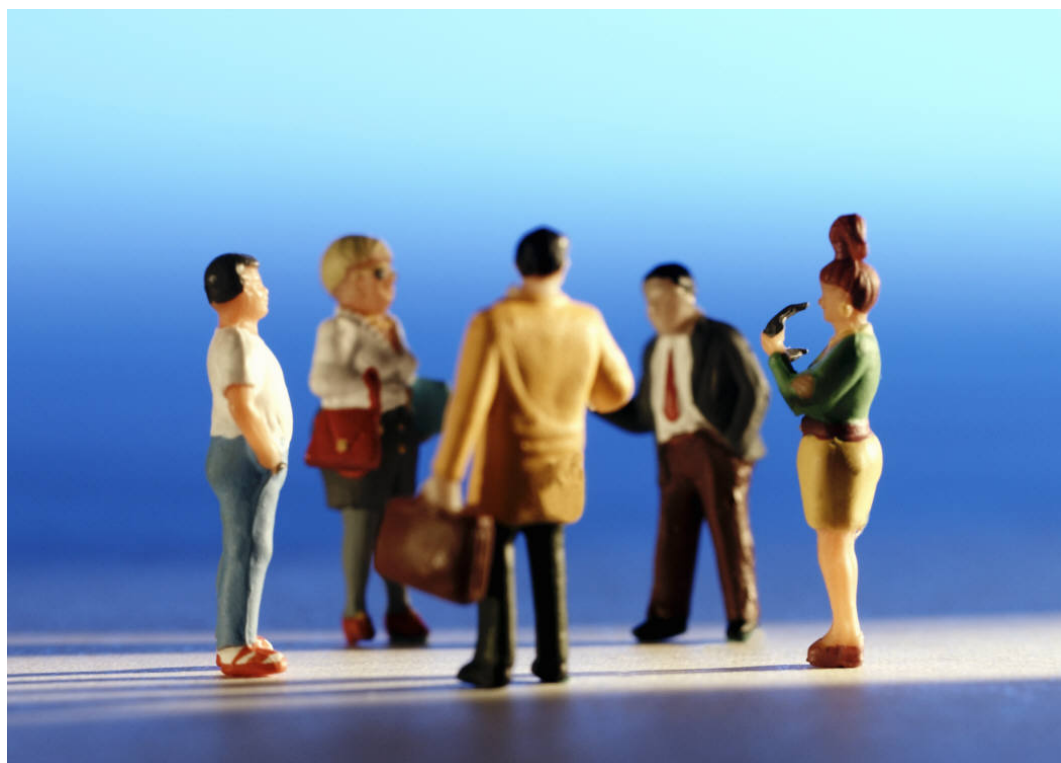


Professionella samtal

– verktyg för effektiv kontroll



Innehåll

Inledning	3
Samtal i kontrollen.....	4
Professionella samtal – vad är det?	7
Samtalsledare – vad är det?	9
Samtalsledarens uppgift.....	9
Professionellt förhållningssätt.....	11
Samtalsmetoder – tekniker och strategier	13
Grundläggande om samtal, möte och dialog	16
Delaktighet.....	16
Frågan om ”medlemskap”	17
Frågan om dagordningen	17
Frågan om deltagandet.....	18
Frågan om beslut.....	19
Frågan om förståelse	19
Dialogkompetens	20
Att lyssna	22
Att bekräfta.....	22
Att ställa frågor.....	23
Att spegla	24
Att tala	25
Att pendla mellan distans och närhet.....	26
Att använda metakommunikation	27
Leda samtal och möten	29
Intresse motsättningar, konflikter och konfliktförebyggande.....	31
Empatiskt förhållningssätt.....	36
Språk och kroppsspråk.....	38
Det kollegiala lärandet	39
Professionella samtal i revision.....	41
Revisionsprocessen.....	41
Planering av kontroll.....	42
Förberedelse inför kontrollbesöket	43
Genomförande av kontrollbesöket	44
Inledande möte.....	44
Kontroll och granskning.....	45
Avslutande möte	47
Rapportering – efterföljande kommunikation	49
Uppföljning	50
Annat som är viktigt för samtalsledaren.....	50
Referenser	53

© Livsmedelsverket, februari 2012, reviderad oktober 2017

Projektuppdrag: Kompetensutveckling till den offentliga livsmedelskontrollen
Författare: Per Gustavsson, Livsmedelsverket och Agneta Setterwall, Råven & Korpen
Layout: Merethe Andersen, Livsmedelsverket

Inledning

”Det viktigaste verktyget vi har är samtalet, inte termometern!” Ett konstaterande som tydligt visar att kontrollen inte enbart kan vila på yrkestekniska kompetenser. Uppdraget att utföra offentlig kontroll innebär möten med många olika människor och man hamnar kontinuerligt i nya möten med olika förutsättningar. Ett professionellt förhållningssätt bör vara grunden i allt arbete med människor. Som privatpersoner talar vi ofta med varandra, och tror därför att vi kan samtala, även om vi sällan funderar på hur vi ska göra för att det ska bli så bra som möjligt. Att utföra offentlig kontroll innebär inte bara att man i största allmänhet ska delta i samtal i många olika situationer, uppdraget innebär de facto att man ska leda samtal i dessa situationer.

Livsmedelsverkets har som uppdrag att leda och samordna kontrollen så att livsmedelskontrollen i Sverige lever upp till de krav som lagstiftningen ställer och till de mål som satts upp i till exempel den nationella kontrollplanen. Verket ser därför att en väl utvecklad kommunikativ kompetens i livsmedelskontrollen är viktig. Kompetensförsörjningen i denna del utgår från tanken att kontrollpersonal ska nå resultat genom att vara skickliga *samtalsledare* och verktyget är *det professionella samtalet*. Det är de kunskaper och färdigheter som behövs för dessa ändamål som detta dokument fokuserar på.

Ett dokument med titeln ”professionella samtal – verktyg för effektiv kontroll” skapar kanske förväntningar om att få en utförlig lista med metoder och manualer om hur man ska gå tillväga i mötet med olika personer. Det här dokumentet innehåller förvisso såväl fakta som tips, men inga ”patentlösningar” för att hantera alla tänkbara situationer. Anledningen är att ”den enkla vägen” inte existerar. Det finns sällan något facit på förhand för hur ett samtal ska gå till eller hur det kommer sluta. Men med struktur, kunskap och färdighet har man bättre möjlighet att förbereda sig för samtalet, genomföra det samt åstadkomma en bra och konstruktiv avslutning.

Detta dokument är naturligtvis inte ensamt tillräckligt för att utveckla goda samtalsledare. Ett kontinuerligt provande varvat med samtal och reflektion, enskilt och tillsammans med andra, är viktigt för att man ska kunna göra teorier och modeller till sina egna och fortsätta att utveckla sin kommunikativa färdighet.

Samtal i kontrollen

Att arbeta med livsmedelskontroll är att arbeta med människor. När man utför offentlig kontroll på anläggningar möter man många olika människor med olika behov, förutsättningar och bakgrund. I allt arbete med människor är ett professionellt förhållningssätt och god kommunikativ förmåga grundläggande.

I detta kapitel resoneras det kring dilemman och möjligheter, men ges få handfasta råd. Det är lätt att ge rekommendationer om vad som bör åstadkommas: *se till att ni har en bra dialog!* Frågan är givetvis: *hur då?*

Det finns ingen mall att följa som garanterar en bra dialog, men det finns två råd som alltid är värda att minnas:

- lyssna så mycket som möjligt
- formulera fler frågor än påståenden.

Var och en måste pröva sig fram, och ingen ska behöva använda ”dialogknep” som man känner sig obekvämt med. Det är lika viktigt att vara lyhörd för vad som händer i en själv som det är att inte ta för givet att man kan läsa av andra.

Som myndighetsperson med uppdraget att kontrollera har man makt. Andra kan ha mer eller mindre kluvna känslor inför den makten. Själv kan man också ha svårt att kliva in i rollen alldeles obesvärat – man kanske vill tona ner makten, eller tvärtom gömma sig bakom den.

Alla man möter professionellt tycker och tänker olika saker om denna myndighetsmakt, och det är omöjligt att på förhand veta vad. Det allra viktigaste är att man gör klart för sig att det är just en roll, och att man som just den man är kan lära sig att ta på sig denna roll bättre och bättre. Om allt går väl blir man med tiden mer och mer bekväm och avspänd som myndighetsperson, samtidigt som man är tydligt professionell i kommunikationen.

Ett professionellt kommunikativt förhållningssätt innebär att man hela tiden har sitt uppdrag i sikte. Det innebär också att man uttrycker sig så den andra förstår. När den andre trots, att man försöker vara tydlig, ändå inte förstår måste man uppfatta detta och försöka igen.

Man måste också uppfatta vad den andre vill ha sagt, och visa så att den andre märker att man försöker förstå, även i de fall då man inte håller med.

Man ska även hantera laddade situationer – sorg, vrede, anklagelser kan välla fram rätt vad det är. Även när man inte alls är önskad har man alltid ansvaret att på bästa möjliga sätt leda samtalet mot de syften och mål som kontrollen har.

Det professionella kommunikativa förhållningssättet är med andra ord en mycket komplex kompetens, som kräver att man använder sig av sin människokännedom och sin självkännedom, sin klokhet och sin personlighet, sitt tålamod och sin intelligens. Det går att träna, öva och använda sig av diverse verktyg, knep, tips och modeller – det är dock omöjligt att följa strikta manualer. Varje situation och människa är unik.

Listan på vanliga situationer i kontrollarbetet som ställer krav på god förmåga att kommunicera kunde göras mycket lång. Här följer några exempel på utmaningar och dilemman som återkommer i många olika situationer:

De människor man möter i kontrollsituationer är givetvis väldigt olika. Det är en utmaning att ständigt vara beredd på det oväntade, och att kunna anpassa sitt språk och sitt beteende till den man har framför sig. Det är också en utmaning att alltid vara beredd att uppmärksamma och hantera att man gör fel – för det kommer man att göra, igen och igen! En del kommer att tycka att man uttrycker sig för komplicerat och en del att man tar det hela på för enkel nivå. En del kommer att tycka att man är oartig och en del kommer att undra varför man inte är mera rakt på sak. Konsten är att utveckla sin lyhördhet så att man märker när allt detta händer, och att då prestigelöst anpassa sig – utan att gå ur myndighetsrollen.

Kontrollpersonal möter många gånger dem som är betydligt äldre än de själva. I kraft av sin ålder kan den andre vilja styra samtalet och vad det ska handla om, och man har svårt att komma vidare i samtalet. Utmaningen är att dels respektfullt förmedla att man hör vad den andre säger och att man förstår att man har en erfaren person framför sig, dels tydligt hålla fast vid de frågor man har ansvaret att utreda.

Den som blir kontrollerad har ofta en historia att berätta – eller flera! Det är viktigt att låta detta få utrymme och att man själv lyssnar och visar att man förstår, eller uppriktigt försöker förstå. Det är en utmaning att hitta bra sätt att i samma samtal markera när något inte är rätt, eller att framföra kritik och oönskade budskap.

De människor man möter i kontrollsituationer har olika ambitionsnivå, och det syns ofta inte utanpå. En del har en uppriktig vilja att försöka göra rätt, även om det kanske i nuläget finns problem av olika slag. Andra kan ha inställningen att de bara gör det de blir tvungna att göra, och att fel eller brister som inspektören missar får vara som de är.

Det är en utmaning att hitta rätt sätt att uttrycka sina frågor och kanske ifrågasättanden, så att inte den uppriktige blir sårad. Lika stor utmaning är det att fråga

och ifrågasätta den som gärna skulle vilja att man glömde eller missade att se vissa saker. Konsten är att formulera sig så att man inte förutsätter vare sig det ena eller det andra. Ett smidigt sätt kan förebygga att det hela utvecklas till en konflikt.

Det kan vara svårt att få reda på relevanta fakta. Den granskade kan ha en mängd skäl att oroa sig för konsekvenserna av att säga precis som det är, eller en okunnighet om vad som är relevant. Relevanta fakta är givetvis nödvändiga om man ska kunna dra rätt slutsatser om vilka krav man ska ställa. Det är en pedagogisk utmaning att hitta ett effektivt sätt att genom samtal och demonstrationer få reda på dessa relevanta fakta utan att den kontrollerade går i försvar.

Att ge den andra ett besked som denne tycker illa om är en utmaning. Det är inte ovanligt att man oroar sig för hur den andre ska reagera. Risken finns att man ”tar sats”, kanske utan att vara riktigt medveten om detta, och säger det man ska säga antingen mer bryskt eller mer otydligt än vad man egentligen avser. Konsten är att hitta ett sätt att framföra det negativa budskapet och samtidigt visa respekt, förståelse och empati. Man ska dessutom kunna stå ut med den andres känslouttryck utan att själv dras med eller drabbas av skuldkänslor som man tar med sig hem.

Då och då blir det en öppen konfrontation på så vis att den kontrollerade visar upprördhet i ord, gester eller känslouttryck. Detta kan ibland komma mycket plötsligt och överraskande. Det är en utmaning att i sådana lägen inte dras med. Utmaningen är att vara fortsatt respektfull mot den andre och samtidigt stå på sig utan att själv vara, eller framstå som, aggressiv eller rädd och undfallande.

Ibland utvecklas samspelet i destruktiv riktning. Det kan finnas risk för våld och hot, eller tonläget är sådant att man inte kommer vidare trots försök. Utmaningen är att göra en ordnad sorti som lämnar öppningar för att man fortsätter kontrollen eller samtalet vid ett senare tillfälle.

Professionella samtal – vad är det?

I kontrollen har det professionella samtalet som en av sina viktigaste funktioner att samla fakta. Det är frågor som driver processen, och det är svaren som tillför fakta. Därför är lyssnandet helt centralt. Det är av vikt att göra klart för sig att det är skillnad mellan vanlig konversation och samtal som tjänsteutövning. Det professionella samtalet skiljer sig från vanliga konversationer vi har med våra vänner och bekanta. Ett professionellt samtal är alltid målinriktat.

Att skapa kontakt och bra relationer kan vara ett mål i sig, som i vardagliga konversationer. Huvudmålet i det professionella samtalet är dock att lösa en viss uppgift. Att samtala professionellt innebär att kunna lösa uppgiften eller nå de uppsatta målen med bevarad bra kontakt. Att skapa bra relationer och lösa uppgifter går således hand i hand. En annan aspekt på ett professionellt samtal är att det inte är ens egna känslor och behov som ska styra i första hand, utan det är det som är till nytta uppgiften som ska styra. Det är också viktigt att det professionella samtalet hålls inom de ramar som ges av myndighetsrollen och av uppdraget.

Exempel på frågeställningar som kan ligga till grund för arbete med professionella samtal (baserat på information från Retorikhuset):

Varför ska man ha samtal?

- Vilket syfte har jag/myndigheten med samtalet?
- Vilket är mitt/myndighetens mål?

Hur förbereder man sig?

- Vilka förutsättningar måste finnas för att samtalet ska få genomslagskraft?
- Vad krävs för att samtalet ska upplevas som meningsfullt?
- Vilka är inblandade?
- Vad ska samtalet innehålla?
- Vilken är tågordningen i samtalet?

Tydlighet, känslor och trovärdighet

- Hur gör jag mig förstådd?
- Hur blir jag tydlig?
- Hur hanterar jag positiv och negativ kritik?
- Hur kan jag hantera mina känslor och den andres känslor som kan komma upp?
- Hur blir jag en bra lyssnare utan att förlora i tydlighet och trovärdighet?

Att leda och lyssna

- Vem samtalar med vem?
- Hur lyssnar jag aktivt?
- Hur fångar man in signaler?
- Hur kan man vara lyhörd och förstå vad den andre egentligen säger?
- Hur hanterar man svåra samtal?

Samtalsledare – vad är det?

Om samtalet är en färd, så är samtalsledarens funktion att hålla i rodet och navigera mot målet. I samtalet är man som samtalsledare själv instrumentet med de brister och den styrka som man har. Teknik kan hjälpa oss från att hamna allt för snett, men människan bakom tekniken är det ojämförligt viktigaste (*Zimsen 1978*). Av den anledningen är samtalsledarens kompetens inte bara en fråga om teknik, utan betydligt bredare än så. Inte minst är det fråga om självkänedom och förhållningssätt (*Grandelius*).

Samtalsledarens uppgift

Samtalsledarens uppgift är bland annat: (baserat på *Grandelius*).

- Att driva samtalet vidare mot sitt mål, ibland innebär det att hantera oenighet men ändå ha respekt för andras ståndpunkter.
- Att skapa delaktighet i samtal.
- Att våga lyssna och ta del.
- Att få igång och stimulera till samtal.
- Att engagera genom att ha och visa personligt engagemang, men inte klampa in på privat område.
- Att meddela sig – utan att väcka onödigt motstånd.
- Att bli överens, och inte bara tro sig vara det.
- Att kunna ta och ge kritik.
- Att så långt möjligt skapa det avspända mötet, och undvika det anspända.



I ett professionellt samtal är det viktigt att lyssna, skjuta egna problem och bekymmer åt sidan och att hålla egna normer, upplevelser och fördomar under kontroll. Det är därför viktigt att vara medveten om varför man reagerar så eller så gentemot andra människor, och varför andra människor reagerar mot dig som de gör. Till exempel så påverkar mitt kroppsspråk den jag talar med, och jag kan tolka den andre genom dennes kroppsspråk. Även ditt sätt att vara påverkar den andre. Är du öppen och ärlig, så kan det öppna människor. Är man tvärt om reserverad och sluten, så kan det leda till att andra kan känna sig osäkra och bli tystlåtna. Att vara en aktiv lyssnare är kanske en av de viktigaste egenskaperna hos en samtalsledare.

Det är nödvändigt att den som utövar kontroll är engagerad i de ärenden och i de uppgifter som ingår i uppdraget. Men hur mycket ska man identifiera sig med den man möter? Och vad är faran med att identifiera sig för mycket i den man möter?

- Ett för kraftigt engagemang kan försvaga ens omdöme och saklighet.
- Det blir också för tungt för en själv. Är man för engagerad blir det svårt att släppa problemen.
- Om man är starkt känslomässigt engagerad i en annan människas problem, blir man lätt obehagligt överraskad ifall den andre inte rättar sig efter det man tror att man tillsammans varit överens om. Var gång man får en sådan obehaglig överraskning i sitt arbete tappar man lätt sugen att fortsätta. Man kan också tappa tron på sig själv.

I arbetet med andra människor kan besvikelser inte undvikas, men kan förebyggas genom att avstå ett allt för starkt engagemang med den person man möter – med andra ord behöver samtalsledaren utveckla en professionell distans (*Zimsen 1978*).

ANTECKNINGAR

Professionellt förhållningssätt

Ett professionellt samtal bygger på ett professionellt förhållningssätt, vilket i sin tur förutsätter specifik medvetenhet, kunskap och självdisciplin. Ett professionellt förhållningssätt i samtalet är beroende av var och ens värderingar och attityd. Att kunna acceptera och visa respekt för den andres olikhet blir följaktligen en av samtalsledarens viktiga förmågor. Samtalsledarens personliga egenskaper spelar således en väsentlig roll i det professionella förhållningssättet. Våra personliga egenskaper och själva förhållningssättet eller attityden till våra samtalsparters avgör i vilken anda samtalet kommer att äga rum och huruvida vi lyckas att skapa goda relationer och uppnå samtalets mål.

Relationen mellan samtalsledaren som utför kontroll, och den som blir föremål för kontroll, karaktäriseras av att den som utför kontroll i en formell maktposition och den andre är i en beroendesituation. Detta kräver för en god kommunikation att samtalsledaren har en professionell hållning.

Holm (*Holm 2009*) framhåller att det finns en del missförstånd kring vad ett professionellt förhållningssätt är. Vissa tycker att det luktar "business", andra associerar begreppet till att man ska vara helt neutral och inte visa sig alltför medmänsklig. Åter andra betonar att man ska vara korrekt. Vad är då professionell hållning? Det finns flera synsätt på och försök till att definiera begreppet.

Kanske något förenklat kan professionell hållning sägas vara att inte styras av egna behov, känslor och impulser, utan i stället sträva efter att uppdragets syften och mål ska styra yrkesutövandet. Det gäller också att se och respektera den andre och i möjligaste mån beakta dennes behov och förutsättningar. Att vara icke-professionell innebär bland annat att vara osaklig, egenmäktig, oresonlig, känslös och att agera främst utifrån sina egna behov.

Det finns vissa känslor och känslomässiga behov hos en själv som man behöver vara särskilt observant på och medveten om då dessa i hög grad påverkar vår hållning och relation till den vi möter. Ilska och hjälplöshet är känslor som dyker upp i den akuta situationen, men de är mer eller mindre tillfälliga. Vi har också känslomässiga behov som ständigt ligger på lur och vill tillfredsställas. Dessa behov är allmänmänskliga i betydelsen att de finns hos alla människor. Behoven kan dock vara mer uttalade hos vissa, ibland så starkt att de färgar personligheten. Självklart måste vi få en del av våra behov tillfredsställda i vårt dagliga arbete, annars skulle vi inte kunna fortsätta i yrket. Men när våra egna behov tar överhanden kommer den andres integritet och trygghet i farozonen. Holm betonar att det finns några behov som man behöver vara extra uppmärksam på:

- Behovet av makt och kontroll
- Behovet att vara duktig

- Behovet att bli sedd
- Behovet att vara omtyckt

Professionell hållning förutsätter en god självkänedom. Om man tillåter sig reflektion ökar markant självkänedom. Sålunda krävs en viss reflekterande förmåga – ”Vad var det i mitt sätt som gjorde att kontakten med den andre blev så bra/dålig?”

För att vara professionell i sitt förhållningssätt krävs också självdisciplin. Det räcker inte med att vara medveten om sina reaktioner, man måste också, när situationen så kräver, avstå från att agera ut dem så att de inte sätter käppar i hjulet. Det krävs att man i sin yrkesroll lämnar sina problem och bekymmer och fokuserar på arbetsuppgifterna.

Vilka direkta effekter på kommunikationen kan brister i den professionella hållningen få? Holm ger några exempel där kommunikationen kan dö ut, utebli, bli ineffektiv eller brista på annat sätt.

Samtalsledaren

- var för kontrollerande, vilket hindrar den andre från att föra fram relevant information vilket i sin tur leder till missförstånd.
- ger inte någon respons, eller avbryter kontinuerligt.
- är avvisande eller pysslar med annat, läser i papper etc.
- pratar över huvudet på den andre.

Empati intar en central plats i professionell hållning. Empati är ett ord med starkt positiv klang som ofta, helt felaktigt, används i betydelsen vara snäll och tycka om. Det ska klart skiljas mellan empati och sympati. Sympati betyder att vara välvilligt inställd till någon eller att hålla med någon, dela någons synpunkter. Empati handlar i grunden inte om att tycka om, utan att förstå och ha medkänsla.

Samtalsmetoder

– tekniker och strategier

Samtalsmetoder är samlingsbegreppet för den mer tekniska delen av kommunikativa kompetensen och beskriver metoder att genomföra ett professionellt samtal. Det finns olika modeller för olika typer av samtal, såsom till exempel problemlösningsamtal, samtal för att framföra kritik etc. Samtalsstruktur, språk, kroppsspråk är viktiga aspekter när vi i ett professionellt samtal ska uppnå målet med samtalet utan att äventyra relationen.

Vi måste inse och vara väl medvetna om att vi är andras ”sociala miljö”, vilket innebär att vårt eget handlande här och nu påverkar andra människor. Vidare påverkas vi själva av andra människor. Vi måste kunna förändra och anpassa vårt sätt att vara och samtala till människor, och en viss given struktur kan inte appliceras på alla typer av samtal. Det är klokt att samtalsledaren har en egen strategi som stöd för att genomföra samtal, inte slaviskt följer de strategier som finns beskrivna i olika modeller. Modeller kan utgöra en teoretisk grund för samtalsledarens egen strategi för att samtalet så det känns riktigt och naturligt.

Exempel på praktiska tumregler när man genomför ett samtal (baserat på Grandelius och Esselte):

- **God tid för samtalet**

Betyder bland annat att man försöker undvika att alltför mycket bli störd av andra som springer ut och in i det rum där samtalet pågår eller låter sig störas av telefon.

- **Hur du möter den andre**

Det finns många sätt att visa människoförakt och distans bland annat genom att:

- inte ha ögonkontakt med den man samtalar med
- vända ryggen till
- bläddra i papper, titta på klockan eller annat
- låta telefonen gå före
- tala ”över huvudet” på den andre

- **Tala ett språk så att den andre förstår**

Används svåra ord eller facktermer kanske inte den andre vågar fråga, eller är rädd att framstå som dum, blir resultatet att du inte når fram.

- **Håll dig till spelreglerna**

Om du förväntar dig att andra ska agera juste under en diskussion måste du också hålla dig till reglerna. Om du hela tiden avbryter andra kan du inte förvänta dig att andra inte gör samma sak och avbryter dig. Om du inte tar de andras argument på allvar, varför ska de då respektera dina argument?

- **Lyssna**

Endast goda lyssnare kan ge bra svar. Endast om du lyssnar noga kan du uppfatta nyanser, förstå antydningar eller läsa mellan raderna. Endast då kan du agera på ett korrekt sätt. Reflektera över vad den andre säger, och svara inte på en gång. Obetänksamma kommentarer, förhastade löften eller ogrundade påståenden kan försätta dig i obekväma situationer som hade kunnat undvikas om du tänkt före.

- **Fatta dig kort**

En annan användbar princip är "KISS", keep it short and simple. Prata inte ihjäl den andra personen. Låt andra komma med inlägg ibland, och avbryt dem inte. Men om någon pratar non-stop och därmed hindrar samtalet, och att det förs framåt, kan det vara nödvändigt att artigt försöka avbryta. Trots allt har ju faktiskt de andra också något att säga som de tycker är viktigt.

- **Håll dig till sanningen**

Om du är övertygande kan du kommunicera det du vill, och du kan vara övertygande om du är ärlig och verkligen tror på det du säger. Om du inte tror på vad du säger är det stor risk att du avslöjar dig, din kroppshållning kanske krymper ihop, blicken flackar och svetten börjar rinna. Då spelar det ingen roll hur övertygande du än låter på rösten.

- **Behåll lugnet**

Låt dig inte överrumplas och bli nervös. Vänta igenom pauser och använd dem till att reflektera. Fråga om du inte är säker på att du har förstått. På det sättet kan du undvika onödiga missförstånd. Ett bra sätt är att sammanfatta det som den andra personen har sagt för att vara säker på att allt blir rätt.

- **”Zappa” inte mellan kanalerna**

Det kan fungera när du ser på teve, men det är tabu i samtal. Håll dig till ämnet och om det är nödvändigt kan du även påminna de andra om vilket ämne som diskuteras. Annars kan du vara säker på att ingen i slutändan kommer ihåg vad samtalet egentligen handlade om.

ANTECKNINGAR

Grundläggande om samtal, möte och dialog

Det som skrivs nedan är ganska allmänt. Man kan känna igen den mänskliga utmaning som det innebär att försöka förstå varandra och komma någon vart från många olika sammanhang. Hela texten är dock skriven med myndighetspersonens särskilda situation i åtanke.

Delaktighet

De allra flesta vill kunna påverka när sakfrågor som man själv är berörd av hantearas – särskilt om det handlar om något nära och överblickbart. Man vill att ens åsikter och erfarenheter ska bli lyssnade på, och man vill märka att det man har att komma med spelar roll och gör skillnad. Om detta händer kan man kalla det delaktighet – det är inte säkert att man fullt ut har fått igenom det man från början tänkt sig, men om man har varit delaktig under processen kan man troligen ändå vara *ganska* nöjd, eller i alla fall *mindre missnöjd* än vad man annars hade varit.

Det finns mycket forskning som rör demokratiska utmaningar och dilemman, och det finns många metoder och modeller som är avsedda att vara till hjälp för den som vill öka delaktigheten eller ge förutsättningar för en någorlunda demokratisk process. Eftersom området är snudd på oöverskådligt är detta inte rätt plats att försöka ge en översikt.

Statsvetaren *Robert A. Dahl* har formulerat fem kriterier för demokratiska processer som är användbara när vi vill undersöka vad som krävs för att en tillräckligt god delaktighet ska vara möjlig. De fem kriterierna kan uttryckas som fem enkla frågor som är så grundläggande för mänskligt samspel så att troligen även minsta barn har dem i bakhuvudet. Frågorna är:

- Vem är här? Förstår jag vilka jag har framför mig?
- Vad håller vi/de på med?
- Hur går det till? Behövs vissa redskap, finns det regler man måste känna till, hur kan jag ta plats här?
- Vart är det hela på väg? Tar det slut snart, är ett visst resultat målet, hur kommer vi fram till det?
- Fattar jag egentligen...? Kan jag ställa frågor om jag blir osäker utan att behöva känna mig dum? Finns det tid att tänka efter? Lyssnar andra på mig... och lyssnar jag på dem?

Nedan kopplas de fem frågorna en efter en till *Dahl's* kriterier. Frågorna går i varandra, och finns där som utmaningar under varje samtal och möte där viktiga frågor hanteras och det finns förväntan om beslut.

Frågan om ”medlemskap”

Alla är inkluderade – i en fullständigt demokratisk process har alla rätt att delta på lika villkor. Ingen får uteslutas.

Innan man kommer i gång på allvar med samtalet behöver man klargöra vilka som deltar, och varför. Det handlar delvis om vanlig artighet, men också om att berätta om vilka intressen man representerar och vilken roll man har. Frågor som hänger i luften är: Vilka är ”vi”? Har vi något gemensamt? Varför är det just vi som är här och inga andra?

Det är viktigt att klargöra om det finns personer som inte deltar, men som skulle vilja delta om de kunde. Finns det sådana personer så kommer deras frånvaro att påverka på ett eller annat sätt, och det bästa man kan göra är att sätta ord på det. För att frågorna ovan ska besvaras måste man fundera över så konkreta saker som exempelvis placering, om alla närvarande ser varandra och hör varandra.

Frågan om dagordningen

Kontroll över dagordningen – i en fullständigt demokratisk process avgör deltagarna vilka frågor som dagordningen ska omfatta.

De flesta människor vill givetvis ägna sig åt de frågor som man själv tycker är viktiga och relevanta, och kanske ge mycket begränsat utrymme åt sådant man själv tycker är oviktigt. De bästa förutsättningarna för delaktighet ges när alla har lika möjlighet att tillsammans med övriga inblandade avgöra vilka frågor samtalet ska handla om.

Detta händer givetvis inte i mötet mellan myndighetspersoner och företagare. Som myndighetsperson har man med sig en lång rad frågor som företagare måste förhålla sig till, vare sig hon eller han vill eller inte. Det handlar om lagar och förordningar.

Som myndighetsperson kommer man med en dagordning som den andre inte kan påverka. Många människor har ganska otydlig bild av hur samhället är organiserat. Även välutbildade personer har ofta liten kunskap om var beslut fattas, hur en myndighet är organiserad och annat av samma slag. Det är nödvändigt att vara



beredd på denna okunnighet, och att kunna ge korta enkla ”sambhällskunskapslektioner” så snart man anar att det behövs.

Det är inte bra att visa förvåning eller, ännu värre, irritation över okunnighet man möter. Det är inte heller bra att hoppas på för mycket. Troligen kommer en del av det man försöker säga i sin lilla lektion att mötas av protest både en och flera gånger. Det man kan göra är att försöka vara ännu tydligare, igen och igen, och att påminna sig själv om att man just på sätt och vis håller på att köra över folk. Man kör såklart inte över någon på ett formellt oriktigt sätt – man är i färd med att utföra sitt uppdrag, och uppdraget kommer som sagt från lagstiftaren. Men, ur den enskildes kommunikativa perspektiv här och nu kör man över, eftersom man inte ger de bästa förutsättningarna för delaktighet. Gav man de bästa förutsättningarna så skulle ju *alla har lika möjlighet att tillsammans med övriga inblandade avgöra vilka frågor samtalet ska handla om.*

Det man kan göra för att ändå möta och respektera det grundläggande behovet den andre har är att ”köra över” tydligt och tålmodigt berätta varför, och dessutom se till att den andre också får utrymme att ta upp sina frågor. Detta gör man genom att tydligt fråga efter vad den andre vill ta upp, och sedan se till att man har tid också för det. Det kan hända att man själv inte alls tycker att den andres frågor hör till det möte man har, eller att de är fel eller oviktiga. Om man vill gynna delaktighet får man stå ut med det.

Frågan om deltagandet

Effektivt deltagande – i en fullständigt demokratisk process har alla lika och lämpliga möjligheter att föreslå saker, säga sin mening och bli hörda.

Om människor ska ta del av ett möte eller en process så att en delaktighet värd namnet uppstår så måste vi fråga oss vad var och en behöver för att det ska hända. Vi kan aldrig utgå ifrån att vi vet vad en annan behöver – vi kan bara vara säkra på att folk är olika, och att var och en är bäst på att veta vad den själv behöver. Ska deltagandet kunna kallas effektivt så ska var och en ha lämplig möjlighet att säga sin mening och att bli hörd.

Vad som är en *lämplig möjlighet* skiljer sig från person till person. En del tar lätt ordet utan att tveka – andra drar sig för det. En del samlar snabbt ihop sina tankar – andra behöver lång tid. Inget är rätt eller fel när det handlar om sådana olikheter. Det enda som är fel är att inte ta med olikheter i beräkningen.

Att skapa lika och lämpliga möjligheter för var och en är givetvis ett enormt åtagande som aldrig kan uppfyllas helt. Att ändå anta utmaningen innebär att man måste fundera över vilka former för samtal som stöttar den blyge, ger tid för reflektion till den eftertänksamme, möjlighet till koncentration för den splittrade, utrymme för att lugna sig för den rädde, blodsocker till den hungrige...

Det är aldrig klokt att påstå att den som tiger samtycker. Den som tiger kan ha tusen andra skäl för att inte ge uttryck för sin uppfattning, och det är sådant vi måste fundera över om vi vill ge förutsättningar för ett effektivt deltagande.

Frågan om beslut

Lika rösträtt – i en fullständigt demokratisk process har alla lika stort inflytande när beslut tas.

Självklart vill var och en påverka viktiga beslut som berör en själv. Allra helst kanske man vill bestämma själv, men om inte det går vill man i vilket fall vara med i beslutsfattandet. Som myndighetsperson och samtalsledare har man en utmaning här – dels försöka få delaktighet att hända så mycket som möjligt, dels tala om för folk att de inte alls får vara med och bestämma om saker de tycker är mycket viktiga. Risken är förstås att folk nu, om inte förr, blir mycket besvikna och upprörda. De enkla samhällskunskapslektionerna behöver kanske upprepas många gånger, och man måste som myndighetsperson stå pall för människors frustration.

Det är givetvis också viktigt att så långt det är möjligt inom lagens gränser vidga det utrymme där människor kan påverka och bestämma själva. Detta kan man gärna berätta öppet om att man vill och försöker.

Frågan om förståelse

Upplyst förståelse – i en fullständigt demokratisk process har var och en lika och lämplig möjlighet att komma underfund med vad som ligger i hennes intresse – både på det gemensamma planet och på det privata.

Detta sista kriterium handlar om att verkligen förstå vad som pågår och att kunna bilda sig en välgrundad uppfattning. Behovet av förståelse genomsyrar givetvis vart och ett av de ovanstående kriterierna. Valmöjligheterna ska vara synliga, och det ska vara tydligt vilka alternativ som tjänar vars och ens intresse.

De berörda ska ha möjlighet att informera sig och bilda sig en uppfattning om vad som gynnar de egna intressena på lång sikt, både individuellt och kollektivt. Detta gäller i samtliga faser. Ju mer man förstår om villkoren för arbetsprocessen och sitt eget deltagande, desto bättre kan man förbereda sig och fatta rimliga beslut om hur man ska agera. De flesta människor bryr sig inte bara om sig själva utan vill också agera på ett sätt som gynnar samhället i stort. Om de pressas, inte förstår eller om tiden är för kort för att de ska hinna, kan deras vilja att bidra på ett konstruktivt sätt minska.

För att förståelse ska växa fram måste var och en få tid att tänka och tänka efter. Vanligen ogillar människor att ändra uppfattning eller kanske till och med att ny-



ansera sig om andra står och tittar på – man vill få dra sig tillbaka och vrida och vända på argument i fred. Detta talar såklart för att man bör ha flera möten om vad det än gäller.

För att förståelse ska växa fram måste var och en lyssna på hur andra ser på saken, och sedan få tid att kombinera detta med det egna perspektivet. De flesta har ingen egentlig beredskap för att på allvar lyssna på andra om inte andra först har lyssnat på dem.

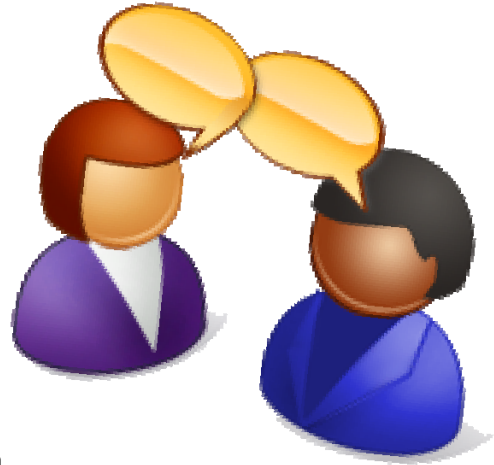
För att förståelse ska växa fram måste var och en få ta sig fram tid själv. Ingen kan snitsla en bana för andras tänkande. Alltså måste det alltid finnas en verklig möjlighet att ställa frågor om allt som hör till saken. En person kan ha ”hört” något tusen gånger och ändå först nu verkligen ta in det – och då undra om det ena eller det andra. Det får aldrig vara svårt eller pinsamt att fråga.

För allt detta behövs goda mötesformer, vare sig mötet har två eller många deltagare.

ANTECKNINGAR

Dialogkompetens

Det är viktigt att aldrig glömma de fem frågorna som kretsar kring förutsättningarna för delaktighet – och det finns såklart mer att ta hänsyn till. Man kanske själv tycker att man gör allt man kan för att leva upp till kriterierna för delaktighet, och ändå når man inte fram till en bra dialog. Frågan är hur det går till när en tillräckligt bra dialog uppstår, trots att parterna kanske inte alls håller med varandra, och vad man kan göra medvetet för att det ska hända.



De flesta människor är angelägna om att bli förstådda av andra. Riktigt viktigt är detta förstås om det finns en risk eller möjlighet att beslut kommer att fattas som har betydelse för våra egna intressen.

Vanligen vill man vara övertygad om att motparten begriper vad man själv vill ha sagt innan man är öppen för att ta till sig något av motpartens argument. Man vill med andra ord bli lyssnad på innan man själv vill lyssna.

I en dialog mellan parter som inte har samma syn på saker och ting kan det lite förenklat gå på två sätt. Antingen uttrycker båda om och om igen hur de själva ser på saken, och tar sats för att få den andre att ändra sig, utan att ta till sig något av vad den andre säger, eller så lyssnar båda turvis på varandra och nyanserar eller kompletterar sin egen syn på saken allt eftersom. I det första fallet ändras ingenting, utom möjligen båda parter syn på den andre: irritation, ilska, förakt etc. ökar. I det senare fallet blir båda lite klokare och får en rikare bild av frågans komplexitet.

Som myndighetsperson och samtalsledare har man ett ansvar för att kommunikationen blir så bra som möjligt. Man måste ta ledningen genom att föregå med gott exempel – man måste börja med att lyssna noga, och visa att man gör det. I bästa fall kan man genom att lyssna aktivt locka den andre till att också lyssna. Att agera medvetet för att gynna detta ömsesidiga aktiva lyssnande kallas av en del forskare för dialogkompetens. Att kunna tala och lyssna är dialogkompetensens kärna. Det kan verka som en självklarhet, men när vi undersöker vad det innebär så blir det genast mer komplicerat. Vi har kommunikativa vanor. Några av oss brukar ofta dominera, andra brukar vara mer tystlåtna. I vilken mån vi talar och lyssnar är beroende av våra vanor, men också av sammanhanget.

Om man går på ridskola, så får man lära sig vilka ryttarens hjälper är. Det är de verktyg som ryttaren använder för att få hästen att röra sig så som ryttaren vill: till exempel rösten, skänkeln (benen), hur man sitter och använder spöet. När vi deltar

i ett samtal kan vi också använda ”hjälp”, det vill säga vi kan agera och förhålla oss på olika sätt för att bidra till den riktning samtalet tar. Några av samtalets ”hjälp” är att:

- lyssna
- bekräfta
- ställa frågor
- spegla
- tala
- pendla mellan distans och närhet
- använda metakommunikation

För att ”hjälperna” ska bidra till att en dialog växer fram krävs det att man har ett genuint intresse för att både förstå och göra sig förstådd. Nedan utvecklas de olika hjälpernas möjligheter och utmaningar.

Att lyssna

Att lyssna är en lika viktig del av kommunikation som att tala, och kräver övning och ibland förberedelser, precis som att tala. Att lyssna och att höra är två delvis olika saker. Höra är en fråga om att uppfatta ljud och att lyssna är en fråga om att tolka innebörd, betydelse och intention. Ibland när vi är inblandade i intensiva samtal så är vår uppmärksamhet när den andre talar mer inriktad på att formulera ett svar på, eller en kritik mot, det som sägs än på att förstå innebörden i det.

Det kan ibland finnas goda skäl till ett sådant förhållningssätt, men det är inte att lyssna och det bidrar inte till dialogen. En vanlig klyscha i vår tid är ”jag hör vad du säger”. Det finns goda skäl att då och då fråga sig vad som egentligen menas. Det händer att man får intrycket att den som säger detta egentligen menar ”jag ser att du pratar”...

Att lyssna aktivt innebär att du förstår vad den andre menar med vad hon säger - men det räcker inte för att samtalet ska fungera. Den andre måste också förstå att man har förstått. Man måste alltså visa att man lyssnar, och på så sätt hänger lyssnande ihop med nästa punkt, att bekräfta.

Att bekräfta

Den som talar undrar hela tiden (kanske utan att vara fullt medvetna om det) om den andre lyssnar och förstår. Vanligen visar den som lyssnar att hon hänger med genom att göra små tecken och gester: man säger aha, just det, mmm..., oj då och liknande, och man nickar, skakar på huvudet och fyller i små ord i den andres be-

rättelse. Detta beteende har alla tränat på sedan barnsben. Många av dessa tecken är troligen gemensamma för alla människor, men en del är knutna till olika språk och kulturer. En nickning betyder inte samma sak överallt!

Genom att bli medvetna om att och hur vi själva bekräftar, så kan vi bli bättre på att hjälpa den som talar att göra sig förstådd. Vi kan också använda bekräftelser så att vi verkligen bekräftar då vi förstår och markerar det vi inte förstår. I skarpa lägen där oenighet är tydlig finns risken att man slutar bekräfta (man kanske står och stirrar med sammanbiten min...) trots att det aktiva lyssnandet är alldeles särskilt viktigt just då.

Att ställa frågor

För den som vill bidra till dialog och vara en aktiv lyssnare är frågandet viktigt. Frågor ställda på rätt sätt gör att man kommer längre i det gemensamma utforskandet av dilemman, motstående intressen och komplexa situationer. Vad som är rätt sätt beror på situationen, och det finns inga checklistor eller schabloner som alltid passar.

Grunden för allt frågande är att visa intresse och nyfikenhet för vad den andre vill berätta och hur hon tänker. Är man inte intresserad på riktigt ska man akta sig för att försöka använda frågeteknik – ointresset märks. Har man däremot kommit fram till att det är värdefullt att föröka förstå den andre kan frågeteknik vara ett bra verktyg.

Olika frågor kan vara mer eller mindre öppna eller slutna, beroende på hur stora möjligheter den svarande har att disponera svaret. Till de helt slutna frågorna hör frågor där svaret är ja eller nej, eller någon annan fast kombination av svarsalternativ: Bra – dåligt, ofta – sällan, eller sifferuppgifter. Ofta är öppna frågor bättre eftersom de ger både den frågande och den svarande möjligheten till initiativ. Det är viktigt att göra klart för sig själv vilken typ av fråga man vill ställa. Ett önskemål om förtydligande kan lätt förväxlas med ett ifrågasättande och då kan den förståelse som man söker blockeras av missförstånd.

En hjälp till att hitta rätt frågor i en viss situation är att fundera över vilka olika sorters frågor man kan ställa, och vilken effekt en viss fråga har. Vi kan skilja på de berättaruppmånande frågorna, frågor för förtydliganden, frågor för fördjupning och ifrågasättande frågor. Man kan förstås göra annorlunda uppdelningar och det viktiga är inte att klassificera sina frågor, utan att bli medveten om vad man gör när man samtalar och att underlätta det konstruktiva samtalet. Nedan utvecklas innebörden av olika frågetyper.

De berättaruppmånande frågorna – Detta är frågor som uppmånar den andra att berätta om sin åsikt, erfarenhet eller kunskap om någonting. Det är alltid öppna frågor som till exempel: Kan du berätta om när ..., Vad tycker du om ... De be-

rättaruppmanade frågorna introducerar ett ämnesområde som ni kan utforska tillsammans.

Frågor för förtydliganden – Detta är frågor som man måste ställa för att förstå den andras utsagor: Men vem är det som brukar..., du eller han? eller Men vad tycker du om..., gillar du det eller inte? Detta är frågor att ställa när man känner sig osäker på hur man ska förstå den andra.

Frågor för fördjupning – Detta är frågor som syftar till att få den andra att utveckla sin berättelse mer. Frågan ställs så att man ber att få höra mer om något som redan berörts, exempelvis en åsikt, en känsla, en situation eller en erfarenhet. Frågor för förtydliganden och frågor för fördjupning kan likna varandra, men det finns skäl att göra det tydligt vilken typ av fråga det är. Frågor för förtydliganden bottenar ju i att man inte förstår, frågor för fördjupning i att man tycker att något är intressant och bör undersökas mer.

Ifrågasättande frågor – Ifrågasättande frågor är nödvändiga då man vill undersöka trovärdigheten i det som berättas. De är också känsliga eftersom de lätt uppfattas som ett ifrågasättande av den som berättar i stället för ett ifrågasättande av innebörden i det som berättats. För att undvika det kan man visa att man är medveten om risken för att bli missförstådd och att man hoppas att inte bli det: *Nu kan det verka som om jag påstår att du ljuger men det tror jag förstås inte att du gör men jag tycker att det är viktigt att vi gemensamt granskar trovärdigheten i all information vi har, och då undrar jag om det verkligen stämmer att... Hur vet du det? Kan det bero på något annat, exempelvis...?*

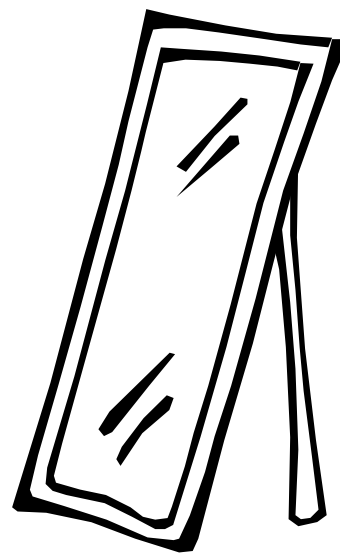
Att spegla

Spegling är då man återger både innehåll och känsla i vad den andre har sagt med andra ord och ibland mer uttalat än vad den andre sa och ger tillbaka det i form av en fråga. Syftet med spegling är både att visa att man försöker förstå och vill kontrollera att man har förstått rätt, och att bidra till att den andre hör vad han säger. Speglingar kan användas när man vill stanna kvar i och undersöka upplevelser och känslor, och även i ett läge när man vill komma vidare.

Man kan spegla genom att säga ungefär: stopp ett tag, jag vill bara kolla att jag har förstått dig rätt... du säger alltså att... och att du inte... och att du helst vill att... stämmer det?

Eller:

Tycker du alltså att det är överdrivet mycket prat om... och att det gör att andra viktiga frågor glöms bort och det gör dig irriterad?



Som svar på en spegling kan det komma en bekräftelse eller ett förtydligande eller om man helt har missförstått, en dementi: Nä, så tycker jag inte alls...

Kommer det en bekräftelse på att man har uppfattat saken rätt finns en möjlighet att gå vidare: *så bra att jag förstått dig rätt! Då vill jag gärna berätta hur jag ser på saken...*

Har man uppfattat saken fel är det mycket bra att man får reda på det, och frågor av olika slag leder då vidare.

Ett tredje alternativ är att man har uppfattat saken tämligen riktigt, men den andre vill inte stå för det eftersom det hela låter för starkt när man sammanfattar det. Kanske en nyansering av uppfattningar kan bli resultatet...

En användbar teknik är att sammanfatta samtal (*Nelson-Jones 2003*). Sammanfattningar är korta resuméer som samtalsledaren gör av längre avsnitt i ett samtal. Detta görs antingen under ett samtal eller i slutet av samtalet. Samtalsledarens sammanfattningar kan ha till syfte att få samtalet att gå framåt, och görs då för att spegla delar av vad den andre sagt, kontrollera och klargöra att den andre har blivit riktigt uppfattad. Sammanfattningar kan också ha andra syften. Om den andre har talat en lång stund kan samtalsledaren sammanfatta för att påminna om sin existens och få samtalet att bli mer av tvåvägskommunikation. Om den andre talar mycket snabbt kan samtalsledaren göra sammanfattningar för att få ner tempot i samtalet och få den andre att ta det lugnare.

Att tala

Hittills har tonvikten legat på lyssnandets konst i samtal. Även talandet är värt att reflektera över. Vanligen brukar stort intresse riktat mot talandets konst – det ordas om konsten att övertyga, argumentationsteknik och presentationsteknik framhävs som viktiga verktyg.

Här är det inte konsten att övertyga som vi ska diskutera, eftersom syftet med vårt demokratiska samtal inte är att övertyga eller bli övertygad, utan att undersöka och skapa gemensam förståelse. I stället är det konsten att svara på en fråga som vi är intresserade av.

Precis som samtalets kvalitet påverkas av hur man ställer frågor, så påverkas det av hur man svarar på frågor. För att samtalet ska fungera krävs det att båda deltagarna gör sina perspektiv, erfarenheter och kunskaper tillgängliga och att de bidrar med reflektioner över den andres erfarenheter.

När man svarar på en fråga måste man lita på att frågan är ärligt menad och att den som frågar verkligen är intresserad. Så är det naturligtvis inte alltid och erfarenheter av andras bristande intresse kan göra att man undviker att komma med

utförliga svar. Då minskar den gemensamma förmågan att undersöka ett problemområde.

I ett välfungerande samtal måste man också då man svarar på frågor kunna gå utöver de gränser som sätts av frågan. Genom att associera vidare utifrån den andres fråga och mitt svar kan jag tillföra nya erfarenheter till samtalet som väcker nya frågor och som gör det möjligt att se på de tidigare diskuterade erfarenheterna med ny belysning.

Att pendla mellan distans och närhet

De flesta människor är ganska bra på att tala i egen sak. Man vet rätt väl vad man vill ha sagt, man säger det till den andre eftersom man har uppfattningen att denne inte vet eller tycker detsamma. Man vill påverka den andre. I nästa stund tar den andre kanske ordet, och gör samma sak från sitt håll. Medan den andre talar står den förste och tänker ut fler kraftfulla argument... Ingen av dessa två lyssnar uppmärksamt på den andre.

För att komma någon vart i meningsutbytet är det precis lika viktigt att var och en talar tydligt i egen sak, som att båda tar ett kliv åt sidan när de lyssnar på den andre. I idealfallet talar man växelvis, och när man lyssnar försöker man se det hela ur den andres perspektiv. Det betyder inte att man överger sitt eget synsätt, bara att man i tanken kliver i den andres skor.

Nedanstående tabell illustrerar detta. Under tabellen görs ett försök att uttrycka den i ord.

Dialogkompetensens ingredienser		
	Jag	Andra
Närhet	tala	lyssna
Distans	kritisk självreflektion	kritisk reflektion över andras ståndpunkter

Lena Wilhelmsson och Marianne Döös (2002).

När jag talar har jag närhet till mig själv. Jag säger vad jag vill ha sagt, och uttrycker sådant som skiljer mitt synsätt från den andres – för varför skulle jag annars lägga energi på att säga det. Jag visar alltså på avståndet oss emellan, jag har distans till den andre och en kritisk reflektion över dennes ståndpunkter.

I nästa stund är det den andres tur att tala – och då måste jag lyssna och försöka förstå. Jag måste ta ett steg åt sidan från mitt eget perspektiv – alltså lyssna med distans till mig själv. Jag måste ha, och gärna visa att jag har, en kritisk självreflektion. Det betyder inte att jag tar avstånd från mitt eget per-

spektiv, bara att jag är beredd att granska mitt perspektiv i ljuset av vad den andre säger. Jag förmedlar att jag vet att jag inte har hela sanningen om allt, och att jag är intresserad av om det den andre har att säga kan komplettera min egen bild.

Sedan är det min tur att tala igen, och då har jag återigen närhet till mig själv – men från en något annorlunda synvinkel jämfört med när jag talade förra gången. Jag har ju förstått något av att lyssna på den andre...

I idealfallet går det vidare så. Båda talar och lyssnar turvis, och båda försöker ta till sig vad den andre försöker säga, och låter det berika ens egen syn på saken. Kanske blir man inte alls överens, men man kör inte heller fast. Båda lär sig något och blir lite klokare – kanske lär man sig hur komplex situationen är eller hur olika man är. Kanske kan man till och med närma sig en lösning av något.

Som myndighetsperson och samtalsledare har man ett ansvar för att göra vad man kan för att detta ska hända. Vill man få det att hända måste man mycket tydligt börja med att lyssna. Lyssnandet ska märkas så att den andre tror på att man faktiskt försöker förstå. Man måste alltså vara mycket tydlig med att man har en kritisk självreflektion, det vill säga att man vet att man inte har hela bilden och att man är uppriktigt intresserad av den andres syn på saken.

Går detta någorlunda väl på så vis att den andre tycker att man verkar ha försökt förstå så kan det vara dags att få tala själv och bli lyssnad på. Man har kanske lyckats lyssna så bra att den andre kan tänka sig att lyssna.

Att använda metakommunikation

De hittills nämnda hjälperna i samtal har varit inriktade på samtalets innehåll. Vi lyssnar, bekräftar, speglar frågor, talar och balanserar för att ge samtalet ett innehåll som är relevant, trovärdigt och legitimt. Innehåll är dock inte allt – frågan är också hur vi talar om det. När vi är angelägna om att gynna dialog måste vi sträva efter att bidra till en god och lämplig form för samtalet, och prat om det kan vara en del av själva samtalet. Tal om hur man talar, eller prat om pratet. Metakommunikation är termen för detta.

Meta betyder att höja sig till en överordnad nivå, och att metakommunicera betyder då att kommunicera om hur man kommunicerar eller att tala om hur man talar. Metakommunikation används för att upptäcka och rätta till missförstånd, om en av eller båda de samtalande tycker att det är några problem med formerna för samtalet, för att diskutera hur man relaterar till varandra, för att hantera konflikter, för att diskutera hur man ska bedöma sanningshalt och trovärdighet hos de utsagor som de bidrar med. Alla de hjälper som vi diskuterat tidigare går också att använda då vi talar om hur vi talar.

Om tilltron hos någon av parterna av något skäl börjar svikta till att de med motsatt uppfattning lyssnar, bryr sig om, fattar, värderar viktiga saker, vill komma överens etc riskerar hon/han att gå in i en konflikt. Om den motsatta parten uppfattar situationen rätt och sätter ord på det kan det finnas möjlighet att återvinna den andres förtroende. Det kan vara något så enkelt som att säga:

A: ”Jag vet inte om jag uppfattar dig rätt, men jag får intrycket att du inte tycker att jag lyssnar på dig. Stämmer det?”

B: ”JAA, du bryr dig ju inte ens om att försöka förstå!!!”

A kan då säga något i stil med: ”OK, jag vet ju inte om jag har förstått det du vill säga. Skulle du kunna tänka dig att försöka förklara för mig en gång till, så berättar jag vad jag tycker mig ha förstått efter det?”

I idealfallet nappar B på förslaget. A visar att han har hört och ber nu B lyssna på vad han har att säga, vilket B accepterar. Det uppmärksamma lyssnandet hjälper båda parter att närma sig varandra.

ANTECKNINGAR

Leda samtal och möten

Varje samtal som man genomför med myndighetsansvar är en sorts ”möte”, även om man bara är två personer. Man bör tänka igenom hur det ska genomföras och rollen som samtalsledare blir då likvärdig med rollen som mötesledare. Varje möte ska ha en tydlig början och ett tydligt slut och däremellan en dagordning som alla närvarande känner till och kan bidra till.

Det finns mycket att tänka på inför ett möte. Vi har alla olika behov som någorlunda måste uppfyllas för att vi ska kunna ta plats, vare sig det gäller små sammanhang eller större församlingar. Det ställer stora, kanske orimliga, krav på mötesformer och resurser. Ändå är det klokt att så långt det är möjligt anpassa arbets sättet efter deltagarnas skiftande behov. Om man har detta som ledstjärna brukar det uppfattas av de andra som då också själva brukar öka sina ansträngningar att bidra konstruktivt till processen.

Om konflikter ändå uppstår, om några av mötesdeltagarna inte finner sig i mötets ramar utan kommer med en helt egen agenda, har man ofta lättare att hitta tillbaka till en konstruktiv dialog om man tycker att motparten har lyssnat respektfullt tidigare. Det finns så att säga lite tillit att ta av – men inte hur mycket som helst! Om de allra flesta tycker att det är ”ett bra möte”, men någon eller några inte tycker det, kan det vara så att de har skäl för detta som inte hör hemma inom mötets syfte och ramar.

Det kan exempelvis handla om erfarenheter av möten med myndigheter som dessa människor har från det förflutna, eller om något annat som hör till ett annat sammanhang. Den som bär på sådant har troligen ett behov av att uttrycka något om det som stör, och av att andra respektfullt lyssnar på det. Om övriga deltagare kan möta det behovet är det troligt att mötet sedan kan handla om det man egentligen är där för, utan att någon känner sig utanför eller ogiltigförklarad. Detta är i allas intresse, eftersom parter som har verkat motsträviga kan bli en stor tillgång för helheten om de blir bemötta så att de kan och vill bidra.

Det finns inga felfria metoder eller mötesformer. Varje situation kräver överväganden, och varje mötesledare som arbetar i sammanhang där det finns spänningar, kommer att lyckas ibland och misslyckas ibland. Eftersom man alltid måste anpassa sig efter de förutsättningar som råder är det inte lämpligt att ge detaljerade råd om vad exakt man ska säga i början av mötet eller om hur en presentationsrunda bör gå till och annat av det slaget. Dock finns några punkter som man alltid bör tänka igenom, så att man gör medvetna val.

Nedan kommer en mycket enkel lista som är gjord med ett litet möte (få deltagare) i åtanke. Mötet kan vara planerat eller en oanmäld inspektion.

Innan:

- Tänk igenom syfte, förhoppningar och farhågor innan mötet. Gör en enkel dagordning som är överblickbar och begriplig.
- Planera en tydlig och kort inledning. Denna kan man gärna repetera (träna högt) så att man är säker på att man får med det viktiga. Det är bra att säga något om varje fråga som relaterar till möjligheten att vara delaktig (som det står om tidigare i detta dokument), det vill säga vilka som deltar, vad det handlar om, hur det går till, hur beslut kommer att fattas och att vars och ens förståelse kommer att vara viktig under hela mötet.

På plats:

- Gör en tydlig och mycket kort inledning.
- Berätta om eller visa dagordningen för övriga och fråga om de vill ta upp något mer, och om dagordningen är acceptabel. Kanske ska något mer tas upp, kanske ska man ändra ordningsföljden. Dagordningen kan självklart innehålla punkter som *jag går runt och tittar själv* och *vi sätter oss ner en stund och går igenom frågor jag har*.
- Kom överens om hur lång tid man har, i alla fall på ett ungefär. Det är viktigt att sätta en sluttid, men det är inte viktigt att använda all tid fram till sluttiden. Att veta att *senast klockan fyra är jag av med denna inspektör* kan göra det lättare att härda ut. Att inte alls veta hur länge något ska pågå är en onödig press.
- Agera mötesledare. Håll i rodret. Kom ihåg samtalets hjälper! Kom ihåg att pendla mellan närhet och distans.
- Metakommunicera och spegla om samtalet kommer på avvägar. Sätt ord på det uppenbara: Jag märker att du gärna vill berätta om..., har jag förstått dig rätt att det har varit svårt/bra/...? Nu vill jag gärna prata mer om ..., som ju är det jag har kommit hit för att få reda på mer om!
- Sammanfatta i slutet av mötet vad som sagts. Be var och en berätta om de håller med om denna sammanfattning. Se till att det är tydligt för alla vad nästa steg är.
- Utvärdera mötet tillsammans sist av allt. Målet är att alla, inom rimliga gränser, ska få komma till tals, få tid att tänka efter och lyssna på varandra. Det enda sättet att ta reda på om mötes deltagarna har fått de möjligheterna är att fråga dem. Det är bara om de själva tycker att de har kommit till tals som det räknas. Det är bara om de själva tycker att de har lyssnat och blivit lyssnade på som det räknas. Det är bara om de själva tycker att de har haft tillräcklig tid och möjlighet att tänka efter som de har haft det osv.

Intresse motsättningar, konflikter och konfliktförebyggande

Varhelst människor möts blir det trassel då och då, och för det mesta reder vi ut det. Många gånger tänker vi knappt på att det är det vi gör – vi har alla tränat oss i konfliktförebyggande och konfliktlösning sedan vi var små.

I nästan allt mellanmänniskt samspel finns motstående intressen av olika slag. I nästan all hantering av motstående intressen finns risken att man utvecklar en konflikt. I nästan varje konflikt finns många tillfällen när någon av parterna kan agera så att en konfliktlösning underlättas eller påbörjas. Nästan alla människor arbetar konfliktförebyggande varje dag. I nästan allt så kallat konfliktförebyggande arbete är man då och då i gränslandet till konflikt.

Det är viktigt skilja på *intresse motsättning* och *konflikt*. Intresse motsättningar och skilda perspektiv behöver inte utvecklas till konflikter. En motsättning kan utvecklas på en mängd olika sätt, vad den än handlar om. Det behöver inte vara fridfullt och lågmält i dialoger kring intresse motsättningar – man kan komma vidare så länge parterna lyssnar till varandra och tar intryck av vad man hör, och dessutom litar på att de med motsatt uppfattning gör detsamma.

Konflikt kan definieras som en social interaktion där aktörernas tillit till att interagera minskar. Med *tillit till att interagera* menas att aktören anser att det är mödan värt att fortsätta ett ömsesidigt utbyte med motparten, eftersom hon/han tror att det kan leda någonvart. Att arbeta konfliktförebyggande eller med konfliktlösning innebär att ägna omsorg åt den mellanmänniska tilliten.

En *intresse motsättning* innebär att olika intressen eller behov står emot varandra på ett sådant sätt att de inte fullt ut kan uppfyllas samtidigt, som om det andra intresset inte fanns. Beroende på hur parterna hanterar detta faktum går man in i en dialog där man väger in olika behov och hittar en acceptabel lösning, eller i en konflikt. Så länge parterna är villiga att lyssna på varandra och interagera kring frågan som de har olika åsikter om så finns intresse motsättningar, men ännu ingen konflikt.

Motsättningar innehåller en stor potential. Motsättningar innebär att det finns skillnader mellan olika aktörers förväntningar, intressen, kunskaper, föreställningar, erfarenheter, mål, behov och synsätt. Det betyder att man tillsammans kan upptäcka helt nya lösningar på problematiken om man kombinerar sina synsätt. Som vi alla vet är det inte alls självklart att denna potential utnyttjas. I stället utvecklas det många gånger misstro som ökar alltmer.

Hur man väljer att agera har delvis att göra med hur man ser på *oenighet* som fenomen. Om man i första hand ser oenighet som något som innehåller viktig information om olika perspektiv, och om man utgår ifrån att kunskap om andras uppfattningar ger alla berörda en mer innehållsrik bild och en djupare förståelse av de gemensamma dilemman och svårigheter man vill hantera är oddsen goda för en konstruktiv process.

Om man å andra sidan främst ser oenighet som något som stör och bör undvikas är det mer troligt att man agerar för att eventuell oenighet inte ska uttryckas. Det kan man göra på tusen olika sätt, också utan att själv riktigt mena det. Det kan göras genom alltifrån en hårt styrd dagordning eller att inte bjuda in vissa personer till ett möte, till att sucka och se beklämd ut. Agerar man på något sätt för att undertrycka, inte låtsas om, glida förbi, sopa under mattan etc är risken stor för att tilliten till kommunikationen snabbt minskar, snabbare ju känsligare läget är.

Om tilltron hos någon av parterna av något skäl börjar svikta till att de med motsatt uppfattning *lyssnar, bryr sig om, fattar, värderar viktiga saker, vill komma överens* etc riskerar hon/han att gå in i en konflikt. Om den motsatta parten uppfattar situationen rätt kan det finnas möjlighet att återvinna den andres förtroende. Det kan vara något så enkelt som att säga:

A: ”Jag vet inte om jag uppfattar dig rätt, men jag får intrycket att du inte tycker att jag lyssnar på dig. Stämmer det?”

B: ”JAA, du bryr dig ju inte ens om att försöka förstå!!!”

A kan då säga något i stil med: ”OK, jag vet ju inte om jag har förstått det du vill säga. Skulle du kunna tänka dig att försöka förklara för mig en gång till, så berättar jag vad jag tycker mig ha förstått efter det?”

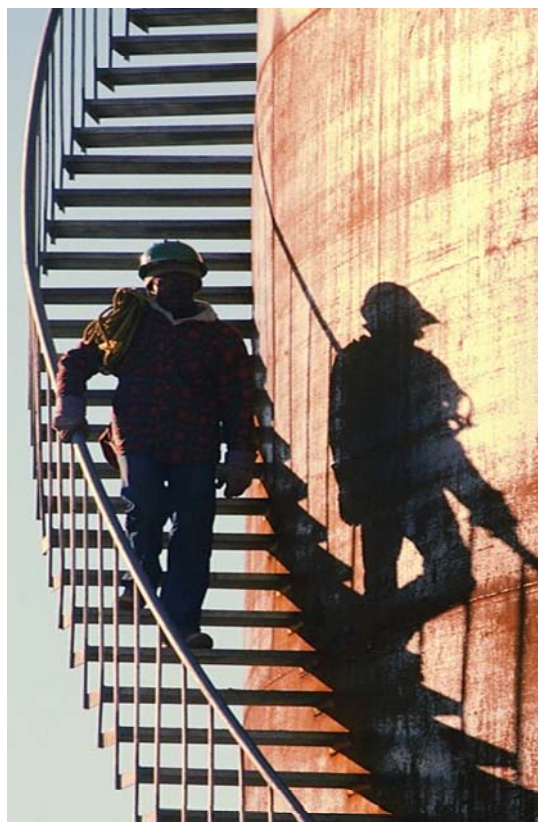
I idealfallet nappar B på förslaget, A visar att han har hört och ber nu B lyssna på vad han har att säga, vilket B accepterar. Det uppmärksamma lyssnandet hjälper båda parter att närma sig varandra.

Om den gryende konflikten inte blir löst genom att någon eller båda parter agerar så att tilliten till kommunikationen återkommer riskerar den att förvärras genom ett växelvis destruktivt samspel. Det finns många steg på vägen till det totala sammanbrottet. En schematisk beskrivning av konfliktförloppet kan ritas som en trappa, där tilliten minskar för varje steg man tar nedåt.

Konflikttrappan

1. På det översta trappsteget har vi diskussioner med argumentation. Ståndpunkterna hårdnar, spänningarna växer och vi riskerar att tala förbi varandra.
2. På steg två har vi hamnat i en debatt, där polariseringen är tydlig. Vi använder vår verbala makt, och förlöjligar vår motpart. Vi använder taktik, och nytänkande blir allt mer osannolikt.
3. På steg tre kör vi över den andre. Det är inte lönt att prata längre, vi har negativa förväntningar och misstror den andre. Vi känner ingen medkänsla längre med vår motpart.
4. På steg fyra har vi format nidsbilder. Vi driver förtalskampanjer och är belåtna med oss själva.
5. På steg fem försöker vi få den andre att förlora ansiktet. Vi angriper offentligt, och försöker avslöja motparten.
6. På steg sex använder vi strategiska hot. Vi beredda att ta till maktmedel för att få bort motparten, som vi inte längre ser som riktigt mänsklig.
7. På steg sju vill vi skada motparten, även om det måste ske till priset av viss egen skada.
8. På steg åtta är vi inriktade på att förstöra fiendens förvar.
9. På steg nio finns ingen väg tillbaka. Det har blivit en strid på liv och död.

(Trappmodellen bygger på Freidrich Glasl, 1999, arbete)



Konflikttrappan är en modell som kan användas som ett diagnostiskt instrument för att lättare att förstå varför motparten agerar som den gör. Om den ena eller båda parterna har kommit några steg ner i trappan kan man vara helt säker på att det är mycket svårt att hålla sig till sakfrågorna. Innan man, förhoppningsvis, återgår till sakfrågorna måste man komma uppåt i trappan. Man måste försöka återupprätta parternas tillit till att det kan vara värt att börja samtala och lyssna på varandra.

Självklart kan de som agerar i en konflikt i ett givet ögonblick befinna sig på olika steg. Jag kanske kan gå med att jag är på steg två, men min motpart är på steg fem... Eller tvärtom. Konflikttrappan är en modell som gör det lättare att se hur man själv agerar och att bilda sig en uppfattning om hur motparten kanske ser på saken. Om den ena eller båda parterna har kommit några steg ner i trappan kan man vara helt säker på att det är mycket svårt att ”hålla sig till sakfrågorna”. Innan man, förhoppningsvis, återgår till sakfrågorna måste man komma uppåt i trappan.

När det finns intressekonflikter är det alltid viktigt att vara uppmärksam på tilliten i kommunikationen. Om den är någorlunda stabil hos alla kan man fokusera på de olika perspektiven och intressena kring sakfrågorna. Om man tycker sig märka att tilliten har börjat minska hos någon ska man fokusera på det i stället för på sakfrågorna. Det finns dock inget sätt att förebygga konflikter som garanterar att man inte hamnar i konflikt eller i låsta positioner. Hur god vilja, öppet sinnelag och inkluderande mötesformer man än har kan man ändå hamna i laddade situationer som är svåra att hantera.

Det finns inte heller några säkra rutinmetoder för konfliktlösning, men det finns metoder som ger idéer och stöd. Ett välplanerat och ändå flexibelt och improviserat arbetssätt med **lyssnande i fokus** är kärnan. Med en öppen, lyssnande attityd och visad respekt för alla ingående parter kan man reducera rädslan och förbättra kommunikationen. Att öka tilliten i interaktionen är inte fråga om teknik utan om intention, vilja och strävan. Alla kan lära sig det, men alla måste göra det på sitt eget sätt och med ord som känns naturliga för en själv.

Det finns ändå mycket man kan göra för att förebygga svåra konflikter. Om man tror eller vet att de som berörs av frågan har olika intressen, åsikter, perspektiv och kunskap ska man försöka förutse möjliga komplikationer. Man ska konkret planera och lägga upp möten så att deltagandet underlättas för alla, och så att de berörda vet vad de kan påverka och hur de kan delta. Parterna måste komma in mycket tidigt i processen så att inte uppfattningen att allt redan är planerat i förväg får fog för sig, och man ska öppet erkänna att det kan finnas både för och nackdelar för den enskilde. Sedan är det bara att sätta igång, och att vara beredd på både ilska och misstro.

En konflikt kan utvecklas mer eller mindre snabbt och oväntat. En akut konflikt kan exempelvis vara att man blir utsatt för tillmälen eller spydiga ifrågasättanden. I sådana lägen är det bra att påminna sig om att människor i stort sett alltid agerar rationellt utifrån sitt eget perspektiv. Om man uppfattar någon annan som orimligt besvärlig, konstig eller vettlös så finns det nästan alltid förhållanden man inte känner till.

Ur andras perspektiv kanske dessa förhållanden inte alls har med sakfrågan att göra, men för den ”besvärliga” hör de ändå dit. I konfliktens utgångsläge dominerar ett generellt försvarsbeteende, både öppet och dolt.

Om man blir provocerad av den andras agerande ska man vara uppmärksam så att man inte ger svar som förstärker konflikten – säg till exempel inte: ”ska du säga!”

För att vara konstruktiv i akuta lägen måste man prova andra förhållningssätt och utvägar. Man kan prova att stanna upp det som sker och försöka komma vidare genom att säga ungefär:

”Stopp ett tag! Jag har svårt att fortsätta diskutera när vi talar i mun på varandra! Jag föreslår att vi talar en i taget, och...” eller

”Vänta lite, jag måste få fråga en sak! Jag märker att du är upprörd, och jag undrar om du tror att jag döljer något eller så? Jag skulle i så fall gärna vilja att du frågar mig om det, så att jag kan svara innan vi går vidare. Är det OK?”

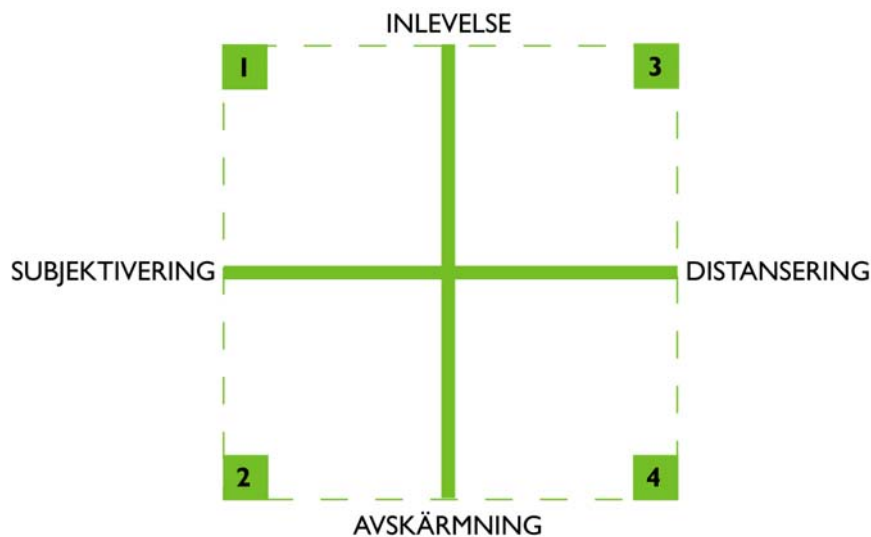
Poängen med de ovan beskrivna tillvägagångssätten är att man, i en konflikts inledningskedje, kan vända det hela genom att **metakommunicera**, det vill säga genom att tala om hur man talar, och därigenom söka en överenskommelse om villkoren för samtalet.

Empatiskt förhållningsätt

Empati är förmågan att förstå en annan människas känslor och psykiska situation. Att kunna förmedla att man vill försöka förstå hur den andre ser på saken är en av grundstenarna i en bra dialog. *Empatikorset* (figuren nedan) illustrerar utmaningar och fallgropar.

I figuren finns två axlar: **INLEVELSE – AVSKÄRMNING** och **SUBJEKTIVERING – DISTANSERING**.

Ingen människa är fast fixerad på någon axel, utan vi rör oss alla i figuren. Var vi för tillfället befinner oss kan ha med dagsform eller period i livet att göra. Arbetsbelastning inverkar givetvis också.



Ur *Social grammatik – om social kompetens eller konsten att umgås med folk* (2001), Gillis Herlitz.

INLEVELSE innebär att man har ett aktivt intresse för människor i omgivningen. Man är nyfiken och uppmärksam. Alla människor (med ytterst få undantag!) har i grund och botten ett aktivt intresse för andra människor, även om uttrycket för detta skiljer sig åt.

AVSKÄRMNING innebär att man mentalt vänder sig bort från människor i omgivningen. Man vill vara ifred och bryr sig inte. Detta är såklart något alla behöver då och då, och är inget fel i sig.

SUBJEKTIVERING innebär att man utgår ifrån sig själv och sina egna behov i sin tolkning av det som sker. Det innebär inte nödvändigtvis att man enbart är ute efter att tillfredsställa de egna behoven. Det kan också leda till att man tror sig förstå alla andra och veta vad de behöver – till och med bättre än de själva.

DISTANSERING innebär att man medvetet skiljer på sig själv och andra. Man vet att man inte kan läsa andras tankar, och man har klart för sig att andra människor kan ha andra behov än vad man själv har.

Om vi kombinerar axlarna framträder fyra olika förhållningssätt. De flesta har troligen erfarenhet från att ha varit i alla fyra rutorna. Det riktigt viktiga är att fråga sig själv (och kanske lägga märke till hos arbetskamrater) om man ofta befinner sig i andra rutor än nummer 3, empatiskt förhållningssätt. Att ofta vara i någon av de övriga tre rutorna ger sämre förutsättningar för god kommunikation, och är dessutom påfrestande för den enskilde.

RUTA 1.

ÖVERIDENTIFIKATION

Kombinationen av stark inlevelse och subjektivering kan leda till att man identifierar sig med någon som exempelvis är arg eller förtvivlad. Man ”tar med sig problemen hem”, och har både en överdriven tro på att man själv vet hur saker och ting borde lösas, och en tendens att ta på sig ansvaret för allt. Då kan det vara svårt att föra en bra dialog. Risken är att man blir utmattad och avskärmar sig helt. Då kan man så småningom hamna i ruta två.

RUTA 2.

AVSTÅNDSTAGANDE

Om man befinner sig i ruta två, ser man bara sina egna behov (subjektivering) och orkar inte eller vill inte bry sig om hur andra har det (avskärmning). Man kanske känner sig ”utbränd” och deprimerad. Då är förutsättningarna för dialog inte heller särskilt bra.

RUTA 3.

EMPATISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT

Om man håller sitt intresse för andra vid liv *samtidigt* som man strävar efter att reda ut vad som är man själv och vad som är den andre har man en god utgångspunkt för dialog. Man har också goda förutsättningar för att orka med att kommunicera professionellt över längre tid. **En mycket viktig förutsättning är att man har tid tillsammans med kollegor för att vrida och vända på vad som händer kommunikativt i de situationer man har att hantera!**

RUTA 4.

OENGAGERAT

Om man tar avstånd från andra människor och låter regler och lagböcker ta överhanden, riskerar man att bli en superbyråkrat som är oengagerad, rutinmässig och avskärmad. En orsak till ett sådant förhållningssätt kan vara att man har press på sig utifrån eller att man har små möjligheter att själv påverka sin arbetssituation.

Språk och kroppsspråk

Många onödiga missförstånd uppstår när man använder expert- eller myndighetsspråk i kontakt med människor som är främmande för det. Fler ord än man vanligen är medveten om kan vara okända eller otydliga för andra. Självklart är tydlighet och enkelhet ännu viktigare när alla inte har samma modersmål.

Det är omöjligt att välja sina ord så att oklarheter eller missförstånd aldrig uppstår. Det vi kan göra är att alltid vara medvetna om språkets fallgropar, och att be den andre säga till om vi använder ord eller begrepp som inte är kristallklara. Man kan själv föregå med gott exempel och spegla vad den andre säger: *du säger... och ... förstår jag dig rätt... menar du alltså...? Aha, bra då förstår jag... och jag hoppas att du frågar mig också ... vi får hjälpas åt med att kolla att vi menar samma sak.*



Det finns ord som öppnar och inkluderar, och ord som gör motsatsen. En enkel sak kan vara att byta ut ”men” mot ”och” eller ”samtidigt” så ofta det går. *Det här och det där ser bra ut, men...* ger en annan känsla än *Det här och det där ser bra ut, samtidigt som det där skulle behöva ändras...*

Ett ord som kan leda fel är *Varför*. *Varför* kan uppfattas som en anklagelse eller ett ifrågasättande, trots att den som använder det kanske faktiskt bara undrar. Jämför ”*Varför har du inte gjort läxan?*” med ”*Hur tänkte du när du satte dig framför datorn och spela dataspel, när du har två läxor till i morgon?*”. Om man bara undrar eller skulle vilja att den andre berättade och förklarade kan man säga saker som *Vad vill du ska hända när du gör så där? Kan du berätta hur...?*

Det finns inga entydiga manualer som hjälper oss att läsa andras kroppsspråk. Däremot har vi alla idéer om vad kroppsspråk är och vad vissa gester eller kroppshållningar betyder. Det är klokt att göra dessa idéer medvetna. Vi kan ha ganska rätt i vad vi tror att andra ”säger” med sitt kroppsspråk – och vi kan ha helt fel. Det enda vi kan veta är hur vi själva påverkas av en annans kroppsspråk. Detta går att använda i samtalet, bara vi låter bli att påstå att vi vet, förstår eller ser det ena eller det andra.

Om man exempelvis märker att någon inte ser en i ögonen, vänder sig bort och håller armarna hårt korsade kan man i neutral ton säga något som: *Jag ser att du*

*vänder dig bort... du kanske helst inte vill prata mer om det här? Möjligen får man då svaret att *nää, det är svårt att förklara det här...* Då har man använt sin hypotes (= den andre är besvärad) och metakommunicerat. Resultatet blir viktig information som kan leda till att man hittar ett annat sätt att komma vidare, exempelvis *Kan du visa hur du brukar göra? Kan vi kanske rita på papper?**

Det är också fullt möjligt att personen inte ser en i ögonen, vänder sig bort och håller armarna hårt korsade av helt andra skäl. *Nä, jag fick solen i ögonen... jag hörde hur min telefon ringde... jag har ryggskott och huvudvärk...*

Det kollegiala lärandet

När man vill utveckla sin professionella kommunikativa kompetens är det viktigt att odla och vårda ett aktivt intresse för andra människors reaktioner, känslor och synsätt. Människor är många gånger mycket krävande, och det tar på krafterna att vara uppmärksam på kommunikationen. Det aktiva intresset ska ju helst inte slockna ens när andra är påfrestande, aggressiva eller avvisande.

För att orka i längden är det nödvändigt att då och då kunna ta några steg bort ifrån allt det som händer. Man behöver distansera sig, det vill säga reflektera över vad som hänt eller vad man tror ska hända, och hur man kan förstå det ur olika synvinklar. För att kunna göra detta är det till stor hjälp att diskutera med andra som har förståelse för sammanhanget.

På varje arbetsplats där kommunikation är en väsentlig del av arbetet bör man ha regelbundet återkommande tillfällen där det mellanmännsliga trasslet står på dagordningen. Man bör ha mötestid avsatt för gemensamt arbete med kommunikativ kompetens, och för detta behövs en enkel form. Det är viktigt att någon (eller några) på arbetsplatsen håller i denna form, och att denna person är bekväm med det. För att komma någon vart bör man ha sådana träffar flera gånger per termin – en gång i månaden är möjligen realistiskt, men oftare vore bättre. Träffarna bör vara en till en och en halv timma långa.

Med högt i tak och en stödjande och undersökande atmosfär ska var och en ha möjlighet att diskutera kommunikativa frågor – exempelvis det värsta/bästa/mest överraskande eller upprörande som hänt den senaste månaden, eller det mest utmanande, oroande, komplicerade som ligger framför oss/mig de närmsta månaderna.

Syftet med sådana diskussioner ska givetvis inte vara att hitta det rätta svaret, eftersom det i stort sett aldrig finns bara ett enda svar på vad man bör göra eller borde ha gjort. Syftet är i stället att ge utrymme för gemensam reflektion, och att

vrida och vända på idéer och föreställningar om hur man själv uppfattas och hur man uppfattar andra.

Formen för mötena måste vara tydligt undersökande – aldrig betygssättande! Alla som deltar bör vara uppmärksamma på samtals hjälper och underlätta för varandra att både tala och lyssna. Eftersom frågor om mellanmänniskt samspel alltid berör var och en personligt, också i professionella sammanhang, är det viktigt att kämpa tappert tillsammans för att undvika att diskussionen får inslag som är anklagande eller att någon hamnar i försvarsposition.

På mötena kan deltagarna praktisera aktivt lyssnande och andra kommunikativa färdigheter som berörs ovan. Om det hela fungerar bra blir det hela alltså dels ett personalvårdande sammanhang, dels en mötesplats för kollegialt lärande där var och en kan utvecklas i sin egen takt.

Frågor för reflektion, individuellt och med kollegor

- Vad observerar eller observerade jag? Vad ser eller såg jag? Vad hör eller hörde jag?
- Vad känner eller kände jag? Vad kan den andre tänkas känna eller ha känt?
- Vilka grundläggande behov kan dessa känslor vara kopplade till?
Vad behöver jag? Vad kan den andre tänkas behöva?
Vilka behov har inte uppfyllts? Vilka behov har uppfyllts?
Vilka behov är frustrerade eller akuta?
- Vad önskar jag hade hänt i stället? Hur skulle jag ha gjort om jag hade fått göra om det hela från början? Finns det något att lära av detta?
- Hur går jag vidare nu? Kan jag möta mina egna behov? Kan jag bidra till att den andre får sina behov mötta? Finns det acceptabla lösningar som båda parter kan leva med?

Professionella samtal i revision

I detta kapitel beskriver vi framför allt revision och revisionsprocessen ur ett kommunikativt perspektiv. I allt väsentligt gäller det även för inspektion. Det görs ingen djupare beskrivning av kontrollmetoderna revision och inspektion. Sådan information finns till exempel i Livsmedelsverkets vägledning om offentlig kontroll.

Historiskt sett har revision framför allt beskrivits och behandlats ur ett mera yrkes-tekniskt perspektiv, bland annat med avseende på juridik, faror och risker, kontrollområden och bedömningar av bristande efterlevnad. Detta kommer inte alls att behandlas i detta dokument. Kontrollmetoden revision bygger på samtal i en eller annan form. Här fokuseras således på kommunikationen mellan den som ska utöva kontroll och den som blir föremål för kontroll.

Revisionsprocessen

Revisionsprocessen, och tillika inspektionsprocessen, kan beskrivas översiktligt i följande processteg. Det är inte processtegen som skiljer kontrollmetoden revision från inspektion, det är framför allt syftet och fokus som skiljer kontrollmetoderna åt, samt den praktiska omständigheten att inspektioner vanligen görs oanmälda och revisioner föranmälda. Det sistnämnda är inte oviktigt när det gäller förutsättningar för kommunikation.



Figur 1. Övergripande bild av processen.

Steg ”Genomförande” kan i sin tur delas upp i tre delar, som var för sig är viktiga moment i kommunikationen, se nedan.

Utifrån figur 2 kommer i det följande tas upp sådant som är viktigt ur kommunikativ synvinkel i de olika stegen. Det ges också tips om vad man som samtalsledare bör tänka på.

Processteg		Arbetsmoment, exempel
Planering		Planering och förberedelse av kontrollen i sin helhet, inkl. kompetensförsörjning.
Förberedelse		Förberedelse av det enskilda kontrollbesöket. Fastställa omfattning, mål, syfte, fokus och upprätta program och tidsplan. Avtala tid.
Genomförande	Inledande möte	Presentation, agenda och ”skapa kontakt”.
	Kontroll och granskning	Få fram fakta/underlag (iakttagelser). Bedömning bristande efterlevnad.
	Avslutande möte	Presentera kontrollens resultat. Avsluta.
Rapportering		Skriftlig rapport (ev. beslut) till företagaren.
Uppföljning		Ny kontroll föranledd av brister.

Figur 2. Processtegen i revisionsprocessen och exempel på arbetsmoment som ingår i respektive steg.

Planering av kontroll

Det är myndighetens ansvar att se till att myndigheten har den kompetens som krävs för det uppdrag och det ansvar som myndigheten har. Detta inkluderar även kommunikativ kompetens. Det är naturligtvis inte ett mål att alla inspektörer har precis samma kompetens inom en kontrollmyndighet. För vissa arbetsuppgifter är kommunikativ kompetens viktigare än för andra, och vilken kommunikativ kompetens en individ behöver beror således på vad individen ska göra.

Det behövs upprepad träning för att få en bra kommunikation. Endast teoretisk kunskap ger inte automatiskt förändring i det konkreta handlandet. Det behövs därför forum och tid där kontrollpersonal kan diskutera, analysera och utveckla sig i sin roll som samtalsledare och utveckla sina färdigheter. Det kan göras till exempel genom utbildning men också genom att det finns avsatt tid i ”den dagliga” verksamheten för personal att reflektera över hur det gått och utvärdera (se även avsnitt om kollegialt lärande).

Förberedelse inför kontrollbesöket

En inte oviktig del i förberedelserna är att skapa trygghet och säkerhet hos samtalsledaren. Det genom att både förbereda sig i sak, att ”läsa på”, att förbereda mötet/samtalet och att förbereda sig själv mentalt.

En viktig grund för trygghet och säkerhet är att ha klart för sig hur uppdraget ser ut. Andra som man möter vill gärna definiera vad man ska göra, eller inte göra, och det kan vara lätt att ryckas med om man inte har en tydlig bild av mål och ramar. För att kunna vara tydlig och sätta gränser för vad man ska, och inte ska göra bör man kunna förklara ”Mitt uppdrag är ...”

Tänk igenom syfte, förhoppningar och farhågor innan mötet. Vad är tidigare erfarenheter? Är det en känd eller en okänd person du kommer möta? Gör en enkel dagordning som är överblickbar och begriplig och ha dagordningen klar för dig.

Om det är en föranmäld kontroll innefattar förberedelsen också att boka en tid. Kontakten per telefon när man bokar in revisionen skapar en bild av vem du är, slå an en ton som du kan jobba vidare med vid besöket. Förbered den andre, ge den en bild.

Hur väl man än förbereder sig, var beredd på att bli överraskad.

Genomförande av kontrollbesöket

Inledande möte

Samtal som får en bra inledning fortsätter ofta bra och får en bra avslutning. Dåliga inledningar kan göra att man tappar mark som sedan kan vara svår att återvinna. Vad som är lämpligt sätt att börja varierar beroende på situation. Att samtalsledaren bjuder in den ande att tala och uppmuntrar till att berätta är viktigt som ”dörröppnare”.

När man ger en sådan inbjudan är det mycket viktigt att kroppsspråk och tonfall ger ett avspänt och förtroendeinbringande intryck, samt att man visar att man är villig att lyssna. Att tala tydligt och inte allt för snabbt kan bidra till att skapa en lugn miljö. Samtalsledare som låter nervösa eller tvekande väcker oftare tvivel och motstånd hos samtalspartnern än de som frågar lugnt och säkert. I inledningen kan det vara klokt att avsätta lite tid för ”kallprat”.



En samtalsledare bör lära sig strukturera. Med en struktur och en dagordning tar man initiativ. Berätta om kontrollprocessen och besöket och gör det begripligt för den andre vad du håller på med. Då blir det mindre hotande. Det kan vara bra att presentera strukturen i två omgångar (*Nelson-Jones 2003*). Om man ger hela förklaringen i ett svep finns risk för att man missar att ge den andre utrymme att berätta något eller att ställa frågor.

När strukturerandet sker i två vändor ger samtalsledaren inledningsyttrande som handlar om syfte och praktiska ting såsom tidsgränser, spelregler o.s.v. Därefter ger man den andre utrymme att dryfta sitt, varvid man lyssnar aktivt. Sammanfatta vad som framkommit och kontrollera riktigheten, och gå därefter vidare med den strukturerande inledningen genom att förklara processen.

Att tänka på

- Gör klart vem du är – särskilt viktigt vid ett första möte.
- Ge den andra en bild av vad det kommer handla om och vad som kommer hända. Syfte, tidsramar, tågordning m.m. Berätta vad du ska göra och varför du ska göra det och varför du gör det på det sätt du gör.
- Uttryck tydligt vad du vill ha ut av kontrollbesöket, och lyssna in vad den andre önskar.
- Skapa delaktighet. Öppna upp för, och bjud in till, frågor. Var lyhörd och observant.
- Möt den andre med respekt och bekräftelse, det gör du bland annat genom närvaro och att ha fokus och full uppmärksamhet på den du möter. Ha ögonkontakt, var tydlig och lyssna. Bläddra inte i papper och låt bli telefonen.
- Vid oanmälda kontroller gäller att hantera överraskningsmomentet.

Kontroll och granskning

Samtalet under granskningsfasen handlar i allt väsentligt om att få fram fakta, som ska tjäna som underlag för slutsatser och bedömning om det föreligger bristande efterlevnad. Som samtalsledare gäller det nu att leda och ha initiativ, och inte bli ledd, samtidigt som man värnar om den andres delaktighet. Det gör du till exempel genom att fortlöpande tala om, vara tydlig med vad du gör, förklara varför du ställer vissa frågor och beskriva det du ser och hör så det blir en gemensam verklighet.

Den undersökande karaktären hos ett samtal i kontrollsituationen gör att frågandet är en viktig del i samtalet. Utfrågning är en viktig kontrollteknik. Om vi vill ha upplysningar är det viktigt att våra frågor inte låter som ett förhör (*Zimsen 1978*). Man måste som samtalsledare lägga band på tendenser att fråga allt för mycket och lyssna allt för litet. Frågor har en förmåga att skada relationer. Personer kan ta illa vid sig, bli arga eller irriterade av att bli utfrågade om det görs helt utifrån samtalsledares referensram. Frågeteknik måste vara baserad på att du vet vad du är ute efter. Om man inte vet vad man vill, och inte gjort sin läxa innan, då riskerar man att bli tjatig eller förvirrande i sin frågeställning.

Ordvalet är inte det enda som betyder något för hur frågan uppfattas och hur svaret påverkas. Om tonen är anklagande eller nedlåtande, väcker den naturligtvis motstånd, misstro eller än värre vrede och aggression. Frågor kan formuleras på samma sätt men ändå verka helt olika. Dessutom ska man med sitt kroppsspråk visa att man är uppmärksam och intresserad av de svar man får. Om man till exempel är sparsam med ögonkontakt och har stel hållning kan den andre känna sig mindre benägen att besvara frågor på ett bra sätt (*Nelson-Jones 2003*).

En samtalsteknik är öppna frågor, eller frågor med öppna svar, som med fördel kan användas. Sådana frågor gör det möjligt för den som ska svara att beskriva sina synpunkter utan inskränkningar. Frågor med öppna svar ska jämföras med slutna frågor som begränsar talarens alternativ, oftast ger de faktiskt bara två alternativ, ja eller nej. Det är inte så att man som samtalsledare aldrig ska använda frågor med slutna svar. Det beror på syftet. Slutna frågor kan vara nödvändiga till exempel för att samla information. Det kan också upplevas som svårt att svara på öppna frågor, man kan till exempel känna osäkerhet över hur mycket eller lite man förväntas säga. Om den svarandes beskrivningar blir för vaga eller svävar ut kan det behövas att man ställer kompletterande frågor för att svaret ska bli mer specifika. Exempel på sådana frågor är:

- Hur många gånger per vecka ...
- När du säger att ..., vad menar du då mera exakt?
- Visa mig hur du brukar ...

Att tänka på:

- Ställ inte en rad frågor i snabb följd. Då finns risk att den andre känner sig förhörd. Man kan mjuka upp sitt frågande genom att stanna upp och till exempel spegla, sammanfatta eller be någon visa. Var tydlig – fråga om en sak i taget.
- Låt gärna nästa fråga haka på det senaste svaret. Frågor som hör logiskt ihop med den andres svar skapar en känsla av att man arbetar tillsammans snarare än att man blir styrd av samtalsledaren.
- Skapa balans mellan öppna och slutna frågor.
- Frågeordet ”varför” bör undvikas. Det kan uppfattas som negativt förmanande och anklagande och ger ofta försvarsställning hos den tillfrågade. Varför kan ersättas med till exempel ”hur kommer det sig att ...”
- Lyssna på svaren! Vad sägs? Vad sägs inte? Hur sägs det?
- Fråga om du inte förstår svaren. Fråga för att kontrollera om du förstått svaret rätt.

Avslutande möte

Det är samtalsledaren som har ansvaret för att hålla tiden och att avsluta samtalet. Avlutningsfasen innebär för den som utför kontrollen bland annat om att samla sig, sammanställa fakta, göra bedömningar, sammanfatta besöket och formulera resultatet så att det blir tydligt för den andre. Detta kan kräva en viss egen tid. Därefter ska sammanfattningen och resultatet presenteras. Det är viktigt att det finns tillräckligt med tid för att sammanfatta samtalet och meddela slutsatser och resultat.

Samtalsledaren ska vidare förbereda för framtiden genom att ge svar på vad händer nu och vad händer sen. En tydlig gemensam bild av vad som hänt och vad som är nästa steg skapar trygghet och rätt förväntningar. Avsluta gärna samtalet med en koll kring vad som ev. har blivit ”hängande i luften”. Det kan vara ett sätt att sätta punkt. ”Är det något du tycker vi inte fått utrymme att prata om, något som glömts bort eller är oklart? Det vore bra att klara ut det innan vi skiljs.” Bjud också in den andre till att höra av sig om det är något ytterligare. Lyssna in och avsluta sedan.

I samband med att resultat meddelas i form av ifrågasättande eller negativ feedback kan motstånd uppkomma i form av undanflykter, motargument, aggressivitet, hjälplöshet etc. För att i möjligaste mån förebygga sådant motstånd är det viktigt att förstå och hantera den försvarsberedskap som naturligt finns hos människor. Enligt Gradelius kan den andra parten utan onödigt höjd försvarsberedskap ta del av min information om jag visar att jag bryr mig och vill väl. Det är givetvis också avgörande om förändringen är påtvingad eller önskad av en själv.

En påtvingad förändring kan lättast accepteras om beskedet är entydigt och klart, tydligt motiverat och innefattar en någorlunda gripbar överblick över vad man kan förvänta sig för sin egen del. Det är också viktigt att man bereds tillfälle att bearbeta och smälta tankarna på förändringen. En förändring, och särskilt en som är påtvingad, väcker ett antal frågor och känslor – vad kommer det här kräva av mig? Kommer jag att klara det? Får det mig att känna mig ännu mera otillräcklig? För att ta till sig och acceptera en förändring kan det vara viktigt att få en respekt för, och bekräftelse på, känslor av rädsla för och osäkerhet inför de krav som kommer att ställas på en.

Att tänka på

- Respektera den överenskommelse ni gjort om tid och sluttid. Man disponerar samtalet efter den tid som står till buds.
- Var inte för prestigeinriktad, våga ta diskussion om det behövs.
- Var tydlig och använd jag-budskap.
- Se till att du har tid för analys och eftertanke.
- Det som framförs muntligt ska vara samma som i efterföljande rapport/beslut.
- Ge positiv feedback om det finns grund för det.
- Försök att ge negativ feedback konstruktivt.
 - Kritik bör präglas av angelägenhet om den andre, inte nedvärdering.
 - Berör det konkreta sakförhållandet, inte personen i allmänhet. Ha synpunkter på vad personer gör, inte på hur en person är.
 - Var specifik och konkretisera så det blir gripbart, generalisera inte. Generalisera inte genom att förstärka med ord som ”aldrig” och ”alltid”. Sådana tillägg är oftast uttryck för ens egen irritation, snarare än sakligt korrekta.
 - Använd ”jag-budskap” i stället för ”du-budskap”
Du-budskap – ”Du gjorde ...” är anklagande
Jag-budskap – ”Jag har sett ... + objektiva omständigheter”
 - Ge kritik när ingen är i affekt, det är lättare både att uttrycka sig och ta till sig om man är lugn.
 - Framför kritik då det finns tid för samtal och när inga obehöriga lyssnar.
 - Lyssna, och ge ge den andre utrymme, han eller hon kan också behöva tid för att bearbeta vad du kommenterat och kritiserat.
 - Undvik orden ”men” och ”varför”.

Rapportering – efterföljande kommunikation

Efter kontrollen på plats och mötet/samtalet avslutats kommer kommunikationen fortsätta i skriven form. Detta genom att myndigheten skickar/överlämnar en skriftlig rapport eller ett beslut. Även när det gäller kommunikation i skriven form bör delar av det som sägs i detta dokument kunna tillämpas, inte minst vad gäller det professionella förhållningssättet. Också i den skrivna kommunikationen gäller att se den vi skriver till, och inte enbart utgå från våra egna behov och referensramar.

Att tänka på:

- Planera texten. Tänk igenom varför och för vem du skriver och vad du vill uppnå.
- Välj relevant innehåll.
- Disponera texten på ett logiskt sätt. Börja med budskapet, så att det går fram även om inte hela texten läses.
- Förklara det som behöver förklaras.
- Stryk sådant som inte behövs.
- Undvik långa och invecklade meningar. Använd begripliga ord och förklara nödvändiga facktermer.
- Dela upp text i kortare stycken.
- Sammanfatta det viktigaste.

Mer nyttig information om att skriva finns till exempel hos Svenska språkrådet www.sprakradet.se och på språkvårdsportalen www.svenskaspraket.nu. Myndigheternas skrivregler finner du på www.regeringen.se.

Uppföljning

Uppföljning, till exempel extra offentlig kontroll till följd av bristande efterlevnad, skiljer sig inte från andra kontrollbesök som process betraktat. Därmed är det som tidigare sagts tillämpligt också här. Ur kommunikativ synvinkel är det dock två omständigheter som är värda att uppmärksamma, och som man kan behöva jobba med då man förbereder besöket och i den inledande fasen av besöket.

Den ena omständigheten är att besöket är förknippat med en extra kostnad, vilket kan påverka företagarens inställning.

Den andra är att problem är orsaken till besöket. Det sistnämnda kan betyda att man måste hantera negativa känslor, om man inte varit överens om bristerna eller då det föreligger en ovilja att åtgärda bristerna. Det kan också vara tvärtom, att man möts av positiva känslor i de fall människor är stolta över, och vill visa upp, förbättringar de åstadkommit. Det gäller att vara beredd på antingen eller.

Annat som är viktigt för samtalsledaren

Att svara

När man diskuterar samtal i kontrollen, och inte minst i revisionsssammanhang, är det lätt att fokus hamnar på att fråga. Det förtjänas dock att också reflektera över samtalsledarens uppgift att svara på frågor. Samtalsledarrollen och den professionella hållningen kräver att man håller sig inom de ramar som uppdraget har. Det gäller också när man som samtalsledare får frågor som man förväntas svara på. Vad man svarar och hur man svarar ska också präglas av ett professionellt förhållningssätt.

Frågor man får kan antingen vara sådana att de faller inom ramarna för ens uppdrag, eller så gör de inte det. I det första fallet svarar man sakligt på frågan. Det är i det andra fallet som den kommunikativa förmågan sätts på prov. Exempel på situationer där frågor ligger utanför ramarna är då saken gäller något som inte är myndighetens ansvarsområde, eller då frågan innebär att företagaren ”lägger över” sitt ansvar på myndighetens företrädare för att till exempel lösa de problem som framkommit. Grandelius lyfter fram risken att man ibland tar på sig ett större ansvar än man bör och vad som är ens uppdrag när man vill visa sig hjälpsam inför den andra partens vilshenhet eller synbarliga hjälplöshet. Får man själv en direkt fråga, är det inte säkert att denna kräver ett lika klart och direkt svar.

Utgångsläget är att man svarar på frågor som man får. Men hur kan man då svara i de fall man får frågor som ligger utanför ramarna för ens uppdrag? Här ges några exempel.

EXEMPEL

1. Om frågan rör sådant som ligger utanför myndighetens ansvarsområde kan man svara till exempel genom att ge en kort förklaring om myndighetens roll/uppgift följt av ”Mitt uppdrag är ... + [hänvisa till rätt instans, om man vet svaret]” eller ”Mitt uppdrag är ... så tyvärr kan jag inte hjälpa dig i denna fråga”.
2. I de fall frågorna innebär att den andre ”lägger över” en del av sitt ansvar, till exempel hur brister ska åtgärdas, kan det finnas skäl till att inte svara i sak direkt på frågan. I sådana fall kan samtalsledarens roll vara att tydliggöra vad som är problemet, och försäkra sig om att den andre har samma bild, samt med hjälp av frågor få den andre att resonera sig fram till en egen lösning. Man möter sålunda frågan med egna frågor.

Exempel (baserat på *Zimsen 1978*):

En person **A** frågar person **B** ”Ska jag stanna på mitt jobb, eller ska jag söka något annat?”.

B kan av välvilja känna sig tvingad att svara ”Om jag var i ditt ställe ...” eller ”jag tycker nog att du...”. Att i sak svara på en sådan här fråga är att ta på sig ett ansvar för den andres livssituation. Det är också så att det kan finnas många faktorer som behöver vägas in, och man har kanske inte insikt i alla dessa faktorer.

Därför bör inte person **B** ta på sig ansvaret att ge ett direkt svar.

I stället bör **B** kanske svara något i linje med ”Vad uppnår du med att lämna din arbetsplats?” eller ”Vad vinner du på att byta arbetsplats?”.

Person **A** får då en större möjlighet att reflektera och själv finna en lösning.

Att bli ifrågasatt och kritiserad

När man själv får kritik, framhåller Grandelius att man bör försöka hålla huvudet kallt och våga utgå ifrån att det som sägs är ärligt och uppriktigt menat och avser ditt agerande, inte din person. Försök möta kritiken med en öppen blickkontakt, som visar att du lyssnar. Låt den som kritiserar dig tala till punkt. Lyssna på den feedback du får och hur den framställs i stället för att sitta och hitta på försvar och ursäkter för dig själv. Du kan gärna summera och kontrollera att du uppfattat kritiken rätt, innan du kommenterar kritiken från din sida.

Försök se den andres uppfattning som hans eller hennes egna subjektiva uppfattning och inget annat. Om det behövs, förmå den andre att närmare klargöra sin

uppfattning och beskriva sina slutsatser och grunden för dessa eller klargöra varför han/hon har denna uppfattning och varför han/hon ger dig feedback på det sätt han/hon gör.

Ta därefter ställning till kritiken, men förhåll dig inte i försvar, förklaringar eller utfästelser kring förändring förrän du fått besinna kritiken. Presentera vad du tagit till dig, vad du är beredd att ändra på eller liknande.

ANTECKNINGAR

Referenser

Litteratur

1. Andersson, Y, Setterwall, A och Westberg, L. (2009) Miljökommunikation för miljöinspektörer. Institutionen för stad och land, SLU.
2. Dahl, Robert A. (1999). Demokratin och dess antagonister. Ordfront förlag, Stockholm.
3. Glasl, Friedrich (1999) Confronting Conflict. A first-aid kit for handling conflicts. Hawthorn Press.
4. Hallgren, Lars/Ljung, Magnus, (2005) Miljökommunikation. Aktörssamverkan och processledning Studentlitteratur AB.
5. Hemberg, Göran (2008) Demokratiska utmaningar – på organisationsnivå, inom ett land och globalt. Ordfront förlag, Stockholm.
6. Henschen, J och Spiik, P-A. (2008) Ja men, va bra! Om att förstå och hantera konflikter. Kommunlitteratur AB.
7. Herlitz, Gillis (2001) Social grammatik. Om social kompetens eller förmågan att umgås med folk. Konsultförlaget Uppsala Publishing House.
8. Holm, U. (2009) Det räcker inte att vara snäll. Natur&Kultur, Stockholm.
9. Kävner, Anna/Nilsonne, Åsa, (2007) Tillsammans. Om medkänsla och bekräftelse Natur & Kultur.
10. Nelson-Jones, R. (2003) Grundläggande samtalsmetodik – en handbok för hjälpare. Studentlitteratur.
11. Olausson, Ingrid. (1996) Dialog. Handbok för ökad möteskompetens, effektiv planering och verklig demokrati. Svenska Dagbladets Förlags AB.
12. Rosenberg, Marshall B. Nonviolent communication. A language of compassion. PuddleDancer Press.
13. Wilhelmsson, Lena/Döös, Marianne (2002) Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet Arbetslivsinstitutet.
14. Zimsen, K. (1978) Samtal som verktyg. Nordstedts Akademiska Förlag.

Personliga meddelanden

1. Almgren Eriksson, Elisabeth. Inera AB. Utbildning för Livsmedelsverket, Uppsala december 2011.
2. Bennet, Carl-Fredrik och Frithiof, Angelica. Föreläsning på kurs Besvärliga människor. Stockholm september 2011.
3. Hellqvist, Rikard. Bergström&Hellqvist. April 2011.
4. Högberg, Anette. Framfot. Företagsutbildning för Livsmedelsverket (2010 och 2011).
5. Lundqvist, Thomas. Föreläsning vid Kunskapsdagarna Uppsala september 2011.
6. Odell, Kelly. Föreläsning vid Kunskapsdagarna Uppsala september 2011.

Webb-material

1. Esselte. Samtalsteknik.
www.esselte.com
2. Falk, Agneta. Verktygslåda för bättre möten. Skaparlust www.skaparlust.nu
3. Grandelius, Bengt. JL Utbildning. Det professionella samtalet. Memorandum kring föreläsningen/seminariet kring samtalsmetodik.
www.jlutbildning.se
4. Jordan, Thomas. www.arbetsplatskonflikt.av.gu.se (Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet) t.ex. Konfliktkunskapens ABC, Konflikters eskalation, Tumregler för konstruktiv kommunikation i konflikter.
5. Retorikhuset. Samtalsteknik.
www.retorikhuset.se