

# Vad har samtalsformen för betydelse för resultatet av våra samtal?

Reflektioner av Viggo Lineborn efter KLLOK99

---

*KLLOK99 - en ledarskapskurs inom Försvarmakten - visade att en viktig kompetens för en framtida ledare sannolikt är att skapa och medverka i dialoger. Viggo Lineborn utnyttjade sitt projekt under kursen för att närmare utforska denna fråga. Under vårt abonnentmöte den 14.2.2000 som behandlade "Hur skilja god ledning från dålig" berättade Viggo kortfattat om sina slutsatser. Vi har fått Viggos tillåtelse att presentera delar av hans arbete för att komplettera dokumentationen från mötet.*

Efter att ha genomgått KLLOK99 skede 1, har jag funderat mycket över varför det blev som det blev, och vilka lärdomar man kan dra av skedet. Med stöd i referenslitteraturen har jag i denna text försökt beskriva och förstå mina erfarenheter från skedet, och ur denna förståelse skapa tankar runt frågan om på vilka sätt man kan handla annorlunda i liknande situationer.

En del av texten handlar om diskussionens och dialogens respektive strukturer, där jag försökt konkretisera, utveckla och koppla beskrivningen av dessa i referenslitteraturen, till mina egna erfarenheter från skede 1 och tidigare erfarenheter i liknande situationer.

## Samtalen i vår vardag

Mycket tid av vår vardag i såväl arbetet som på fritiden åtgår till samtal i olika former.

Ofta är det svårt att sätta fingret på vad det egentligen är som gör att resultatet av samtalen blir bra eller inte. Min erfarenhet är att det är vanligt att man förlägger orsaken till att samtal blir som de blir, till någon eller några av deltagarna i samtalet:

- Han är lätt att snacka med.
- Hon lyssnar aldrig på mina argument.
- Jag vet att jag blir förbannad ibland på möten, men så'n är jag och det står jag för.
- Dom begriper inte vad jag försöker säga.

Med ett ovanstående synsätt blir samtalens kvalitet beroende av vilka som deltar i samtalet. Om kvaliteten i samtalen skall höjas, kan det inte ske med mindre än att man antingen förändrar vilka som skall delta i samtalet, eller förändrar deltagarna själva.

Min erfarenhet är att detta är en mödosam väg till förändring, var sig man väljer att förändra sig själv, eller genom att försöka förändra andra, t ex genom feedback.

J Sandberg och A Targama beskriver i "Ledning och förståelse"<sup>1</sup> hur människans förståelse för en situation i hög grad påverkar hennes handlingar i densamma. De menar att det krävs en utveckling av en persons förståelse för en situation, för att en verklig och varaktig förändring av personens handlingar i situationen också skall komma till stånd.

De menar också att utveckling av en människas förståelse för något, t ex vårt sätt att samtala, är en process som varje människa själv måste genomgå, och som inte går att åstadkomma enbart genom t ex inläsning eller förmedlad undervisning. Man kan inte heller "rätta" andra till att utveckla sin förståelse, de måste själva aktivt utveckla den, bl a genom interaktion med andra och personlig reflektion.

Kopplat till resonemanget om samtalsformer innebär det att om samtalsformerna inte är effektiva, så märks det i de handlingarna som uppstår i själva samtalet, dvs hur deltagarna samtalar med varandra. En verklig och varaktig förändring i sättet att föra samtal kommer inte att komma till stånd med mindre än att deltagarna utvecklar sin individuella förståelse för själva samtalsformen.

Denna utveckling av deltagarnas förståelse blir svår att åstadkomma om man med ovan beskrivna synsätt tar sin utgångspunkt i deltagarnas olika egenskaper eller beteenden. Dels eftersom man då relaterar behovet av förändring till varandras beteenden och egenskaper (något mycket relativt), och dels bara "skrapar på ytan" av det egentligen handlar om; deltagarnas förståelse för själva samtalsformen. Söker man istället orsaken till varför samtalen blir som de blir i just själva samtals-

situationen, blir läget ett annat. Då kan deltagarna utveckla sin förståelse av samtalsformerna genom att relatera till det som är gemensamt och "pratbart"; samtalsformerna.

Hur gör vi? Vad blir resultatet? Kan vi göra på något annat sätt? Vad krävs för att göra det?

Om man kan skapa en gemensam medvetenhet om samtalsformerna, kan deltagarna själva välja att utveckla sin förståelse, så att samtalsformerna blir mer effektiva, istället för att ägna tiden åt att ge varandra feedback på personliga beteenden eller egenskaper som "syns på ytan".

### Flerfaldig kommunikation på flera "kanaler"

Oberoende av om man har någon avsikt med ett samtal eller inte, så uppkommer alltid en interaktion mellan deltagarna i samtalet.

Jag påverkar andra samtidigt som andra påverkar mig. Vi är varandras sociala miljöer.<sup>2</sup> Min sociala miljö består av andra, samtidigt som jag är en del av andras sociala miljö.

Interaktionen mellan deltagarna uppstår ur de budskap som sänds, tas emot och tolkas i samtalet, de tankar som väcks av de tolkade budskapen, och de handlingar som uppstår ur tankarna. Det här händer både när man talar och lyssnar, och det är helheten av alla budskap, tankar och handlingar som bildar samtalet och interaktionen mellan deltagarna. Processen pågår kontinuerligt hos alla deltagare i samtalet, utan att vi behöver tänka på det.

Budskapen i samtalet sänds fram och tillbaks mellan deltagarna på flera olika "kanaler":

- En kanal omfattas av det som direkt och öppet sägs i samtalet om det ämne som samtalet utåt sett tycks handla om, tex väder och vind, en fråga, eller hur man skall lösa ett problem.
- På en andra kanal kommunicerar vi budskap med kroppsspråk; röstlägen, blickar, miner, gester, kroppsställningar och rörelser.
- På en tredje kanal sänds budskap genom det som sägs mellan raderna på första och andra kanalen i samtalet

Människor har olika hög medvetenhet och känslighet för att både sända, ta emot och tolka budskap på flera olika kanaler, vilket kan underlätta eller försvåra kommunikationen i ett samtal.

### Den fjärde kanalen

På en fjärde kanal kommunicerar vi om något vi sällan reflekterar över, nämligen om de grundläggande förutsättningarna för hur kommunikationen i samtalet skall gå till, eller vilka spelregler som skall gälla för samtalet.

Alla deltagare i ett samtal kommer att visa vilken uppfattning man har om förutsättningarna för samtalet, och hur man anser att samtalet skall gå till, antingen som ett öppet och direkt budskap, genom att använda kroppsspråk, eller genom det som inte sägs, eller sägs mellan raderna. Denna kommunikation på den fjärde

kanalen kommer att bygga upp, styra och förändra själva formen för samtalet, där spelreglerna skapas parallellt med samtals fortsatta gång. Ofta sker både kommunikationen på den fjärde kanalen samt gestaltningen av samtalet med dess spelregler, på ett omedvetet plan för deltagarna. Kommunikation på den fjärde kanalen måste uttydas från vad som indirekt sägs på de tre övriga kanalerna.

När det gäller planerade samtal, där deltagarna har en avsikt med samtalet, är min erfarenhet att man oftast är mer fokuserad på vad som skall sägas och hur det skall sägas, (kommunikationen på de tre första kanalerna), än på vilka förutsättningar och spelregler som skall gälla för själva samtalet, (kommunikationen på den fjärde kanalen).

Vi säger ofta att vi skall "diskutera saken" eller "prata igenom det", utan att nämnvärt reflektera över vad detta egentligen innebär. Man tänker inte tillräckligt igenom vad det är man vill uppnå med samtalet och hur det egentligen skall gå till;

*"Den fjärde kanalen förmedlar de grundläggande förutsättningarna för hur kommunikationen i samtalet skall gå till."*

vill man veta mer om något, finna en lösning, fatta ett beslut, eller komma till en gemensam överenskommelse? Har alla samma uppfattning om det? Många gånger blir samtalet helt enkelt vad det råkar bli.

I vårt arbete ägnar vi tid åt att analysera, utveckla och öva vår profession, men sällan eller aldrig åt att reflektera över, eller utveckla, det som utgör grunden för vår vardag och profession; vårt sätt att föra våra otaliga samtal.

## Diskussioner och dialoger

Peter Senge<sup>3</sup> delar in samtal i två principiellt olika former; diskussioner och dialoger. Dessa två samtalsformer har helt olika syften, förutsättningar och spelregler.

Diskussionen syftar till att finna kollektiva lösningar. Förutsättningen för diskussionen är att deltagarna står inför en sakfråga som skall lösas. Utgångspunkten för att finna lösningen är deltagarnas individuella åsikter i sakfrågan.

Dialogen syftar till att gemensamt utforska komplicerade sakfrågor. Frågan om att finna lösningar hör inte hemma i

*”Diskussionen syftar till att finna kollektiva lösningar”*

*”Dialogen syftar till att gemensamt utforska komplicerade sakfrågor.”*

*”Bägge formerna behövs men för att komma framåt måste man kunna skilja på dem och ha färdighet i att använda dem.”*

själva dialogen. Förutsättningen för en dialog är tvärtom att sakfrågan är för komplicerad för att deltagarna med sin nuvarande förståelse skall kunna finna någon lösning. Däremot kan dialogen som en biprodukt, utmytna i en ny kunskap som leder fram till en lösning. Utgångspunkten för dialogen är deltagarnas personliga förståelse av sakfrågan.

Båda samtalsformerna har sin plats i tillvaron, men för att kunna utnyttja dem effektivt och kunna kombinera dem, krävs att man förstår att skilja på dem, när man skall använda de olika formerna, och har en färdighet i att kunna använda dem.

## Diskussionen

I en diskussion är syftet att man skall komma fram till en lösning i en sakfråga. Det skall åstadkommas med utgångspunkt i deltagarnas individuella åsikter om sakfrågan. Deltagarnas olika åsikter grundar sig på deras personliga förståelse av sakfrågan, samt deras normer och värderingar för densamma.

Samtalsformen innebär att deltagarna utgår från att deras egen individuella åsikt är den rätta, och man söker med goda argument utifrån sin egen åsikt, eller genom annan påverkan, övertyga andra om att förstå och förändra deras åsikter till den egna. Fokus i diskussionen ligger således på att framföra och övertyga andra om den egna åsikten, utifrån sin egen medvetna eller omedvetna förståelse av sakfrågan, samt de normer och värderingar man har i förhållande till den.

Samtalsformen medger inte att man blottlägger och granskar det åsikten bygger på, dvs den egna förståelsen av ämnet, samt de egna normerna och värderingarna.

I diskussionen utgår man tvärtom från att den egna åsikten, och det den bygger på, uppfattas vara rätt och beständigt, att den egna förståelsen är medveten och borde vara kollektiv och självklar, och att man är medveten om sina normer och värderingar i sakfrågan.

Man är endast benägen att blottlägga det åsikten bygger på om man tvingas till det, eller om det kan främja att man kan övertyga andra om den egna åsikten.

Den enskilde diskussionsdeltagarens syfte med diskussionen är att vinna, dvs att

få stöd för den egna åsikten, eller något som ligger så nära den egna åsikten som möjligt.

Det motiveras av själva grundtanken för diskussionen, som är att man skall finna lösningar som kommer att påverka eller avgränsa handlingsutrymmet för någon eller några. Antingen genom att lösningen i sig direkt gör det, eller genom att effekterna av lösningen åstadkommer samma sak.

*”En renodlad diskussion kan liknas vid ett parti poker, Alla deltagare sitter med egna kort på handen och vill vinna spelet”*

Orsaken till att man vill vinna gehör i diskussionen är alltså att man i så liten utsträckning som möjligt vill att lösningen skall påverka eller avgränsa det handlingsutrymme man har före diskussionen. Med denna tanke som grund för själva samtalet, blir det svårt att samtidigt vara både kritiskt sanningsenlig och öppen för andras åsikter och argument.

Medvetet och omedvetet kopplas också deltagarnas åsikter till deras personer och/eller de roller personerna företräder. Man representerar den åsikt man talar för, eftersom det är personen som vill vinna gehör för den egna åsikten. När det i diskussionen uppstår spänningar i jämförelsen mellan deltagarnas skilda åsikter och argument, kopplas därför också spänningen till personerna bakom åsikterna .

Därför ställs inte bara åsikter, utan även personerna och de roller de företräder, mot varandra i diskussionen. Det skapar i sin tur ökad spänning i diskussionen. Den ökade spänningen orsakas av att det inte bara blir en fråga om att vinna gehör för sin åsikt, utan för att den som representerar

åsikten genom diskussionen också kan vinna eller förlora gehör för sin person, eller den roll man företräder. Därigenom påverkas också de positioner deltagarna tycker sig ha eller skulle vilja ha, dvs hur de värderar sin egen och andras position i förhållande till varandra, och vilka eventuella avsikter deltagarna har om att förändra dessa.

Av ovanstående kan man dra slutsatsen att en diskussion aldrig kan vara vare sig helt saklig, eller särskilt lärande, eftersom förutsättningarna helt enkelt inte medger det. Det handlar i grund och botten om att finna lösningar som gör att man vinner eller förlorar eget eller andras handlingsutrymme. Lösningarna skall utgå från deltagarnas

åsikter, som byggs upp av deras förståelse för, och deras normer och värderingar i sakfrågan. Förståelsen, normerna och värderingarna kommer aldrig att gemensamt blottläggas, granskas och förstås, eftersom samtalsämnet syftar till att vinna eller förlora.

En renodlad diskussion kan liknas vid ett parti poker. Alla deltagare sitter med sina egna kort på handen och vill vinna spelet. För att lyckas vinna krävs att man har pokerface, och inte i onödan avslöjar sina kort eller hur man tänker använda dem, Spelarna visar naturligtvis inte varandra korten, det gäller ju att vinna, på bekostnad av de andra.

## Dialogen

En dialog är ett samtal vars syfte är att utforska ett problem eller en frågeställning, för att gemensamt förstå mer om sakfrågan än vad någon av de enskilda individerna själv kan. Utgångspunkten för dialogen är problemet eller frågeställningen, och hur

man kan förstå och se på den ur deltagarnas olika perspektiv.

Samtalsformen innebär att deltagarna, genom gemensam reflektion, utgår från det som deras olika åsikter byggs upp av, dvs hur man förstår sakfrågan och vilka normer och värderingar man har i förhållande till den. Fokus i dialogen ligger därför på att tillsammans med andra utveckla en gemensam medvetenhet om sakfrågan, istället för att som i diskussionen söka övertyga andra om den egna åsikten, som baseras på den egna medvetna eller omedvetna förståelsen, normerna och värderingarna.

För att kunna göra det kräver dialogen att man tillfälligtvis kan "kliva ur", blottlägga, samt förhålla sig objektiv till och granska, sin egen förståelse, sina normer och sina värderingar. Vidare krävs också att man kan förstå och skilja på vad som är den egna och andras förståelse, respektive normer och värderingar, och att man kan förhålla sig objektiv även till dem.

Man kan jämföra våra åsikter och vår förståelse för en sakfråga med hur ögat ser på vår omvärld. Ögat kan se sin omvärld, men inte sig själv. Omvärlden uppfattas olika beroende på hur är ögats pupill, lins, och synnerv är konstruerade och fungerar.

Ögat ser det ögat ser, men ögat kan inte se sig självt och hur det påverkar hur ögat uppfattar omvärlden.

Tillför man däremot en spegel kan ögat se sig självt, och därmed också se hur ögats olika delar och funktion självt påverkar hur omvärlden uppfattas. Då kan ögat också se omvärlden på nya sätt som tidigare inte var möjliga. På samma sätt är det med våra åsikter om en sakfråga. Vi tycker det vi tycker, och vet det vi vet, utifrån vår "osynliga" förståelse, normer och värderingar om sakfrågan.

Spegeln i dialogen utgörs av de andra deltagarna. För att i spegeln kunna "se" vad som ligger bakom den egna åsikten krävs att man först blottlägger detta för sig själv och de andra deltagarna. Det handlar om att se sig själv både som objekt och subjekt samtidigt, som en av mina kurskamrater, Lena Lennestål, beskriver i sin text<sup>4</sup>.

*"I en dialog ställs inte deltagarna och deras åsikter, förståelse, normer och värderingar mot varandra. Istället blir dessa, liksom sakfrågan, utgångspunkt för att gemensamt förstå mer än vad man som enskild individ kan förstå"*

Att "kliva ur", blottlägga och granska sin egen förståelse, sina normer och sina värderingar innebär att man gör dem tillgängliga för observation och undersökning, både för sig själv och för andra, men inte att man därigenom nödvändigtvis förändrar eller gör sig av med dem.<sup>3</sup>

Att ha en subjektiv förståelse, norm eller värdering för något är tvärtom en del av vårt medvetande. Men genom att man i dialogen gör dem tillgängliga för gemensam observation, kan man granska vilka tidigare antaganden, åsikter eller fakta som ligger till grund för dem. Det är inte möjligt om man som i diskussionen endast pläderar för, eller försvarar sina åsikter.

Genom att gemensamt bygga upp ett medvetande om sakfrågan, kan deltagarna se den ur de andras perspektiv, utan att man tävlar om vem som har "rätt" perspektiv.

I dialogen har alla "rätt" perspektiv. Sanningen ligger i den gemensamma helheten. Först när man byggt upp ett gemensamt medvetande, och kan "se" och förstå sakfrågan och sin egen och andras förståelse, normer och värderingar för sakfrågan, finns det möjlighet att förstå

*”En viktig skillnad mellan diskussionen och dialogen är att kompetensen om att föra diskussioner är individuell, medan kompetensen om att föra dialoger är både individuell och gemensam.”*

något om sakfrågan som ingen tidigare, ur sitt individuella perspektiv, kunde förstå.

I en dialog ställs inte deltagarna och deras åsikter, förståelse, normer och värderingar mot varandra. Istället blir dessa, liksom sakfrågan, utgångspunkt för att gemensamt förstå mer än vad man som enskild individ kan förstå.

Spänningar som uppstår i dialogen synliggörs, och blir i sig föremål för berikande gemensam reflektion och förståelse, istället för att som i diskussionen leda till ökad spänning och komplexitet. I en dialog uppkommer istället spänningen ur deltagarnas egna tankar. Det är den enskilde deltagarens egna tankar och dennes behov av att hålla sig fast vid dem, som är i konflikt med varandra.<sup>3</sup> När man väl förstår tankens ”medverkande natur” kan man börja göra åtskillnad mellan sig själv och sina tankar, och utveckla ett mer kreativt förhållningssätt till de egna tankarna.<sup>3</sup>

Dialogen kan, allt eftersom det gemensamma medvetandet byggs upp, komma att förskjutas mot aspekter av sakfrågan som ingen före dialogen var medveten om, men som har betydelse för att förstå och senare kunna lösa sakfrågan.

Hur kan då dialogen jämföras med diskussionen och pokerspelet? I dialogen skulle spelarna visa varandra sina kort, och berätta hur man tänkt om dem och hur man tänker spela. Men då vinner ju ingen? Nej, och det är poängen med en dialog. Man är inte där för att vinna, utan för att lära sig något. Genom att spelarna visar varandra korten kan de lära sig mer om både själva

kortspelet och hur de själva och andra tänker och spelar.

Man utvecklar en gemensam medvetenhet om spelet och varandra, istället för att själv söka vinna på andras bekostnad. Alla vinner ny kunskap och förståelse för

spelet, sig själv och varandra, vilket på längre sikt medför ökat handlingsutrymme för alla.

### **Hur för man en diskussion respektive en dialog?**

I en hierarkisk organisation blir förmågan att i samtal påverka andra till att förstå ”rätt” premierad, eftersom det överensstämmer med praxis och ”core-values” i övrigt, dvs makt, direktstyring och kontroll. Därigenom blir tyvärr också förmågan att föra dialoger sällan belönad, vilket medför att den inte utvecklas eller används särskilt ofta. En viktig skillnad mellan diskussionen och dialogen är att kompetensen om att föra diskussioner är individuell, medan kompetensen om att föra dialoger är både individuell och gemensam.

**Diskussionen handlar om** hur deltagarna individuellt kan påverka varandra. Man behöver inte ha någon gemensam kompetens om detta. Ur ett individuellt perspektiv är det tvärtom bättre att jag har en högre individuell kompetens om att föra diskussioner än de andra deltagarna, för då har jag större möjlighet att få gehör för mina åsikter.

**I dialogen handlar det om** att bygga upp ett gemensamt medvetande om något. Det kräver både att man har en individuell kompetens om dialogens struktur, men också att alla deltagare utvecklar en gemensam kompetens för hur det skall gå till i praktiken.

*För att vara framgångsrik i en diskussion måste jag våga formulera och argumentera för en åsikt. För att vara framgångsrika i en dialog måste vi våga blottlägga och gemensamt granska det som ligger bakom våra åsikter.*

Dialogen är så till vida ett lagspel som kräver att deltagarna är samspelta. Därför är det också svårt att generellt beskriva hur man för en dialog. Den måste byggas upp och förstås av deltagarna själva. Man kan beskriva teorin bakom dialogen, men för att förstå hur man gör, måste man själv vara i den.

Min erfarenhet är att det kan vara svårt att föra dialoger om man är van vid att föra diskussioner eller oklara blandningar av dialoger och diskussioner. Det är lätt att "trilla tillbaka" i gammal praxis och förståelse.

I en dialog är det OK att se och tycka olika om saker. Man måste inte tycka lika om något. Det är olikheterna i synen på sakfrågan som är utgångspunkten för själva dialogen. Men det måste leda vidare också. Det går inte bara att sitta och tycka olika.

Så fort någon säger eller tänker "jag vet hur det är", "så här är det" eller sänder budskap på någon av de tre kanalerna som kan tydas på det sättet, så lämnar man dialogen och övergår till diskussionen.

Man kan tycka att om man inte kan tillåta sig att tänka eller säga att "man vet hur det är", då blir man ju galen av all relativitet.

Vårt medvetande strävar alltid efter stabilitet och att bygga upp hållbara "kartor" och modeller över verkligheten. Att i en dialog välja att låta granska sina egna "kartor" och modeller och försöka förstå andras, kräver att man gör

en åtskillnad mellan vad man kommer fram till i dialogen och vad man som person efteråt väljer att använda det till.

För att dialogen skall fungera måste deltagarna våga och vilja blottlägga sin egen förståelse, sina normer och värderingar, och vara villiga att granska dem och låta andra granska dem. Det kräver att klimatet i dialogen karaktäriseras av öppenhet, tillit och respekt för varandras personer.

Tillit, öppenhet och respekt får man bara om man själv visar det mot andra. Någon måste börja med att visa det, annars gör ingen annan det heller. Här finns en tröskel deltagarna måste ta sig över. Om ingen vågar eller vill ta första steget, kommer ingen annan heller att följa efter.

Har man börjat skapat tillit, öppenhet och respekt, krävs också att alla fortsätter att visa det, annars "bryts förtrollningen" och man är tillbaka på ruta noll igen. Återigen måste någon ta första steget för att man skall hitta tillbaka över tröskeln. Blir man bränd när man visar andra tillit, öppenhet och respekt är man mindre benägen att visa det igen. Om det är svårt att skapa tillit, och öppenhet, kan ett sätt att komma vidare vara att i dialogform samtala om varför det inte blir till.

#### Referenslitteratur:

- 1) J Sandberg, A Targama (1998); Ledning och förståelse
- 2) G Lindh, H-O Lisper (1990); Samtal för förändring
- 3) P M Senge (1990); Den femte disciplinen
- 4) L Lennestål (1999); Självmedvetande, en förutsättning för effektivt samarbete i grupp?
- 5) B-Å Wennberg, M Hahne (1999); Utgångspunkter för att förstå organiseringsprocesser