Jordan, T. (2002), http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se, Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.

Konflikter som yoga. Hur man använder sina vardagskonflikter för att utvecklas som människa

Sammanfattning: Artikeln presenterar en konkret och vardagsnära väg till medvetandeutveckling genom arbete med personliga konflikter. Den riktar sig främst till personer som ser personlig utveckling som en viktig del av livet och är beredda att arbeta med sig själva. Syftena är två: dels att synliggöra sambandet mellan medvetandeutveckling och vardagskonflikter, dels att föreslå praktiska riktlinjer för hur man kan anta de utmaningar till utveckling som personliga konflikter erbjuder. Jag identifierar 15 dimensioner av medvetandeutveckling, vilka har två egenskaper gemensamma: dels utgör de viktiga aspekter av utveckling under vuxenlivet, dels sätts de färdigheter som beskrivs av dimensionerna på prov i konfliktsituationer. P.g.a. dessa två egenskaper kan dimensionerna användas för att formulera riktmärken för vårt växande. Varje dimension beskrivs på ett praxis-orienterat sätt, t.ex. genom att formulera konkreta "varningssignaler," ett antal frågor att ställa sig själv, samt förslag till övningar.

Skillnaden mellan en världslig persons och en andligt praktiserandes hållningar i livet är att den världsliga personen alltid ser fenomen som genom ett fönster, dömer den yttre upplevelsen, medan den praktiserande använder upplevelsen som en spegel för att ständigt undersöka hans eller hennes eget inre i minsta detalj, att utforska var de starka och svaga sidorna finns, i syfte att utveckla de förra och eliminera de senare.

Chagdud Tulku (1993), "Gates to Buddhist Practice," p. 22.

Medvetenhet i umgänget med konflikter – En väg till utveckling? [1]

Denna text presenterar en konkret och vardagsnära väg att utvecklas som människa genom omsorgsfull bearbetning av de konflikter vi alla möter i våra vardagsliv. Jag erbjuder en rad förslag kring hur de utmaningar som konflikter tillhandahåller kan behandlas som möjligheter till personlig transformation. Den läsare som jag hade i sinnet när jag skrev detta är en person som redan gjort utveckling till en viktig del av livet, och som är intresserad av praktiska förslag. Det kommer nog att bli uppenbart i senare avsnitt att jag är övertygad om att utveckling av medvetande och färdigheter som kräver stor närvaro och självinsikt är ett viktigt bidrag till en positiv förändring av samhället som helhet. Denna text behandlar inte konflikthanteringsmetoder som sådana, men de teman som tas upp här är centrala för varje långsiktig strategi för förebyggande och lösande av konflikter.

Jag använder uttrycket "konflikter som yoga" som rubrik för den ansats jag presenterar här. Det finns ett särskilt syfte med det, nämligen att erbjuda en slags bild för en grundinställning till konflikter som jag tror kan vara mycket värdefull

[1] Texten har förbättrats avsevärt genom konstruktiva kommentarer kring tidigare engelska och svenska versioner av Reiner Steinweg, Eva Maringer, Barbara Kuhlmann, Trudie Redding, Irene Karpiak, Russ Dumke, Tone Försund, Håkan Kellgren, Anna Cassilly, Bob Rea, Michele Gregoire, Robert Fisher och flera andra.

både på för oss själva som individer, och i sociala sammanhang. "Yoga" är i den indiska traditionen ett system av vägar till andlig utveckling. De olika formerna av yoga (t.ex. hatha, kriya, kundalini) är i grund och botten systematiska samlingar instruktioner för att underlätta medvetandeutveckling.[2] De indiska yogaskolorna lägger tonvikten vid de andliga aspekterna av utveckling, dvs. transcendens. Mitt perspektiv betonar integrationen av medvetandeutveckling i det dagliga livet, och är därför mer fokuserat på att utveckla vår identitet och våra färdigheter i ett socialt sammanhang. Jag ser det ändå som en form av yoga, en yoga inriktad på ett i djupaste mening medvetet umgänge med andra människor.

Ordet "yoga" har samma språkhistoriska rot som svenskans "ok" och engelskans "yoke." Grundbetydelsen i ordstammen är "att förena." Jag tycker dock att bilden av oket också förmedlar någonting annat, nämligen att medvetandeutveckling kan vara ett hårt arbete. Om vi tar personlig transformation på allvar måste de flesta av oss vara beredda till en ordentlig ansträngning. Konflikter mobiliserar ofta (i alla fall i sina tidiga faser) mycket energi, och därför kan de i gynnsamma fall vara utmärkta tillfällen till att arbeta med självinsikt och medvetandeutveckling. Exempel på konflikter som kan vara lämpligt "arbetsmaterial" är konflikter om arbetsfördelningen på jobbet, konflikter i en förening om vilka mål som ska prioriteras, eller familjekonflikter om frustrerade behov, barnuppfostran eller fördelningen av hushållsbestyr.

De konflikter där vi själva är en av parterna är mycket speciella företeelser i livet. Liksom när vi blir förälskade, så griper konflikterna tag i oss på ett dramatiskt sätt och sparkar ut oss ur våra vanliga rutiner till en mycket intensiv interaktion med andra människor. Konflikter handlar nästan alltid om teman som, medvetet eller omedvetet, upplevs som viktiga av parterna. Därför är konflikter viktiga "visare" som pekar ut vad vi är identifierade med i vår nuvarande fas i livet, vår motivation och vår identitet. Konflikter visar oss, genom de känslor de väcker, vad vi verkligen tycker är viktigt, snarare än det vi säger när vi presenterar vår egen självbild.

I konflikter sitter vi fast. Någon annan står ivägen för oss, och hindrar oss från att få något vi sätter värde på (att få vara ifred, t.ex.). Denna känsla av att sitta fast, vara blockerad, mobiliserar i första skedet av konflikten våra känslor, och vi blir starkt motiverade att leta efter en utväg ur dilemmat. Vi kanske vill att motparten helt enkelt ska försvinna, eller förändra sig, men det händer inte så ofta. Om vi använder vår uppmärksamhet aktivt när vi har egna konflikter kan det bli möjligt att faktiskt använda blockeringen och den energi konflikten väcker till att ta oss ur gamla reaktionsmönster och växa som människor. Om blockeringen består under lång tid är risken stor att vi resignerar och inte har någon energi till förändring alls. Därför kan akuta konfliktsituationer vara ett tillfälle som måste fångas i flykten. Den konstruktiva potentialen finns så länge energin är tillgänglig för oss.

I allvarliga konflikter krackelerar vår omsorgsfullt polerade fasad, och vi tvingas stå öga mot öga med vår existentiella situation på sätt som ibland är mycket smärtfyllda. Om vi har lurat oss själva genom att bygga upp idealiserade självbilder,

---

[2] "Yoga is thus the generic name for the various Indian paths of ecstatic self-transcendence, or the methodical transmutation of consciousness to the point of liberation from the spell of the ego-personality." Feuerstein, 1989:15.

så kan det hända att konflikten tar ner oss på jorden och visar precis var vi står någonstans – i alla fall om vi är beredda att se oss i den spegel konflikten håller fram. Detta är också en mycket värdefull egenskap hos konflikter: de utmanar oss att se våra egna falska föreställningar om oss själva i vitögat. För någon som är seriöst intresserad av att bli en autentisk människa är denna funktion ovärderlig. Konflikter är också relevanta för medvetandeutveckling på ett annat sätt. I det kraftfält som en eskalerande konflikt utvecklar utsätts vi för krafter som kan få oss att regrediera till mindre mogna sätt att fungera. Om vi förlorar fattningen, d.v.s. inte riktigt är med, riskerar vi att falla in i oreflekterade reaktionsmönster som ligger långt ifrån det vi egentligen vill stå för. Det kan t.ex vara rå impulsivitet eller kränkande beteendereflexer. En viktig del av förmågan att motstå de krafter som sveper iväg en in i regressiva beteenden är att kunna känna igen de tidiga tecknen på konflikteskalation i oss själva. Kan vi lägga märka till sådana signaler på ett tidigt stadium, så kan vi stärka vår förmåga att motstå det regressiva tryck som så ofta utvecklas i eskalerande konflikter.

Som du kanske har märkt redan vill jag här försöka omformulera föreställningarna om vad en konflikt är för något. På engelska finns det ett ord som heter "reframing." Det betyder att ge något en annan ram, d.v.s. att sätta in något i ett annat sammanhang än man gjort tidigare. Man kan då upptäcka nya sidor och möjligheter hos en gammal van företeelse. Vad gäller konflikter så tror jag att en sådan omformulering av vad konflikter kan vara för oss är långt viktigare än de konkreta förslag och riktlinjer jag presenterar i de följande sidorna. Om vi lyckas med att förändra det sätt vi upplever konflikter, från att se dem som besvärliga och olyckliga incidenter i vår annars trevliga och välordnade tillvaro, till att också se de möjligheter konflikten kan erbjuda som ett verktyg för transformation, då kommer verkningarna i våra liv att bli djupgående. "Konflikter som yoga" handlar inte om att bli av med konflikterna, inte heller att magiskt förvandla dem till skojiga äventyr. Det handlar om att använda dem som verktyg i vår utvecklingsprocess, även om de ibland skär djupt och är smärtsamma.

De konkreta syftena med denna skrift är att dels synliggöra sambandet mellan vardagskonflikter och personlig utveckling, dels att föreslå praktiska riktlinjer för hur man kan arbeta med de utmaningar konflikter erbjuder. Genom en omsorgsfull genomgång av litteratur kring utvecklingspsykologi i vuxenlivet och konflikthantering, samt genom egen forskning och praktiska erfarenheter av att arbeta med konflikter, har jag identifierat 15 dimensioner av personlig utveckling.[3] Dessa 15 dimensioner har två egenskaper gemensamt: (1) de utgör viktiga aspekter av psykologisk utveckling i vuxenlivet, och (2) de färdigheter som finns inom dessa dimensioner sätts på svåra prov i konflikter. Dessa två egenskaper innebär att de 15 dimensionerna kan användas för att formulera 'riktmärken' som kan vara värdefulla i våra försök att växa och utvecklas. Jag har försökt beskriva varje dimension på ett vardagsnära sätt, t.ex. genom att formulera konkreta 'varnings-

[3] De viktigaste källorna har varit Glasl (1997), Wilber (1980, 1981, 1995), Wilber, Engler, Brown (1986), Kegan (1982, 1994), Habermas (1976, 1981), Loevinger (1976), Kohlberg (1969, 1971), Neumann (1970, 1990), Oesterdiekhoff (1992), Spillmann & Spillmann (1991), Trungpa (1973) och Whitmont (1982). Efter att ha skrivit den första versionen av artikeln fick jag tillgång till Reiner Steinwegs och Eva Maringers rikhaltiga studie av konstruktiva förhållningssätt i konflikter (Maringer & Steinweg, 1997). Deras ansats är i många avseenden lik den som ligger till grund för min artikel.

signaler' och ett antal frågor man kan ställa till sig själv.

I de två följande avsnitten ger jag en bredare bakgrund till de konkreta riktlinjerna som följer i senare avsnitt. Jag ska ta upp några allmänna synpunkter på utveckling i vuxenlivet, särskilt kring vad 'egot' är för något, och hur man kan få syn på hur det arbetar. Om du är ivrig att ta itu med de mer praktiska sidorna av att använda konflikter för personlig utveckling kan du hoppa över de nästa två avsnitten, och kanske komma tillbaka till dem senare.

Något om utveckling under vuxenlivet

Den ansats jag presenterar här är fast förankrad i ett utvecklingsperspektiv. Vi människor har en enorm utvecklingspotential, som inte på långa vägar är uttömd i tonåren. Det finns mycket påtagliga möjligheter för kvalitativa förändringar av vårt sätt att vara, tänka och känna under vuxenlivet, och sådana förändringar kan göra en radikal skillnad i hur en person umgås med sig själv och med andra människor. Många forskare har studerat stadierna i den vuxna individens utveckling i detalj.[4] En sak som är uppenbar om man tar del av denna omfattande forskning är att personlig utveckling är inte bara relevant för individens självförverkligande, utan är också en oerhört viktig faktor för att avgöra vilken sorts samhälle vi har. Våra sätt att forma organisationer, älska varandra, driva politik, lösa konflikter, konsumera, lära, etc., är på ett subtilt eller iögonfallande sätt olika beroende vad det är för slags inre logik de deltagande människorna agerar utifrån.

Med en stor förenkling kan man tala om tre huvudfaser i vuxenutvecklingen:[5]

I. Konformismen, där individen ännu inte har format en självständig och självvald identitet och dito perspektiv. Personen har tagit till sig vissa värden och rollföreställningar som erbjudits av den sociala miljön runtomkring och är i grund och botten oförmögen att kritiskt granska härskande normer och konventioner. Konformisten är i hög grad ledd av snabba och ganska onyanserade värdeomdömen som spontant kommer upp. Personer, grupper och händelser ges ett positivt eller negativt värde och där slutar eftertanken. Det finns inte mycket reflekterande kring vad som döljer sig bakom den synliga ytan.

II. Ego-fasen, där individen format ett eget perspektiv mer baserat på principer, grundvärden och självständigt tänkande. Individen kan här på ett självständigt sätt ta ställning till många frågor, och hantera konkurrerande lojaliteter och förväntningar. Man reflekterar över vad som döljer sig bakom ytan och pusslar ihop olika informationer för att få en mer komplett bild. En begränsning är att man på det här stadiet inte är benägen att reflektera över sitt eget perspektiv, hur det är funtat och vilka begränsningar det har. I stället tenderar man att avfärda andras perspektiv, om de inte är kompatibla med ens eget.

III. Den interindividuella fasen, där individen inte längre främst identifierar sig med en bestämd form (en viss självbild, en viss världsåskådning), utan ser en

[4] Den intresserade läsare rekommenderas att vända sig till följande böcker: Kegan, 1982, 1994; Torbert, 1987; Fisher & Torbert, 1985; Cook-Greuter, 1990, 1994, 1999; Wilber, 1980, 1995, 1997; Loevinger, 1976; Kohlberg, 1981; Fowler, 1981; Selman, 1980; Gilligan, 1982.

[5] Det finns många olika versioner av utvecklingsstadier. För enkelhetens skull har jag valt att här följa Kegan snarare än någon av de mer komplexa modeller andra forskare utvecklat.

ständig utvecklingsprocess som det naturliga tillståndet. Detta ger en stor öppenhet för såväl inre upptäckter som för överraskningar i interaktionen med omvärlden. En person på det här stadiet upplever inte kritik som ett hot, och är friare att umgås med varje situation som den faktiskt är.

Så länge en persons självkänsla är starkt identifierad med en fast form (en självbild, ett perspektiv, en världsåskådning, en uppsättning värden och normer), så kommer denna form att försvaras. Allt som upplevs som hot mot formens fortbestånd och sammanhållning kommer att avvärjas energiskt. Jag använder ordet "ego" för att beteckna det fallet när en person starkt och exklusivt identifierar sig med en viss fast form.[6] Egot och dess inre dynamik är en så fundamental och viktig faktor i den mänskliga existensen att jag vill att du ska reflektera ingående över dess mening. Så länge jag-känslan, känslan av att finnas till, är bunden till en viss fixerad identitet, så kommer allt som inte är förenligt med denna form att upplevas som livshotande. Egot strävar efter varaktighet, kontroll och kontinuitet, och gör motstånd mot radikal förändring, förvirring, okunnighet och kaos.

Den stora majoriteten av alla vuxna i Västvärlden är på ett eller annat sätt fångade i ego-dynamiken. En del har aldrig upprättat ett fungerande ego och är istället fångade i en identitet som domineras av begär och impulser. Mycket få har transcenderat egot och känner inget behov av att försvara en bestämd själv-representation. Det är inte lätt att verkligen förstå vad egot är för oss som är inbäddade i det. Vi tror helt enkelt att egots upplevelsevärld är så som världen är om man är människa. Konflikter erbjuder dock ofta utmärkta tillfällen att få en glimt av en del aspekter av hur egot fungerar. Egots mest synliga aspekter är dess försvar, dvs. dess försök att upprätthålla sin egen integritet. Genom att iaktta de mest uppenbara egobevarande mekanismerna tror jag att det är möjligt att bli mer medveten om vad egot är, och därigenom få en begynnande insikt i hur egots existensform begränsar vår upplevelsevärld.

Att ta egot på bar gärning

I det här avsnittet vill jag dra din uppmärksamhet till sex mycket vanliga självbevarelsemekanismer som egot använder i konfliktsituationer för att uppnå en känsla av kontroll och relativ säkerhet. Att bli medveten om dessa tendenser, och lära sig varsebli dem medan de opererar, kan vara ett viktigt steg i processen av att växa ut ur en exklusiv identifiering med ett begränsat ego. Ju längre denna process går, desto mindre defensiv behöver du vara och desto mer förmögen blir du att leva i nuet som det är, utan att famla efter permanens och kontroll.

Kontrollstrategi 1: Diagnosticering. Att hitta på förklaringar till andra människors beteende och att fantisera om deras motiv. Fixering av bilder och ovilja att revidera bilderna.

[6] Begreppet "ego" används i många olika betydelser i litteraturen, var god notera den särskilda innebörd jag ger ordet i denna skrift.

När egot möter frustration och osäkerhet söker det snabbt att utveckla en tolkning. Förklaringar till varför folk agerar som de gör och varför en viss händelse inträffade dyker upp i sinnet och befästs. Denna strategi gör det möjligt för egot att bibehålla en känsla av att veta vad det har att vänta sig (dvs. en känsla av att ha kontroll). Har jag en heltäckande tolkning av den situation jag befinner mig i blir det lättare för mig att fatta snabba beslut. Denna attraktiva känsla av att veta hur saker och ting hänger ihop ger man inte upp så lätt, så det finns också en tendens att sluta ställa frågor när väl en till synes tillfredställande tolkning utkristalliserats. Egot vill helt enkelt inte gräva djupare och kanske upptäcka att tolkningarna inte var riktiga. Den känsla av säkerhet som våra diagnoser ger oss är oftast en illusion. Vi vet inte så mycket om vilka motiv, avsikter och känslor andra människor har innerst inne och vi har sällan tillgång till kunskap om alla de komplexa faktorer som lett fram till en viss händelse. Detta är särskilt relevant i konflikter, då vår föreställningsförmåga börjar producera alla möjliga scenarier spontant, medan kontakten med motparten reduceras, och därmed också möjligheten att kontrollera om våra tolkningar är riktiga. Fixering av våra tolkningar (dvs. tron att de är sanna) är mycket destruktivt, eftersom det stänger dörren till förändring, kreativa lösningar och en mer autentisk relation till världen omkring oss.

Undersök dina egna tendenser att göra diagnoser av orsakerna till andra människors beteende. Fråga dig själv om dessa diagnoser brukar befästas och bli permanenta. Känn efter hur det känns att föreställa dig att du ger upp alla förmodanden du har om vad det är som driver andra människor att bete sig som de gör. Det är förstås inte önskvärt att man slutar upp med att försöka förstå andra människor, men tankeexperimentet kan bidra till en klarare insikt i hur ditt ego arbetar.

Kontrollstrategi 2: Förenkling/komplexitetsreduktion. Minskad benägenhet att varsebli hur sammansatta andras personligheter är. Minskad förmåga att varsebli de unika individuella egenskaperna hos medlemmar av en grupp man är i konflikt med.

Komplexitetsreduktion är också en strategi som håller livsvärlden enkel, förutsägbar och begriplig – men ofta till priset av allvarliga misstolkningar. Den komplexitets-reduktion som ofta sätter in under en konflikt leder till att det blir allt svårare att uppfatta och räkna med motpartens komplexitet. Varje människa har många olika tendenser inom sig samtidigt: önskningar, rädslor, visioner, attraktion till makt, välvilja, etc. I sociala konflikter har vi ofta en tendens att tillskriva individerna kollektiva egenskaper: de på XY-avdelningen är stöddiga, män är okänsliga, amerikaner är arroganta, o.s.v.

Det krävs mod för att behålla sin öppenhet för individers och gruppers komplexitet, paradoxala egenskaper och motsägelsefulla drag. Egot kan bli oroligt att det tappar sitt hett önskade grepp över tillvaron om det inte klarar av att ordna all information till en enhetlig och motsägelsefri bild. Därför är det vanligt att vissa framträdande egenskaper plockas ut, medan andra, de som inte passar in i en välordnad och klar bild, förträngs eller viftas bort.

Man kan lära sig att varsebli egots förkärlek för förenklingar genom att rikta uppmärksamheten mot hur ens bild av motparten i en frustrerande konflikt

konstrueras. Granska dina bilder av motparten noga och ärligt för att se om du har filtrerat bort saker som inte passar riktigt in i den bild du gjort dig. I nästa steg kan du börja öva upp din förmåga att vara medveten om egots tendenser till förenklad varseblivning mitt under stressfyllda situationer.

Kontrollstrategi 3: Värdeomdömen och fördömanden. Snabba omdömen om andras personligheter, beteende och värden. Vägran att upprätthålla kontakten.
I konflikter görs snabba värdeomdömen om händelser och personer. Dessa värdeomdömen fungerar som försvarsmekanismer när omedelbara och oreflekterade negativa värdeomdömen används för att skapa en känslomässig distans till personer eller företeelser. De tjänar också egots drift att undvika tvetydighet och att uppnå en känsla av att ha situationen under kontroll. Egot försöker feberaktigt att reducera antalet obekanta och obestämda faktorer i omgivningen och i denna strävan är värdeomdömen om personer, beteenden och andra företeelser en viktig teknik. När man fällt ett värdeomdöme (eller mer vardagligt: tycker något) om en person eller en sak så behöver man inte använda så mycket energi till att utvärdera information om personen eller saken. Man vet var man har dem. Värdeomdömet fungerar som ett slags paradigm som erbjuder en bekväm och snabb instruktion till hjärnan om hur ny information ska värderas. Det man vinner i entydighet och snabbhet förlorar man dock i form av en kraftigt reducerad öppenhet till lärande, omvärdering, nya erfarenheter och möjligheter att lära känna andras sammansatta väsen.

I konflikter leder spontana känslor av obehag, irritation och ogillande ofta till moraliska fördömanden: det är inte längre bara en fråga om att man tycker illa om någon, utan man ser den andre som dålig i en absolut moralisk mening. Med en växande medvetenhet om egots halvautomatiska mekanismer kan man dock lära sig skilja mellan egna spontana tyckanden å ena sidan och fördömanden å andra sidan. Man kan då acceptera att man personligen känner att man tycker illa om någon utan att uppfatta "dåligheten" som en egenskap som är en del av den andres väsen.

Kontrollstrategi 4: Dölja sig. Förställning. Att ha dolda agendor, använda manipulativa taktiker (hålla sina avsikter hemliga; manövrera för att få övertag genom att åberopa auktoriteter, traditioner, allianser, etc.).
Att vara öppen med ens sanna känslor och önskningar innebär att man utsätter tillfredställandet av sina egna intressen och behov för en större risk än egot är berett till. Öppenhet kring vad som är viktigt för en och vad man egentligen känner kan leda till att man förlorar en möjlig taktisk fördel: andra kan utnyttja informationen mot en. Egots strategi är därför att granska alla situationer ur ett taktiskt perspektiv: ska jag avslöja mina egentliga önskningar och avsikter, ska jag visa mina verkliga känslor? När man noterar att man är ovillig att visa upp sina sanna avsikter och känslor kan man se det som ett bra tillfälle att reda ut vilka bindningar man har till begär och önskningar. Vad är så viktigt för mig att jag är villig att dölja det för att inte riskera att förlora det?

Det kan i många situationer finnas goda och välgrundade skäl till att inte öppet redovisa alla känslor och förhoppningar man har. Att dölja dem är dock en

försvarsmekanism för egot i den mån detta görs för att skydda egot från att utsätta sig för situationer där omständigheterna kan leda till att man måste ge upp eller ändra en del begär man är starkt identifierad med. Att vara äkta, autentisk, som person är att möta världen som man är och att våga utsätta sig för vad som än må ske. Sådana oskyddade möten kan leda till att man förändras på djupet, vilket är något som egot ser på med största motvilja.

Genom att utveckla känslighet för inre tendenser till att dölja sig kan man avslöja egots fulla mått av slughet. Att släppa taget om dessa strategier kräver ett mod att riskera att vara sårbar. Sårbarhet är dock ett grundläggande existentiellt villkor för den person som har en levande kontakt till omgivningen.

Kontrollstrategi 5: Fixering vid fasta ståndpunkter. Vägran att överväga olika möjligheter.

Denna egobevarande strategi rör främst viljan. Egot utvecklar starka bindningar till vissa önskningar och begär. Rädslan att möjligen inte kunna realisera önskningarna leder till att egot binder sig vid en mycket bestämd ståndpunkt och insisterar på att denna är det enda acceptabla sättet att tillfredställa dess behov och intressen. En stark bindning till en väldefinierad ståndpunkt i stället för ett öppet sökande efter olika vägar att tillfredställande de underliggande behoven och intressena kan ge känslan av större säkerhet. Om man vet exakt vad det är man vill så har man eliminerat en osäkerhetsfaktor, vilket stärker intrycket av att man har situationen i fast grepp. En tydlig och fixerad ståndpunkt skapar klara gränser mellan framgång och misslyckande och skapar en klyfta mellan en själv och motparten. Denna klyfta tillåter en att känna vem man är och vad man vill utan sammanblandning med andra.

Öppenhet gentemot möjligheten att man kan söka sig fram till nya alternativ väcker rädsla att förlora kontrollen, kanske till och med rädsla att bli manipulerad och lurad. Denna risk finns, naturligtvis, i vissa situationer. Om man utvecklar sin medvetenhet om egots tendenser att binda sig vid en särskild lösning kan man dock vinna ett visst mått av frihet att välja mellan olika alternativ. Detta är ofta en nödvändig förutsättning för att kunna lösa konflikter, men oavsett vad som händer med de yttre konflikterna kan denna form av självobservation leda till en större insikt i vad egot är och hur det opererar.

Kontrollstrategi 6: Tillbakadragande. Skapa och upprätthålla fysisk och psykisk distans till motparten.

Egots mest destruktiva försvarsstrategi i konfliktsituationer är att dra sig tillbaka från relationer som upplevs hota egot som intakt system. Tillbakadragandet kan vara såväl fysiskt som känslomässigt. Den fysiska aspekten handlar om att begränsa den fysiska kontakten med motparten så mycket som möjligt, t.ex. genom att undvika platser där man riskerar att stöta på den andre eller undvika ögonkontakt om man ändå är i närheten av varandra. Det känslomässiga tillbakadragandet är mer subtilt till sin natur och handlar om att skära av den inre känslan av att stå i relation till den andre. Det kan upplevas i form av att man inte vill ha något med motparten att göra, vare sig i det yttre eller i sin inre värld. Man stänger dörren till empati och förståelse. Känslomässigt tilbakadragande innebär att man stänger av

all beredskap att söka kontakt med den andre.

Tillbakadragandet ger fördelen att inte behöva brottas med det som är frustrerande, annorlunda eller utmanar de egna tolkningarna. När man skurit av kontakten behöver man inte längre utsätta sig för besväret att utvärdera information från den andre och man slipper ifrån frustrerande möten. Konsekvensen är ofta negativ för en själv därför att man stänger av en viktig källa till förändring av ens egna tolkningar, attityder och känslor. Att stänga av kontakten med det annorlunda och frustrerande kan leda till stagnation: det finns ingenting som tvingar en till att omvärdera de favoritföreställningar som egot konstruerat för att skapa en säker och kontrollerad tillvaro.

Egot tycker inte om att ruckas på, det gillar inte frustrationer och i synnerhet avskyr det att behöva omvandla sig självt. Aktivt kontaktsökande med motståndare i konflikter kan därför erbjuda tillfällen att utmana egots stelnade former. Detta kräver dock mod.

Jag hoppas att denna diskussion om egots kontrollstrategier har förmedlat en klarare bild av vad egot är och hur det opererar. De mekanismer som beskrivs ovan är mycket mänskliga och är aktiva i de flesta mellanmänskliga konflikter. Jag tror dock det är ett misstag att se dem som oundvikliga egenskaper hos människan som varelse. Kontrollstrategierna finns för att försvara en viss form som individen omedvetet har identifierat sig med. Så länge ens existens upplevs som knuten till fortbeståndet av denna form så finns det ett behov av att sträva efter permanens och kontroll. Eftersom livet hela tiden utsätter en för förändringar är en sådan kontroll dock svår att upprätthålla, med ängslan som följd. Om man kan hitta fram till en jagkänsla som är mindre bunden till en fast form och mer öppen för förändring minskar behovet av att använda kontrollstrategierna.

Diskussionen av egots natur tjänar som en bakgrund till den detaljerade och konkreta genomgången av medvetandeutvecklingens 15 dimensioner i det följande avsnittet. De sex kontrollstrategierna kommer att behandlas igen i olika former nedan, men kommer då att åtföljas av konkreta förslag kring hur man kan arbeta med dem i konfliktsituationer.

Utmaningar för medvetandeutveckling i konflikter – Bruksanvisning

I detta avsnitt görs en detaljerad genomgång av 15 dimensioner av medvetandeutveckling och hur de kan tas som utgångspunkt för ökad självinsikt genom en medveten bearbetning av konflikterfarenheter. Tabell 1 presenterar de 15 dimensionerna kortfattat. Var och en av dem kan ses som en utmaning till personlig medvetenhet. Våra egna konflikter kan användas som fruktbara tillfällen att anta dessa utmaningar, eftersom inblandning i en konflikt sätter strålkastarljuset på de punkter där vi behöver utveckla klarare medvetenhet och närvaro. Med tanke på hur starka eskalationskrafterna kan vara i en konflikt är det dock viktigt att understryka att de 15 dimensionerna inte bör användas som måttstockar för omfånget på ens misslyckanden. I mycket kraftigt eskalerade konflikter (som i mycket djupgående äktenskapskriser eller i livshotande konflikter som t.ex. i exJugoslavien)

är det en närmast omänsklig uppgift att undgå att dras in i konflikteskalationens strömvirvlar. Man bör därför inte ställa alltför höga krav på sig själv, utan hålla sina övningar till lindrigare konflikter. Om man kan lära sig att identifiera regressionstendenser på tidiga stadier är chanserna stora både att man kan hålla fast vid de egenskaper man vill stå för, och att ens konflikter inte eskalerar till riktigt svårhanterliga situationer. I mycket allvarliga konflikter kan det vara en tillräckligt svår uppgift att bara observera vad som händer en själv och andra, utan att försöka ändra på det som händer.[7]

1. Bild–verklighet	Medvetenhet om att bilderna man gör sig kan vara ofullständiga eller felaktiga
2. Känslor–omdömen	Skilja mellan värdeomdömen och spontana känslor
3. Individ–gruppmedlemskap	Varsebli individuella skillnader mellan gruppmedlemmar
4. Nyanserad varseblivning av personer	Varsebli indivers inre komplexitet och eventuella motstridiga egenskaper
5. Decentrering av perspektiv	Medvetenhet om det egna perspektivets egenheter
6. Upprätthålla kontakten	Förmåga att bibehålla kontakten med det som känns obehagligt och främmande
7. Koordinera intressen	Förmåga att varsebli egna och andra intressen och relatera dem till varandra
8. Inlevelseförmåga	Förmåga att föreställa sig hur situationen ter sig för en annan person
9. Empati	Förmåga att känna vad andra känner och känna sympati för dessa känslor trots motsättningar
10. Aktsamhet	Närvaro och medvetet beslutsfattande även i stressfyllda situationer
11. Autenticitet	Öppenhet med känslor, tankar och avsikter
12. Identifikation med etiska principer	Behålla kontakten med viljan att leva efter universella värden och normer
13. Personliga värden och grupptryck	Förmåga att stå fast vid egna värden även när man blir utsatt för grupptryck
14. Ta ansvar	Kunna se och vilja ta ansvar för möjligheterna att träffa egna val även när handlingsutrymmet är begränsat
15. Grundmotivation	Varsebli och arbeta med egen motivation, drivkrafter och värden

Tabell 1 Översikt över de femton dimensionerna

Genomgången av var och en av utvecklingsdimensionerna nedan är upplagd enligt

[7] Jag bör kanske påpeka att även om det perspektiv som presenteras här kan vara till stor hjälp för att *hantera* konflikter på ett konstruktivt sätt så är inte huvudsyftet att presentera metoder för konfliktlösning. Det finns många böcker som diskuterar konkreta metoder för konfliktbearbetning, och jag hänvisar den intresserade läsaren till dessa (se t.ex. Rosenberg, 1999; Glasl, 1997, 1999; Fisher & Ury, 1981; Bush & Folger, 1994; Besemer, 1993; Mindell, 1992; Cornelius & Faire, 1989; Thomann & Schulz von Thun, 1988; Willi, 1990).

ett visst mönster. Först *presenteras* dimensionen, samt vilken roll den kan spela i konfliktsituationer. De olika dimensionerna överlappar i några fall varandra i viss mån, men var och en har en särskild poäng som inte fångas in av någon av de övriga dimensionerna. I de flesta avsnitten ger jag också en kort kommentar till den roll dimensionen spelar i medvetandeutveckling ur ett generellt perspektiv. Efter den övergripande presentationen följer förslag på olika *varningssignaler* som kan tyda på ett behov att uppmärksamma hur man fungerar i respektive dimension under en konflikt. Syftet med att formulera dessa varningssignaler är att peka ut fruktbara startpunkter för utforskandet av hur ditt eget medvetande fungerar i konflikter. Varningssignalerna följs av ett par mer allmänna *frågor* man kan ställa till sig själv. Frågorna bidrar också till att konkretisera vad respektive dimension handlar om. Därefter ges några förslag kring hur man kan *underlätta för andra* att umgås med konfliktsituationen på ett så konstruktivt och moget sätt som möjligt. Varje avsnitt avslutas med ett eller ett par förslag på enkla *övningar* man kan genomföra på egen hand för att sensibilisera sig för respektive dimension.[8]

Det främsta målet med denna genomgång är att sensibilisera läsaren för de utvecklingsdimensioner som presenteras. Själva färdighetsutvecklingen måste till största delen ske genom att man tar vara på de tillfällen ens högst personliga konflikter ger till övning och reflektion.

Jag har inte kunnat att ordna de 15 dimensionerna enligt något stringent teoretiskt system.[9] En liten ansats till ordning finns dock, som innebär att dimensionerna kan tillföras tre större grupper (med oklara gränser):

(1) De första sju-åtta dimensionerna har tyngdpunkten i hur vi inom oss hanterar information, känslor och värden. En viktig del av medvetandeutveckling är *differentiering*, d.v.s. att utveckla nyanserade bilder, känslor och värden. Nära kopplat till differentiering är vad jag vill kalla *härbärgering*, d.v.s. förmågan att omsluta och hålla ihop motsägelsefull information och blandade känslor, att uthärda obehagliga spänningar utan att tillgripa primitiva försvarsmekanismer (förnekande, förträngning, projektion, externalisering, etc.).

(2) En andra grupp av dimensioner har sin tyngdpunkt i hur vi bär oss åt i förhållande till andra (*interaktion*), d.v.s. beteende, kommunikation, empati, o.s.v.

(3) De sista tre-fyra dimensionernas tyngdpunkt ligger vid den egna *identiteten* och från vilken plattform vi betraktar världen och oss själva.

---

[8] I två appendix ger jag dels förslag på självdiagnostiska frågor och individuella övningar som du kan använda när du befinner dig i en akut konfliktsituation, dels förslag till gruppövningar (rollspel) kring varje dimension, lämpliga för workshoparbete. Dessa övningar är inte utprovade i praktiken och måste därför ses som experiment. Jag rekommenderar dock läsaren att läsa igenom dessa beskrivningar även om övningarna inte genomförs i praktiken, eftersom de illustrerar de underliggande principerna.

[9] Jag har i ett arbete som skrevs efter detta utvecklat det s.k. "konfliktmandalat," som erbjuder en mer systematisk överblick över många av de teman som diskuteras i denna artikel (Jordan & Lundin, 2001)

Femton dimensioner av medvetandeutveckling i konflikter[10]

1. Bild – verklighet

Denna dimension handlar om insikten att ens bild av omvärlden är just en *bild,* och inte verkligheten själv. Min bild av verkligheten är en berättelse som jag fogat ihop med utgångspunkt från hur verkligheten ter sig för mig just nu. Individens bild av verkligheten bygger på ett litet urval information där olika enskilda informationer och upplevelser dessutom ges en skiftande innebörd beroende på vilket övergripande perspektiv personen har. En person med en väl utvecklad medvetenhet vet att alla bilder man gör sig av verkligheten är subjektiva. Hur världen ter sig för mig nu är inte nödvändigtvis den slutgiltiga sanningen om verkligheten. Långt ifrån alla vuxna människor har med sig denna medvetenhet i vardagen. Har man det inte faller man lät i fällan att tro att den bild man har är den riktiga bilden och agerar ohämmat utifrån denna föreställning. Det finns då ingen genuin insikt om att omvärlden är utrustad med sina egna egenskaper, varav många inte är omedelbart synliga för en själv. Medvetenhet om att ens egna perceptioner kan ge en skev bild av motparten, situationen, eller enskilda händelser i en konflikt medför en principiell beredskap att låta ny information förändra de bilder man bär. Detta är ofta av avgörande betydelse för en konstruktiv bearbetning av konflikter. En särskilt viktig del av denna uppgift är att hålla isär tolkningen av de observationer av motpartens beteende man gör och motpartens verkliga intentioner (Glasl, 1997). Det är mycket lätt att dra förhastade slutsatser om motpartens motiv utifrån det beteende man observerat, och utifrån de verkningar motpartens beteende haft på en själv. De *verkningar* en viss sorts agerande har är dock inte nödvändigtvis relaterade till motpartens *avsikter* i en viss situation.

Förmågan att upprätthålla en levande medvetenhet om att ens egen bild av omvärlden är något annat än omvärlden själv spelar en nyckelroll för medvetandeutveckling. Denna medvetenhet stimulerar individen att kontinuerligt pröva relevansen i hans eller hennes bilder av verkligheten, i synnerhet när ny information verkar strida mot den bild man tidigare gjort sig. Utan en sådan medvetenhet är risken större att man låter sitt liv styras av förutfattade meningar om andra och om ens livssituation, med följd att man aldrig bryter upp från inskränkta livs- och relationsmönster. Konflikter kan ge en extra stark motivation att luckra upp detta försök att etablera en känsla av att ha kontroll, och därmed bereda vägen för en begynnande egotranscendens.

Varningssignaler som tyder på att man inte upprätthåller en tydlig medvetenhet om att de bilder man har är ofullständiga och subjektiva är bl.a.:

– En känsla av att man *vet* hur människor i ens närhet *är,* t.ex. deras motiv, beteendemönster, karaktärssvagheter.[11]

– Oförmåga att föreställa sig att ny information skulle kunna leda till att man får en starkt förändrad bild av motparten eller av situationen.

– Bilden av motparten och situationen har förblivit i grunden oförändrad under

[10] Hela detta avsnitt har förbättrats avsevärt genom insiktsfulla kommentarer, frågor och förslag från de österrikiska konfliktforskarna Reiner Steinweg och Eva Maringer (se deras utmärkta studie Maringer & Steinweg, 1997).

[11] Reiner Steinweg och Eva Maringer har påpekat att många konfliktparter har fått betala ett högt

en längre tid.

Frågor man kan ställa till sig själv:
– Har jag en tendens att ta min bild av andras karaktärer och motiv för en korrekt avbildning av verkligheten?
– Har jag en principiell öppenhet för att min bild av verkligheten kan vara ensidig, skev, eller t.o.m. helt felaktig?
– Kan jag låta information som talar emot riktigheten av de bilder jag gjort mig påverka och förändra mina bilder av motparten eller situationen?

Att *skapa goda förutsättningar* för andra att hålla isär sina bilder från verkligheten kan vara ett gott bidrag till konstruktiva lösningar på konflikter. Motparten kanske tror att han/hon *vet* hur du är. Försök leva dig in i hur motpartens bild av dig ser ut. Utveckla din medvetenhet om vilka sidor av dig själv du visar upp för andra. Undvik att bekräfta motpartens fördomar om dig och välj medvetet att visa upp de sidor av dig själv som du tror att motparten inte ser. Du kan också i ord formulera vilka delar av dig som du tror varit osynliga för motparten fram till nu.

Övning. Välj ut en enskild incident i en lindrigare konflikt du varit involverad i. Tänk efter och skriv med några nyckelord ned vilken bild du då hade av motparten, t.ex. hans/hennes typiska sätt att agera som irriterade dig, hans/hennes motiv och mål, karaktärsegenskaper, o.s.v. Prata sedan med vederbörande om situationen, och be denne att beskriva vilka känslor, motiv, och tolkningar som låg bakom hans/hennes agerande. Lyssna utan motargument eller kommentarer. Jämför sedan den bild du hade med det du nu fått höra, och fundera över i vilka avseenden din dåvarande bild gav en falsk bild av din motpart (jmf. Glasl, 1997).

2. Känslor–omdömen

Denna dimension handlar om förmågan att hålla isär de egna spontana känslorna å ena sidan, och värdeomdömen å andra sidan. I tidiga faser i medvetandeutvecklingen görs ingen sådan skillnad, utan det som *känns* obehagligt bedöms också automatiskt som *fel* i moralisk mening (Whitmont, 1982). I konflikter utbildas antipatier och andra negativa känslor. Det är mycket lätt att tolka dessa känslor som direkt orsakade av *motpartens* moraliska egenskaper. Negativa känsloreaktioner på andra människor kan dock bero på många olika faktorer, t.ex. obehag inför det främmande, rädsla, projektion, eller personliga och kulturella värden. I många fall är det givetvis så att det är rena skillnader i personlighet, åsikter, beteendemönster eller visioner som väcker negativa reaktioner hos den ena eller båda parterna. En tredje part skulle då inte se den ena parten som "dålig" och den andra som "bra," utan bara konstatera olikheter. Omdömen om rätt och fel bör baseras på personligt förankrade värden (vilka dock inte alltid kan formuleras i ord), inte på spontana obehagskänslor. Ibland är det nödvändigt att ta ställning mot en egen spontan motvilja, därför att man upplever vissa principer eller värden som viktigare än obehagskänslan. Ett exempel på det på detta skulle kunna vara att insistera på att en person som man tycker illa om också ska ha rätt att yttra sig på ett möte. Det okända väcker ofta rädsla och motvilja utan att vi kan rå för det, t.ex. när vi har att göra med personer som beter sig annorlunda, ser annorlunda ut eller har andra värden än vi själva. Ibland är det naturligtvis så att en spontan känsla av obehag visar sig vara fullt berättigad, trots att man från början inte klart kunde se *orsakerna*

pris för att de inte litade på sina aningar om folk på ett tidigt stadium. Jag vill inte misstänkliggöra

till obehaget. Det handlar alltså om att undvika att fälla värdeomdömen om andra *enbart* på grund av spontana känslor. Man kan f.ö. tycka illa om någon utan att därför behöva ifrågasätta vederbörandes grundläggande moraliska status.

Dimensionen handlar om att differentiera medvetandet från en alltför exklusiv identifikation med ens spontana känslor: "Jag *har* känslor, men jag *är inte* mina känslor" (Assagioli, 1975). Med andra ord, det är en god sak att kunna ha en relation till sina känslor och reflektera över vad de betyder snarare än att vara känslornas hjälplösa fånge. I den mån man kan skilja mellan sina känslor och sina värdeomdömen vinner man en större handlingsfrihet. Man kan vara tolerant inför sina egna känslomässiga reaktioner, utan att behöva känna att man faller in i åsikter och värderingar som inte stämmer med ens egen etik. Man kan t.ex. tillåta sig att känna osäkerhet eller rädsla när man möter utlänningar eller avvikande personer utan att ha dåligt samvete för att man därigenom tar avstånd från dem. Man kan också få en större frihet att identifiera sig med allmängiltiga etiska principer, som t.ex. alla människors lika värde, trots att man inte alltid känner sympati för alla sorters människor.

Varningssignaler som tyder på att man inte gör en klar skillnad mellan ens spontana känslor och ens värdeomdömen är:
– Oreflekterade omdömen om personer och grupper utifrån spontana känslor.
– Man drar sig undan från vissa personer eller situationer som väcker obehag och rättfärdigar detta med moraliska omdömen ("han är opålitlig") i stället för med de egna subjektiva känslorna ("jag känner mig osäker i hans närvaro").
– Man misstänkliggör andras underliggande motiv enbart på grundval av obehagskänslor.

Frågor man kan ställa till sig själv:
– Kan jag göra en skillnad på mina egna känslor och min värdering av andra?
– Klassar jag automatiskt det som känns obehagligt som fel?
– Har jag en principiell beredskap att bearbeta mina egna negativa känslor i stället för att fördöma eller dra mig undan, om det visar sig att känslorna mer har med mig själv att göra än med rätt och fel?

Du kan *skapa goda förutsättningar* för andra att skilja mellan spontana känslor och värdeomdömen genom att visa respekt för motpartens negativa känslor samtidigt som du ifrågasätter det berättigade i de värdeomdömen han/hon gör. Du kan också i ditt eget beteende visa att man kan härbärgera negativa känslor utan att därför frånkänna andra en fullvärdig moralisk status.

Övning: Sök i minnet upp tillfällen i ditt förflutna då du haft känslor av obehag och olust inför en viss person. Reflektera över om dessa känslor ledde till att du fällde värderande omdömen om personens moraliska status. Tycker du i efterhand att dessa omdömen var berättigade?

3. Individ-gruppmedlemskap

Denna dimension gäller förmågan att samtidigt ta hänsyn till likheter och olikheter mellan olika individer, t.ex. en viss persons individuella egenskaper i förhållande till personens medlemskap i en grupp jag är i konflikt med. Var och en av oss är både lika andra och olika andra samtidigt. Vi tenderar att överdriva likheterna mellan medlemmar av en viss grupp och förlora ur siktet att de enskilda personerna

kan vara sinsemellan mycket olika. I konflikter förstärks denna tendens på grund av vårt behov av komplexitetsreduktion. I takt med att konflikten eskalerar blir det allt svårare att samtidigt hålla en bild av en grupp i huvudet, och en differentierad bild av de enskilda gruppmedlemmarna (Glasl, 1997). I mindre sofistikerade medvetandestrukturer kan man bara ta hänsyn till en nivå i taget och ser medlemmarna av en grupp som lika, oavsett stora individuella skillnader. Attribution av kollektiva egenskaper till individer är mycket vanligt, t.ex. i form av fördomar gentemot vissa folkslag eller subkulturer.

Genom att utveckla förmågan att hålla isär gruppegenskaper och individegenskaper blir det lättare att relatera på ett autentiskt sätt till enskilda individer. Martin Buber beskriver det som en Jag-Du-relation i stället för en Jag-Det-relation (Buber, 1923). Liksom i den första dimensionen kan det finnas ett inre motstånd mot att se varje människa som unik, eftersom det är lättare för jaget att upprätthålla en känsla av att ha kontroll om man kan identifiera gruppmedlemmar med stereotyper. Genom att inte stoppa in personer i fack beroende på deras grupptillhörighet känner sig de andra sedda som individer, vilket är en god förutsättning för en konstruktiv relation trots olikheter. En överdriven betoning av andra gruppers kollektiva egenskaper låser fast medvetandet i falska förenklingar som försvårar en adekvat hållning i olika situationer.

Varningssignaler som tyder på att du hamnat i fällan att tillskriva individer kollektiva egenskaper är:
– Svepande omdömen om hur "de andra" "är" i form av skvaller och jargong.
– Selektiv perception av motparten och skeva tolkningar av deras beteende p.g.a. dina förutfattade meningar om gruppens egenskaper.
– Omtolkningar av vad personer säger mot bakgrund av de egenskaper man tillskriver den grupp de är medlemmar i.

Frågor man kan ställa till sig själv:
– Finns det grupper där jag har en tendens att tillskriva gruppmedlemmarna personlighetsegenskaper enbart p.g.a. deras grupptillhörighet?

Du kan *skapa goda förutsättningar* för andra att undvika att tillskriva individer kollektiva egenskaper genom att kommunicera autentiskt och behålla kontakten med ditt eget centrum. Möt den andre som individ i ett direkt möte, utan att gömma dig bakom din roll. Ge en nyanserad bild av dina egna gruppmedlemmar. Utveckla en känslighet för när andra tillskriver dig eller tredje person kollektiva egenskaper, och för tillbaka dessa omdömen till sin rätta nivå. Att låta bli att delta i skvaller kan vara ett viktigt bidrag till att riva ned stereotyper.

Övning: Välj ut en grupp som du har fördomar om. Reflektera över ett par olika individer i gruppen, och hur de som individer skiljer sig trots sin gemensamma grupptillhörighet. I vilken mån är de lika och olika?

4. Nyanserad varseblivning av personer

Den förra dimensionen handlade om att inte blanda ihop individegenskaper och gruppegenskaper. Denna dimension handlar om att utveckla förmågan att uppfatta nyanser och motstridigheter inom enskilda personer. Normalt kan vi uppfatta att varje människa har en komplex inre värld som rymmer såväl konstruktiva som destruktiva, såväl egoistiska som altruistiska aspekter. Förmågan att se andras

stället om tendensen att fixera diagnoser när de väl har gjorts, så att ny information inte tillåts

inre motsättningar och paradoxer utsätts dock för stora påfrestningar i konflikter. Behovet av komplexitetsreduktion medför att vi gärna vill se personer som räknas till motparten som ensidigt negativa. Vi kan också tappa sinnet för att uppfatta de mindre trevliga sidorna av våra egna gruppmedlemmar. De förenklade bilderna av båda parter leder till klara och entydiga förväntningar om hur personen kommer att agera, vilket gör det lättare att fatta snabba beslut.

En onyanserad bild av andra individers inre världar utgör ett allvarligt hinder för äkta och konstruktiva relationer. Äkta möten underlättas av nyanserade bilder av andra därför att vi då aktivt kan välja att ta fasta på vissa sidor av en person medan vi överser med andra sidor. Även personer vi tycker illa om och har negativa förväntningar på har inom sig konstruktiva och sympatiska egenskaper. I stundens hetta kan det vara svårt att uppfatta dessa sidor, men genom att medvetet rikta uppmärksamheten mot dem kan man påverka utvecklingen av relationen.

Varningssignaler för förlust av förmågan att se nyanser hos andra är:
– När man inte kan komma på någon positiv egenskap hos motparten.
– Ovilja att ens fundera på om motparten möjligen har några konstruktiva och värdefulla sidor.
– Man har en fast förväntning om vilken motivation som styr en annan människas beteende i varje situation.

Frågor man kan ställa till sig själv:
– Har jag en välutvecklad förmåga att se de motstridiga sidor enskilda personer har?
– Reflekterar jag ofta över vilka olika sorters motiv som kan *konkurrera* om att få styra mina medmänniskors agerande (visioner, rädsla, prestige, konventioner, etiska principer, omsorg om andra, etc.)?

Du kan *skapa goda förutsättningar* för andra att uppfatta nyanser i dig själv genom att tydligt visa upp dina olika sidor. Du kan peka ut dem för motparten genom att ställa konkurrerande motiv och egenskaper sida vid sida. När det gäller tredje person kan du tala om dem i termer av å ena sidan, å andra sidan.

Övningar: 1. Välj ut personer som du har en mycket ensidig bild av. Använd din kunskap och intuition för att komplettera bilden med den motsatta polen. Föreställ dig personer i olika typer av situationer: arbete, fritid, i moraliska dilemman. Skriv ned alla drag och egenskaper du kan finna. Blir det en motsättningsfylld bild?

2. Välj ut en person som du först haft en ensidig bild av, där bilden så småningom blivit mer nyanserad. Låt denna person bli en symbol som du kan återkalla i minnet när du märker att din bild av någon är starkt ensidig.

5. Decentrering av perspektiv

Har du ett perspektiv eller är det perspektivet som har dig? Vårt sätt att tolka världen omkring oss, inte minst under konflikter, färgas på subtila sätt in av det vi fått med oss under vår uppväxt, genom de upplevelser vi haft, genom vår utbildning och genom den kultur vi växt upp i. I en viss situation formas också ens perspektiv av den position man har i relation till andra, som t.ex. en viss roll i en organisation eller vissa uppgifter och ansvarsområden. Vad vi tycker är rimligt, sant och viktigt ~~respektive fel, obegripligt~~ och oviktigt beror på det perspektiv vi har. Detta delavsnitt påverka och förändra de bilder man gjort sig.

fokuserar på insikten att det egna synsättet formas av en rad olika faktorer och att det därför inte kan betraktas som det enda giltiga synsättet. De flesta människor ställer sig sällan frågan om det kan finnas andra, lika berättigade, sätt att tolka en viss situation. Decentrering innebär att man är aktivt medveten om att det egna perspektivet är just det egna perspektivet. Denna medvetenhet gör det möjligt att inse att ens egna prioriteringar, bekymmer och tolkningar inte nödvändigtvis är sanningar som är lika giltiga för alla.

Så länge vi tror att vår egen världsbild utgör det enda sanna och rätta är möjligheterna att vidga sin förståelse mycket begränsade. En sådan övertygelse kan leda till att man raskt avfärdar andras perspektiv som ointelligenta eller irrelevanta. Om man inte håller kontakten med att den andra personen kan se på samma händelser med helt andra utgångspunkter så kommer man att bedöma den andra personens agerande bara med det egna perspektivets måttstockar. Resultatet är inte sällan att man drar slutsatsen att den andre antingen har tvivelaktiga motiv eller är dum. I de flesta konflikter kan du vara säker på att motparten har en helt annan tolkning av orsaker, sakfrågor, värden och alternativ än vad du har. Om du inser detta kan du kanske också hålla möjligheten öppen att vissa handlingar kan vara berättigade och rationella även om de verkar vara helt uppåt väggarna inom ramen för *ditt* perspektiv. Detta är viktigt eftersom det tillåter dig att se den andre som en respektabel person, en person med en etisk motivation även om hans eller hennes agerande inte är förenligt med *dina* värden och normer.

Ett ytterligare problem med att inte ha en medveten relation till det egna perspektivets egenheter är att man då inte har någon plattform från vilken man kan reflektera över och utvärdera de värden och normer man tagit till sig under uppväxten i en viss social och kulturell miljö. Du kan känna dig bunden till vissa värden och normer utan att någonsin ha frågat dig om de verkligen är giltiga för dig.

Att öppna sig för existensen av många olikartade perspektiv kan dock medföra nya problem. Om mitt eget perspektiv är relativt och alla andras också, hur kan jag då orientera mig i livet och ta ställning till viktiga frågor? Känslan av relativitet kan leda till desorientering eller cynism. Men det är fullt möjligt att känna sig starkt lojal mot ett visst perspektiv samtidigt som man vet att det inte är evigt. Denna attityd innebär att det egna perspektivet alltid är öppet för omvärdering och utveckling.

Varningssignaler som tyder på förlust av insikten i det egna perspektivets relativitet:

– Benhård övertygelse om att mitt/vårt sätt att se på situationen är rätt.
– Känslor av irritation och fientlighet när man kommer i kontakt med synpunkter som strider mot ens egen grundläggande världsbild.
– Utgränsning av personer och åsikter som är avvikande.
– Uppkomst av trossatser eller ledargestalter som upplevs som ofelbara.

Frågor man kan ställa till sig själv:

– Hur har min egen världsbild och mina mål i livet blivit formade av min speciella bakgrund (livshistoria, uppväxtmiljö, kultur, tidsepok)?
– Finns det i de grupper jag tillhör föreställningar som inte kan/får ifrågasättas?

Du kan *skapa goda förutsättningar* för andra att relativera sin världsbild genom att utveckla en känslighet för när samtal glider in i en avgränsning mot andra perspektiv, t.ex. genom negativa tolkningar av utgruppers beteende, levnadssätt, avsikter, etc. När detta händer, försök då undvika att instämma, gå inte heller till direkt angrepp mot samtalspartnerns världsbild, utan försök nyansera bilden av utgruppens perspektiv i konkreta termer. Fokusera på konkreta erfarenheter, konkreta personer och sakfrågor. Du kan också gå in för att ställa upp olika grundperspektiv sida vid sida utan att ta absolut ställning till de olika perspektiven.

Övning: Gå tillbaka till en situation när du var involverad i en gruppkonflikt, och var helt övertygad om att den egna gruppen stod för det rätta. Identifiera dig med en oberoende iakttagare, och reflektera över hur den andra gruppens tolkning av situationen såg ut.

6. Upprätthålla kontakten

I konflikter är impulsen att skapa en distans till det som vi upplever orsakar frustrationer starkare än vanligt. Vi försöker skapa en distans mellan oss själva och våra motståndare i syfte att undvika skada och obehag. Detta undvikande beteende, som kan komma till uttryck i öppet beteende eller som en känslomässig inställning, förvärrar mycket ofta konfliktens eskalationsmekanismer. I brist på kontakt och kommunikation får vår fantasi full frihet att hitta på scenarier och fiendebilder utan att behöva testa dessa mot verkligheten genom att höra vad motparten har att säga. Dessa fantasier ger ofta liv åt våra värsta farhågor därför att vi är oroliga att gå miste om något viktigt och vi vill förbereda oss på det som kan komma att hända.

Nyckelfärdigheten i denna dimension är förmågan att stå ut med obehagliga känslor utan att skära av kontakten. Fokus är inte i första hand på relationen mellan dig själv och din motpart, utan på din relation till dina egna känslor, i det här sammanhanget obehag. Om du kan stå ut med att känna dig frustrerad, arg, nonchalerad eller ängslig utan att dra dig tillbaka eller agera ut så kan du också bibehålla kontakten med din motpart. Denna kontakt är den viktigaste förutsättningen för att kunna lösa konflikten (Maringer & Steinweg, 1997). Att kunna upprätthålla kontakten har också en mycket vidare betydelse. Att hålla avstånd är ett sätt att försvara status quo, att skydda dina invanda mönster och hållningar. Tendensen att dra sig tillbaka från kontakt uppkommer när vi känner oss illa till mods för att andra människor eller situationer är främmande, konstiga och svåra att tolka. Det kan därför finnas många vardagssituationer där man kan arbeta med kontakt och distans. Kontakt öppnar möjligheten till förändring därför att du tillåter dig själv att utsätta dig för det främmande, anomalierna, det som inte passar in i det mönster du försöker upprätthålla.

Den konkreta utmaningen i denna dimension är att rikta uppmärksamheten mot din förmåga att uthärda obehag utan att ta till distansering, undvikande och utagerande. Första steget kan helt enkelt vara att notera hur du brukar reagera när du konfronteras med någon eller något som ger dig negativa känslor, utan att försöka ändra på dina reaktioner. När du har fått syn på dina reaktionsmönster kan du börja arbeta med din relation till dina spontana känslor. Målet är inte att trycka undan känslorna, utan att kunna acceptera dina negativa reaktioner utan

att låta dig regeras av dem. Den gåva man får genom att kunna uthärda obehag är en mycket större frihet att relatera till livet som det är, och därmed också kraft att arbeta aktivt med att förändra situationer och relationer som är begränsande och frustrerande.

En modig föresats är att försöka betrakta känslor av irritation som en påminnelse om frågan: Möter jag här en utmaning att gå utöver mina vanliga gränser? I många fall kommer frågan otvivelaktigt att besvaras med "nej," men en grundläggande nyfikenhet kan ibland möjliggöra upptäckten av värdefulla tillfällen att förändras.

Varningssignaler som tyder på avgränsning av det främmande är:
– Tendenser att frysa ut eller ta avstånd från personer endast för att de beter sig annorlunda än andra.
– En känsla av förstelning i möten med främmande personer och situationer.
– En känsla av obehag därför att man inte kan kommunicera så friktionsfritt som man är van vid.
– Man börjar gå omvägar för att slippa möta vissa personer.
– Man känner en stark motvilja vid tanken på att dela en måltid med vissa personer.

Frågor man kan ställa till sig själv:
– Håller jag en fysisk eller känslomässig distans till personer som jag har problem med?
– Kan jag tolerera att arbeta tillsammans med personer som beter sig udda eller obegripligt med en bibehållen öppenhet?
– Hur hanterar jag möten med personer eller miljöer som känns främmande?

Man kan *skapa goda förutsättningar* för andra att öka sin förmåga att möta det främmande med öppenhet genom att verbalisera frågan. Peka ut vilka detaljer det är som inger känslan av främlingskap och osäkerhet. Blir du själv utsatt för andras avgränsning kan det eventuellt hjälpa att betona sådana känslor och erfarenheter som är allmänmänskliga, t.ex. vad gäller familj, vänskap, mat, fritidsupplevelser, etc.

Övning: Sök upp en miljö där du möter människor som är helt annorlunda än du själv (t.ex. personer från andra kulturer eller andra sociala skikt). Ta kontakt med dem, t.ex. genom att starta en konversation. Observera dina egna känslor inför att inte kunna kommunicera på ett invant och bekant sätt.

7. Koordinera intressen

Intressekoordination är förmågan att samtidigt ta hänsyn till egna intressen och behov *och* motpartens intressen och behov. De två perspektiven måste ses som delar av ett ömsesidigt förhållande som måste kunna fungera som ett sammanhängande system. Denna förmåga har två aspekter. Den ena är att kunna lämna det egna perspektivet utan att därför bli uppslukad av den andres perspektiv. Båda perspektiven måste betraktas från en utomstående observatörs synvinkel. Den andra aspekten är att kunna hålla motstridiga eller t.o.m. oförenliga element i medvetandet samtidigt. Man behöver alltså både kunna hålla isär och hålla ihop komplexa och motsägelsefulla mentala bilder. Koordination av olika intressen kräver att man kan omfatta komplexa och motstridiga perspektiv i synfältet på ett sätt som både håller isär dem som separata perspektiv och ser hur de förhåller sig

till varandra. Först då blir det möjligt att söka efter kreativa problemlösningar som integrerar alla parters intressen (Schroder, Driver & Streufert, 1967).

Om man saknar förmågan att kunna se en sak ur olika parters synvinkel samtidigt är det mycket svårt att arbeta sig fram till en lösning på demokratisk väg (Oesterdiekhoff, 1992). Då återstår bara konkurrens, där ett perspektiv segrar och det andra förlorar. En social ordning (t.ex. i organisationer) under sådana förhållanden bygger på dominans och lydnad. Den starke (i kraft av sin position eller sina personliga egenskaper) dikterar hur man ska hantera en viss fråga och övriga underordnar sig detta. Det är mycket viktigt att inte i onödan förlita sig på dominans/lydnad-relationer, för de håller kvar de inblandade individerna i ett omoget sätt att relatera i samhället. Detta står inte i motsättning till att det finns en tydlig rollfördelning, där en viss person har i uppgift att fatta viktiga beslut. Nyckelordet är *legitimitet,* d.v.s. att auktoriteten inte baseras på ovillkorlig makt, utan på en insikt i att en rollfördelning är nödvändig för att t.ex. en organisation ska kunna fungera. Förmågan att koordinera olika intressen i den egna föreställningsvärlden är därför ett bidrag till den demokratiska utvecklingen i samhället.

Varningssignaler som tyder på en försvagad förmåga att koordinera intressen är:

– Ovilja att reflektera över motpartens intressen och motiv.

– Oförmåga att lyssna till motpartens synpunkter utan att avfärda dem som oberättigade, bedrägliga, irrelevanta, etc.

– Man lägger märke till att man har en tendens att tolka motpartens ståndpunkter enbart som uttryck för förmodade oetiska motiv (t.ex. att vinna makt eller prestige).

– Motparten upplevs enbart som ett hinder.

Frågor man kan ställa till sig själv:

– Glider jag lätt in i dominans/lydnad-roller i stället för att försöka hitta sätt att jämka ihop olika intressen?

– Kan jag behålla en distinkt känsla för mina egna värden och mål när jag lever mig in i andras perspektiv, eller när jag försöker ta hänsyn till andras vilja?

Du kan *skapa goda förutsättningar* för andra att lösa intressemotsättningar på ett demokratiskt sätt genom presentera olika intressen med ett "utifrånperspektiv," där både egna och andras intressen och behov behandlas som legitima. Förklara vilka viktiga värden som står på spel för dig, och visa att du förstår vilka viktiga värden som står på spel för andra, och försök betrakta en konflikt mellan intressen som ett gemensamt problem där utrymme ges för att säkra så mycket som möjligt av det som är i grunden viktigt för parterna.

Övning: Välj ut en situation ur det förgångna då du upplevt att det handlat om allt eller intet (vinst eller förlust, dominans eller underkastelse) mellan dig och en motpart. Kan du nu i efterhand se dina egna och motpartens intressen sida vid sida, och hur de relaterar till varandra? Vad var absolut oförenligt, vilka aspekter skulle man kunnat hitta en lösning för som jämkade ihop era positioner?

8. Inlevelseförmåga

Denna dimension tar upp förmågan att leva sig in i andra personers situation, vad som är viktigt för dem, vilka val och konsekvenser de står inför, hur de uppfattar sin situation, och hur de känner (t.ex. vad de är rädda för). Jag gör en skillnad

mellan inlevelseförmåga och empati (som behandlas senare). Inlevelseförmåga är en mental operation, förmågan att tillfälligt lämna sitt eget perspektiv för att föreställa sig en annans perspektiv, medan empati är förmågan att känna och känna sympati för en annan människas känslor.

Frånvaron av försök att leva sig in i andra situation är ett av de viktigaste hindren för konstruktiv hantering av konflikter. Problemet är inte i första hand en *oförmåga* att föreställa sig hur situationen ser ut för motparten, utan bristen på en spontan impuls att ens försöka. Konfliktparter avfärdar ofta andra parters uttalanden och agerande som oärligt, obegripligt, korkat eller aggressivt, utan att verkligen göra ett försök att söka efter möjliga förklaringar till det som sker. Det avgörande steget är därför när du börjar känna nyfikenhet över hur motpartens synfält kan tänkas se ut. Denna nyfikenhet kan starta en process där du provar dig fram till en mer adekvat mental föreställning om vilka frågor, känslor och tolkningar motparten är sysselsatt med.

Inlevelseförmåga har ett flera olika steg med olika grad av sofistikering. Det är ganska enkelt att föreställa sig vad man själv skulle känna och tänka om man var i en annan persons situation. Det är dock mycket svårare att föreställa sig hur det känns att vara en person som har en personlighet eller en kulturell bakgrund som är mycket olik ens egen. Många människor tycker att det är till stor hjälp att bekanta sig med litteratur om personlighetstypologier (som t.ex. Myers-Briggs Type Indicator, enneagram eller beskrivningar av astrologiska symboler), om skillnader mellan manligt och kvinnligt eller om antropologi för att utveckla förståelsen av hur andra människor fungerar. Att utveckla sina färdigheter i att leva sig in i andra människors subjektiva upplevelse kan vara ett livslångt projekt.

I konflikter utsätts inlevelseförmågan för en hård press, bl.a. därför att det blir svårare att agera beslutsamt och snabbt om man också ser situationen ur motpartens synvinkel. Samtidigt är inlevelseförmåga en nyckel till att förstå motparten, och därmed att finna en lösning som är legitim i alla inblandade parters ögon. Förmågan till inlevelse påverkar också starkt de egna attityderna till andra. Även om vi tycker att motpartens omvärldsbild är snedvriden kan inlevelseförmågan ge oss en möjlighet att övervinna oförståelse och avståndstagande.

Inlevelseförmåga gör det inte bara lättare för dig att relatera till andra på ett konstruktivt sätt. Det gör det också lättare för dig att få lite distans till dig själv och ditt eget perspektiv. Genom att skifta mellan olika perspektiv kan du skapa en större frihet för dig själv i förhållande till det du alltid trott varit fundamentalt och viktigt för dig själv och som kan ha bundit fast dig vid ett trängre perspektiv än nödvändigt.

Varningssignaler som tyder på att man tappat förmågan att leva sig in i andras situation är:

– Motpartens agerande framstår som korkat och obegripligt och man frågar inte ens sig själv vad det kan finnas för bakgrund till agerandet.

– Man ser motpartens agerande enbart som ett uttryck för dolda avsikter av tvivelaktig natur (som t.ex. att slippa undan arbete eller skaffa sig mer inflytande).

– Man upplever motpartens känsloutbrott som opassande, oförlåtliga, konstiga och omotiverade.

– Man tycker att motpartens försiktighet verkar obegriplig eller suspekt.

Frågor man kan ställa till sig själv:
– Är jag nyfiken på hur andra upplever sin situation?
– Kan jag föreställa mig hur personer som har en annan världsbild ser på sin situation och sina val utan att genast döma dem?

Du kan *skapa goda förutsättningar* för andra att utveckla sin inlevelseförmåga genom att på ett autentiskt och tydligt sätt förmedla ditt eget perspektiv, samt i ord jämföra det med hur andras perspektiv ser ut. Bemöda dig om att kommunicera på ett sätt som gör det lätt för motparten att relatera känslomässigt till din situation. Be andra öppet att föreställa sig hur det skulle kännas att vara i din situation.

Övning: Välj ut en situation där en person som du har en hygglig kännedom om agerade på ett sätt du inte kunde förstå. Föreställ dig att du är denna person. Hur ser situationen ut? Vad har hänt tidigare? Vad har du för mål, vad är du rädd för? Vad tror du att andra kommer att göra? Vilka handlingsalternativ finns i din föreställningsvärld?

9. Empati

Empati är förmågan att känslomässigt försätta sig i en annan människas belägenhet, att genom medkänsla känna vad en annan människa känner. I denna dimension handlar det om att kunna använda sin empati på ett fritt sätt, särskilt förmågan att känna empati med motpartens känslomässiga situation även när man inte delar motpartens ståndpunkter eller tolkningar av situationen. Denna förmåga gäller differentiering mellan empati och värdeomdömen, så att de kan fungera oberoende av varandra. I ett tidigare avsnitt togs förmågan att göra värdeomdömen oberoende av spontana negativa känslor upp. Här handlar det om att kunna använda empati som ett instrument för att gestalta relationer trots olikartade värdeomdömen. Att visa empati för motpartens känslor är ofta en mycket helande handling som kan vända en konfrontativ stämning till en mer konstruktiv. Den svåra konsten är att kunna använda sin empati även när man tycker att motparten handlar fel, har värden man tar avstånd ifrån eller har känslor som man tycker inte är välgrundade. Det kan vara mycket svårt att känslomässigt leva sig in i hur en person man tycker handlar moraliskt förkastligt känner. Förmågan att göra det kan dock vara helt avgörande för konfliktens förlopp. Känslor ljuger inte, men de påverkas starkt av de tolkningar man gör av en situation. Genom att skilja mellan motpartens känslor och tolkningar blir det möjligt att känna sympati för de känslor som rör sig i motparten, utan att nödvändigtvis hålla med om att motpartens tolkning av situationen är riktig.

Empati är en form av direktkontakt med omvärlden, ett sätt att delta i andra människors verklighet. Empati är inte bara en passiv förmåga utan ett värdefullt instrument som aktivt kan användas för att skapa ett mer konstruktivt klimat i många olika sammanhang. En välutvecklad empatisk förmåga är förutsättningen för att utveckla det som i vardagligt tal kallas *takt*, d.v.s. förmågan att säga och göra rätt sak vid rätt tillfälle. Förmågan till empati förutsätter dock oftast att man inte är alltför upptagen med sina egna sårade känslor, egen ängslan eller egen vilja. Ibland är det nödvändigt att se till att man får empati av andra innan det är möjligt för en att öppna upp sin egen empati för en motpart i en konflikt.

Varningssignaler som tyder på en reducerad empatiförmåga är:

– Ovilja att ens försöka känna sig in i hur motparten känner sig bakom masken.
– Upprepade upplevelser av att man har sagt fel saker vid fel tillfälle.
– En känsla av att egna känslor, önskningar och ängslan är trängande viktiga, så att det inte finns utrymme för medkänsla.

Frågor man kan ställa till sig själv:
– Är min förmåga till empati blockerad om jag tycker att den andre är osympatisk?
– Kan jag känna empati med personer som har åsikter eller agerar på ett sätt som jag tycker illa om?
– Är jag faktiskt villig att använda min medkänsla och intuition för att ta kontakt med det känslor av oro, ängslan, ilska, sorg och nervositet motparten har?

Du kan *skapa goda förutsättningar* för andra att utveckla mer empati trots meningsskiljaktigheter genom att uttrycka känslor i en direkt och naken form utan att oupplösligt förknippa dem med bestämda ståndpunkter eller tolkningar. Marshall Rosenbergs giraffspråk är en utmärkt väg att skapa en atmosfär som gynnar empati (Rosenberg, 1999). Rosenberg föreslår att vi kan skapa bättre förutsättningar för en tillfredställande kommunikation genom att (1) rapportera vad vi observerat direkt, snarare än de tolkningar och diagnoser vi gjort upp; (2) uttrycka de känslor som väcktes av det vi observerade på ett enkelt och direkt sätt; (3) tala om vilka önskningar, behov och värden vi hade som bidrog till känslorna; samt (4) tydligt tala om vad vi önskar oss att den andre ska göra, utan att ställa upp några ovillkorliga krav. Utrymmet här räcker inte för en utförligare diskussion av Rosenbergs modell.[12] Man ska heller inte glömma möjligheten att direkt tala om att man gärna skulle vilja känna att den andre har empati för ens känslor.

Övning: Välj ut en situation där någon varit djup sårad eller förbannad på dig av skäl som du själv tyckte var bagatellartade, eller missförstådda. Tona in i hur personen kände, utan att ta hänsyn till vad du tänker om känslornas berättigande.

10. Aktsamhet

I denna dimension handlar det om förmågan att hålla fast vid en *medveten* bearbetning av beslutsdilemman, trots tidspress, rädsla och andra starka känslor. I konflikter är det mycket lätt att den mödosamma proceduren att samla information förutsättningslöst, väga för och emot, ta hänsyn till motsägelsefulla synvinklar, etc. "kortsluts." Man faller då tillbaka i oreflekterade "automatiska" reaktionsmönster. Det finns en hel skala av sådana mönster, från de beteendenormer som kulturen tillhandahåller i form av rutiner, förebilder, rollförväntningar och myter, till omedvetna "skripts," känslomässiga impulser, och instinktiva reflexer. Fördelen med dessa är att de erbjuder snabba besluts- och reaktionsmönster. Nackdelen är att de är stereotypa, d.v.s. inte anpassade efter de unika förhållanden som råder i den aktuella situationen. Dessutom utesluter de möjligheten att handla medvetet i enlighet med ens egna värdesystem. I de flesta grupper utbildas rutinmässiga och stereotypa reaktionsmönster för olika situationer. Detta är ofta bra, för det gör beslutsfattandet smidigare. Ibland är det dock olämpligt att hantera ett problem med vedertagna rutiner. Det gäller då att medvetet välja att hantera situationen

[12] Se vidare Rosenberg, 1999 samt hemsidan för Center for Nonviolent Communication: http://www.cnvc.org, och http://home.pi.se/webpage/giraff/index.html.

utifrån de unika förutsättningar som finns just då. På en mer personlig nivå spelar omedvetna "skripts" ofta en nyckelroll för vardagens förhållningssätt. Sådana skripts kan t.ex. vara: "om jag inte direkt säger ifrån blir jag överkörd" eller "jag måste vara snäll, annars blir jag inte älskad." Denna typ av föreställningar om hur man måste förhålla sig i världen har grundlagts tidigt i livet, men är sällan relevanta för vuxenlivets förhållanden. Med en stark själslig närvaro i både det yttre och det inre kan man minimera betydelsen av sådana stereotypa reaktionsmönsters inflytande över ens beteende.

Aktsamhet betyder här en förmåga att *relatera* till sina egna tankar, känslor och beteendeimpulser snarare än att vara styrd av dem. Tankarna, känslorna och handlingsimpulserna finns där, men du är medveten om dem och kan fråga dig själv: Är detta verkligen vad jag vill? Finns det andra saker jag vill ta med i beräkningen? Dessa frågor kanske inte har tillräckligt med styrka för att påverka hur du agerar i ögonblicket, men de kan ge dig möjlighet att ta ansvar för konsekvenserna, t.ex. genom att reparera den skada som ett utbrott har lett till.

Så länge det är dina känslor som har dig snarare än du som har dem kommer du sannolikt att reagera på en person som är en källa för frustration för dig bara utifrån dina känslor. Om du har en relation till dina känslor kan du vinna en viss frihet att se helhetsbilden, där din frustration är en del av bilden, men inte den styrande faktorn.

Varningssignaler som tyder på en förlust av förmågan att välja medvetet mellan olika handlingsalternativ är:
– När du tänker tillbaka så inser du att viktiga beslut fattades utan eftertanke.
– En känsla av otålighet när vissa frågor som redan avgjorts väcks igen av motparten.
– Motparten är uppenbarligen djupt otillfredställd med resultatet trots att besluten fattats enligt vedertagna rutiner.
– Allt oftare förekommande utbrott av impulsivitet utan efterföljande bearbetning/reparation.

Frågor man kan ställa till sig själv:
– Faller jag lätt in i vanemässiga eller impulsstyrda reaktionsmönster i spända situationer?
– Hur ser mina "automatiska" försvarsreaktioner ut? Vilken effekt får de på motparten?
– Kan jag behålla friheten att välja sätt att agera i en kritisk situation?

Du kan *skapa goda förutsättningar* för andra att agera intentionellt genom att låta impulsiva reaktioner passera förbi, och genom att peka ut när motparten baserar sitt agerande på slentrian eller stereotypa reaktionsmönster. Ofta kan det vara en fördel att vid ett senare tillfälle ta upp ett samtal om situationen och beskriva hur man uppfattade det som hände. Om det finns mönster som upprepar sig kan man försöka att beskriva ett scenario för hur relationen kommer att utveckla sig i framtiden om parterna inte hanterar situationen på ett mer medvetet sätt.

Övning: 1. Gå tillbaka till en situation där du agerat oreflekterat. Undersök varför. Var dina känslor så starka (ilska, rädsla) att känslorna tog över helt? Berodde det helt enkelt på bristande medvetenhet om vad du gjorde? Har du inkörda mönster för hur du reagerar när du blir angripen? Hur reagerade motparten?
2. Fråga någon som står dig nära om du har återkommande försvarsreaktioner i

spända situationer, t.ex. särskilda beteenden, attityder, diskussionsstrategier eller känsloreaktioner.

11. Autenticitet

Här tas förmågan att hålla fast vid autenticitet i kommunikationen med motparten upp, d.v.s. att visa hur man verkligen känner, samt uttrycka vad det är man behöver och vill. Rädslan att bli uttnyttjad och att inte kunna försvara sina intressen resp. realisera sina visioner leder lätt till att man tillgriper taktiska finter och manipulativa diskussionsstrategier. När detta sker bryts förtroendet mellan parterna snabbt ned och man kan inte längre lita på att den andre menar vad den säger. Parterna börjar då tolka situationen utifrån sina värsta farhågor om motpartens motiv och strategier, ofta med en snabb konflikteskalation som följd.

Den sorts autenticitet som jag syftar på här är en egenskap i interaktionen mellan människor snarare än ett kompromisslöst utagerande av de känslor du råkar ha i en viss situation. Syftet med autenticitet är att främja en ärlig, öppen och genuin relation mellan dig själv och andra. Om autenticitet uppfattas i termer av att ge uttryck för ens känslor och åsikter utan hänsyn till hur motparten kan tänkas reagera har man missat den väsentliga poängen. Autenticitet är nära relaterat till takt, båda dessa kvaliteter har med genuin kontakt med andra att göra.

Förmågan till autenticitet är givetvis nära förbunden med hur ens egen motivation ser ut. Det finns tre olika orsaker till svårigheter att kommunicera autentiskt. Den första är rädslan för den sårbarhet man utsätter sig för när man öppet visar sina känslor och önskningar. En sådan öppenhet medför en risk att bli avvisad eller kränkt. Den andra orsaken är rädslan att försämra möjligheterna att realisera sina önskningar, därför att man genom öppenhet kan förlora en taktisk fördel. Den tredje orsaken är om man inte är beredd att öppet stå för sina önskningar, därför att man vet att de är egocentriska. Reflektion över den egna förmågan till autenticitet i spända situationer kan alltså ge insikt i mycket centrala delar av en själv. I konflikter finns det extra starka skäl att träna upp det inre Vittnet, d.v.s. förmågan att iaktta ens egna känslor, tankar och önskningar. I den mån man inte är medveten om vad man känner i ett visst ögonblick är det givetvis svårt att kommunicera autentiskt. Till autenticitet i kommunikation hör därför förmågan till ett autentiskt *lyssnande* till vad andra har för intryck av en själv.

Autenticitet kräver förmåga att uthärda att vara sårbar i situationer där viktiga intressen och behov står på spel. Detta är svårt, men är en förmåga som kan tränas upp.

På grund av möjligheten av självbedrägeri och omedveten motivation är det inte lätt att veta om man verkligen är autentisk eller inte. Med tanke på att vi alla har olika lager inom oss kan man också ifrågasätta om autenticitet verkligen är ett fungerande begrepp. Det viktiga här är dock inte att uppnå ett tillstånd av komplett autenticitet utan att vara uppmärksam på temat autenticitet och ständigt arbeta med det.

Varningssignaler som tyder på en förlust av autenticitet är:

– Man upptäcker att man börjar använda finter och knep (t.ex. att inte avslöja allt man vet, att utfärda förtäckta hot, utöva känslomässiga påtryckningar eller hänvisa till erkända auktoriteter) för att vinna övertag.

– Man upptäcker att man drar sig för att visa vad man verkligen känner och tänker.

Frågor man kan ställa till sig själv:
– Lägger jag vikt vid att vara rak och öppen i min kommunikation? Är jag beredd att betala ett pris för autenticitet (sårbarhet, t.ex.)?
– Finns det drag av taktik och finter i mitt sätt att kommunicera i känsliga situationer?
– Är jag rädd att visa vad jag verkligen känner och tänker?

Du kan *skapa goda förutsättningar* för andra att vara autentiska genom att själv vara det, samt genom att markera din respekt för andras känslor och ståndpunkter även när du inte håller med. Här vill jag återigen hänvisa till Rosenbergs ickevåldskommunikation (Rosenberg, 1999) som en utomordentlig ansats att uppnå autenticitet och för att underlätta för andra att vara autentiska.

Övning: Träna i dina vardagliga interaktioner på autenticitet. Börja med att observera dig själv och dina vanemässiga sätt att kommunicera. Vad säger du t.ex. när folk frågar dig hur du mår? Öva på att vara sann mot dig själv i varje situation där en ömsesidig förståelse är viktig för dig (eller för den andre). Observera dock också vilka verkningar din kommunikation har på andra, så att du inte ser autenticitet som en fråga om att du hänsynslöst ska kunna uttrycka din aggressivitet och frustration i alla lägen.

12. Identifikation med etiska principer

Denna dimension handlar om förmågan att hålla kontakten med universella etiska principer även i situationer när våra mer primitiva impulser driver oss i en egocentrisk riktning. Bland de viktiga värdena att hålla fast vid finns övertygelsen om att varje människa har rätt att få sina känslor respekterade (oavsett vad jag själv tycker om dessa känslors berättigande), samt en rätt att uttrycka sina synpunkter och få dem hörda. I ett generellt perspektiv handlar denna dimension om förmågan att upprätthålla ett decentrerat perspektiv, d.v.s. att identifiera sig med värden som baseras på en helhetsbild snarare än på ett perspektiv som är begränsat till de egna intressena.

Det svåra med detta är att de allra flesta är övertygade om att de håller sig till goda principer. Denna övertygelse kan t.o.m. vara *orsaken* till konflikten. En viktig poäng med denna dimension är att det inte handlar om att försäkra sig om att man kämpar för en god (eller försvarbar) sak, utan att man är omsorgsfull vad gäller att *hantera* konflikten på ett sätt som lever upp till etiska grundprinciper.

Viljan att agera utifrån universella etiska värden är nära knuten till en smidig och levande förmåga att byta perspektiv. En stor erfarenhet i sätta sig in i hur det är att vara andra människor leder fram till en föreställning om hur man i allmänhet bör förhålla sig emot varandra, oberoende av tillfälliga intressen. Blir denna föreställning stark och levande kommer den att gå före egocentriska intressen i individens motivation. Det upplevs då som ett större värde att agera på ett sätt jag skulle finna acceptabelt även om jag vore i motpartens roll, än att driva igenom mina egna intressen med oetiska metoder (t.ex. förtäckta misstänkliggöranden, snedvriden information, hot avsedda att utsätta motparten för stress, blockering av motpartens möjligheter att uttrycka sig). Här handlar det om att befästa jag-känslans identifikation med ett altruistiskt perspektiv och att utveckla motstånds-

kraften mot nedbrytande krafter när vi utsätts för stress. Denna dimension kan hjälpa oss att klargöra hur stark vår identifikation med det separata jaget är, och peka ut en konkret väg till en begynnande jag-transcendens. Detta tema återkommer i den sista dimensionen, här koncentrerar vi oss på förmågan att agera på ett etiskt sätt i kritiska situationer.

Varningssignaler för att man håller på att tappa kontakten med sina mest ädla värden är:
– En känsla av att så viktiga intressen står på spel för mig att jag är beredd att ta till vilka knep som helst för att försvara dem.
– Man lägger märke till att ens egna mål har blivit så viktiga för en att man inte längre kan reflektera över situationen som helhet.
– Oförmåga att låta motparten tala till punkt.
– Oförmåga att lämna plats för motpartens känslor utan att gå till motangrepp.

Frågor man kan ställa till sig själv:
– Vilka föreställningar har jag om hur jag bör hantera kritiska situationer?
– Kan jag i en laddad situation lämna plats för motparten att uttrycka sina känslor och ståndpunkter utan att försöka censurera, stänga av, avvärja, manipulera?

Du kan *skapa goda förutsättningar* för andra att bibehålla kontakten med sina egna etiska principer genom att visa respekt för andras känslor och begär. Betona att det är viktigt att skilja på sak och person. Be om ursäkt för egna snedsteg, så visar du att du inte tyckte det som hände var OK.

Övning: Välj ut ett par situationer i det förflutna då du agerat manipulativt eller ojust därför att dina begär eller intressen var viktigare för dig än dina föreställningar om hur man bör möta andra människor. Reflektera över vad som hände inom dig, utan att döma. Kan du föreställa dig etiskt försvarbara sätt att förhålla sig som ändå låter dig stå för det som är viktigt (intressen, begär, behov)?

13. Personliga värden och grupptryck

Här handlar det om förmågan att bibehålla ett personligt värdesystem även om grupptrycket i den egna gruppen kräver konformitet med gruppens värden, normer, tolkningar och stämningar. Grupper som dragits in i en konflikteskalation brukar sträva efter likriktning vad gäller omvärldsbilder, tolkningar och strategier. Detta är en närmast instinktiv reaktion på stress-situationer, eftersom homogenitet i gruppen underlättar ett snabbt och effektivt beslutsfattande och agerande. Den gruppmedlem som avviker från gruppens allmänna konsensus utsätts för ett starkt tryck att antingen lämna gruppen eller anpassa sig till dess mönster. Det krävs en stabil och personligt förankrad moral för att kunna stå emot detta grupptryck. Ur individens synvinkel kan det vara frestande att underordna sig grupptrycket eftersom detta befriar individen från uppgiften att självständigt ta ställning till svåra frågor. Kollektivet erbjuder ett färdigt mönster, en ström som man kan flyta med i. Att gå emot denna ström kan vara en krävande uppgift som dessutom kan leda till att man förlorar känslan av att tillhöra en gemenskap. Budskapet i denna dimension är inte att man ska vara oppositionell till varje pris närhelst man känner en sådan impuls. Det viktiga är att uppmärksamma spänningsfältet mellan grupptrycket och individens värden och fatta ett medvetet beslut om huruvida man ska stå upp mot grupptrycket eller hålla en lägre profil.

Den aspekt av medvetandeutveckling det handlar om här har inte bara med konflikter att göra. Det är över huvud taget en av de viktigaste uppgifterna vi har i våra vuxna liv att utveckla en personlig identitet som inte oreflekterat följer samhällets konventioner och roller. Vem är du egentligen, vad står du för, vad har du för mål i livet? Genom att arbeta med denna dimension kan du utveckla en tydligare känsla för vem du är och vart du är på väg. Du kan därigenom bli mindre beroende av vad du tror att andra kommer att tycka och tänka om dig, vilket ger dig större frihet att ge ett självständigt och positivt bidrag till omvärlden. I ett större perspektiv är individuation den bästa garantin för att förhindra att grupper glider in i starkt destruktiva beteenden (mobbing, främlingsfientlighet, krigshets).

Varningssignaler för att man förlorar sig själv och faller in i konformism med gruppens åsikter, tolkningar, mål och känslor är:
– En känsla av att vissa tankar eller känslor inte får uttryckas i gruppen.
– Ymnig förekomst av skvaller som systematiskt riktar sig mot motparten.
– Framväxten av en karakteristisk jargong som avgränsar gruppen från andra, och som innehåller nedvärderande uttryck om andra.
– Att man först lyssnar efter vad de tongivande personerna i gruppen säger innan man yttrar sig.
– Att man känner att man grips av en viss stämning i gruppen som försvinner igen när man är på andra platser.

Frågor man kan ställa till sig själv:
– Har jag ett eget värdesystem (t.ex. vad gäller hur man umgås med individer) som jag kan hålla fast vid även inför grupptryck? Vet jag vad jag tycker?
– Är jag lättpåverkad om personer i min omgivning fäller omdömen?
– Kan jag klara att ensam gå emot gruppen, t.ex. om jag märker att någon mobbas?

Man kan *skapa goda förutsättningar* för andra att behålla sin individualitet trots grupptryck genom att själv visa civilkurage och markera uppskattning för civilkurage. Genom att tala till de egna gruppmedlemmarna som individer och fråga direkt efter deras personliga åsikter ger du näring åt individualiteten. Skvaller är ett av gruppens främsta instrument för att skapa gruppkonsensus. Avvisa skvaller vänligt men bestämt genom att påpeka att du inte vet tillräckligt om sakfrågan för att hålla med, eller genom att öppet markera att du tar avstånd från skvaller. Uttryck i ord de moraliska principer som gör att du inte ger efter för grupptryck.

Övning: 1. Tänk efter om du kan hitta någon åsikt du har som inte är opportun i en grupp du är med i. Använd ett lämpligt tillfälle för att ge uttryck för din åsikt, så att du vet att du kommer att stöta på massivt motstånd och ogillande. Observera hur detta påverkar dig känslomässigt.
2. Föreställ dig en situation där dina personliga värden skulle komma i konflikt med grupptrycket (t.ex. när någon blir mobbad). Hur reagerar du, vad gör du?

14. Ta ansvar

Som jag påpekat tidigare uppstår konflikter när det finns beroenden mellan parterna. Ibland är de ömsesidiga, ibland ensidiga. I konflikten upplever du att någon hindrar dig från att att uppnå något som är viktigt för dig, om det så bara är att få vara ifred och göra ditt jobb i lugn och ro. När konflikter eskalerar upplevs dessa

beroendeförhållanden allt starkare och mer dramatiskt. Om det inte går att komma närmare en lösning kan du i ökande grad att hamna i en känsla av att du är ett offer för yttre omständigheter där du helt enkelt är tvungen att reagera på ett visst sätt. När detta händer kanske du inte längre känner dig ansvarig för det som händer i konflikten utan ser dina handlingar som oundvikliga konsekvenser av den press du är utsatt för. Du kan uppleva att motparten tvingar dig att inta en viss hållning genom sitt sätt att agera. Om din motpart har samma känsla finns det ingen kvar som har möjlighet att göra något aktivt för att påverka händelseförloppet i positiv riktning.

Denna dimension fokuserar på känslan av intentionalitet, att aktivt välja. Det är ibland mycket svårt att känna ansvar för hur man hanterar en mycket svår situation. Det finns dock nästan alltid en möjlighet att välja. Du handlar inte på ett visst sätt för att du måste göra det, utan därför att du tror att konsekvenserna skulle bli sämre om du inte gjorde det. Även om du inte har möjlighet att påverka de yttre omnständigheterna kan du välja hur du vill hantera dem. Ett särskilt viktigt tema är här relationen mellan de nödvändigheter du upplever finns i situationen å den ena sidan och de värden du vill leva efter å den andra sidan. Om du känner dig tvungen att välja ett visst handlingssätt, granska noga vilka behov och värden du har som medför att du känner att du är utsatt för en yttre nödvändighet. Kanske känner du dig tvungen att agera på ett visst sätt därför att du har ett behov att upprätthålla din respekt för dig själv, för att du vill behålla ditt jobb, för att du har en vision du vill förverkliga eller för att du vill förhindra att någon annan lider skada. Att granska dina värden innebär inte nödvändigtvis att du kommer ändra dina val. Det är inte det som är poängen. Det gör dock en skillnad att vara medveten om att de värden du har spelar en viktig roll för den hållning du intar. Du kan då aktivt välja att stå för dessa värden. Att uthärda en svår situation snarare än att ta livet av dig, gå någon annanstans eller ge upp kan vara ett val du vill göra därför att du inte vill ge upp vissa viktiga mål som du har.

En vidare möjlighet i samband med intentionalitetsaspekten är att man kan omformulera meningen med den situation man befinner sig i. En och samma frustrerande situation kan upplevas som hopplös och outhärdlig eller som ett tillfälle att lära sig hantera sin egen frustration. Det senare alternativet tar inte bort frustrationen, men ger situationen en annan innebörd som gör det möjligt att aktivt umgås med upplevelserna snarare än att vara ett offer för dem.

En känsla av att vara inbunden i livsmönster som styrs utifrån uppkommer inte bara i konfliktsituationer. Det kan t.o.m. finnas en viss attraktion i att inrätta livet så att arbete, familjeförhållanden och andra förpliktelser rutar in tillvaron och begränsar handlingsutrymmet. Det ger en känsla av säkerhet kring situationen och framtiden och innebär att man inte själv måste ta ansvar för vad man gör med sitt liv. Verklig individuation, d.v.s. att förverkliga de unika möjligheter man har som individ, är dock beroende av att man ser sig själv som ett subjekt som själv väljer väg i livet. Detta val kan mycket väl vara att leva ett mycket stabilt och inrutat liv, men det är en stor skillnad på att välja det aktivt och att känna sig hjälplöst utlämnad till yttre omständigheter. Vi kan använda de mer akuta situationer som konflikter innebär till att sensibilisera oss för “agens,” d.v.s. att

uppleva oss som personer som i alla lägen kan använda vår vilja för att gestalta situationen.

Varningssignaler som tyder på att man tappar känslan av att ha sitt öde i sina egna händer är:
– Man känner sig som ett offer för yttre omständigheter som inte går att påverka.
– Det man gör uppfattas som reaktioner på vad krafter i omvärlden tvingar en till.
– En känsla av uppgivenhet och desillusionering.

Frågor man kan ställa till sig själv:
– Händer det ofta att jag upplever mig som ett offer för krafter som jag inte har något inflytande över?
– Kan jag se hur mina egna val lett fram till den situation jag befinner mig i?
– Vilka alternativa vägar kan jag gå i framtiden?
– Vilka yttre omständigheter väljer jag att underordna mig, vilka väljer jag att dra mig undan inför, vilka väljer jag att försöka ändra?

Du kan *skapa goda förutsättningar* för andra att känna sig som subjekt genom att möta dem som vuxna, handlingsförmögna personer. Lämna frihet för personer i din omgivning att träffa sina egna val utifrån hur situationen ser ut. Rosenbergs ickevåldskommunikation rekommenderar att man ska uttrycka sina känslor och önskningar tydligt, utan att diagnosticera andras beteende och utan att tvinga på andra sin egen vilja (Rosenberg, 1999).

Övning: 1. Träna på att i varje situation som karakteriseras av tvingande omständigheter utveckla en bild av ditt bästa möjliga handlingsalternativ (t.ex. ta en öppen konflikt, söka annat jobb, avsluta en relation, flytta till annan ort). Du kan välja en situation du nyligen varit med om där du kände dig maktlös på grund av de yttre omständigheterna och tänk noga igenom vilka alternativa möjligheter som fanns. Kanske du finner att det du gjorde var det bästa tänkbara alternativet, men huvudpoängen är att du *väljer* att gör det du gör (i stället för att skjuta dig eller någon annan, springa iväg, bryta ihop, eller något annat). Du kan också utvidga denna övning till att undersöka de val du gjorde som ledde fram till den situation du valde för övningen.
2. Din identifikation med vissa värden och önskningar är en lika viktig orsak till dina känslomässiga reaktioner som yttre händelser. Välj ut situationer där du känt dig djupt frustrerad, och reflektera över ditt eget ansvar för din frustration genom att skärskåda dina egna önskningar och val.

15. Grundmotivation

Den sista dimensionen är medvetandeutvecklingens själva kärnfråga: var jag-känslan har sin grundförankring. Många författare (t.ex. Kegan, 1994) har beskrivit hur jag-känslan kan transformeras i olika stadier och hur denna transformation innebär att hela ens perspektiv på tillvaron förändras. När vi var små barn var jag-känslan i hög grad knuten till kroppsjagets spontana impulser, känslor och önskningar. Gradvis börjar vi sedan utbilda en jag-känsla som är baserad på mer varaktiga element, som t.ex. preferenser, önskningar och en viss självbild. Ännu senare, under tonåren, börjar vi identifiera oss med vissa roller, ideal och personlighetsdrag. Som vuxna står vi inför utmaningen att utveckla en tydlig känsla för vår egen individualitet, bortom konventionella roller. En del av oss kan

t.o.m. komma att utvecka en jag-känsla som inte länge är inbunden i en bild av oss själva som separata och bestående personligheter, utan som snarare upplevs som en ständig förändringsprocess. Ett litet fåtal, ofta personer som mediterat under lång tid, frigör sin jag-känsla från alla former och når fram till en upplevelse där de kan skilja på medvetandet som sådant och de konkreta skiftande innehåll som passerar genom medvetandet. Jag-känslan är här knuten till en medvetenhet som i sig inte har några egenskaper alls. De transformationer vi går igenom avspeglas i vilka frågor, önskningar, intressen och behov som framstår som angelägna för oss. Alltför få människor funderar över vad som är viktigt för dem i deras liv och om det kan finnas anledning att omvärdera vad som är viktigt.

Vilka slags motiv är viktigast för dig i din nuvarande livssituation? Vilka sorters frågor står i centrum i ditt synfält när du blir inblandad i en konflikt? Vad säger dig arten av dina motiv om vilken slags jag-konstruktion du identifierat dig med? Du har förmodligen hört talas om Abraham Maslows behovshierarki. Samma tanke finns inbyggd i det indiska chakrasystemet. På den lägsta nivån finns vårt behov av att överleva och skydda vårt fysiska välbefinnande. I konflikter kan vi uppleva denna nivå som en rädsla att förlora levebrödet eller t.o.m. som en rädsla att bli fysiskt attackerade. På nästa nivå finns lustprincipen, köttets begär och önskningar, som sex, beröring, god mat, skönhet, materiella ting, äventyr, makt-känsla, etc. Den andra sidan av myntet är undvikandet av allting som inger obehag. I konflikter kan vi uppleva denna nivå som frustrerade begär efter materiell välfärd, behagliga miljöer, mindre arbetsbörda, etc., eller som en oro om hur vi ska slippa hamna i trubbel. Någon står i vägen för våra möjligheter att tillfredställa dessa behov och vi vill att han eller hon ska sluta med det. En tredje nivå har att göra med behov av att bli godkänd och uppskattad av andra genom att leva upp till de förväntningar vi tror är viktiga. I konflikter kan detta behov komma till uttryck som en strävan efter socialt viktiga framgångar (karriärpositioner, framgångsrika barn, prestige, statusladdade ägodelar eller en image som en framstående person). Kränkt stolthet och skam är teman som hör hemma på denna nivå. De speglas i en stark önskan att vinna eller ta hämnd. En fjärde nivå av behov handlar om de mål och visioner vi själva utvecklar, som att bli en skicklig och kompetent person, att bygga upp en effektiv organisation, få saker att fungera bra eller ge ens barn en rik uppväxt. I konflikter kan vi uppleva en intensiv frustration kring att inte ha möjlighet att förverkliga de visioner och planer vi utvecklat, därför att de kolliderar med andra människors visioner och planer eller med en trög omvärld. Så länge vi är starkt identifierade med ett ego kommer vår motivation att knuten till behovet att upprätthålla just detta ego. Vi kommer att vara engagerade i att upprätthålla en positiv självbild, samla på spännande upplevelser, förverkliga personliga idéer och försvara vad som upplevs som den personliga identiteten. När denna identifikation med det separata egot börja luckras upp kan vi upptäcka att vi har andra typer av motiv som har mindre med det egna jaget att göra. Det själv som transcenderar en trång identifikation med egot upplever ofta en jag-känsla som är intimt sammanvävd med ett omfattande nätverk av människor, natur och idéer. Ett sådant själv är djupt engagerat i universella värden, som t.ex. allas rätt till tillfredställelse av mänskliga grundbehov och ansvarsfull omsorg om utvecklingen (att sträva efter det som är bra för helheten snarare än bara för mig själv och mina

närmaste). Att leva i enlighet med dessa värden blir mer tillfredställande än att se till att egot får sina begär tillgodosedda. I en konflikt kan vi bry oss mer om alla parternas lidande, om att ta tillvara den potential för lärande och transformation som finns i krisen, eller om hur man bäst kan bidra till andra människors välbefinnande.

I konflikter ställs vi inför det vi ser som alltför viktigt för att ges upp. Därför är konflikter bra tillfällen att undersöka den egna motivationens natur. En grundlig och djupgående reflektion över vilka ens egna motiv är i en konflikt kan leda till en omorientering mot värden som i längden är mer tillfredställande än de motiv som drev oss tidigare. Ofta finns det i en konflikt flera lager av motivation. På ytan kanske det handlar om pengar, positioner, arbetsfördelning och liknande, medan det på en djupare nivå handlar om en längtan efter respekt, uppskattning, kärlek, frihet eller gemenskap. Det är mycket vanligt att parterna i en konflikt kämpar hårt om resurser eller små detaljer medan den underliggande motivationen är att försvara självrespekten genom att inte ge vika för motparten. Ännu djupare kan det finnas ett behov av att försvara den egna tron på en rättvis och ordnad tillvaro där det goda segrar. Insikt i dessa djupare nivåers existens kan vara ett steg mot större frihet i relation till mer ytliga begär. Dessutom leder konflikteskalationen ofta till en stegvis regression av parternas motivation. En konflikt kan starta som en kollision mellan visioner, men sedan gradvis omvandlas till en kamp om konkreta intressen, återupprättad prestige och kanske till och med överlevnad som den person man upplever sig vara.

Varningssignaler som tyder på att "lägre" motivationsnivåer dominerar är:
– När man skärskådar sina egna drivkrafter i en konflikt ser man att de egna målen mest har att göra med egocentriska önskningar eller ett behov av att leva upp till förväntningar som kommer från auktoriteter eller den sociala omvärlden.
– En känsla av att vara beredd att driva igenom sina egna intressen till varje pris.
– En akut känsla av att det är livsviktigt att kunna förverkliga sina egna föreställningar om hur saker bör vara.

Frågor man kan ställa sig själv:
– Vilka typer av frågor är viktiga för mig när jag hamnar i en konflikt (bli av med ett hinder, förverkliga en vision, vad kommer de andra att tänka om mig, göra ett hyggligt jobb, skapa en god atmosfär i arbetsgruppen, uppnå god kvalitet, lärande och utveckling . . .)?
– Är de konfliktfrågor som just nu framstår som avgörande viktiga för mig verkligen det som är viktigt? Finns det djupare lager av mer fundamentala intressen och behov?
– Vem är jag . . . ?

Du kan *bidra till en gynnsam miljö* för andra människor att vidga sin motivation genom att göra parterna olika lager av motiv till ett samtalstema. Visa respekt för de "lägre" nivåerna, men formulera också tydligt de högre.

Övningar:
1. Be en vän göra en intervju med dig om vilka saker du tyckte var viktiga i 1-3 konlfikter du barit inblandad i. Vad var du orolig att gå miste om? För vilka mål var du beredd att kämpa hårt? Gör en lista på dem. Reflektera omsorgsfullt över

var och en av dem för att se om det bakom dem finns djupare lager av motiv.
2. Meditera i tur och ordning över följande satser:

Jag har förnimmelser, men jag är inte mina förnimmelser.
Jag har känslor, men jag är inte mina känslor.
Jag har önskningar, men jag är inte mina önskningar.
Jag har roller, men jag är inte mina roller.
Jag har tankar, men jag är inte mina tankar.
Jag har en självbild, men jag är inte min självbild.
Jag är ett vittne till alla mina upplevelser.
Jag är en kärna av rent medvetande
(Fritt efter Assagioli, 1975ed)

Meningen med denna övning är att inse att det sanna jaget i själva verket är rent medvetande, inte alla de särskilda egenskaper som vi brukar se som byggstenar i självet. Genom att stärka det rena medvetandet kand du aktivt relatera till de känslor, önskningar, idéer och bilder som dyker upp på medvetandets skärm i stället för att vara omedvetet inbäddad i dem.

Slutord

Som en avslutning skulle jag vilja lämna de konkreta förslagen och rikta uppmärksamheten mot tre mer allmänna teman.

För det första tror jag det är på sin plats att säga att möjligheterna att utvecklas vidare i alla de dimensioner som presenterats ovan aldrig kommer att uttömmas. De utmaningar som formulerats här räcker till ett helt livs ansträngningar för de flesta av oss. Kanske utvecklar vi vissa färdigheter lättare än anddra, men det kommer alltid att finnas nya områden att erövra. Detta gäller också innebörden i var och en av dimensionerna. Bortom den förståelse som du (och jag) har just nu av vad de olika dimensionerna betyder finns det flera nivåer av djupare insikt. Vi försöker skaffa oss en insikt i upplevelser och idéer utifrån de begrepp och den självbild vi har för tillfället. För det mesta är vi rätt framgångsrika i att hitta en tolkning som tycks vara vettig. Nya insikter, nya upplevelser och omvandlingar av vår jag-känslas natur kan dock leda till betydelsefulla transformationer av hur vi ser på saker. En attityd av öppenhet och känslighet för transformation är, tror jag, den viktigaste förutsättningen för personlig utveckling.

För det andra vill jag understryka hur värdefullt det är att få feedback på sig själv från omvärlden. Egot är benäget att söka stabilitet och permanens och undviker gärna att befatta sig med behovet av förändring. Jag tror att det är vist att inte förlita sig på att den egna självreflektionen ska räcka till för att nå insikt i alla viktiga delar av en själv. Vi är blinda för vissa sidor av oss själva och vi är starkt beroende av att andra pekar ut dem för oss om vi verkligen vill komma till insikt om vår egen natur. Konflikter har egenskapen att konfrontera oss med teman som vi inte frivilligt skulle ta itu med. Vi kan välja att inte se på det som speglas, men vi kan också välja att noggrant skärskåda vår spegelbild. De förslag som ges i denna artikel är i grunden förslag till de som är villiga att se om vart det kan vara värt att rikta blicken.

Slutligen vill jag säga några ord om den vidare kontexten för den väg som skisseras här. Naturligtvis kan medvetandeutveckling ses som den ultimata strategin för långsiktigt konfliktförebyggande. "Konflikter som yoga" är dock mer än konfliktförebyggande. Om du ser på världen med medvetandedimensionerna i minnet kommer du snabbt att inse hur stor betydelse *arten* av vårt samspel har för samhällsförhållandena. Atmosfären i organisationer, sättet att bedriva politik, sättet att hantera sociala spänningar, hur vi umgås med varandra i sociala situationer: allt detta skulle kunna vara annorlunda. "Konflikter som yoga" är, sett ur detta perspektiv, en strategi för politisk förändring. Som jag ser det är det en djupt radikal strategi, även om den inte ställer snabba förändringar i utsikt. Det är inte många som är redo att praktisera denna väg, men i den utsträckning du själv är öppen för den här sortens arbete kommer det att ge effekt i din omgivning på ett eller annat sätt. Kanske kommer också andra att bli stimulerade att använda sin medvetenhet, denna värdefulla gåva, på ett mer aktivt sätt.

REFERENSER

ASSAGIOLI, R (1975ed) *Psychosynthesis,* Wellingborough: Turnstone Press.

BESEMER, C. (1993) *Mediation - Vermittlung in Konflikten,* Königsfeld: Stiftung Gewaltfreies Leben.

BUBER, M. (1923) *Ich und Du,*

BUSH, R. A. B. & FOLGER, J. P. (1994) The promise of mediation. Responding to conflict through empowerment and recognition, San Francisco: Jossey-Bass.

CHAGDUD TULKU (1993) *Gates to Buddhist Practice,* Padma Publications.

COOK-GREUTER, S. R. (1990) 'Maps for living: Ego-development stages from symbiosis to conscious universal embeddedness,' in M. L. Commons, C. Armon, L. Kohlberg, F. A. Richards, T. A. Grotzer, and J. D. Sinnott (eds.) Adult development. Volume 2. Models and methods in the study of adolescent and adult thought, New York: Praeger.

COOK-GREUTER, S. R. (1994) 'Rare forms of self-understanding in mature adults,' in M. MILLER & S. R. COOK-GREUTER: Transcendence and mature thought in adulthood. The further reaches of adult development, Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield.

COOK-GREUTER, S. R. (1999) *Postautonomous ego development: A study of its nature and measurement.* Thesis presented to the Faculty of the Graduate School of Education of Harvard University.

CORNELIUS, H. & FAIRE, S. (1989) *Everyone can win. How to resolve conflict,* Simon Schuster (Australia).

FEUERSTEIN, G. (1989) *Yoga: The technology of ecstasy,* Los Angeles: Jeremy P. Tarcher.

FISHER, D. & W. R. TORBERT (1995) Personal and organizational trans–formations: the true challenge of continual quality improvement. London and New York: McGraw-Hill.

FISHER, R. & URY, W. (1991) *Vägen till Ja. En nyckel till framgångsrika förhandlingar,* Liber.

FOWLER, J. (1981) The stages of faith: The psychology of human development and the quest for meaning, San Francisco: Harper & Row.

GILLIGAN, C. (1982) In a Different Voice. Psychological Theory and Women's Development, Harvard University Press.

GLASL, F. (1997) *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 5. Auflage.* Bern: Paul Haupt Verlag.

GLASL, F. (1999) *Confronting conflict. A first-aid kit for handling conflict,* Stroud: Hawthorne Press.

HABERMAS, J. (1976) *Zur Rekonstruktion des Historischen Materialismus,* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

HABERMAS, J. (1981) *Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1 & 2,* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

JORDAN, T & T. LUNDIN (2001) *Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen. Vägar att synliggöra våra utvecklingsmöjligheter,* Arbetsrapport 2001:1, Inst. f. arbetsvetenskap, Göteborgs universitet. Även tillgänglig via internet: http://www.av.gu.se/rapporter/att_varsebli_konflikter.pdf

KEGAN, R. (1982) *The evolving self. Problem and process in Human Development,* Cambridge (Mass.) and London: Harvard University Press.

KEGAN, R. (1994) *In over our heads. The mental demands of modern life,* Cambridge (Mass.): Harvard University Press.

KOHLBERG, L. (1969) 'Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization', in D. A. Goslin (ed.) *Handbook of socialization theory and research,* Chicago: Rand McNally and Company.

KOHLBERG, L. (1971) 'From is to ought: How to commit the naturalistic fallacy and get away with it in the study of moral development', in T. Mischel (ed.) *Cognitive Development and Epistemology,* New York and London: Academic Press.

KOHLBERG, L. (1981) *Essays in moral development, vol. 1: The philosophy of moral development, New York:* Harper and Row.

LOEVINGER, J. (1976) *Ego Development,* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

MARINGER, E. & STEINWEG, R. (1997) Konstruktive Haltungen und Verhaltensweisen in institutionellen Konflikten. Erfahrungen, Begriffe, Fähigkeiten, Berghof Report Nr. 3, Berlin: Berghof Forschungszentrum für konstruktive Konfliktbearbeitung.

MINDELL, A. (1992) *The Leader as Martial Artist: An Introduction to Deep Democracy,* Harper San Francisco.

NEUMANN, E. (1970) *The origins and history of consciousness,* Princeton University Press, Bollingen Series XLII. Originally published in 1949.

NEUMANN, E. (1990) *The Child,* Boston: Shambala Publications. Originally published posthumously in 1979.

OESTERDIEKHOFF, G. W. (1992) *Traditionales Denken und Modernisierung. Jean Piaget und die Theorie der sozialen Evolution,* Opladen: Westdeutscher Verlag.

ROSENBERG, M. (1999) *Nonviolent Communication: A Language of Compassion,* PuddleDancer Press.

SCHRODER, H. M., DRIVER, M. J. and STREUFERT, S. (1967) *Human Information Processing. Individuals and Groups Functioning in Complex Social Situations,* New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.

SELMAN, R. L. (1980) The growth of interpersonal understanding. Developmental and clinical analyses, New York: Academic Press.

SPILLMANN, K. R. and SPILLMANN, K. (1991) 'On enemy images and conflict escalation,' *International Social Science Journal,* Vol 127, p. 57-76.

THOMANN, C. & SCHULZ VON THUN, F. (1988) *Klärungshilfe, Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwieregen Gesprächen,* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

TORBERT, W. R. (1987) Managing the corporate dream, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

TRUNGPA, C. (1973) *Cutting Through Spiritual Materialism,* Berkeley: Shambhala.

WILBER, K. (1980) *The Atman project,* Wheaton, The Theosophical Publishing House.

WILBER, K. (1981) *Up from Eden,* Boston: Shambala Publications.

WILBER; K. (1995) *Sex, Ecology, Spirituality. The Spirit of Evolution,* Boston & London: Shambala Publications.

WILBER, K. (1997) *The Eye of Spirit,* Boston and London: Shambala Publications.

WILBER, K.; ENGLER, J. & BROWN, D. P. (1986) *Transformations of consciousness,* Boston & London: Shambala Publications.

WILLI, J. (1990) *Die Zweierbeziehung. Spannungsursachen, Störungsmuster, Klärungsprozesse, Lösungsmodellen,* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

WHITMONT, E. C. (1982) *Return of the Goddess,* New York: Crossroad.

APPENDIX 1: FRÅGOR OCH ÖVNINGAR FÖR PÅGÅENDE KONFLIKTER

1. Bild – verklighet

Frågor

Vad är jag tvärsäker på när det gäller motpartens egenskaper, avsikter, och strategier?

Har det hänt att ny information fått mig att ändra min grundhållning till motparten eller situationen?

Har jag förstelnade föreställningar om vilka motpartens avsikter var i avgörande incidenter under konflikten?

Övning

Gör en lista på de egenskaper hos din motpart som du är tvärsäker på.

Fråga en tredje part som är neutral i konflikten hur han/hon uppfattar din motpart.

Träna på att lyssna med öppenhet just på de omdömen som avviker från dina egna. Kan det ligga något i dem?

2. Känslor–omdömen

Frågor

Förekommer det på något sätt att jag i den pågående konflikten låter mina negativa känslor inför någon person leda till moraliska omdömen?

I den mån du har negativa omdömen om motparten: Vad grundar sig dessa omdömen på: spontana känslor, gjorda erfarenheter, andras omdömen?

Kan jag hysa spontana antipatier inför någon utan att det automatiskt leder till negativa omdömen om personens moraliska status?

Övning

Välj ut en person som du har speciellt negativa känslor inför. Undersök om dina negativa känslor beror på "personkemi" eller sakskäl. Står dina känslor i överensstämmelse med dina mest mogna värden? Kan du acceptera att dina känslor säger en annan sak än vad du "borde" känna och tycka?

3. Individ-gruppmedlemskap

Frågor

Kan jag se personer som till hör motpartens sida som unika individer med skilda egenskaper och riktningar, eller ser jag dem på ett visst sätt på grund av att de är medlemmar av en viss grupp eller kategori (motparten i konflikten, män/kvinnor, utlänningar, etc.)?

Övning

Lista upp de egenskaper som du tycker är karakteristiska för motparten (som grupp). Gå i föreställningen igenom de viktigaste individerna på motsidan och undersök på vilka sätt de har personliga egenskaper som kontrasterar mot dina föreställningar om gruppens typiska egenskaper.

4. Nyanserad personkognition

Frågor

Finns det personer som jag uppfattar enbart negativt eller enbart positivt?

Kan jag identifiera de konstruktiva sidorna hos min motpart?
Övning
Om det finns en person som du har en starkt negativ bild av, försök att påminna dig om ett kritiskt tillfälle under konflikten när du lade märke till att din motpart genomgick en inre strid mellan destruktiva och konstruktiva impulser. Återkalla denna situation i minnet i så tydliga och konkreta detaljer som möjligt. Fantisera sedan ihop en saga där du föreställer dig kampen mellan gott och ont. Föreställ dig att du möter den gestalt som representerar den goda sidan (=din motparts konstruktiva sida) och att denna gestalt ber dig hjälpa honom/henne i kampen mot den onda sidan. Berätta denna saga som en sammanhängande berättelse och spara bilderna tydligt i ditt minne. Försök påminna dig om dessa bilder under framtida konfrontationer med din motpart. (efter Glasl, 1997, s. 298.)

5. Självreflektion
Frågor
Hur skulle jag se på situationen om jag var medlem i den andra gruppen?
Finns det element i min tolkning av situationen som har med min egen bakgrund att göra, eller med den speciella kultur som vuxit fram i den grupp jag tillhör?
Övning
Gör upp en lista på de delar av motpartens övertygelse som du kan identifiera och respektera, även om du inte håller med. Jämför dem med dina egna övertygelser. Reflektera över hur dessa övertygelser vuxit fram.

6. Uthärda det främmande
Frågor
Kan jag i mig själv upptäcka tendenser att distansera mig från personer som är udda eller annorlunda?
Finns det element i den pågående konflikten av utfrysning eller avståndstagande som beror på att motparten är svår att förstå, beter sig udda, har främmande värden och mål, eller liknande?
Övning
Träna medvetet på att öka din tolerans för att ha det främmande i din närhet, t.ex. personer som är annorlunda än du själv. Du måste inte tycka om deras sätt att vara, inte ens tycka det är OK. Men det är bra om du helt enkelt kan låta det finnas utan att behöva försvara dig genom att skära av kommunikationen eller skapa distans.

7. Koordinera intressen
Frågor
Kan jag skapa en tydlig bild av mina egna och motpartens intressen och behov?
Kan jag i mitt inre sortera upp vad som är förenligt och vad som är oförenligt?
Kan jag föreställa mig möjligheten att det finns en lösning som kan accepteras av båda parter?
Övning
Gör en lista på de frågor som är viktiga för dig i konflikten. Lista också de frågor du tror är viktiga för din motpart. Om möjligt, utbyt listor med din motpart och

red ut vilka era konfliktfrågor är. Om detta inte är genomförbart, se på dina egna konfliktfrågor och listan på de frågor du tror är viktiga för din motpart och försök identifiera vilka grundbehov som ligger bakom de konkreta önskningarna och ståndpunkterna (t.ex. behov av uppskattning, frihet, status och tillhörighet).

8. Inlevelseförmåga

Frågor

Kan jag föreställa mig hur situationen ser ut från motpartens perspektiv? Vilka behov och intressen har han/hon? Vilka handlingsalternativ ser han/hon? Vad är han/hon mest rädd för i situationen? Vad tror han/hon att jag/vi kommer att göra?

Övning

Gör tillsammans med en vän ett rollspel där ni sitter på varsin stol mitt emot varandra. Du spelar dig själv, vännen spelar en viktig person från motparten i konflikten. Beskriv hur du ser situationen och dig själv. Byt sedan roll och identifiera dig med motparten, och beskriv din situation. Vännen är endast åhörare.

9. Empati

Frågor

Kan jag känna mig in i vilka känslor som rör sig i motparten?

Klarar jag att visa empati med motpartens smärta samtidigt som jag vidhåller min identifikation med det som är viktigt för mig?

Kan jag känna empati med motparten trots att jag tycker att motpartens känslor inte är berättigade (t.ex. när aggressiviteten och smärtan är riktade mot mig själv)?

Övning

Välj ut den viktigaste personen bland motpartssidan. Skala bort allt du vet och tror dig veta om denna persons ståndpunkter och beteendemönster. Lämna bara kvar de känslor som rör sig inom vederbörande. Använd din empati för att relatera till dessa känslor.

10. Aktsamhet

Frågor

Vid vilka tillfällen har jag fallit in i impulsstyrda eller oreflekterat vanemässiga reaktioner? Hur utvecklade sig situationen? Vad hade det för effekt på motparten?

Övning

Välj ut en incident där du inte agerat utifrån ett medvetet val, utan fallit in i oreflekterade (och destruktiva) mönster. Prova med hjälp av en vän i rollspelsform ut olika alternativa möjligheter att reagera.

11. Autenticitet

Frågor

I vilka situationer har jag sagt saker som inte stämmer överens med mina verkliga tankar och känslor i syfte att uppnå en viss effekt?

Kommer mina åsikter verkligen från mig själv, eller har jag tagit över dem från andra utan närmare reflektion?

Övning

Observera dig själv när du diskuterar. Finns det tecken på att du försöker manövrera in motparten i ett underläge?

12. Identifikation med etiska principer

Frågor

Kan jag i en laddad situation lämna plats för motparten att uttrycka sina känslor och ståndpunkter utan att försöka censurera, stänga av, avvärja, manipulera?

Övning

Vilka incidenter har inträffat där du förlorade kontakten med dina föreställningar om hur man bör förhålla sig? Hur hanterade du situationen?

13. Personliga värden och grupptryck

Frågor

Vilka av mina tankar och känslor är tabu i min egen grupp i den nuvarande situationen?

På vilka sätt skiljer sig mina föreställningar om rätt och fel från hur min grupp agerar?

Finns det incidenter eller ståndpunkter där jag tycker att min egen grupp gjort/gör fel?

Kan jag stå för min egen övertygelse även om alla runt omkring mig har en annan linje?

Vad gör jag om jag utsätts för skvaller på ett sätt som känns etiskt obehagligt?

Deltar jag själv på något sätt i att sätta tryck på egna gruppmedlemmar att sluta upp kring gruppens gemensamma linje mot deras övertygelse?

Övning

Reflektera över och skriv ned vilka föreställningar du har om rätt och fel i den pågående konflikten, fr.a. vad gäller etik i umgänget med motparten.

14. Ta ansvar

Frågor

Kan jag föreställa mig hur jag gör något radikalt som förändrar situationen på ett avgörande sätt?

Finns det i den pågående konflikten en tilltagande känsla av hopplöshet?

Övning

Gå i fantasin igenom vad som skulle kunna hända om du gjorde det som skrämmer dig mest i den nuvarande situationen. Föreställ dig att du har gränslöst mod, hur skulle du då agera?

Ta vara på alla tillfällen att göra saker som stärker ditt självförtroende och din tillit till din förmåga att klara av svårigheter.

Uppmärksamma allt det viktiga i livet som ligger helt utanför den konflikt du befinner dig i.

15. Grundmotivation

Frågor

Varför vill jag det jag vill i den pågående konflikten? Vilken typ av motiv är det som driver mig? Finns det olika motiv i mig som står i konflikt med varandra?

Vilka är mina mest ädla motiv i den nuvarande situationen? Vilka är de mest egocentriska?
Vilka av mina motiv skulle jag inte kunna tänka mig att stå för inför de andra som är inblandade?

Övning

Placera ut fem stolar i rummet. Låt varje stol representera en typ av grundmotivation som spelar in i din nuvarande situation. Sätt dig på en stol i taget och berätta hur motivationen ser ut.

APPENDIX 2: ROLLSPEL FÖR GRUPPER[13]

Syftet med dessa rollspel är att skapa levande bilder av de 15 dimensionerna så att de blir synliga inte bara för intellektet utan också som direkta upplevelser. De är avsedda som övningar för att sensibilisera deltagarna för dimensionerna snarare än för att träna färdigheterna som sådana.

Även om du inte har möjlighet att faktiskt genomföra dessa övningar kan du ha nytta av att spela upp dem i din fantasi. Om de används i en workshop bör övningarna ledas av en dramapedagog. Rollspel väcker och skapar bilder, känslor, minnen och tankar. Rollspelen ska hållas korta och man bör avsätta ordentligt med tid för att diskutera vad som hände. Underskatta inte vikten av att klart signalera när rollspelen startar och slutar.

1. Bild – verklighet
Spela upp ett rollspel om en konfliktsituation där en part har en fast övertygelse om hur den andre verkligen *är.* Överdriv gärna denna roll, så att alla försök att nyansera bilden hela tiden tolkas om för att passa in i den bild personen har och tror är verkligheten.

2. Känslor–omdömen
Bilda par. Spela i pantomimform upp en situation där en person beter sig på ett lite udda sätt och den andre känner obehag inför en den första. Visa med kroppsspråk hur den andre personen låter känslan av obehag övergå i ett värdeomdöme om den andre som en moraliskt mindrevärdig person.

3. Individ-gruppmedlemskap
Gör ett rollspel med två grupper, där varje grupp har karakteristiska åsikter och sätt att uttrycka sig. Gruppmedlemmarna ska härma varandra så att de är så lika som möjligt, så att individualiteten suddas ut så mycket som möjligt.

4. Nyanserad personkognition
Gör en inre teater av en känd person, t.ex. en politiker. Låt först en deltagare inta kändisens offentliga personlighet. Låt sedan ytterligare en deltagare i taget lägga till nya och annorlunda aspekter av kändisens personlighet.

5. Självreflektion
Spela upp en situation där två grupper fundamentalister drabbar ihop. Ingen av sidorna uppvisar någon som helst flexibilitet eller vilja att rucka det minsta på sina övertygelser.

6. Uthärda det främmande
Gör ett rollspel med en person som har ett udda kroppsspråk, som kanske tenderar att överträda intimsfären på ett sätt man inte är van vid. Visa i pantomimform hur de övriga avgränsar sig från den udda personen.

---

[13] Jag är tacksam för konstruktiva kommentarer från Tone Försund.

7. Koordinera intressen
Gestalta i pantomimform upplevelsen av att motparten endast är ett oformligt hinder som står ivägen för de egna intressena. Gör detta ömsesidigt mellan två grupper. Låt enskilda medlemmar sedan gå från den ena sidan till den andra, och tillbaka igen.

8. Inlevelseförmåga
Spela upp en situation där två personer har en radikalt olika bild av situationen, olika intressen, och olika lojaliteter. Efter att ha gått in i dessa roller ordentligt får antagonisterna byta roller och spela upp scenen igen.

9. Empati
Spela upp ett rollspel där en person visar alla tecken på att vara djupt kränkt av något alla andra upplever som en bagatell. Förlöjliga personens känslor, och se vad som händer. (Se till att prata ordentligt om rollspelarnas reaktioner på rollerna efteråt.)

10. Aktsamhet
Spela upp en enkel konfliktdialog i tre olika versioner. Först en där ena parten reagerar impulsstyrt, sedan en med rutinartade försvarsreaktioner, siste en där personen gör sitt bästa för att agera konstruktivt.

11. Autenticitet
Skapa en situation där två parter har en dold agenda, och använder taktiska knep för att manövrera sig fram till ett övertag.

12. Identifikation med etiska principer
Spela upp en situation där A blir osakligt och häftigt angripen av B som är djupt upprörd. Låt A berätta hur detta påverkar henne/honom, vilka impulser och försvarsreaktioner som väcks.

13. Personliga värden och grupptryck
Spela upp en situation där en grupp befinner sig i en ganska upphetsad stämning och där fientligheten mot motparten hela tiden eskalerar. Låt en person ställa sig lite vid sidan och med sitt kroppsspråk uttrycka en avvikande hållning. Gruppen ska därvid försöka få avvikaren att inordna sig i grupphållningen.

14. Ta ansvar
Spela upp en pantomim där alla är robotar som går i bestämda banor.
Skapa en situation med en stark hierarki där utrymmet för den enskilde är mycket begränsat (t.ex. alla går i takt i strikt formation). Gestalta hur en enskild person bryter sig ut ur mönstret och en efter en väcker gruppmedlemmarna till eget ansvarstagande.

15. Grundmotivation
Gestalta olika grundtyper av motivation i pantomimform. Den som är fullt upptagen

med att klara sig, lustsökaren, jag-ackumuleraren, den som ger kärlek, etc.