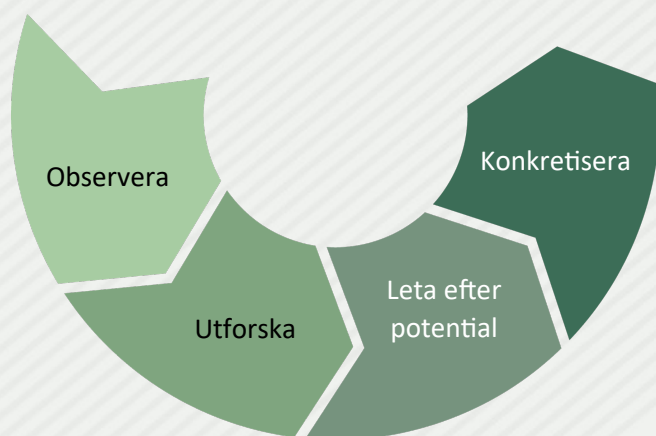
*I denna fas eller detta steg ställer vi frågan om problemets eller utmaningens orsaker och effekter. Vi undersöker också underliggande känslor och annat som inte är uppenbart.*

## 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.*





# En dialogisk processlogik för att designa processer

## FÖRBEREDA

- Ta reda på det vi kan om berörda aktörer
- Se till att vi har en tydlig målbild som våra kollegor också är med på

Förbereda

## KONKRETISERA

- Vilket ansvar kan vi ta?
- Vilket ansvar behöver andra ta?
- Vilket ansvar kan vi ta gemensamt
- Formulera underlag för domstolen – helst med alla deltagare

Konkretisera

## OBSERVERA

- Besök intressenter och börja skapa relation
- Identifiera alla berörda aktörer och ta reda på deras perspektiv
- Gör en kartläggning (nulägesanalys)
- Identifiera konfliktlinjer (trösklar)

Observera

Leta efter potential

Utforska

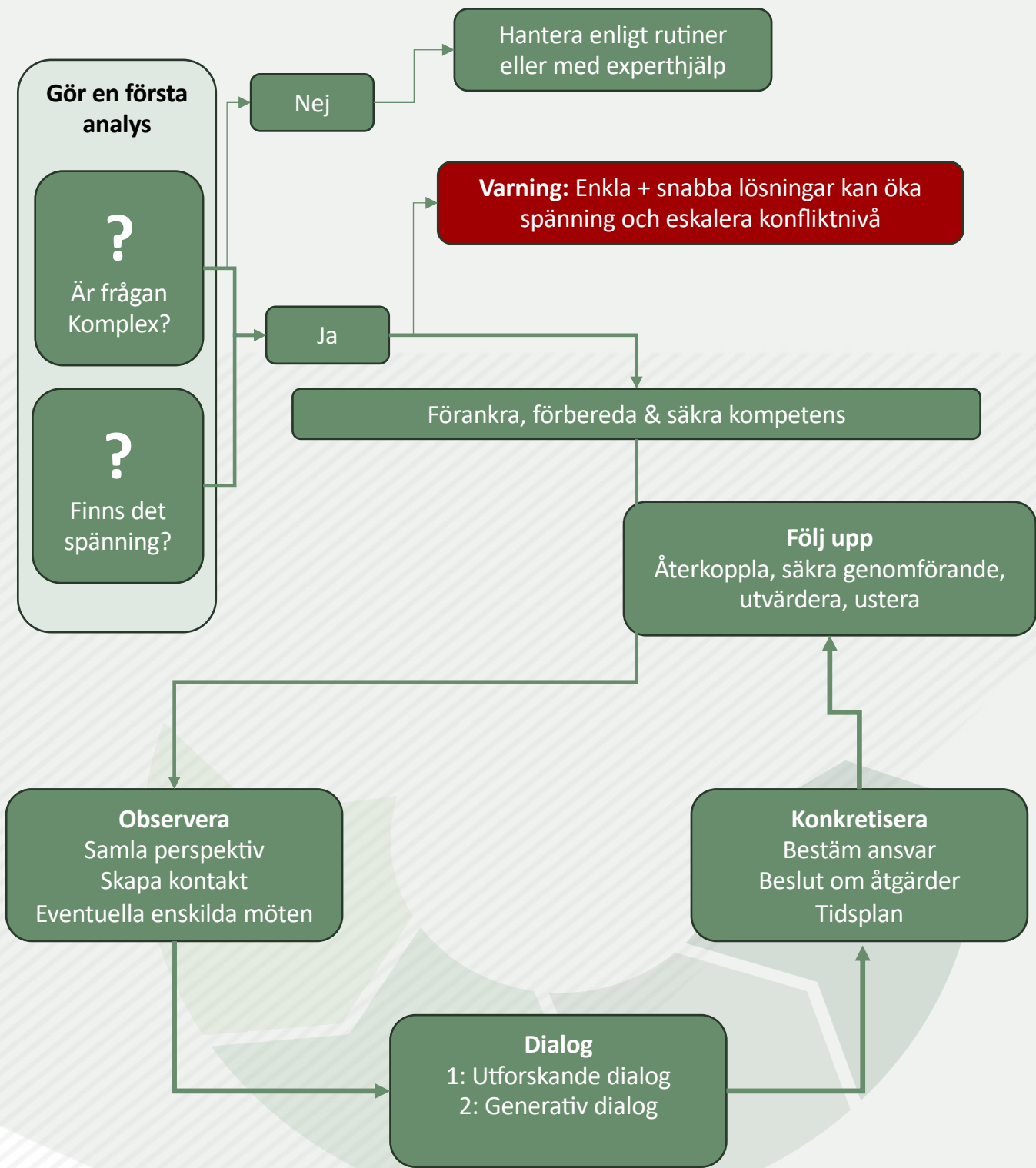
## UTFORSKA

- Enskilda möten med positiva verksamhetsutövare
- Utforska nej, fråga om orsaker och vad de anser blir effekter av anpassningarna
  - Enskilt möte med den som gör motstånd
  - Dialogmöte med representanter för grupper som protesterar

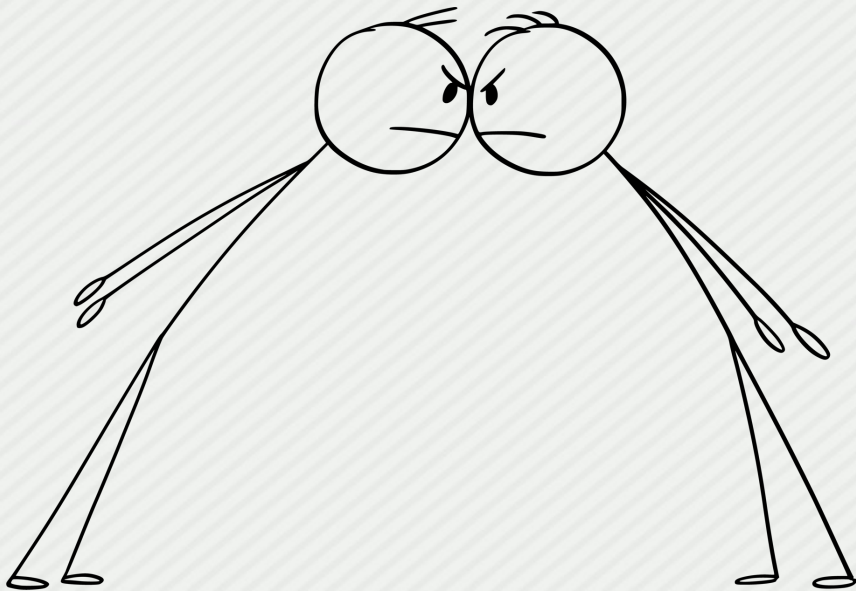
## IDENTIFIERA POTENTIAL

- Samla representanterna från alla grupper i en dialogmöte (med max 20 personer)
- Vad är möjligt? Var är vi överens och var skiljer vi oss?

# Processlogikens plats i en dialogprocess



# Om spänning och konflikt





# Konflikt är del av livet

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

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

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

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

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

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

# När vi upplever fara

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

*De som har studerat och 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 termerna "fight, flight & freeze" används ofta för att beskriva dessa reaktioner till upplevd fara.

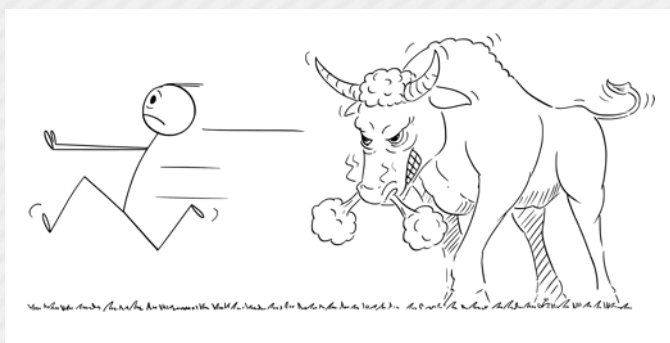


## KAMP

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. Konfliktträdsla är en reaktion till känslan att konflikt är farlig och därför bör undvikas. Att ge sig in en förhandling kan likaväl var ett sätt att fly ifrån en obehaglig situation.



## FRYS

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

# Praktiska tips (tre knappar)



Pausa

**Pusknappen:** Bli medveten om dina reaktioner. I förväg kan du fundera över vad du triggas av. I stunden handlar det om att uppmärksamma reaktioner i din kropp. En bra tips är att ta ett djup andetag för att skapa en minipaus.



Var nyfiken

**Nyfikenhetsknappen:** När du känner att du reagerar, gör ett medvetet val att bytta från försvar till nyfikenhet. Försvar kan yttra sig som kritik, ilska, frustration, osäkerhet, rädsla eller nervositet. Ibland blir vi blanka och nästa paralyserade. Tänk då: jag ska bytta ut försvar mot att vara nyfiken på den andre. Se om det gör en skillnad.



Reflektera

**Reflektion:** Du kan reflektera i en paus på ett möte – ensam eller med en annan. Ni kan reflektera efter ett möte för att förstå vad som hände.

**Meta-reflektion** är en färdighet som du som samtalsledare kan använda under ett möte. Det handlar om att fråga deltagare hur de ser på samtalet just nu. Vad skulle ni kunna göra för att förbättra dess kvalitet? Finns det behov av samtalsreglerna? Bäst är om gruppen själv kommer på riktlinjerna för ett bättre samtal.

Kan du använda dessa ”knappar” i din processledning?



# 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](#)).*

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 gruppdynamik 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.

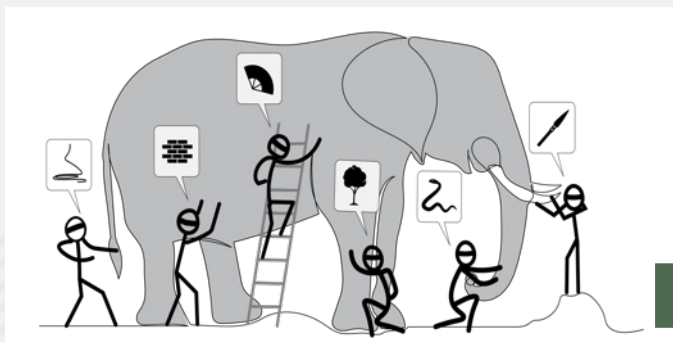
*När jag till exempel bestämt hävdar att jag inte har rasistiska tankar, kan det vara att jag inte vill eller kan erkänna att jag ibland skiljer mellan folk på grund av sin hudfärg eller härkomst. Jag tränger bort känslorna som jag inte vill erkänna att jag har. I samhället ser vi ofta hur grupper som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

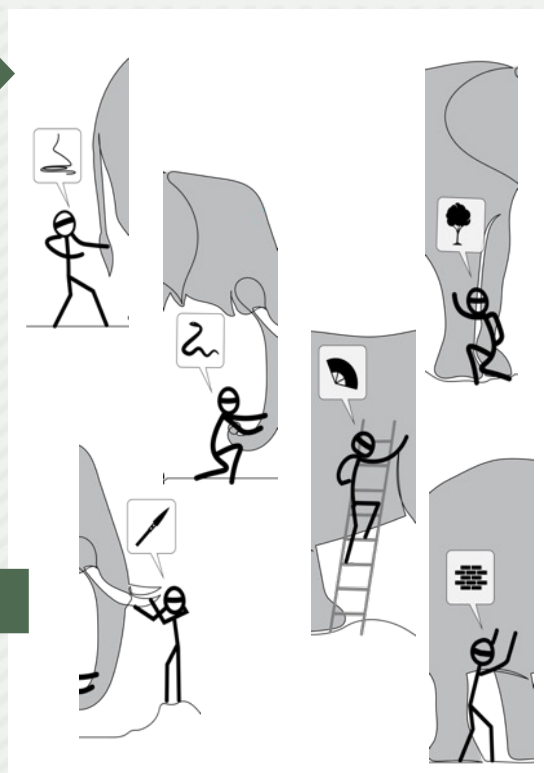
*Att hålla tankar och känslor undanträngda tar kraft. Jag som individ upplever jag stress när jag tränger bort tanken om att göra något som jag bör göra men inte har lust med. Eller när jag tränger bort en obehaglig känsla som är kvar efter ett infekterat möte. Jag kan vakna på natten och upptäcka att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

# Fragmentering

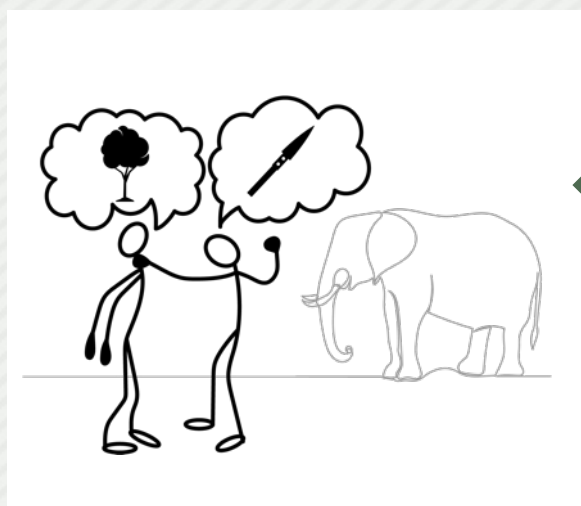
- När vi utmanas av en fråga eller situation, när vi upplever spänning och konflikt, ser vi ofta inte helheten.
- Vi ser det vi ser från ett visst perspektiv eller "syn-punkt".
- Den må vara helt korrekt och sant för den som ser, men är oftast begränsad. Det gäller framförallt frågor som är komplexa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



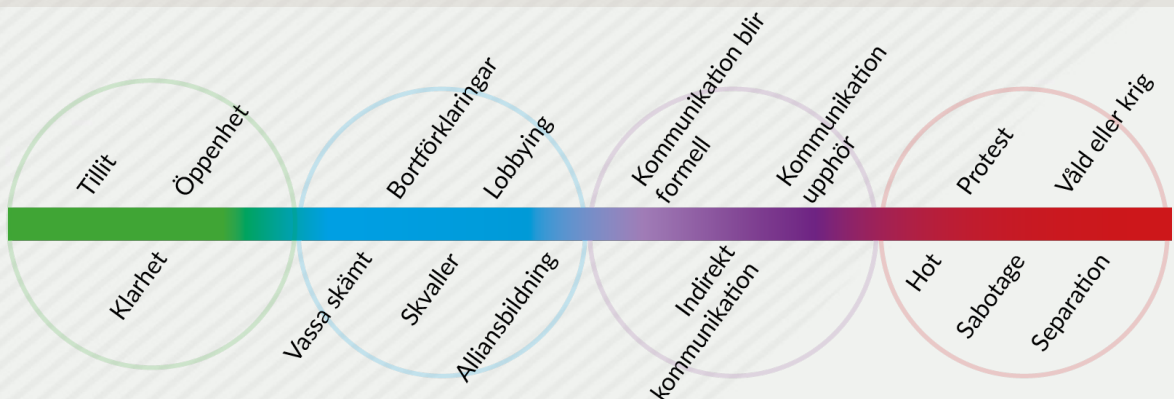
# Motståndslinjen

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

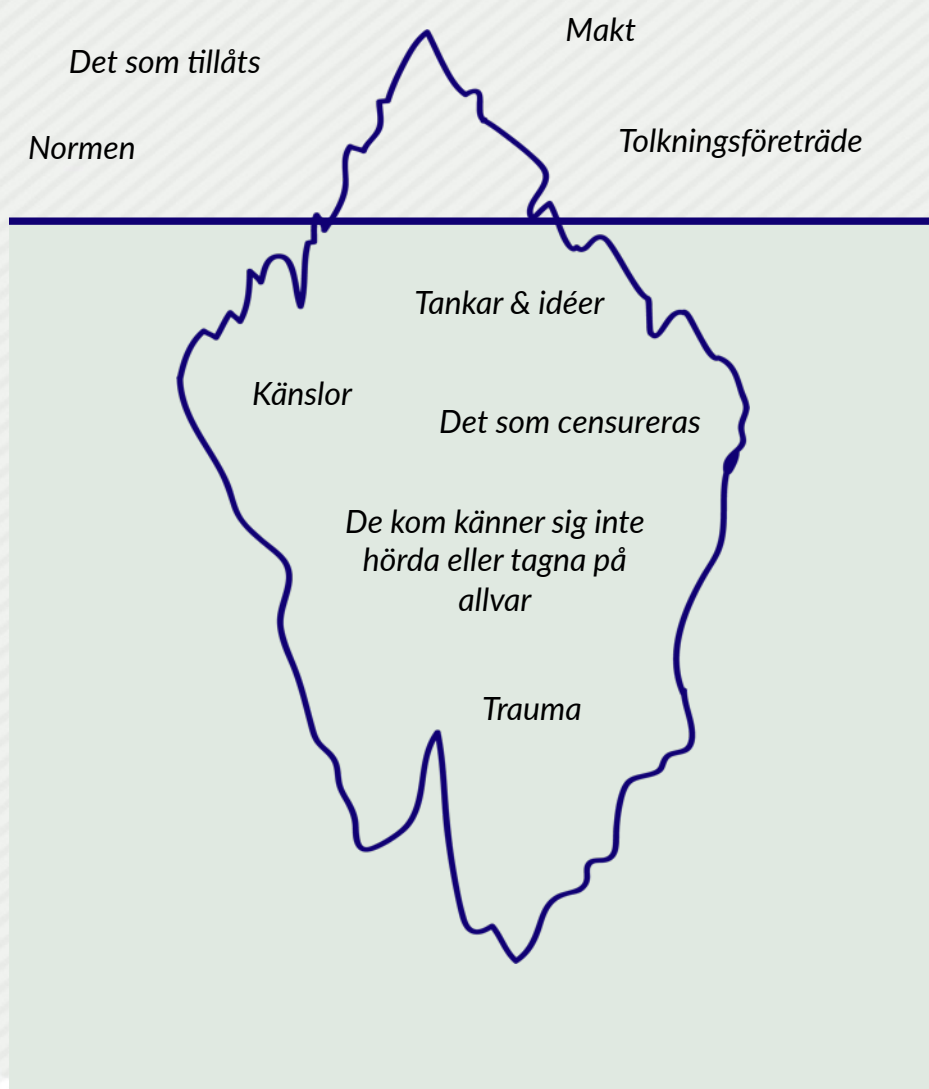


# Isberget

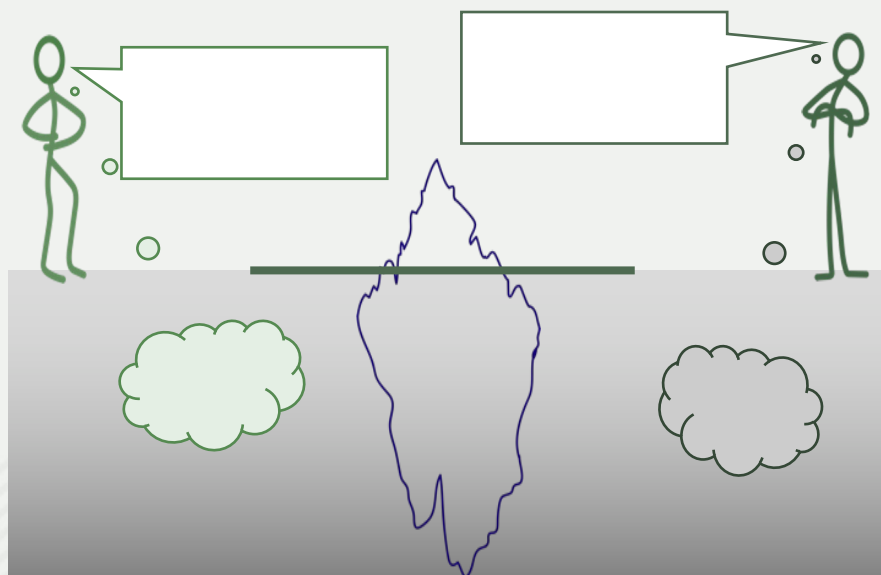
Isberget illustrerar två processer som pågår samtidigt när människor interagerar. Medan en del saker är synliga, sker andra i det fördolda eller "under ytan".

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



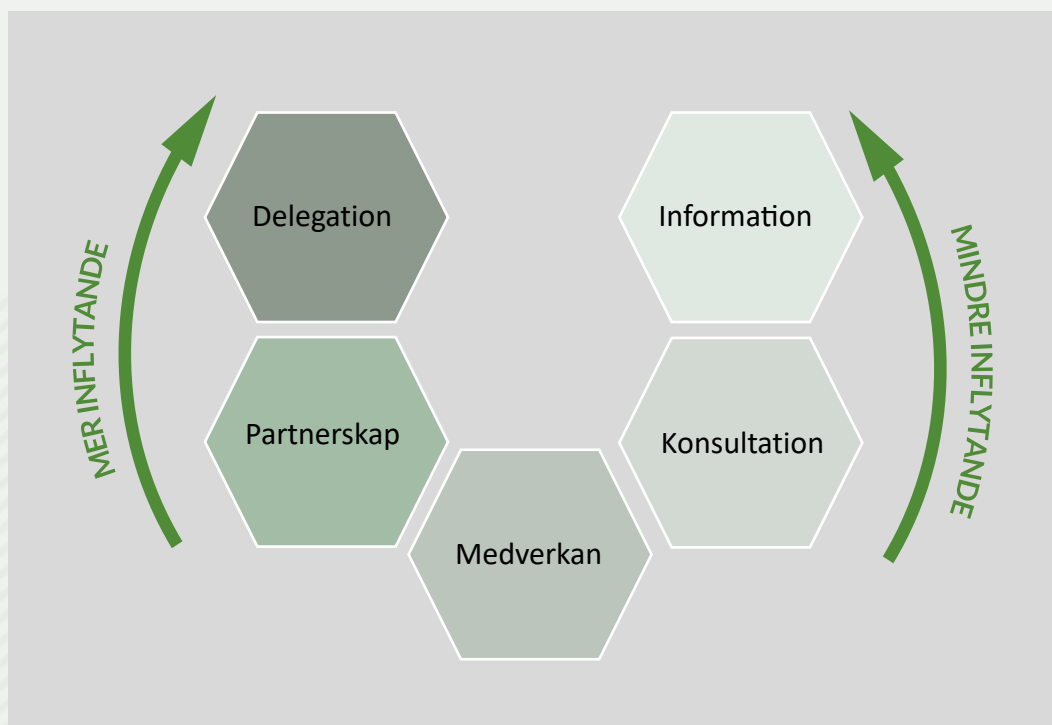
I de flesta samtal pågår två processer samtidigt.

- 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.

# Grader av inflytande



# Samtalsledingsfärdigheter

Aktivt lyssnande utgör sannolikt den mest avgörande färdigheten som en samtalsledare bör bemästra. Genom att verkligen lyssna skapar du en känsla av trygghet för både individerna och gruppen som helhet. Dessutom blir du en förebild för alla som deltar i samtalet.

I hanteringen av de flesta svåra samtal, oavsett om de sker på individnivå eller i större grupper eller möten, finns det tre grundläggande färdigheter. Dessa färdigheter används i olika varianter av de flesta samtalsledare och här presenteras de i form av inspiration från Transformativ Medling. De tre grundläggande färdigheterna är:

1. **\*\*Att ställa öppna frågor\*\***
2. **\*\*Återspeglning\*\***
3. **\*\*Summering\*\***

Du kan fördjupa dig i inspirationen till dessa verktyg i böcker som "Transformativ medling" av Baruch Bush och Joseph Folger. Chris Voss diskuterar även begreppet "bekräftelse," som behandlades under utbildningen och som han kallar "taktisk empati," i sin bok "Möts aldrig halvvägs."

Det är viktigt att understryka att alla dessa färdigheter vilar på ett grundläggande förhållningssätt. Utan exempelvis ett icke-värderande förhållningssätt, närvaro och empati blir de ineffektiva och, i värsta fall, kan de till och med vara skadliga.

# Hur färdigheter hänge ihop med ditt förhållningssätt och metoder som du använder

Integrera metoder som lämpar sig till komplexa frågor

Bekräfta

Meta-reflektion

Lyssna

Återspegla

Summera

Ställ öppna frågor

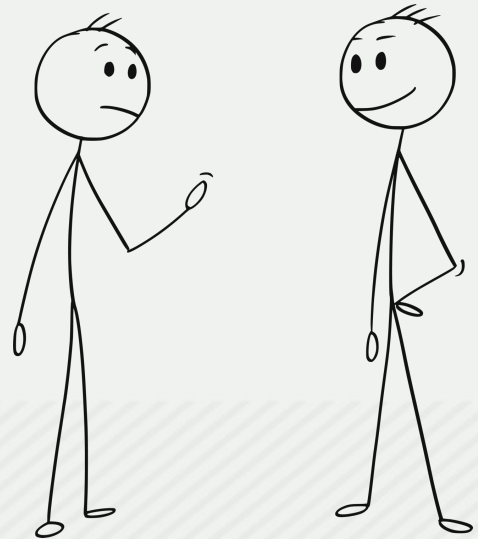
Färdigheter

Förhållningssätt: Neutralitet, Nyfikenhet, Förståelse, Positiv inställning till konflikt, mm

Ett dialogiskt sätt att tänka och agera



# Lyssnande

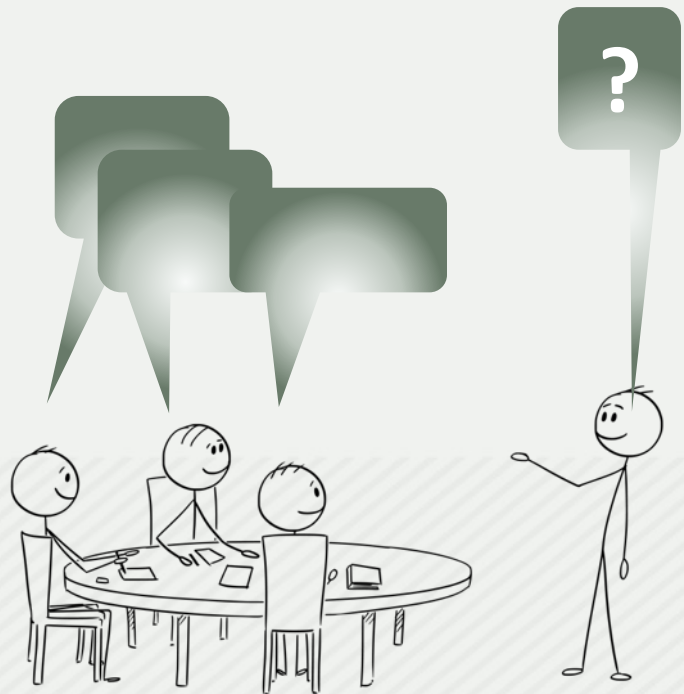


**Att lyssna med en öppen inställning innebär att pausa dina egna tankar och reaktioner**

Som samtalsledare är din förmåga att lyssna avgörande. Genom att aktivt lyssna skapar du en miljö där andra får utrymme att ta plats istället för att bli överskuggade av din egen agenda. Lyssnande har förmågan att minska motstånd och spänning, samtidigt som det skapar en känsla av trygghet.

När du aktivt lyssnar på människor du möter eller deltagare på ett möte, förmedlar du en grundläggande förutsättning för dialog. Du sätter tonen för det samtal du leder. För att lyckas behöver du vara närvarande, uppmärksam på såväl det som sägs som tonen, känslorna bakom orden och det icke-verbala kroppsspråket. Genom att avstå från att döma, hålla en nyfiken attityd och samtidigt visa empati, skapar du en trygg plats där andra känner sig fria att öppna upp.

# 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

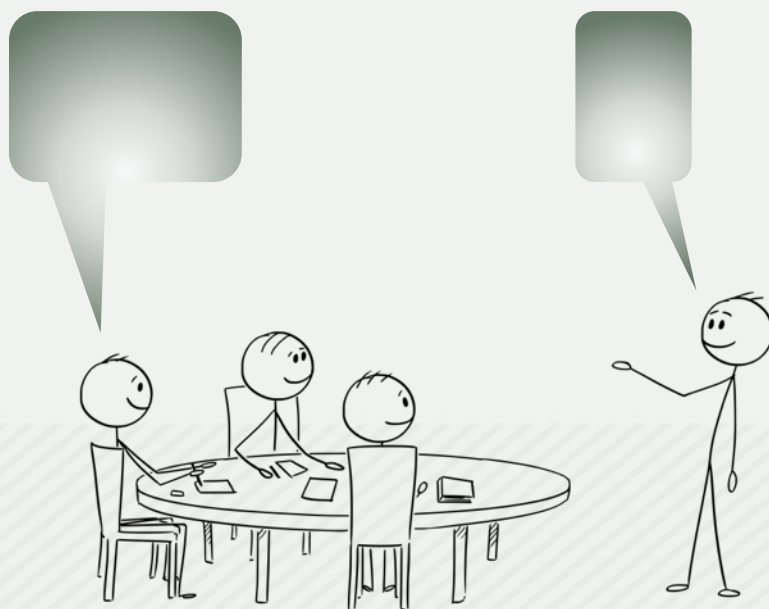
- Hur var det förr?
- Hur ser det ut i ...?
- Vad säger/tänker/känner den andra?

### 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?

Läs mer om öppna frågor: <https://dialogues.se/samtalsledning-skr/>

# Återspeglning



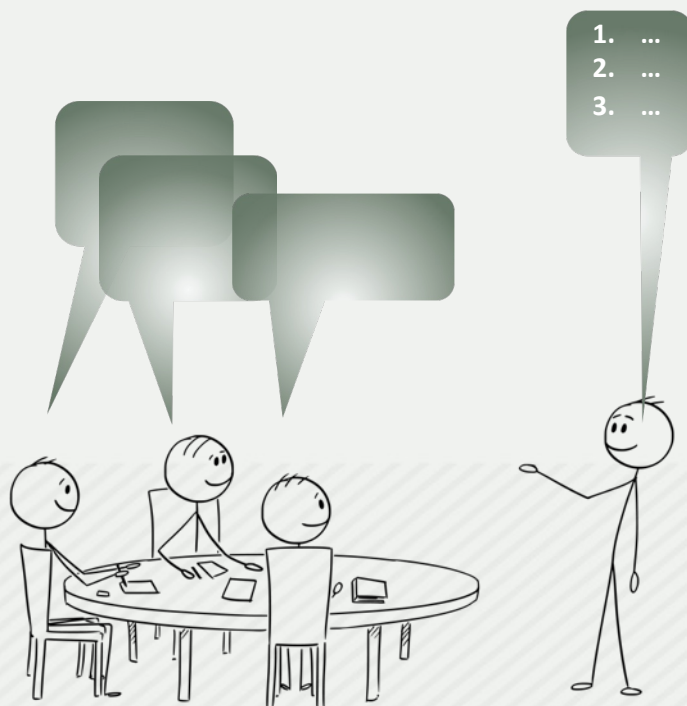
**Återspeglning är när du kortfattat säger tillbaka  
det du har hört direkt till talaren**

Gör så här:

- Du är neutral eller opartisk när du återspeglar – du lägger inte dina egna tankar eller värderingar in i en återspeglning
- 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 återspeglning här: <https://dialogues.se/samtalsledning-skr/>

# Summering



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

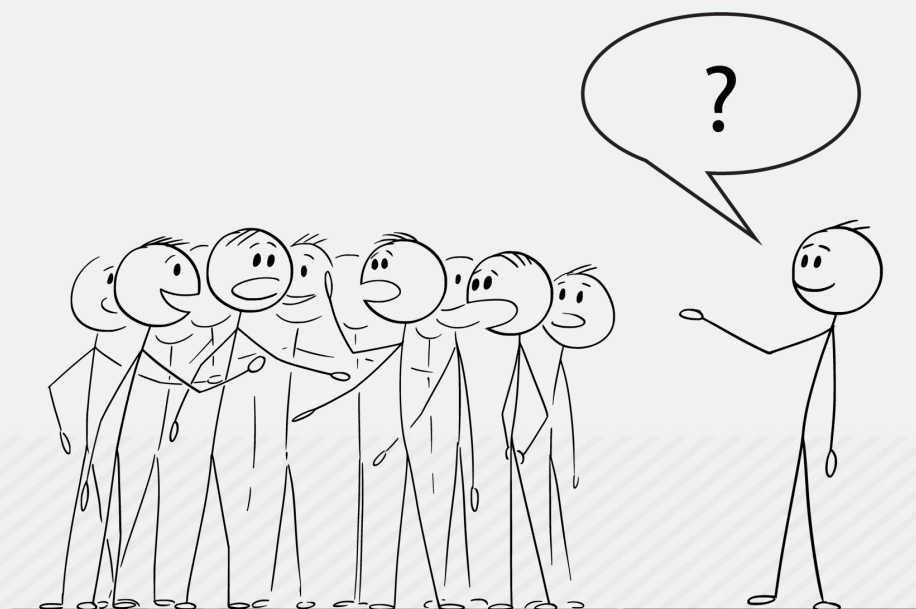
Så här kan sammanfatta du:

- Kom ihåg att du ska vara neutral eller opartisk när du sammanfatta.
- 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://dialogues.se/samtalsledning-skr/>



# Metareflektion

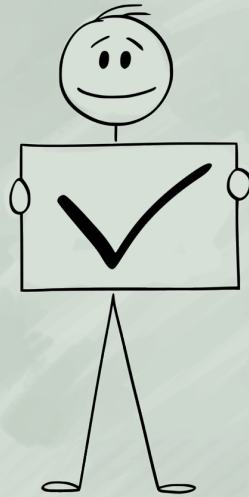


## Meta-reflektion är ett samtal om samtalet

Som samtalsledare har du möjligheten att kommentera samtalet och öppet reflektera över det du observerar. Till exempel: "Jag ser att ni avbryter varandra" eller "Stämningen verkar vara lite ansträngd just nu." Följ upp dina observationer med frågor som "Stämmer det?" eller "Är det något ni vill ändra på?"

En ännu effektivare metod är att vända dig till gruppen och fråga hur de upplever samtalet. Genom att använda metareflektion blir samtalet i sig ett ämne för diskussion. Detta kan göras antingen i slutet av ett möte eller vid något tillfälle under mötet när du märker att samtalet blir ansträngt.

# Incheckning som metod



## Att göra en incheckning – steg för steg

- Formulera frågorna du ställer i förväg (se nästa sida)
- Förklara vad du menar med en check-in
- Beskriv att vi i en Check-in inte kommenterar varandra utan enbart lyssnar.
- Illustrera med dig själv som exempel. På så vis sätter du tonen och visar hur mycket deltagarna ska säga.
- Sammanfatta incheckningen

## När kan du göra en incheckning?

### Innan ni börjar ett möte

**Exempel:** Förväntningar för mötet: vad bör vi prata om?

Förhoppningar. Något som jag vill att alla ska veta? Vad bär jag med mig?

### I ert arbetslag på morgonen

**Exempel:** Vad bär jag med mig till jobbet idag? Hur mår jag idag?

Vad ska jag jobba med idag? Något som jag behöver hjälp med?

### Med en arbetskamrat

**Exempel:** Hur mår jag? Vad är det som händer just nu?

# Incheckning

## **Att formulera frågorna för incheckningen**

Ta tid att fundera över vilka frågor du vill ställa. Är det ett möte där ni ska jobba effektivt och snabbt kan du helt enkelt fråga vad deltagare förväntar sig uppnå på mötet. Vill du att deltagare ska öppna upp och prata om sina farhågor, oro och andra känslor kan du ställa en fråga om vilka känslor de bär med sig in i mötet. Var då beredd att incheckningen kommer att ta en längre tid.

## **Olika sätt att checka in**

Det finns flera olika sätt att checka in med en grupp. Det är värt att testa några varianter och du kan även komma på nya varianter. Du kan till exempel checka in med en hel grupp i cirkeln (om det inte finns för många deltagare), dela upp gruppen och be dem checka in i mindre grupper (större möten). Under ett möte kan du stämna av energinivån genom att be gruppen att visa med fingrarna var de ligger på en skala mellan 1 och 5.

## **Varför göra en incheckning?**

Att checka in med deltagare på ett möte är ett sätt för dig som facilitator att ta reda på vad som finns i "fältet" som formas när människor möts.

*Det kan finnas tankar, förväntningar och känslor som du inte är medveten om. Genom att ta reda på dessa innan samtalet drar igång kan hjälpa dig att anpassa din planering om det behövs.*

Det ger dig möjlighet att börja skapa förtroende i gruppen och etablera den stämning som du vill att mötet ska präglas av. *Genom att checka in först skapar kan du sätta tonen för hur öppna andra deltagare blir. Pratar du till exempel om dina känslor och visar din sårbarhet kan det leda till att andra i gruppen känner sig trygga att följa efter. På så sätt blir samtalet något helt annat än om ni enbart skulle fokusera på sakfrågor och där ingen vågar prata om nya idéer, känslor och värderingar.*

**Se en mer detaljerat beskrivning här:**

<https://dialogues.se/samtalsledning-skr/>

# 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:

- Neutralitet
- Nyfikenhet
- Inkludering
- Att främja ömsesidig förståelse
- En positiv konfliktsyn



# Neutralitet (1)

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

## Opartiskhet

Att ha en opartisk förhållningssätt innebär att du inte väljer sidor i ett samtal som du faciliterar. Då står inte på någons sida och kan snarare säga att du står på allas sida eftersom du vill att de ska kunna uttrycka sig fritt och säga det de behöver säga (det kallas ibland för att vara multipartisk).

Det är ofta svårt för någon i en kommun eller region att ha en drivande eller ledande roll och sedan också förväntas facilitera samtal. Det innebär i praktik att du ständigt behöver växla från deltagande rollen till den neutrala rollen. Det är viktigt att du tydligt markera när du väl byter roll.

## 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.

# Neutralitet (2)

## Empati

Empati är förmågan att sätta sig i en annans skor – att se det de ser från deras perspektiv. Empati skiljer sig från sympati där du snarare identifierar dig med en annan och upplever deras känslor.

Att lyssna med en empatisk inställning betyder att du – samtidigt som du lyssnar – ställer dig frågan: hur upplever den andra det de nu pratar om?

## 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.

*Du kan öva på din närvaro på olika sätt. En del meditationstekniker utgår ifrån att du observerar dina egna tankar utan att blir meddragen av dem.*

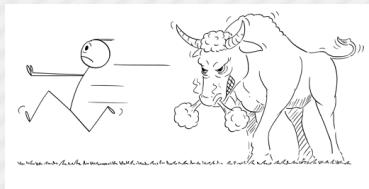
# Nyfikenhet

## 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.*

# Inkludering

Inkludering som förhållningssätt för en dialogledare innebär att aktivt sträva efter att skapa en miljö där alla deltagare känner sig välkomna, hörda och respekterade. Det handlar om att främja mångfald och skapa utrymme för olika perspektiv och erfarenheter.

En inkluderande inställning innebär att du, som samtalsledare, ständigt ställer frågan: vad eller vem bör vara med? Det kan handla om att inkludera individer eller grupper i dialog eller att inkludera ämnen som har en bäring på det som samtalet handlar om.

Frågor du bör ställ dig är om du (eller din uppdragsgivare) inkluderar följande i dialogprocessen och samtalen:

- Alla perspektiv i frågan
- Människors känslor
- Värderingar (det som är viktigt för dem som är berörda)
- Idéer och förslag från intressenter
- Kritiska röster
- Grupper som alla pratar om men inte talar med
- Ämnen som är känsliga och ofta undvikas
- Underliggande orsaker till problem som är i fokus

Inkludering av alla perspektiv är en förutsättning för att kunna hantera en komplex fråga framgångsrikt. Att exkludera eller marginalisera det eller dem som hör till en fråga riskerar öka på spänning och eskalera konflikter.



# 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.

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

*dialogues*