

Konsten att föra konstruktiva samtal i konflikter

Man kan lära sig sätt att samtala som ökar chansen för positiva resultat

När man befinner sig i en konfliktsituation och står inför ett samtal med den andra konfliktparten bör man först och främst göra klart för sig vad som är viktigast för en själv: att bli av med ens negativa känslor eller att uppnå ett visst resultat. Om det är så att det man helst av allt vill är att få ur sig sin frustration eller återupprätta sin självrespekt genom att skälla ut någon annan och man inte bryr sig om vilka de långsiktiga konsekvenserna blir, då är konsten att föra konstruktiva samtal inte så viktig (även om det finns mer eller mindre destruktiva sätt att få ur sig sina känslor). Konsten att föra konstruktiva samtal i konflikter är mest angelägen när det är viktigt att uppnå vissa mål eller undvika vissa konsekvenser.

Det är svårt, men inte omöjligt, att samtala på ett sätt som leder en fientlig, iskall eller upprörd konfliktsituation in i mer konstruktiva banor. Det finns en rad verkningsfulla sätt att påverka konfliktsamtal i positiv riktning. Tyvärr är dessa samtalskonster inte något som vi föds med. Vi måste lära oss dem genom att imitera personer som redan kan konsten eller genom att förstå principerna och träna upp förmågan genom ihärdiga ansträngningar. Våra hjärnor är byggda så att det finns reflexmässiga "program" och känslomässiga reaktionsmönster som naturen utvecklat för att hantera hot mot våra grundbehov. De sätts igång mer eller mindre automatiskt i laddade situationer. Tyvärr är dessa reflexer och känsloreaktioner så funtade att de ofta förvärrar de konflikter vi möter i det moderna samhället i stället för att hjälpa till att lösa dem. Vi har andra behov och önskningar än krokodiler, björnar och apor, men vi har till stora delar väldigt likartade beteendereflexer och känsloreaktioner (åtminstone i tillspetsade situationer). För att tillgodose våra behov och intressen måste vi därför ofta hålla våra reflexmässiga reaktioner i fasta tyglar och i stället aktivt bestämma oss för vad som är det bästa sättet att agera i en viss situation.

Konsten att föra konstruktiva samtal i svåra situationer är något man måste välja att träna upp, t.ex. därför att man är trött på konsekvenserna av att vara oskicklig i samtalskonsten. Man kan förstås nöja sig med att följa sina invanda mönster, men då får man också acceptera att det kan gå illa med relationer som betyder mycket för en. Det som följer här är alltså till för dig som verkligen vill kunna hantera svåra situationer bättre än hittills.

Konstruktiva samtal i konflikter har i allmänhet två viktiga mål:

1. Att omvandla en laddad diskussion från en strid om övertaget till ett samtal om hur man kan lösa gemensamma problem;
2. Att upprätthålla fungerande relationer mellan de inblandade (eller till och med förbättra dem).

I de följande avsnitten i denna avdelning presenteras grunddragen i den konstruktiva samtalskonsten.¹ Att läsa och förstå dessa grunddrag är förstås bara en pytteliten del i utvecklingen av färdigheter som fungerar i praktiken. Det egentliga arbetet äger rum när man övar, vare sig det sker i övningar eller i verkliga situationer. Det finns två stora avsnitt nedan. Det första av dessa handlar om samtalets grunder: att lyssna och att föra egen talan. Det andra avsnittet fördjupar teman som behandlats översiktligt i det första avsnittet genom att behandla tre sorters samtal som ingår i de flesta konflikter: "Vad hände"-samtalet, samtalet om känslor och det inre samtalet om att finna sig själv.

Samtalets yin och yang: Att lyssna och att föra talan

Lyckade samtal består av ett växelspel mellan att ta emot/lyssna å ena sidan och föra egen talan å andra sidan. Många människor är bra på antingen det ena eller det andra, få är skickliga i båda konsterna. Kombinationen av båda färdigheterna ger dock avsevärt bättre möjligheter att komma fram till tillfredställande lösningar än om man bara behärskar den ena konsten.

Det är en gammal beprövad visdom inom konflikthanteringsfältet att den mest effektiva vägen att få andra att gå en till mötes oftast är att först lyssna omsorgsfullt. Inte förrän man lyssnat färdigt är det dags att utveckla sin våltalighet vad gäller att föra sin egen talan. I konflikter är vi starkt engagerade både känslomässigt och mentalt. Vi är uppfyllda av frustration, ilska och en vilja att få till en förändring i någon viktig fråga. Så länge de inblandade är helt uppfylld av sina egna känslor och önskningar finns det inte plats för att ta in vad den andre har att säga. Att lyssna till andra är därför en möjlighet att öppna upp kanalerna för kommunikation i båda riktningarna. Först när den andre upplever att du verkligen tagit till dig vad han eller hon har på hjärtat finns det en god chans att de ska vara förmögna och beredda att lyssna till vad *du* har på hjärtat. Den skicklige samtalskonstnären börjar därför ofta sina konfliktsamtal genom att lyssna. Det går utmärkt bra att lyssna till andra utan att man därigenom ger dem rätt i allt de säger.

Att öppna upp kanalerna för konstruktiva samtal är alltså en av de viktiga uppgifterna som lyssnandet kan fylla. Den andra viktiga uppgiften är att lära känna nya sidor av konflikten genom att den andre ger dig information om sig själv och om olika omständigheter som du inte hade tillgång till tidigare. Mycket ofta innebär den nya informationen du får att dina känslor, din inställning och dina tankebanor förändras på ett sätt som öppnar nya möjligheter för den fortsatta hanteringen av konflikten.

I det följande presenteras först ett antal synpunkter på lyssnandets konst. Därefter behandlas konsten att föra egen talan.

Konsten att lyssna

Verkligt lyssnande innebär att du ställer din egen uppmärksamhet till någon annans förfogande på ett sådant sätt att den andre har maximal frihet att uttrycka sig fritt. Din uppgift är att skapa en tom scen som den andre kan använda för att ställa upp det som är viktigt för honom eller henne. Det betyder att du för den tid det tar att lyssna behöver sätta en parentes kring vad du själv har på hjärtat, vilket inte alltid är så lätt. Vi ska senare komma tillbaka till det problemet, men först ska vi gå igenom lyssnandets hantverk. Konsten att lyssna kan beskrivas i tre delar:

1. Att ge uppmärksamhet
2. Att förmedla att man lyssnar omsorgsfullt
3. Att bekräfta att man har förstått

1. Att ge uppmärksamhet. Det finns en nära relation mellan det psykiska och det kroppsliga vad gäller att ge uppmärksamhet till en annan person. Genom att medvetet använda ditt kroppsspråk när du lyssnar kan du stärka din förmåga att också hålla din inre uppmärksamhet fokuserad på den andre. Även om du till en början använder kroppsspråket på ett ganska mekaniskt sätt kommer du nog att märka att det ger en positiv effekt både på den andre och på dig själv. Om du redan har en god förmåga att ställa din uppmärksamhet till förfogande är det ändå viktigt att tänka på kroppsspråket, eftersom ju den andre behöver få klara signaler på att du faktiskt lyssnar uppmärksam.

Vad du kan göra är att eftersträva och förmedla en hållning av avspänd vakenhet. Avspändheten förmedlar att du känner dig väl till mods med situationen och accepterar den andres närvaro. Vakenheten är ett uttryck för att du tillmäter det som pågår en stor

betydelse och att du är koncentrerad på det den andre vill förmedla. Det handlar om enkla saker: att vara vänd rakt mot den som talar med dig; att luta dig lite lätt framåt i talarens riktning; att hålla en öppen kroppsställning; att hålla ett lagom nära avstånd till den andre; att hålla en god men inte påträngande ögonkontakt. Just med ögonen förmedlar vi mycket om hur mottagliga vi är, hur trygga vi är i situationen, hur mycket kontakt vi vill ha. Du kan också vara uppmärksam på ditt rörelsemönster. Undvik distraherande rörelser och gester, anpassa i stället ditt rörelsemönster så att du följer den som talar.

2. Att förmedla att du lyssnar uppmärksam. Om det är du som inleder samtalet handlar det om att förmedla din beredskap att lyssna till vad den andre har att säga. Här är det viktigt att du lämnar en tydlig men öppen inbjudan, där det är upp till den andre att fritt välja om han eller hon vill prata eller inte. En bra samtalsöppning består av fyra delar:

- a. Du beskriver något du ser i den andres kroppsspråk, t.ex.: "Du ser bekymrad ut" eller "Det ser ut som om du inte är något vidare i slag idag".
- b. En inbjudan att prata eller fortsätta prata: "Har du lust att berätta?," "Fortsätt," "Hur har du det?"
- c. Tystnad. Du behöver ge den andre tid att bestämma sig för om han eller hon vill fortsätta och i så fall hur.
- d. Uppmärksamhet, d.v.s. ögonkontakt och en kroppshållning som förmedlar intresse och omsorg.

Naturligtvis vet du själv bäst vad som är en lämplig öppningsfras i en viss situation med en viss person. Det är dock viktigt att tänka på vad man förmedlar just i det ögonblick då man gör sin samtalsöppning. Om du samtidigt bläddrar i en bunt papper, tittar genom fönstret efter vädret, eller tittar in i datorns bildskärm förmedlar du inte att du verkligen är beredd att lyssna. Ofta känner den andre blandade känslor inför att prata: å ena sidan vill hon, å andra sidan är hon tveksam till om hon har lust. Ibland kan det vara bra att formulera dessa blandade känslor: "Du kanske är tveksam till om du har lust att prata om det just nu, men om du vill det så lyssnar jag gärna." Det är också viktigt att du själv inte blir starkt besvårad av att andra avvisar din inbjudan till ett samtal. Om du tycker den tanken är obehaglig så läcker detta förmodligen ut redan när du gör din samtalsöppning genom ditt kroppsspråk. Detta bör du alltså göra upp med i förväg.

När samtalet kommit igång så behöver lyssnandet kontinuerligt näras och förmedlas. De flesta av oss använder oss av små verbala puffar för att visa att vi är med och vill lyssna vidare. Det kan vara små instämmande eller uppmuntrande ljud, eller enstaka ord: Mmm; Och sedan?; Till exempel . . .?; Ojdå; Jag förstår; Just det; Visst; Det menar du inte; Ja; Hoppsan!; Och . . .?; etc. Ofta är det tonfallet och ansiktsuttrycket som är avgörande för att förmedla fortsatt uppmärksamhet och intresse.

Att ställa frågor är förstås en viktig del av lyssnandet, såväl för att signalera intresse som för att få mer information. Om frågorna ska främja ett aktivt lyssnande måste de dock ställas så att de underlättar den andres berättande snarare än stör det. Frågandet är därför lämpligen sparsamt, med endast en fråga i taget och ställda med känsla för att stödja den andres framställning. Många personer ställer alltför många frågor och dessutom frågor som mest avspeglar deras eget inre program. Frågorna ska i första hand tjäna att stimulera den andre att ge en mer fullständig bild av hur han eller hon ser på det ämne samtalet handlar om. Man kan frestas att ställa tendentiösa frågor, som mer är argument i egen sak än egentliga frågor. Ett sådant frågande stör dock lyssnandets konstruktiva funktioner, nämligen att skapa en beredskap för öppen kommunikation hos den andre, samt att leda till att du själv får en rikare bild av den andres perspektiv.

När frågor ställs bör de formuleras så att den andre har så stor frihet som möjligt att själv ta upp det som han eller hon ser som viktigt i sammanhanget. Undvik alltså frågor som har fasta svarsalternativ (ja eller nej, si eller så). Det finns kanske alternativ eller

omständigheter som du inte alls tänkt på att de kan vara relevanta. En ytterligare fördel med att ställa öppna frågor är att du därigenom signalerar till den andre att du verkligen är intresserad av att få en djupare tillgång till hans eller hennes syn, vilket förstärker känslan av att bli hörd.

Glöm inte heller att använda tystnad som ett aktivt instrument för lyssnandet. Många av oss pratar för mycket och känner oss obehagliga till mods om det blir tyst ett tag i samtalet. Tystnad kan dock vara viktig för att den andre ska få tillfälle att känna efter vad som pågår inuti henne själv. Tystnad ger också den andre tillfälle att följa sin egen takt i berättandet. Ibland är en stunds tystnad viktigt för att en person ska hinna bearbeta sina egna blandade känslor inför att berätta något som de kanske känner obehag inför. Om du själv har svårt att låta det vara tyst ett tag så kan du öva upp dig i att använda tystnaden aktivt. Odla din uppmärksamhet. Rikta den mot den andre med medvetenhet om vad ditt kroppsspråk förmedlar. Använd tystnaden till att iakttä och ta in den andres stämning, kroppsspråk och ansiktsuttryck och/eller till att fundera på det den andre förmedlat så långt. Du kan också använda tystnaden till att odla din undran över vad som pågår inuti den andra personen, samt till att fundera på olika sätt som du själv kan reagera inför det du hört.

3. Att bekräfta att du har förstått. För att din samtalspartner ska kunna gå vidare från att försöka förmedla till dig det som är betydelsefullt för honom eller henne måste han eller hon få en tydligt bekräftelse på att du tagit emot budskapet ordentligt. Om ingen sådan bekräftelse kommer så är risken stor att den andre antingen bara fortsätter att prata om samma sak, eller också ger upp och stänger dörren till vidare samtal. Du bör alltså vara omsorgsfull med att signalera tillbaka till den andre att du förstått och tagit till dig vad den andre har sagt. Det räcker inte alltid med att säga "jag förstår." En del människor är naturligt skickliga i att förmedla en bekräftelse på att den andres budskap nått fram. De som inte känner med sig att de är skickliga i denna konst kan prova att använda följande tre tekniker: *parafrasering, spegla känslor och summerande reflektioner.*

Parafrasering innebär att man i med egna ord kort och kärnfullt sammanfattar vad den andre just har sagt. Det är viktigt att parafrasen är kort och koncis, annars tappar samtalet sin naturliga rytm. Man ska försöka fånga det som verkligen är viktigt för den andre. Parafraserna fokuserar på de argument, fakta och tankar som den andre fört fram snarare än på de känslor som kanske skymtar fram indirekt. Börja gärna parafrasen med något som signalerar att du just vill fånga vad den andre sagt, t.ex.: "Om jag förstår det rätt så såg du det så att . . .", "Du säger att . . .", "Du tror . . ." Det finns en särskild poäng med att formulera om det den andre har sagt med egna ord, eftersom man då tydligt demonstrerar att man anstränger sig för att förstå den andra och att man också förstått vad den andre har sagt. På detta sätt är parafraser också ett bra sätt att kontrollera om man förstått den andre rätt: denne får en möjlighet att korrigera eller komplettera din bild av vad det är frågan om.

Att spegla känslor kan vara viktigt i synnerhet när du märker att den andre har starka känslor inför det ämne ni pratar om, men kanske inte formulerar dessa klart och tydligt. Om känslorna, t.ex. besvikelse, irritation eller sorg, är den verkliga kärnan i konflikten men samtalet bara rör sig om sakfrågor riskerar man att hamna i en skendiskussion som inte leder någon vart. Direkta eller indirekta känslouttryck innehåller ofta en slags outtalad fråga, t.ex. "Bryr du dig om mina känslor?" Spegling av känslor kan då lyfta fram dessa viktiga känslor, göra dem till ett tema i samtalet, samt visa att du bryr dig om vad den andre känner. Detta kan du göra utan att därför hålla med om att den andres tolkningar är de enda giltiga tolkningarna av situationen. I många samtal kan det vara nödvändigt att börja med att ge bekräftelse på att man förstått vad det är den andre känner innan man börjar prata om vad som hänt och vad man ska göra åt det. Om man ger sig in på att spegla känslor är det viktigt att dels göra det i öppen form, d.v.s. så att man ger den andre chans att instämma eller avvisa din bild av vilka känslor som är inblandade, dels beskriva känslorna i så ren form som möjligt (du är arg, besviken,

ledsen). Om det är oklart för dig vad den andre känner kan du formulera gissningar och be den andre korrigera dig ("Är du irriterad för att jag inte frågade dig först?"). Att föra in känslor som ett tema i konfliktsamtal är en så viktig del i samtalskonsten att vi ska återkomma till den i ett särskilt avsnitt nedan.

Summerande reflektioner använder man för att identifiera kärnfrågorna i en längre framställning. Om den andre hållit en utläggning om vad som hänt och hur han eller hon ser på och känner inför det kan den summerande reflektionen vara ett sätt för dig själv att kontrollera om din bild av vad den ser som kärnfrågorna stämmer. Den kan också användas för att föra samtalet tillbaka till kärnfrågorna, respektive för att hjälpa den andre att fokusera på det väsentliga. Här är några typiska inledningar till summerande reflektioner:

- Låt oss sammanfatta vad vi har pratat om så här långt . . .
- Ett tema som du kommer tillbaka till flera gånger tycks vara . . .
- Jag har tänkt över det du har berättat. Jag tycker mig se ett visst mönster, och vill höra med dig om det stämmer . . .
- Det verkar efter vad jag fått höra nu som om det som är viktigast för dig är att . . .

Om du har en bättre förmåga än den andre att sätta fingret på det väsentliga eller i att sätta ord på underliggande känslor kan du använda det reflekterande lyssnandet till att hjälpa den andre att tydligare formulera vad som är viktigt för honom eller henne i den aktuella situationen. Tänk i så fall på att det ligger i ditt eget långsiktiga intresse att din samtalspartner verkligen hittar fram till en formulering som han eller hon känner är riktig.

Detta avsnitt om lyssnande ska avslutas med några ord om de svårigheter man kan stöta på. Som påpekades inledningsvis så förutsätter lyssnandet att man för en tid kan sätta en parentes kring sina egna känslor och önskningar. Detta kan vara svårt, i synnerhet om den andre kommer med förebråelser, anklagelser, nedvärderande kommentarer, eller rent allmänt ger en bild av situationen som du själv tycker är helt missvisande. Det finns inga patentlösningar för hur man undgår att ryckas med av sina egna impulser att försvara sig och gå till motangrepp. Det viktigaste är att försöka behålla i sinnet att din uppgift under lyssnarfasen är att förstå hur den andre upplevt och upplever situationen. Det kommer en fas lite senare där du får (eller tar dig) utrymme att lägga fram din egen syn. Om dina egna känslomässiga reaktioner blir dig övermäktiga är det klokt att begära en kort eller längre paus från samtalet, så att du hinner komma på fötter igen. Du kan helt enkelt säga att du blir upprörd av det du hör och att du behöver en stund för att tänka över det hela innan ni fortsätter.

Konsten att föra talan

Få är riktigt skickliga i konsten att föra egen talan. De som inte är det tillhör i allmänhet en av två stora grupper. Den ena utgörs av de som tycker det är obehagligt att konfrontera andra och stå på sig även när de möter motstånd. Dessa har en tendens till att vara eftergivna, undvikande och konflikträdda. Den andra gruppen är de som driver sin egen linje på ett aggressivt och/eller dominant sätt. De upplevs ofta av andra som stridslystna, hänsynslösa och självupptagna. Olika kulturer har utvecklat olika stilar vad gäller balansen mellan självhävdelse och anpasslighet till andras intressen och önskningar. Något absolut rätt eller fel finns naturligtvis inte, men bilden av en skala mellan extremt undvikande av konflikter i ena ändan och extremt hävdande av den egna viljan i den andra ändan med en sund hållning av självhävdelse någonstans emellan dessa är förmodligen relevant för oss alla.

Första steget i en vidareutveckling av konsten att föra egen talan ligger därför i att skärskåda hur man ligger till på denna skala. Vet man med sig att man förmodligen ligger längre ut på någon av kanterna i skalan än som är hälsosamt för en själv bör man

se närmare på vad det är som håller kvar en i en sådan attityd.

Konfliktundvikare har ofta överdrivna föreställningar om de negativa konsekvenserna av konfrontationer. De tror att relationer är bräckliga och riskerar att bli dåliga om de tar strid för sina egna intressen och önskningar. Å andra sidan underskattar de ofta de negativa effekterna av att inte stå upp för egna behov. Ställer man i alltför hög grad sina egna behov åt sidan för att göra andra till viljes bäddar man för att det byggs upp besvikelse, harm och bitterhet under ytan som i längden är mycket skadliga för de relationer man egentligen ville skydda.

Personer som har en aggressiv och/eller dominant stil underskattar ofta de negativa konsekvenserna av att hårt konfrontera och köra över andra. De noterar inte när andra känner sig kränkta och tappar lusten att samarbeta och upprätthålla goda relationer, eller kopplar i alla fall inte dessa effekter till det egna beteendet, utan tycker att andra är gnälliga och lättstöta.

Både konfliktundvikare och stridslystna kan ha stor glädje av att närmare undersöka vilka rädslor och antaganden om verkligheten som ligger bakom deras attityder. Insikt i de bakomliggande faktorerna kan vara första steget mot en större frihet att välja vad som är en adekvat hållning i en viss situation, med tanke på både vad man själv behöver och vill och vilket förhållningssätt som har de bästa utsikterna att nå önskade resultat i den speciella situation man befinner sig i. Vi ska i någon mån komma tillbaka till detta tema i ett senare avsnitt.

Innan man tar itu med uppgiften att skickligt företräda sina behov och värden i ett konfliktsamtal gäller det förstås att ha en klar bild av vad man själv tror, känner, tycker och vill. Detta är inte en självklarhet, som t.ex. vår forskning visar. Många personer har stora svårigheter att klart och tydligt formulera:

- vad det är de sett, hört eller på annat sätt upplevt som bidragit till att forma den bild de har av situationen.

- vad som är deras egna förmodanden om bakomliggande orsaker, t.ex. andras egentliga avsikter.

- vilka känslor som de aktuella händelserna väckt hos dem.

- vad de tycker om det som hänt.

- vilka värden, önskningar och förhoppningar de haft och har.

- vilka konkreta önskemål de har om hur den andre ska agera i framtiden.

Ofta bär individen på sina upplevelser som en säck med helt osorterade och intrasslade pusselbitar som sitter ihop med varandra på fel sätt. I stället för att se sin bild av situationen som en ofullständig tolkning ses den som den sanna bilden. I stället för att veta att förmodanden om andras avsikter är gissningar så ses de som självklara sanningar. I stället för att kunna formulera motstridiga känslor ageras de ut utan att kunna nämnas vid namn. I stället för att varsebli som ilska eller besvikelse kommer känslorna till uttryck i form av anklagelser, förebråelser eller negativa värdeomdömen. Inte sällan kan tankar, känslor och önskningar inte formuleras alls eller bara i vaga och svepande ordalag. Du kan alltså förbereda dig inför tillfällen där du behöver föra egen talan genom att för dig själv gå igenom följande frågor:

1. Vad är det som konkret har hänt som är av betydelse för mig?

2. Vilka förmodanden och tolkningar har jag gjort?

3. Vad är det för olika sorters känslor händelserna har väckt inom mig?

4. Vad tycker jag om det som hänt?

5. Vad är det för värden, behov, önskningar och förhoppningar jag haft som bidragit till mitt agerande, mina känslor och mina ståndpunkter?

6. Vad är det konkret jag önskar att andra ska göra?

När man vet vad man vill förmedla i ett konfliktsamtal står man inför uppgiften att uttrycka sig på ett bra sätt. Man kan säga att konsten att föra egen talan består av två viktiga uppgifter:

1. Att uttrycka sig så klart, konkret och begripligt att den andre har maximala chanser att förstå vad man tror, känner, tycker och vill.
2. Att föra sin talan på ett sådant sätt att man i så liten grad som möjligt väcker och förstärker den andres motstånd.

De flesta av oss har mycket att lära vad gäller båda dessa uppgifter. Den första kan tyckas enkel och självklar, åtminstone till man börjar se närmare på hur svårt det ofta är att klart och rättframt formulera sin bild av vad som hänt, vad man känner och hur man skulle vilja ha det. Den andra uppgiftens betydelse är dock ofta underskattad. Många, många samtal om mellanmännsliga problem förvärrar snarare än löser problemen genom att de inblandade parterna uttrycker sig på ett sätt som väcker ilska, provocerar den andre in i en försvarshållning och inte minst leder till att samtalet handlar mer om skuld och rätt och fel än om att lösa viktiga gemensamma problem.

Konstruktiva samtal kan alltså saboteras genom att parterna uttrycker sig på sätt som minskar den andres beredskap att samarbeta om problemlösning. I många situationer är man faktiskt beroende av eller vill gärna att den andre ska *vilja* lyssna, försöka förstå och sedan gemensamt diskutera fram en ömsesidigt acceptabel lösning på ett problem. Vad är det då för slags budskap som undergräver denna vilja? Det finns en hel rad vanliga "högriskbudskap," t.ex. sådana som förmedlar:

- att jag har rätt och du har fel;
- att du är skuld till problemen;
- att jag vet vad det är för fel på dig;
- att jag är villig att använda taktiska manipulationer för att få ett moraliskt eller logiskt övertag över dig;
- att jag tycker att du är inkompetent, har oetiska motiv eller av andra skäl inte är värd min aktning.

Motståndet som sådana budskap väcker beror på flera olika faktorer. Även om den andre skulle inse att det ligger en del i det du säger kommer han eller hon i de allra flesta fallen tycka att den bild du ger av det aktuella temat är orättvis och behöver korrigeras. Sårad eller hotad självrespekt är nästan alltid ett viktigt tema när man konfronteras med denna sortens budskap. Beskyllningar och negativa värdeomdömen leder närmast ofelbart till någon slags motåtgärd för att återupprätta en positiv självbild.

Ibland är det så att du faktiskt *är* bergfast övertygad om att du har rätt och den andre har fel och att den andre har burit sig illa åt. Detta ändrar inte det minsta på det faktum att om du rakt av förmedlar budskapet på det sättet så är risken mycket stor att den andre hamnar i en försvarsposition där hela samtalet handlar om att denne försöker avvärja det hot mot hans eller hennes självrespekt du just levererat. Vill du föra ett konstruktivt samtal bör du därför i möjligaste mån välja icke-provocerande formuleringar. Riktlinjer för sådana diskuteras nedan.

Många kommunikationstränare använder en grundmodell för det konstruktiva budskapet som består av fyra delar:²

1. Vad jag observerat
2. Vad jag känner
3. Varför frågan är viktig för mig: vad jag ville/hoppades
4. Vad jag konkret önskar mig av den andre

För var och en av dessa fyra delar gäller det att dels uttrycka sig konkret, klart och begripligt, dels uttrycka sig på ett sätt som inte provocerar fram försvarsreaktioner hos den andre.

Vad jag observerat. I första delen av budskapet gäller det att i största möjliga mån hålla sig till konkret information: sådant man själv sett och hört. Många uttrycker sig i vaga svepande termer ("du glömmer alltid att tala om för mig när . . ."), presenterar egna förmodanden och tolkningar som om de vore etablerade fakta ("du tror att du kan få mig ur balans genom att ignorera mig . . ."), och flikar in negativa omdömen om andra i beskrivningen av den egna bilden ("din hänsynslösa stil står mig upp i halsen . . .").

Genom att vara noga med att beskriva den information man har och ser som relevant så precist som möjligt så bjuder man in den andre att pröva om den informationen är riktig och väl vald. Man undviker också att smugla in sina egna värdeomdömen och förmodanden i budskapet, något som ofta väcker protest och andra former av motstånd. En verklighetsbeskrivning som båda parterna i samtalet kan enas om är en mycket god grundval för en konstruktiv problemlösning.

Många människor tar för givet att andra är medvetna om vad det är som uppfyller ens eget synfält. Detta gör man lätt eftersom vissa händelser, omständigheter och problem är så väldigt uppenbara och betydelsefulla för en själv. Andra kanske dock är fullt upptagna med att tänka på och hantera helt andra problem och uppgifter. De har möjligen inte ägnat någon tanke åt hur situationen ser ut för dig. Du bör därför utgå från att andra inte vet vad det är som sysselsätter dina tankar och känslor.

Uppgiften i denna del av budskapet kan sammanfattas i tre kärnfulla regler:

1. Beskriv vad du observerat i konkreta, specifika ordalag snarare än vagt och svepande.
2. Håll dig till observerbara fakta och omständigheter, och håll isär dessa från t.ex. dina förmodanden om andras bakomliggande avsikter.
3. Formulera dig i beskrivande neutrala termer i stället för att använda värderande omdömen om andra.

Vad jag känner. Känslor kommer ofta till uttryck i konfliktsamtal i form av anklagelser, beskyllningar och värdeomdömen. Du har dock mycket att vinna på att uttrycka dina känslor i så ren och precis form som möjligt. Om andra inte känner sig angripna är de i allmänhet villiga att göra vad de kan för att du ska slippa känna dig arg, frustrerad, besviken eller ledsen. Det gäller alltså här att formulera känslorna så att de inte låter som anklagelser och negativa värdeomdömen. Det är ofta svårt att uttrycka sina känslor i ren form, av en rad skäl. Det är inte alltid så lätt att veta vad som är ens egentliga känslor. Det är t.ex. mycket vanligt att ilska fungerar som en skyddande täckmantel när det man egentligen känner är rädsla (t.ex. att man ska förlora något som är viktigt för en) eller besvikelse (t.ex. att man inte fick den värme och uppskattning man hoppats på). Skicklig samtalskonst förutsätter alltså att man utvecklar sin lyhördhet för de olika lager och nyanser av känslor som finns inom en själv. I den mån man inte är van att prata om vad man känner kan man ha svårt att både finna de ord som väl beskriver känslorna och inte minst att uttrycka vilken styrka känslorna har. En del tar gärna till väldigt starka ord och formuleringar när de talar om sina känslor, medan andra är så försiktiga att den som lyssnar knappt uppfattar något budskap om känslor alls.

Ibland står en inre domare i vägen för varseblivningen av de egna känslorna. Man har föreställningar om vad man borde och inte borde ha för känslor i olika situationer för att vara en god och/eller "normal" person. Det kan då vara viktigt att se känslor som fakta, även om de är flyktiga sådana. De känslor som uppstår de finns där, oavsett vad man tycker om dem. Det är ofta viktigt och konstruktivt att acceptera deras existens och även förmedla dem till omvärlden. Man kan ju också beskriva vad man känner på ett rakt sätt, samtidigt som man talar om vad man tycker om att man har dessa känslor. Det kan t.ex. låta så här: "Jag är själv förvånad och förvirrad över att jag blev så arg på dig nyss, men faktum är att jag är arg."

I konflikter väcks ofta starka känslor och som sådana är de så att säga fakta i målet. Försöker man trycka undan dem så undanhåller man också de andra parterna viktiga delar av det som pågår.

Vad jag hade velat. När det gäller att tala om varför en viss fråga är viktig för en själv är det extra lätt att hamna i direkta eller indirekta anklagelser gentemot andra. Det är här viktigt att hålla sig till vad man själv hade eller har för önsknings, värden och förhoppningar, respektive vilka handfasta konsekvenser den andres agerande har haft och har för en själv (om detta är relevant i sammanhanget). Ofta gör vi misstaget att

formulera våra önskningar och behov som diagnoser av andra: "jag är ledsen därför att du inte är mer hänsynsfull." Detta sätter genast igång den andres försvarssystem, och han börjar leta efter vägar att avvärja denna negativa etikett. Om man i stället säger "jag är ledsen därför att jag hoppades att jag skulle få ha en lugn och fridfull eftermiddag" har man förmedlat vad som stod i förgrunden för en själv utan att ha gjort några negativa omdömen om den andre. Chansen är då större att den andre ska vilja gå en till mötes. De känslor man har i en konfliktsituation är inte bara följder av vad den andre gjort eller inte gjort, utan i högsta grad också av vad man själv hade för önskningar, behov och förhoppningar. Genom att ta ansvar för detta egna bidrag till känslorna skapar man en bättre grund för att komma vidare.

Vad jag konkret önskar av den andre. Det är ofta viktigt att avsluta sin talan i egen sak med att specificera vad man vill ska hända i framtiden i mycket handfasta termer. Det leder samtalet bort från frågor som har med skuld, sanning och positioner att göra och fokuserar på konkret problemlösning. Talar man bara i största allmänhet om känslor och värden så vet den andre inte vart man vill komma med hela samtalet. Han eller hon tror kanske att du vill skaffa dig ett övertag i relationen eller blir allmänt osäker och misstänksam över vad du är ute efter. Det är därför viktigt att vara konkret och uttrycka sig i positiv form. Det innebär att man beskriver vad för konkret observerbart agerande man önskar av den andre i framtiden, snarare än att i vaga termer tala om vad man tycker är viktigt. Begränsar du dig till att tala om vad du *inte* vill ska hända så är risken stor att den andre inte förstår vad det är du *vill* ska hända.

I denna del av budskapet kan man undvika att väcka motstånd genom att vinnlägga sig om formuleringar som förmedlar att den andre är fri att själv välja att gå dig till mötes eller inte. Försök att använda manipulationer, tvång, skuldkänslor eller andra påtryckningsmedel väcker motstånd, därför att den andre värnar om sin frihet att själv bestämma hur han eller hon vill agera. Dessutom vill de flesta försvara sin självrespekt vilken får sig en knäck om man känner att man faller undan för någon annans ensidiga påtryckningar.

Tre samtal i samtalet³

I detta avsnitt ska vi gå närmare in på tre teman som spelar en framträdande roll i konfliktsamtal. Dessa tre teman kan ses som olika sorters samtal som ibland förs separat, ibland samtidigt. Det handlar om samtalet om vad som hänt, samtalet om känslor, och samtalet om identiteter, d.v.s. vilka slags personer vi är.

Vad hände?

En mycket viktig orsak till att konflikter blir svåra att lösa är att de inblandade har helt olika bilder av vad hela situationen handlar om. De har olika berättelser om vad som hänt, vad olika händelser betyder, vad som är viktigt och vad som borde hända härnäst. Eftersom den *egna* berättelsen framstår som så självklar och så förnuftig är det lätt att förbise att den andres berättelse kanske *också* är förnuftig, fast på ett helt annat sätt. Svåra samtal blir svåra när var och en av de inblandade insisterar på att deras egen beskrivning av vad konflikten handlar om är den enda giltiga beskrivningen. Ser man bara sin egen bild är ofta den enda anledningen man kan se till att de andra inte är mer tillmötesgående att de är illasinnade, hänsynslösa, korkade eller något annat negativt.

Hur kan vi tala med varandra om vad som hänt och vad som borde hända utan att hamna i pajkastning, där pajerna har fyllningar av skuld, negativa omdömen, sarkasmer och annat oaptitligt?

Erfarenheten visar att samtal kan bli svårare än de skulle behöva vara genom att de

inblandade går in i samtalet med felaktiga antaganden. Det finns tre typer av felaktiga antaganden som är extra vanliga:

1. Min bild av situationen är den sanna bilden.
2. Jag vet vilka avsikter du hade bakom ditt agerande.
3. Någon bär skulden för det som hänt, och det är inte jag.

Dessa antaganden får skadliga verkningar för samtalet därför att de inte är medvetna. Vi helt enkelt utgår från att det är så och skärsådar därför inte om det vi antar stämmer eller inte. En viktig del i konsten att föra konstruktiva samtal i konflikter består i att omvandla dessa tre antaganden. Om du i stället utgår från följande grundinställningar är chanserna större att de problem ni har kan hanteras konstruktivt:

1. Jag vet inte hur den andres bild av hela situationen ser ut, därför måste vi börja med att ta reda på huvuddragen i vars och ens berättelse.
2. Jag vet vilken verkan den andres agerande hade på mig, men inte vilka avsikter den andre vägleds av i olika situationer.
3. Att avgöra vem som bär skulden för problemen är ett ineffektivt sätt att se till att undvika liknande problem i framtiden. Det är mer intressant att reda ut hur alla inblandade bidrog till att en olycklig situation uppkom, så att vi kan hitta sätt att förebygga att det händer igen.

I de följande tre avsnitten ska vi kortfattat ta upp den roll föreställningar om sanning, avsikter och skuld spelar i konfliktsamtal, samt konstfulla sätt att prata om hur respektive part ser på verkligheten.

Sanningen får sin mening genom den berättelse den ingår i

Djupgående konflikter kan sällan lösas genom att man enbart fastställer vad som är fakta. De konflikter som visar sig svårlösta uppstår inte för att de inblandade är oense om fakta, utan för att de har olika upplevelser av vilka fakta som är viktiga och vilka som är obetydliga i sammanhanget. En mycket viktig förutsättning för konsten att föra konstruktiva samtal är att man är medveten om att olika människors synfält är fyllda med helt olika saker. Var och en har sin egen berättelse om vad som hänt och händer. Det är berättelsen som helhet som ger enskilda fakta sin betydelse. Ett kort exempel: Agneta är chef för ett socialkontor. Hon är ensamstående och starkt engagerad i uppgiften att ge medborgarna god professionell service, trots nedskärningar i budgeten. Birgitta är socialsekreterare, har tre barn i olika åldrar och har tagit jobbet främst av ekonomiska skäl. I Agnetas synfält är det uppgiften att under besvärliga förhållanden ge en högklassig service som dominerar. I Birgittas synfält är barnens väl det mest framträdande. Utan att Agneta och Birgitta är oense om några sakfrågor, t.ex. målen för verksamheten eller den faktiska frekvensen av Birgittas sena ankomster till jobbet och privata telefonsamtal med barnen, kan de ha väldigt olika föreställningar om hur viktiga dessa fakta är och vilka konsekvenser de bör få. Om båda tar sin egen bild av verkligheten för given och aldrig frågar sig hur den andres verklighet upplevs så är risken stor för kommunikationsproblem. Agneta kanske då ser Birgitta som oansvarig, omotiverad och slarvig, medan Birgitta ser Agneta som en känslökall och petig karriärist.

Den egna berättelsen har vi broderat på länge. Vi känner den väl. Den stämmer för oss och den innehåller mycket som vi ser som viktigt. När då andra betar sig på ett sätt som hindrar oss från att föra vårt liv som vi känner är riktigt och viktigt, då är den reflexmässiga slutsatsen att det är dessa andra som är problemet. Vi själva har mycket goda skäl till att göra det vi gör, tycka det vi tycker, känna det vi känner. Vad vi inte alltid tänker på, det är att andra har *sin* berättelse. Deras berättelse innehåller för det mesta *också* goda skäl till att de gör som de gör, tycker som de tycker, känner som de känner. Därför är det vanligt att de andra tycker att det är *vi* som är problemet. Så länge parterna bara ser sin egen berättelse och inte tänker på att det kan finnas andra berättigade berättelser är risken stor att de kör fast i försök att få den andre att medge att det är hon som är problemet. Omedvetenhet om att berättelserna kan vara helt olika

gör också att man mest konfronterar den andre med de slutsatser man dragit: anklagelser, omdömen, förebråelser, krav. Man ser helt enkelt inte att det finns ett behov av att tala om för den andre vilken berättelse som ligger bakom slutsatserna: vad som är viktigt för en själv, vad som hänt i ens egen tillvaro, hur man tolkat vissa händelser och varför.

Det finns många olika skäl till varför våra berättelser är så olika, t. ex.:

- Våra bilder bygger på olika tillgång på och urval av information. Dels är det stora skillnader på vilken information som varit tillgänglig för de olika parterna, dels tar vi fasta på olika saker. Vi tror gärna att fakta är fakta och att den egna synen på situationen är en rättvis bild av hur verkligheten är. Även om de fakta vi själva tar fasta på är korrekta så är de dock bara ett litet urval av all information som finns. Det gäller speciellt information om människors inre. Alla människor har tillgång till mycket information om sig själva som inte är tillgänglig för andra. Jag vet vilka förhoppningar, värden, mål, frustrationer och planer jag själv har, men jag har inte samma tillgång till hur det ser ut inuti andra.

- Vi har, genom uppfostran, kultur, utbildning, etc., olika föreställningar om vad som är viktigt i livet. Var och en har sina egna speciella behov, förkärlekar, ömma tår och visioner. Vi bär också med oss en mängd omedvetna föreställningar om hur människor bör bete sig mot varandra i olika situationer. Vi tolkar därför information på olika sätt. Om någon i ilsken ton säger "Kan du vara tyst medan jag talar i telefon!" kan detta betyda helt olika saker för olika personer, beroende på vilken slags tonläge man är van vid i umgänget.

- Vårt urval av vilken information som är värd att ta fasta på är inte objektivt. Eftersom vi har vissa behov, intressen och ståndpunkter som vi tycker är viktiga har vi en tendens att ta fasta på sådan information som stödjer vår egen position, medan vi lätt viftar bort information som talar emot våra intressen. De fakta som stödjer den egna linjen upplevs som viktiga och betydelsefulla och ges ofta en för oss själva gynnsam tolkning.

Med detta perspektiv på konflikter är det alltså viktigt att gå in i svåra samtal utifrån vetskapen att det *finns* olika berättelser. Samtalet kan sällan bli konstruktivt om man inte först bekantar sig med hur dessa berättelser ser ut. I stället för att kämpa om vems berättelse som ska gälla som sanningen bör man inrikta sig på att förstå på vilket sätt parternas berättelser är olika. I denna del av samtalet bör man därför undvika att ge sig in i motargumentation och i stället koncentrera sig på att lyssna sig fram till hur den andres berättelse ser ut, respektive förmedla vad som är viktigt i ens egen berättelse. Det kan vara svårt att göra detta, eftersom man lätt blir upprörd och vill protestera när man tycker att den andre ger en orättvisande bild av ett händelseförlopp. Det gäller då att påminna sig att det ligger i ens eget intresse att förstå hur den andres berättelse ser ut. Att lyssna på denna berättelse innebär inte att du ger upp din egen berättelse.

Skilja mellan effekter och bakomliggande avsikter

När andra betar sig på ett sätt som har negativa effekter på en själv, då är frustrationen och irritationen ofta stark. Styrkan i känslorna gör att det som hänt tar en väldigt stor plats i det egna synfältet. När detta händer är det mycket lätt att glömma bort att det inträffade, och i synnerhet de negativa effekter det inträffade hade på en själv, kanske inte finns med i de andras synfält alls. Eftersom effekterna är så påtagliga för oss själva tror vi att andra också måste vara medvetna om dem. Det är mycket lätt att gå ytterligare ett steg: den andre var inte bara medveten om den skada hon gjorde mig, utan skadan var avsiktlig eller åtminstone något hon struntade i att försöka undvika. Man känner sig kränkt, därför tror man andra ville kränka en. Man känner sig förbigången, därför tror man att andra ville förbigå en. Den här sortens tänkande kan vara så automatiskt och omedvetet att vi inte ens noterar att vi gör tolkningar. Vi tar för givet att vi vet hur det var.

Anklagelser gentemot andra att de agerat hänsynslöst eller t.o.m. avsiktligt gjort någon illa väcker nästan alltid starkt motstånd och försvar. Konfronteras man med en sådan förebråelse känner man sig inte bara anklagad, utan också *orättvist* anklagad. Även om det skulle ligga en gnutta sanning i att man kanske inte tänkte riktigt på konsekvenserna för andra av det man gjorde, eller kanske i stundens hetta faktiskt *ville* trycka till den andre lite grann, så är det sällan en komplett bild.

Beskyllningar som innehåller påståenden om andras negativa avsikter innehåller vanligen två delar. Det kan hjälpa samtalet mycket att lära sig se och hålla isär dessa två delar. När någon säger: "Varför försökte du såra mig?" så förmedlar de egentligen två skilda budskap: 1. Jag tror att du ville göra mig illa; och 2. Jag blev sårad. Det är den första delen som väcker mest motstånd, och i iveren att tillbakavisa anklagelsen om negativa avsikter så glömmer man lätt bort den andra, den mest väsentliga, delen.

Skicklig samtalskonst innebär här att man håller isär de känslor som väckts från de förmodanden om avsikter som gjorts och behandlar dem var för sig. Man kan också hjälpa andra att göra denna skillnad genom att formulera den i ord: "Så du blev ledsen när jag sa att jag inte hade tid och tänkte att jag ville göra dig illa." Som påpekats ovan är det en klok strategi att först ta emot och bekräfta de känslor som den andre ger uttryck för. Anklagelserna om att skadan var avsiktlig kan man sedan prata om i lite lugnare former.

När man försöker nysta upp anklagelser om negativa avsikter kan det vara till god hjälp att hålla isär tre olika delar:

1. Vad var det den andre eller jag själv konkret sa eller gjorde?
2. Vilka effekter hade detta på den andra parten?
3. Vilka förmodanden gjordes på grundval av dessa effekter om de bakomliggande avsikterna?

Gör man detta finns det goda förutsättningar att skapa klarhet i händelseförloppet, samt klara ut om de känslor som väcktes av parternas förmodanden om andras avsikter var välgrundade eller inte. Rapporterar man till andra om vilka antaganden man själv gjort om deras motiv så uppfattas inte detta i samma grad som en anklagelse man måste försvara sig emot. I stället får den andre en chans att ge sin egen bild av vad det var som hände och vad som rörde sig i hennes inre medan hon agerade.

Från skuld till förståelse av orsakssammanhang

De flesta har nog erfarenheter av samtal som blivit mycket frustrerande därför att de fastnat i en strid om vem som bär skulden till de problem som uppstått. Den ena parten försöker få den andre att medge att den andre bär skulden, medan denne med näbbar och klor försöker skjuta skulden ifrån sig. Fokusering på skuldfrågan härstammar ofta från ett vanemässigt slarv i tänkandet. "Slarvet" ser ut ungefär så här: Det finns ett problem, alltså måste någon ha orsakat det. Kan man fastställa vem den skyldige är och dessutom få denne att erkänna sin skuld kan alla utom den skyldige slappna av.

Det finns förstås tillfällen då en person ensam bär skulden till ett problem. I de flesta konflikter är det dock en återvändsgränd att fokusera på att fördela skuld. Det finns en rad viktiga skäl till detta. Ett är att även om det är en enda part som ställt till ett problem så finns det ofta en mängd omständigheter och orsaker som gjort att denna part agerat på ett visst sätt. Vi är sällan fullständigt fria från yttre och inre bindningar som inskränker vår handlingsfrihet. Det är också sällan som vi är fullt informerade om möjliga konsekvenser. Varje person är i större eller mindre grad fången i omständigheter som gör att hon inte kan agera perfekt. Skuldbeläggningar tar sällan hänsyn till de förutsättningar som begränsat individens handlingsfrihet. Ett annat skäl är att orsakssammanhangen bakom mellanmänniska problem oftast är mycket sammansatta. Vanligen har alla inblandade på något sätt påverkat det händelseförlopp som lett fram till

ett problem och en konflikt. Viktiga orsaker kan också finnas i yttre omständigheter som ingen enskild person kan rå över, som t.ex. rollfördelningen i en organisation, tillgången på resurser eller den umgängeskultur som är inrotad i en viss miljö. Ett tredje och mycket praktiskt skäl är att en fokusering på att fördela skuld blockerar våra möjligheter att upptäcka hur problemen uppkommit och vad vi kan göra för att åtgärda dem.

Att avgöra skuldfrågan innebär att döma personer och grupper. När detta har skett kan man nå en falsk känsla av att ha nått ett avslut på en problematisk situation. Vanligen har man dock inte gjort något effektivt för att förändra omständigheterna så att samma problem inte uppstår igen. Alternativet till att debattera skuld är att kartlägga de orsakssammanhang som lett till att problemen uppstått. Härvid bör man utgå från att alla inblandade på något sätt bidragit till situationens utveckling. Fokuserar man på att kartlägga parternas bidrag så kan man vinna en djupare förståelse för vad som hände och därmed insikt i vad som måste förändras för att saker och ting ska fungera bättre i framtiden.

Man ska inte underskatta styrkan i de ingrodda vanorna att tänka i termer av skuld. Ofta krävs en medveten ansträngning för att förskjuta uppmärksamheten från anklagelser och försvar till att förutsättningslöst spåra upp ett helt nätverk av olika bidragande orsaker. Det krävs ett byte av mental modell från en där skulden antingen beror på den enes eller den andres beteende till en där problem uppstår genom komplexa omständigheter.

Att man söker kartlägga olika bidragande orsaker till problem i stället för att fördela skuld betyder inte att man måste stoppa undan sina känslor av ilska, besvikelse och frustration. Känslor är både orsaker och konsekvenser som hör till historien. Det finns dock, som vi sett, mer konstruktiva sätt att uttrycka känslor än anklagelser.

Som påpekats ett flertal gånger är en huvuduppgift i konsten att föra konstruktiva samtal att förebygga uppkomsten av försvarshållningar. Ett ofta effektivt sätt att reducera motståndet och öppna upp samtalet är att man säger något om hur man själv bidragit till att problemen uppkommit. Det kan vara svårt ibland att se hur man själv medverkat till ett negativt händelseförlopp, men oftast finns det något. Det kan vara så obemärkta saker som att undvika att ingripa när man kanske borde reagerat, att hålla sig undan så att problem inte kan redas ut på ett tidigt stadium, eller egna antaganden om rollfördelningar ("jag utgick från att det var din uppgift att se till att . . ."). Du kan fråga dig själv vad den andre eller en utomstående observatör skulle säga om ditt bidrag till att problem uppkom. Detta kan hjälpa dig att se hur ditt eget agerande medverkat till att situationen blev som den blev.

Det finns alltid en risk att egna medgivanden om att ha bidragit till problemen utnyttjas av den andra sidan och ses som ett medgivande av skuld. I sådana fall får man använda konsten att föra egen talan och insistera på att samtalet ska handla om båda parter bidrag, inte bara ditt eget.

Samtala om känslor

Känslor är oerhört viktiga. Det är i hög grad just känslorna som ger livet mening och liv. Ser vi känslor i ett större funktionellt perspektiv kan vi också konstatera att de är naturens sätt att styra beteenden: vi väljer att bete oss på ett sätt som gör att vi känner angenäma känslor, som t.ex. tillfredsställelse, glädje och stolthet. Vi försöker också bete oss så att vi slipper obehagliga känslor, som rädsla, skam, besvikelse och frustration. Det är alltså ofta känslor eller önskan att uppnå eller undvika vissa känslor som är drivkrafterna bakom människors beteende. Känslor spelar en central roll när vi upplever att något är viktigt. Allvarliga konflikter får sitt allvar just genom att de problem som uppstått väcker starka känslor. Känslorna är alltså en viktig ingrediens i konflikter. De kan vara orsaker till det som hänt, de påverkar hur de inblandade agerar, och de kan

vara viktiga konsekvenser som den som agerar i en konflikt behöver räkna med.

Att känslor spelar en viktig roll i konflikter betyder förstås inte att de alltid ska spela huvudrollen i samtal mellan konfliktparterna. Ibland, i synnerhet på arbetsplatser där vi möts i egenskap av yrkesmänniskor, kan det vara lämpligt att hålla diskussionen på sakfrågenivå och hålla privata känslor utanför. När konflikterna går på djupet är det dock ofta nödvändigt att ha med känslor som ett viktigt tema i samtalen. Är man tveksam om huruvida det är lämpligt att göra egna och andras känslor till ett tema i samtalet bör man dels skärsåda om tveksamheten härstammar från eget obehag inför att prata om känslor, dels tänka igenom möjliga konsekvenser av att *inte* prata om känslorna. Om någon av följande punkter gäller är det sannolikt viktigt att inkludera känslor i samtalet på ett öppet sätt:

- Det finns känslor bakom fasaden som på olika sätt "läcker in" i samtalet (t.ex. genom kroppsspråk, attityder, tonfall, etc.) så att det blir omöjligt eller svårt att föra ett konstruktivt samtal.
- Det finns en risk att känslor (ilska, förtvivlan) som inte uttrycks på ett tidigt stadium byggs upp till allt större proportioner som sedan plötsligt kan komma att bryta fram i okontrollerade former och då ställer till stor skada.
- En eller båda parter är så upptagna med egna känslor att hon eller de inte är förmögen att lyssna på innehållet i det som sägs.
- Det finns en risk att du förlorar din självrespekt om du inte ger uttryck för vad du känner, t.ex. om du egentligen är arg för att du tycker dig ha blivit orättvist behandlad.
- När det är viktigt för dig att du och den andre har en god och personlig relation.
- När du är övertygad om att konfliktens kärna är just känslor.

Frågor att arbeta med

För att kunna prata om känslor på ett konstruktivt sätt måste man ofta ha gjort ett förarbete genom att reda ut i första hand sina egna känslor, men även rikta uppmärksamheten mot vad som rör sig inom motparten. Detta förarbete har olika nivåer som var och en ger ett viktigt bidrag till förberedelserna till konstruktiva samtal i konflikter. Vi ska här ta upp fyra grundfrågor:

- Vad känner jag?
- Varför känner jag det jag känner?
- Vad tycker jag om mina känslor?
- Vad kan jag göra för att påverka mina känslor?

Det är inte lätt att sätta ord på känslor, inte ens om det bara är sig själv man pratar med. Många gånger ställer man sig inte aktivt frågan om vad det egentligen är för känslor man har. Känslorna kommer då till uttryck direkt, i form av kroppsspråk, tonfall och handlingar, eller indirekt genom att de genomsyrar vad man säger utan att man direkt ger känslorna namn. I det senare fallet kan det t.ex. låta så här: "Jag fattar inte att du kan vara så hänsynslös att du låter mig stå här och vänta i en halvtimme!" Genom att fråga sig vilka känslor som är verksamma inom en öppnas möjligheten att uttrycka känslorna i ord på ett direkt sätt. Detta är ofta till mycket stor hjälp för att leda ett samtal i konstruktiv riktning. Medvetenhet om vilka känslor man har är också en förutsättning för att reda ut varför man känner på ett visst sätt. Detta i sin tur leder ofta till att man märker att de känslor man har kanske bygger på förmodanden, associationer och annat som egentligen inte är riktigt välgrundade. Känslor orsakas aldrig enbart av vad andra gör. Det som händer tolkas alltid av oss och våra tolkningar bidrar till uppkomsten av sådana känslor som ilska och besvikelse.

Vänder man uppmärksamheten mot sina känslor upptäcker man ofta att de är mer sammansatta än man trodde. Ofta finns det flera lager av känslor, t.ex. kan det vara så att under en känsla av stark förbittring finns en djup besvikelse. Känslor kan också vara blandade, t.ex. att man samtidigt som man är irriterad över en kollega som ofta kommer

med invändningar också känner en motvillig beundran för kollegans mod att stå upp för sina åsikter. Kan man se och formulera de olika känslor som konflikten rört upp hos en själv så har man också tillgång till mycket viktiga fakta om varför konflikten är en konflikt.

Ibland finns det inre hinder mot att utforska de egna känslorna. Det svåraste hindret är att man saknar vana och språk att känna igen och sätta ord på vad man känner. Man kan dock träna upp sin förmåga att varsebli och uttrycka känslor genom att göra det till en liten hobby att i olika vardagssituationer inför sig själv och i samtal med andra formulera i ord vad man känner. Med sådan övning blir det allt lättare och mer naturligt att uppmärksamma vad man känner i alla känslornas nyanser. En bra väg att gå är att vara uppmärksam på kroppens signaler, som t.ex. muskelspänningar, obehag i magtrakten, svaghet i knän, etc. En annan väg är att rikta uppmärksamheten mot de förebråelser, anklagelser och värdeomdömen man riktar mot andra. Dessa är i allmänhet indirekta uttryck för känslor. Genom att ta utgångspunkten i en åsikt man har om någon annan, t.ex. "han är arrogant," kan man leta sig tillbaka till den känsla som egentligen är drivkraften bakom åsikten. Det kan t.ex. vara besvikelse över att den andre inte avsätter någon tid för att lyssna på vad man har att säga i en viss fråga.

Ett annat hinder mot att reda ut vilka känslor man har är de föreställningar man bär med sig om hur en god och normal människa böra känna och inte känna. Om man tror att bara dåliga människor känner avund eller har lust att slå något hårt i huvudet på en kollega så är risken stor att man censurerar sådana känslor till och med inför sig själv. Tyvärr fungerar en sådan censur sällan bra, eftersom känslorna brukar försöka leta sig fram till vägar att komma till uttryck indirekt och den direkta vägen hålls stängd. Det är därför viktigt att se känslor av alla slag som dels naturliga reaktioner, dels fakta om det egna inre tillståndet. Det är dumt att förneka fakta, för då gör man det svårare för sig att förändra situationen i positiv riktning. Alla människor har ibland negativa känslor gentemot andra. Det viktiga är att här att se att en viss känsla är något man har, den är inte den slutgiltiga sanningen om vem man är.

Ytterligare ett hinder för ökad medvetenhet om de egna känslorna är föreställningar om att ens egna behov och känslor inte är viktiga. Har man vant sig vid att sätta andras känslor och behov före ens egna så har man sannolikt inte övat upp förmågan att varsebli egna känslor och uttrycka dem. Detta leder lätt till onda cirklar, eftersom den som inte visar sina känslor vänjer andra vid en relation som bygger på att de andras känslor och behov är viktigast.

När man rätt ut *vad* det är man känner kan det vara värt att också fundera över *varför* just dessa känslor uppstått. I synnerhet handlar det här om att skärsåda vad det är man sagt till sig själv i samband med att känslorna uppkom. Om mannen i exemplet ovan vanemässigt litar till sitt eget omdöme snarare än att fråga andra om råd så innebär inte detta automatiskt att han är arrogant. Åsikten att han är arrogant, och den irritation som denna åsikt utlöser, är en tolkning. Denna tolkning kan t.ex. innehålla en tanke i stil med: "han tror att han kan allting och vi ingenting." Ofta finns det en hel mängd omständigheter som påverkar våra känslomässiga reaktioner. En hel del av dessa har ine omedelbart med situationen och den andre personens agerande att göra. Det kan handla om de föreställningar man har om vad som är normalt. Det kan handla om att man själv har en svag självkänsla på vissa punkter och därför reagerar starkare än de flesta i vissa situationer. Det kan också handla om att man har gjort vissa tidigare erfarenheter i livet som väcks till liv av den nuvarande situationen, t.ex. att man blivit kränkt eller ignorerad av någon som i något avseende liknar den person man nu har att göra med.

En mycket viktig del i de egna förberedelserna för att samtal om känslor är att *förhandla* med de egna känslorna. Känslor är visserligen att betrakta som fakta, men de är ytterst förvandlingsbara fakta. Vad tycker jag om att jag känner på ett visst sätt? Vill jag ha det

så? Är mina känslor berättigade? Kan det finnas saker jag inte känner till nu som skulle kunna förändra mina känslor? Det handlar alltså här om att inte betrakta sina känslor som en sanning som är given en gång för alla, utan som fakta om sig själv som man kan förhålla sig till på olika sätt. Som vuxen person bör man ta ansvar för de känslor man har så att de inte på ett hämningslöst sätt reglerar ens relationer med andra. Sista steget i arbetet med att reda ut de egna känslorna handlar alltså om frågan vad man ska göra med de känslor man har. Vill och kan man aktivt arbeta med att förändra sina känslor? Om ja, vad kan man konkret göra? Hugga ved? Ta en promenad? Prata av sig hos en vän? Påminna sig själv om de positiva sidorna som också finns hos den man är irriterad på?

De fyra grundfrågor som ovan använts för att efterforska de egna känslorna gäller också med mindre förändringar i ordalydelsen för insikten i motpartens känslor. Den andres känslor är också viktiga fakta i situationen. Detta gäller även om du tycker att den andres känslor är oberättigade. Om någon är arg eller besviken på dig fastän du själv tycker att det som hände inte alls var ditt fel så finns känslorna där ändå. Vill du reda ut situationen är det klokt att först försöka förstå vad det är för känslor den andre har och vad som har bidragit till att dessa känslor uppkommit. Därefter kan du gå vidare och känna efter vad du tycker om att den andre känner på detta sätt, samt att fundera kring vad du själv kan göra för att den andres känslor ska kunna omvandlas i konstruktiv riktning.

Samtala om känslor

Då samtal om känslor, både egna och andras, lätt väcker nya känslor är det här extra viktigt att utveckla sitt sinne för *takt*. Takt är förmågan att välja rätt tillfälle för att säga saker och att säga dem på ett sätt som är avpassat för att fungera väl i just den situation man befinner sig i. Vi har tidigare varit inne på de positiva verkningarna av att uttrycka sina känslor i ren form i stället för indirekt via förebråelse och omdömen om andra. En viktig faktor i sammanhanget är människors inbyggda förmåga till empati. Andras vilja att reagera med empati på egna känslor blockeras lätt av deras försvarsreaktioner om de upplever sig angripna. Genom att i ren form uttrycka vad det är man känner undviker man att provocera fram försvarsreaktioner och det blir därför lättare att låta sig beröras av andras känslor. Människor vill i allmänhet bidra till andras välbefinnande om de kan och om detta inte upplevs som ett hot mot egna behov och intressen. I många situationer kan det vara klokt att fundera på hur man kan bära sig åt för att göra det lätt för andra att vara goda. Det allmänna receptet har redan presenterats ovan: visa att du bryr dig om det som är angeläget för den andre och undvik att i onödan provocera fram deras försvarsreaktioner genom att uttrycka dina känslor i ren form.

Det är också viktigt att lämna plats i samtalet för de känslor som finns. I synnerhet män har ofta en tendens att snabbt styra in samtalet på problemlösning. När starka känslor är inblandade är det dock ett misstag att direkt komma med förslag och synpunkter på hur känslorna ska skaffas ur vägen. I den mån konflikten är känsloladdad och i synnerhet om det handlar om känslor som byggts upp under en längre tid, så behöver parter få bekräftat att den andre tar känslorna på allvar. Först när detta har skett kan känslorna släppa greppet över viljan så att det blir meningsfullt att föra samtalet i riktning mot sakfrågor och problemlösning.

Det inre samtalet om att finna sig själv

Vi ska i det här avsnittet fokusera på en faktor som ofta är mycket viktig i våra samtal, nämligen parternas föreställningar om vad för slags personer de är och vill vara. I konflikter utmanas ofta den bild man har av vem man är, därför att andra speglar en negativ bild av en. Ett litet fåtal personer känner sig själv så väl och har en så stabil bild

av sig själva att de är fullkomliga trygga i sina identiteter även om de får kritik och negativa omdömen från andra. De flesta av oss blir påverkade på olika sätt. Den negativa speglingen kan väcka obehagliga frågor och tvivel hos en själv: Är jag kanske inte kompetent nog? Är jag inte en så god människa som jag ville tro? Är jag värd att få uppskattning och respekt från andra? Även om den spegling man får inte direkt får en att tvivla på ens självbild kan det vara nog så obehagligt och hotande att uppleva att andra bär på negativa bilder och åsikter om en.

I den mån konflikten berör djupgående föreställningar om den ena eller båda parternas identiteter väcks starka krafter till liv. De kan ta olika uttryck, som t.ex. förtvivlan i samband med vacklande självförtroende eller aggressiva försök att återupprätta en positiv självbild genom att tillbakavisa anklagelser och negativa omdömen.

Bräckliga identiteter

Vår egen forskning tyder på att personer som inte har en tydlig, sammansatt och realistisk bild av sig själva löper större risk att må dåligt i arbetsplatskonflikter än andra. Många människor har inte någon tydlig bild av sig själva: vilken slags personer de är, vilka starka och svaga sidor de har, vad de tycker om hos sig själva, vad de kan bra och mindre bra, vad det är andra människor uppskattar hos dem. Den som inte har en klar bild av sig själv som person kan heller inte ge sig själv några trovärdiga svar när det dyker upp kritiska frågor om den egna identiteten: Duger jag? Är jag en god människa? Är jag värd att älskas? I den mån sådana frågor väcks, som de ofta gör i konflikter, blir den som inte har sina egna svar starkt sårbar för det andra tycker.

Det är viktigt för de allra flesta att kunna upprätthålla en bild av sig själva som hyggliga människor som är värda självaktning och respekt från andra. När den egna självbilden ifrågasätts kan hela tillvaron komma i gungning. Därför väcker konflikter som nuddar vid de grundläggande identitetsfrågorna ofta starka försvar som kan försvåra konstruktiv konflikthantering avsevärt. Den som är fullt upptagen med att avvärja ett hot mot den egna identiteten har inte mycket plats över i uppmärksamheten för motpartens bekymmer eller för att lösa praktiska problem. Temat är givetvis viktigt både vad gäller ens egen hantering av identitetsfrågor och de komplikationer som kan uppstå när motparten känner sig hotad i sin identitet. Vi ska här främst rikta in oss på vad man kan göra för att förankra sin egen identitet, så att man har fastare mark under fötterna när man försöker hantera en konfliktsituation.

För enkelhetens skull kan vi säga att människor kan ha tre olika typer av självbilder, med olika konsekvenser för hur vi fungerar i konflikter. Den första typen är de mycket vaga och otydliga självbilder som finns hos de som inte har tänkt på frågan vad de är för slags personer. Hos dessa finns det inte mycket att sätta emot när andra kommer med negativa omdömen. Reaktionen kan då rikta sig inåt genom att man känner sig värdelös eller dålig och följaktligen mår dåligt, eller utåt genom motattacker. Den andra typen är när man tänker om sig själv som ett knippe av fasta egenskaper. Antingen är man bra eller också dålig, antingen duger man eller också inte, antingen är man en egoist eller också en generös människa. Den här sortens svart-vita bilder gör individen väldigt sårbar för kritik. Man försöker hålla fast vid en bild av sig själv som ett knippe med positiva egenskaper och om man medger att det kan ligga något i den kritik man får då slår självbilden om helt och hållet till de motsatta negativa egenskaperna. Personer med denna typ av självbilder står mellan valet att antingen känna sig förkrossade om de släpper in de negativa speglingarna eller också förneka att det ligger något i dem. Den tredje typen av självbilder finns hos personer som har tydliga och sammansatta bilder av sin egen person. De kan se många olika drag, starka och svaga sidor och de kan se att många av deras attityder och handlingar har en rad orsaker. De som känner sig säkra i en väl förankrad bild av sig själva känner sig inte lika hotade av andras negativa speglingar som de som har otydligare eller ensidigare självbilder. Eftersom de inte

hänger upp sin självbild på svart-vita fasta egenskaper kan de också ta till sig kritik, eftersom kritiken inte sätter hela deras tillvaro på spel.

Det är alltså en god förberedelse för konfliktsamtal att skaffa sig en tydligare, mer sammansatt och realistisk bild av sig själv. Vet man var man har sig själv är det inte så hotfullt om andra ger en negativa speglingar. Man kommer då inte så lätt ur balans, behöver inte ägna så mycket energi åt förnekanden och försvar utan kan sätta in sin kraft på att påverka konflikten i positiv riktning.

Nyttan av att prata med sig själv

En viktig del av samtalet om identiteter är alltså det inre samtal du för med dig själv om vem du är. Det kan vara till mycket stor hjälp att se sig själv som bestående av olika delar som pratar med varandra. Kroppen har sitt eget sätt att fungera och reagera: den blir trött, den får ont, den blir spänd, den blir darrig, etc. Känslorna kommer och går enligt sina egna lagar. Till och med tankarna har sina egna banor som de följer av gammal vana om inget nytt händer. Mitt bland alla dessa delar finns du själv. Du är inte bara summan av det som händer i din kropp, dina känslor och dina tankar. Du kan prata med dessa olika delar. Du kan trösta dig själv om det finns ledsenhet inom dig. Du ge kroppen lugnande ord om den har stressymptom. Du kan säga till dina tankar på skärpen om de börjar veva igång gamla utslitna ramsor om att allt du gör misslyckas. Du kan förlåta dig själv när du har gjort ett misstag, du kan peppa dig själv när du står inför något som är svårt.

För att kunna föra verkningsfulla samtal med dig själv måste du förstås uppmärksamma vad det är som sker inom dig, ta ställning till det och bestämma dig för vad du vill förändra. Om du känner dig vilslen i det inre virrvarret av röster kan det ibland hjälpa att använda sig av en rollfigur. Välj ut en person du känner väl och som du tycker är vis och erfaren. Föreställ dig sedan vad denna person skulle säga till din kropp, dina känslor och dina tankemönster. Man kan också låta sin egen röst ta stöd i affirmationer, d.v.s. korta uppmaningar och andra satser som man upprepar inom sig i samma form många gånger. Det kan t.ex. vara sådant som "Jag har kraft att ta itu med de utmaningar jag möter" eller "Jag är värd att jag tycker om mig själv."

Identitetsfrågor under samtalets gång

Även om man gör vad man kan för att på egen hand förankra sin identitet så att man känner sig trygg i sin självbild är det normalt så att konflikter av och till sätter igång tvivel och försvarsreaktioner. Man bör alltså öva upp sin förmåga att under samtalets gång lägga märke till identitetsfrågorna. När du märker att någon kommentar träffar dig djupt, försök då att se vad det var för tema som berördes. Handlar det om tvivel på din kompetens? Är du extra känslig för antydningar om att du är självisk? Finns det saker du har dåligt samvete för och inte vill bli påmind om? Var och en av oss har våra egna teman där ömma punkter berörs. Vad är det som kan få just dig ur balans? Om du lär känna dina svaga punkter har du lättare att lägga märke till vad det är som händer och kan utveckla sätt att hantera kritiska situationer bättre.

Det är viktigt att du tillåter dig själv att ha många olika sidor, både starka och svaga. Ju mer du kan tillåta dig att medge egna misstag, egna svagheter och egna blandade motiv desto fastare mark har du under fötterna och desto mindre risk löper du att den andre oväntat slår undan benen på dig med en träffande kommentar.

Fotnoter

¹ Texten bygger på en bearbetning av material från följande böcker: Stone, Patton & Heen (1999), Bolton (1987), Glasl (1999), Frey (2000), Rosenberg (1999) och Mennonite Conciliation Service (1995).

² Se t.ex. Gordon (1970), Rosenberg (1999), Bolton (1987), LeCompte (2000), Rivers (2000). Gordon och Bolton använder tre delar, Rosenberg och LeCompte fyra, och Rivers fem.

³ Avsnittet följer nära framställningen i Stone, Patton & Heen (1999). Denna bok rekommenderas varmt. Den innehåller också många väl valda exempel ur verkliga livet.

Referenser

- BOLTON, R. (1987) *People skills. How to assert yourself, listen to others, and resolve conflicts*, Simon & Schuster.
- FREY, C. (2000) *30 Minuten für wirkungsvolle Konfliktlösungen*, Offenbach: Gabal Verlag.
- GLASL, F. (1999) *Confronting conflict. A first-aid kit for handling conflict*, Stroud: Hawthorne Press.
- GORDON, T. (1970) *Parent effectiveness training: The "no-lose" program for raising responsible children*, New York: Peter H. Wyden.
- LECOMPTE, A. (2000) *Creating harmonious relationships. A practical guide to the power of true empathy*, Portsmouth (N.H.): Atlantic Books.
- MENNONITE CONCILIATION SERVICE (1995) *Mediation and facilitation training manual. Foundations and skills for constructive conflict transformation, Third edition*, Akron (PA): Mennonite Conciliation Service.
- RIVERS, D. (2000) *Communicating More Cooperatively – The seven challenges communication skills workbook and reader*, www.coopcomm.org.
- ROSENBERG, M. (1999) *Nonviolent Communication: A Language of Compassion*, PuddleDancer Press.
- STONE, D., PATTON, B. & HEEN, S. (1999) *Difficult conversations. How to discuss what matters most*, New York: Penguin Books. Finns även på svenska under titeln *Svåra samtal - hur man pratar om det som betyder mest*, Malmö: Richters, 1999.