



Utbildning för
projektlotsar
Stockholm
3 september 2020

Gruppdynamik, konflikthantering & processledning

Problem: samspel, beslut, missförstånd

Gruppdynamik och **samspel** i gruppen
Att komma överens inom gruppen kan skapa konflikter. Medlemmarna har ofta olika uppfattning om till exempel färgsättning, materialanvändning och planlösning på deras kommande boende. - **att fatta beslut när det finns olika viljor och åsikter**

En komplicerande faktor i uppstartsfasen är att privatpersoner blir uppdragsgivare till **konsulter och arkitekter**, vilka inte är vana vid detta. **De är vana vid att ha professionella kunder** och samarbetspartners som alla är bekanta med frågeställningar och processer. Detta medför högre krav på projektledningens kompetens.

*Utveckling av byggemenskap i Sverige Otto Alm och David Åwall
2015*

Risk för **motsättningar inom gruppen**

Konflikter kan uppstå inom byggemenskapen och är delvis en nödvändig del av processen. En **extern processledare** kan bidra till att motverka onödiga motsättningar och hjälpa till att lösa konflikter som uppkommer.

Det behövs **tydliga regler** för hur man ska hantera vissa bestämda situationer som kan uppstå, till exempel om någon vill lämna projektet.

*Byggemenskaper som en del av bostadsförsörjning – Boverket
2018*



Att komma överens och
fatta beslut när det
finns olika viljor

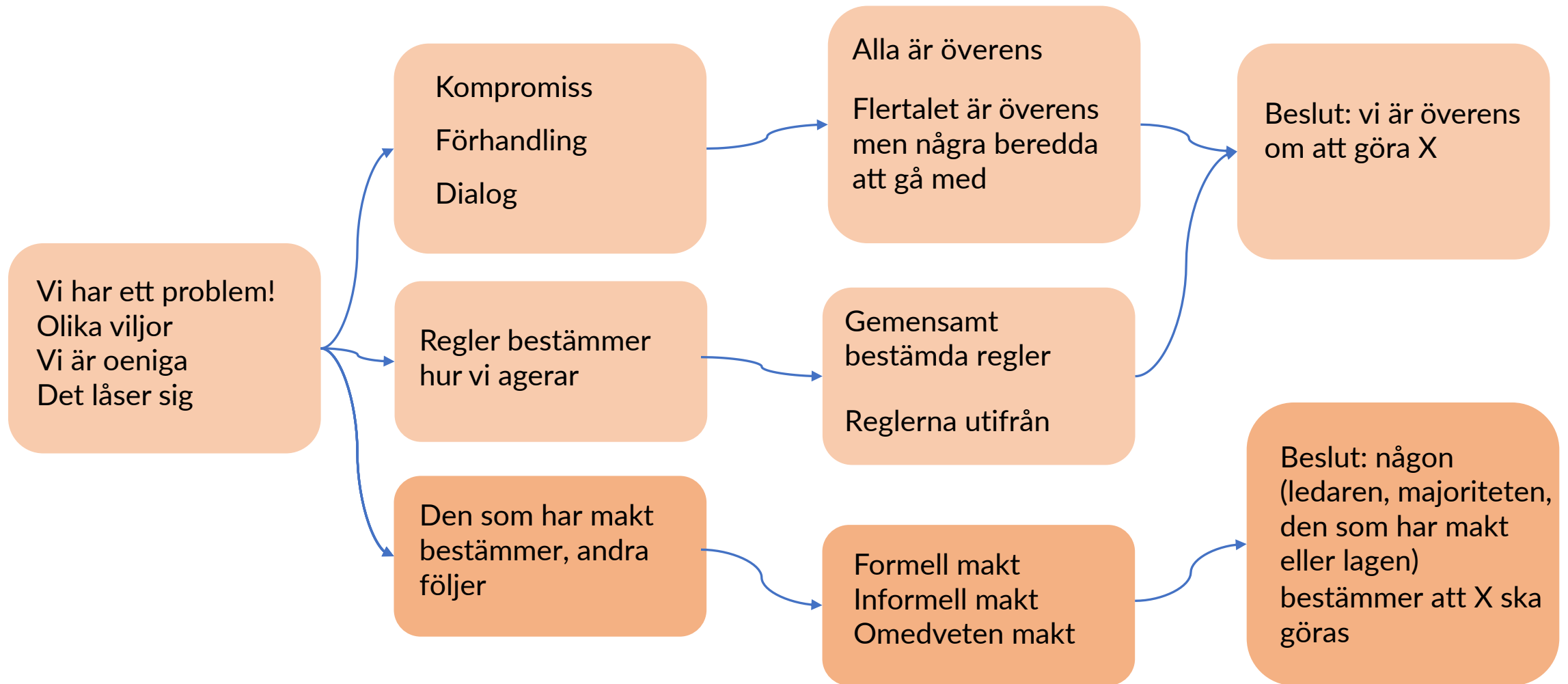
Hur vi förstår konflikt påverkar hur vi
hanterar motsättningar som uppstår

Spänning, motstånd och konflikt i beslutsprocesser

- Olika viljor: En person vill A och den andra vill B
- Exempel?
 - Färgen på fönsterramar
 - ...



Hur vi fattar beslut när det uppstår oenighet



Regler är den yttre gräns. Mycket är möjligt innan de behövs.

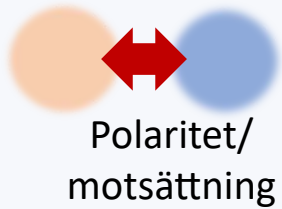
Gruppdynamik och marginalisering

- Det medvetna och omedvetna i grupper
- Primära och sekundära processer

- Det som vi alla vet
- Det som tillåts
- Det politiskt korrekta

- Dold agenda
- Tabu
- Känslor som inte uttrycks
- Kritik
- Idéer, tankar mm.

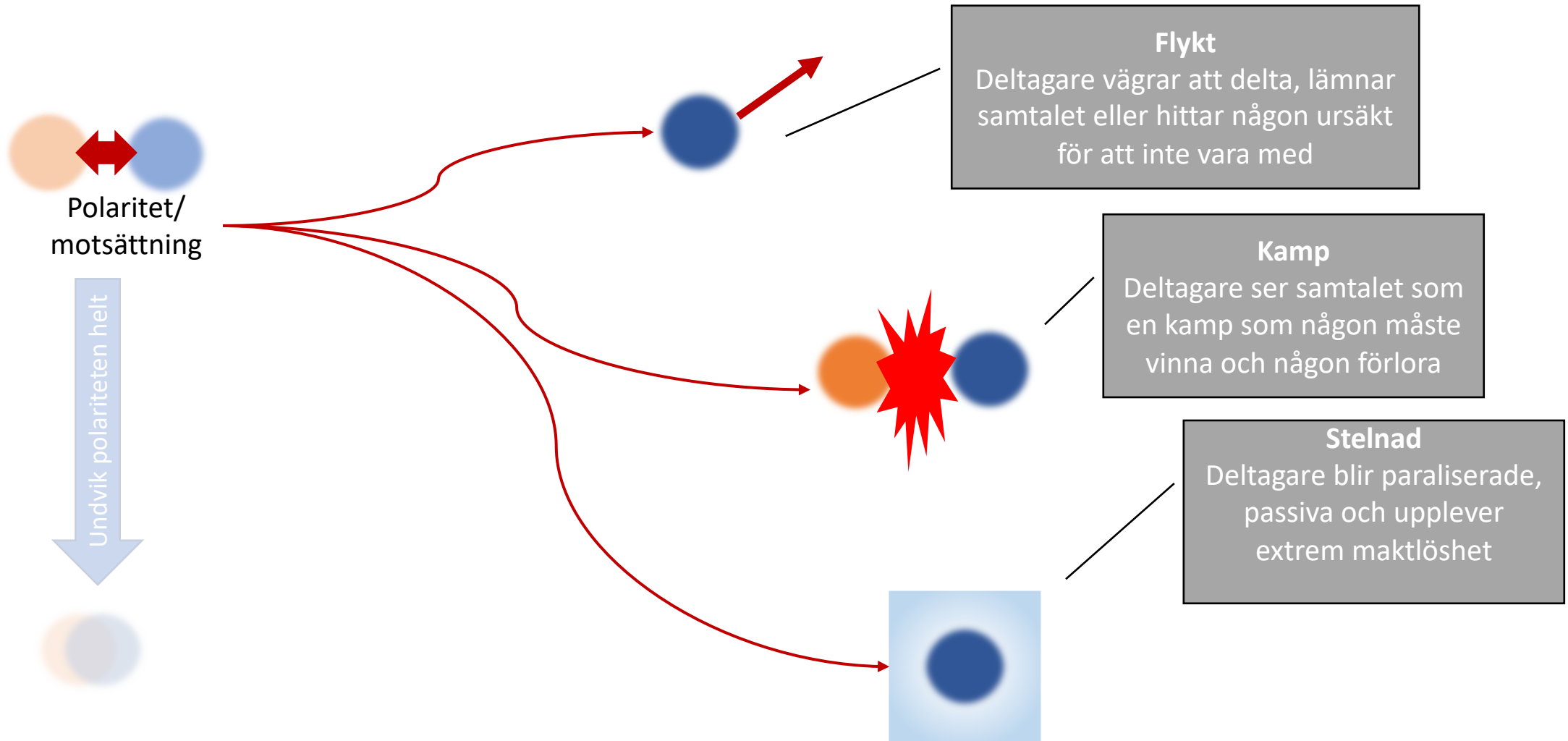
Att undvika polariteten



Kompromiss
Deltagare släter över skillnader, hittar det minsta gemensamma nämnare och nöja sig med en grå lösning utan garanti för att kompromissen ska hålla.



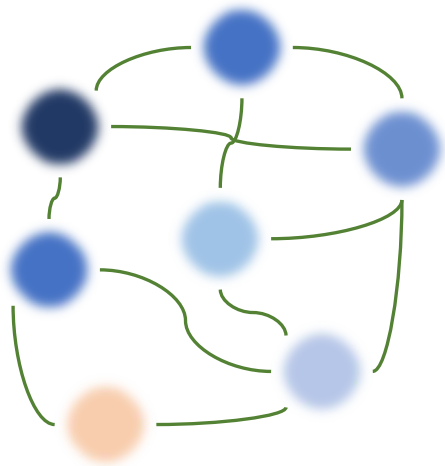
Hur vi ofta reagerar när konflikt uppstår



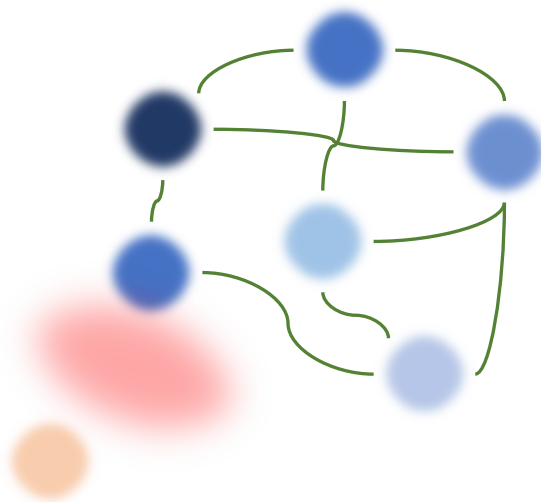
Varför uppstår konflikt?

1. Marginalisering

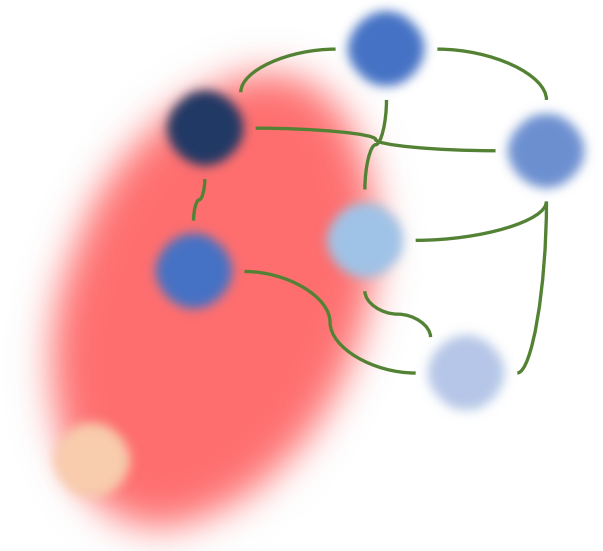
Vi människor är
programerade för att
samspela med varandra.
Sociala varelser
Helheten



När en del blir utesluten
uppstår spänning



Spänning kan leda till
motstånd och konflikt om
inte den exkluderade del
integreras

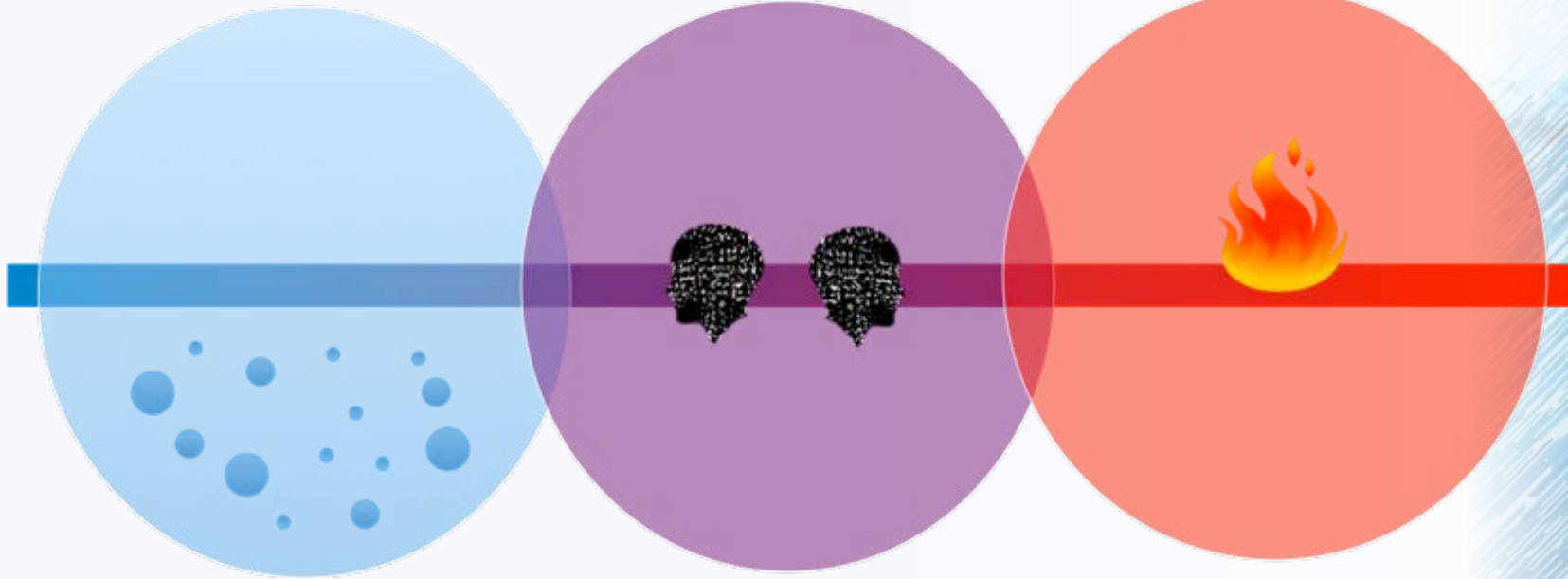


Hur utvecklas konflikter?

MOTSTÅNDET BÖRJAR VISA
SIG PÅ OLIKA SÄTT

KOMMUNIKATION
FÖRSÄMRAS

KONFLIKTEN BLIR
SYNLIG



Hur utvecklas konflikter?

BLÅ ZON

Vassa skämt, skvaller,
alliansbildning och
lobbying.

LILA ZON

Kommunikationen blir
formell, indirekt och
upphör sedan helt.

RÖD ZON

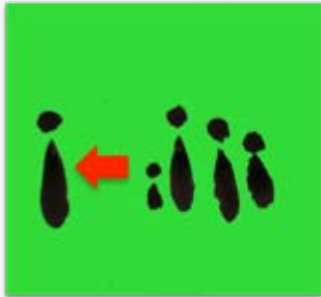
Hot, protest, sabotage
och till slut våld eller
separation.

Varför uppstår konflikt?

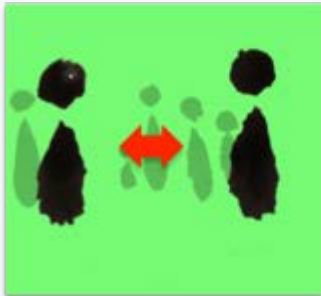
2. Fragmentering



INFORMATION
*Vi vill att ni ska veta
något / förstå oss*



**KONSULTATION/
(SAMRÅD)**
*Vi vill veta vad ni tycker,
tänker, känner & vill*



**DISKUSSION &
DEBATT**
*Samtal från låsta
positioner. Argument
för att övertyga /vinna*



TÄNKA TILLSAMMANS
*Vi **tänker** tillsammans.
Vilka perspektiv finns? Vad
kan vi lära från dem?*



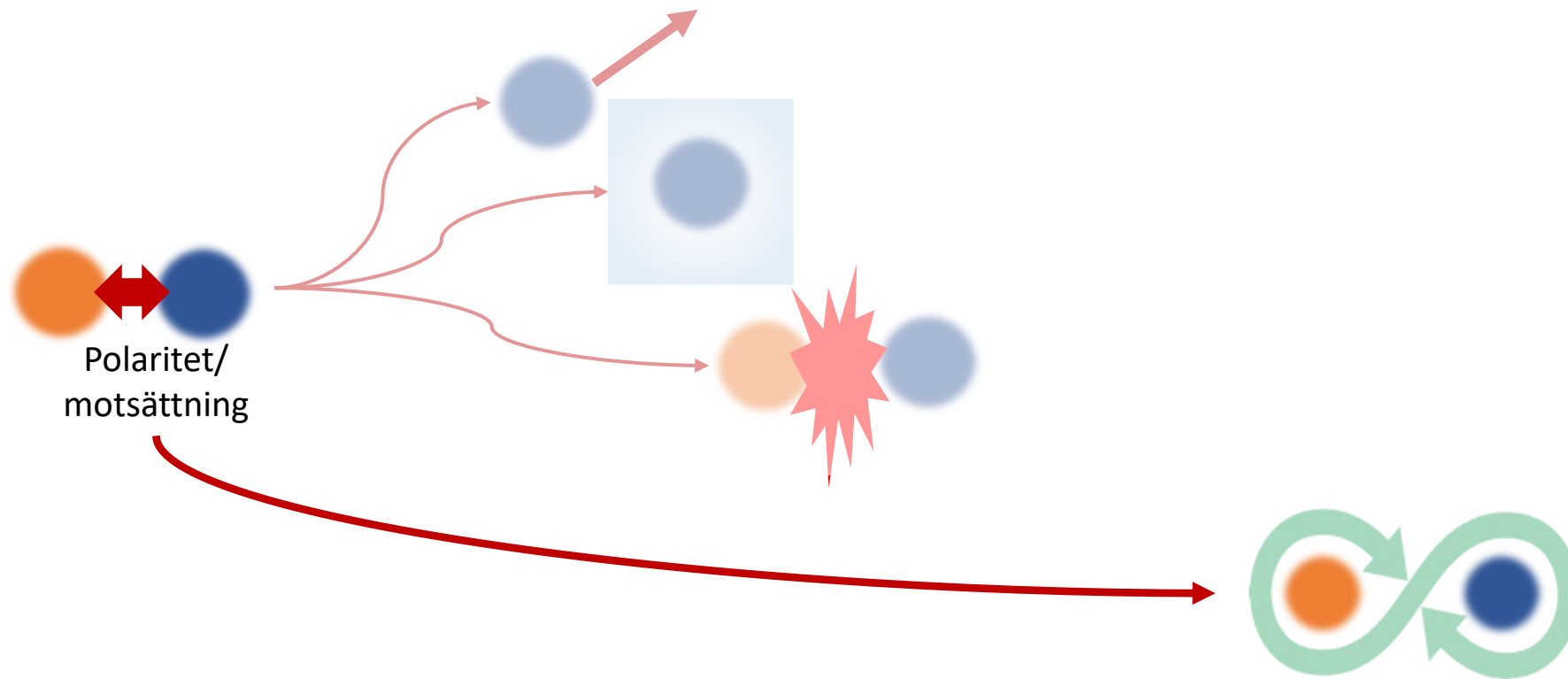
DJUP DIALOG
*Vi fördjupar oss - känslor,
upplevelser, omedvetna
former och strukturer*



Hur förebygger eller hanterar vi spänning, motstånd och konflikt?

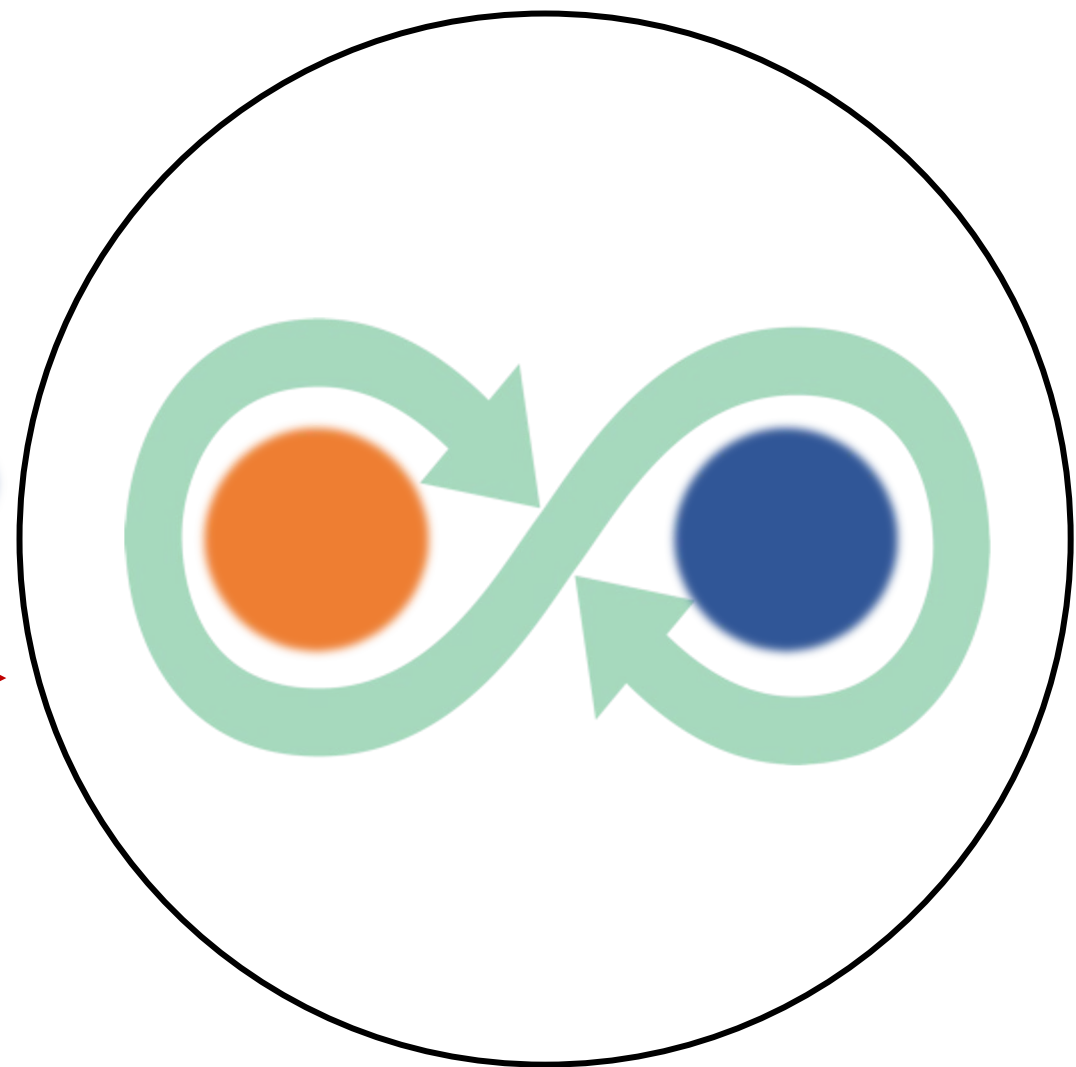
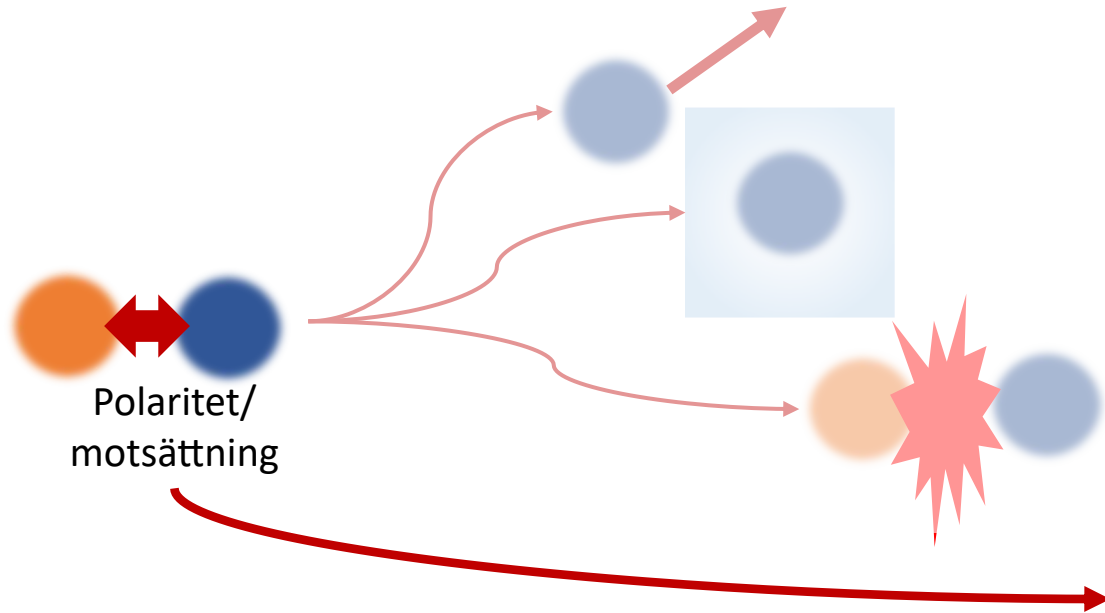


Ett alternativ till kamp, flykt och steltnad



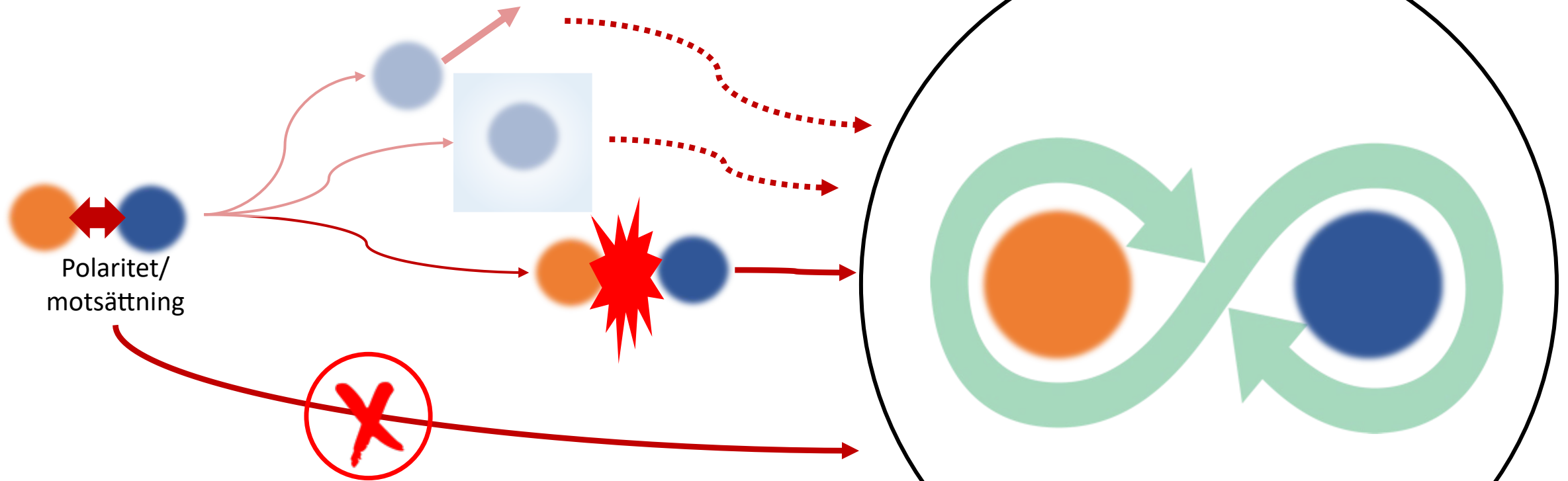
Samverkan
Deltagare går in i polariteten, upplever motsättningen och maktskillnader. Resultat: en förvandling eller ökad klarhet som stärker deltagare till handling

Att förebygga konflikt



- Gör polariteten pratbar
- Värdesätta motstånd
- Utforska visdomen i nejet
- Integrera visdomen
- Etablera ett förhållningssätt som förvandlar fragementering

Att hantera konflikter



- Undvik inte konflikten
- Undvik att exkludera någon person eller synpunkt
- Tillåt polaritet att bli tydlig
- Skapa trygghet
- Sakta ner tempot i samtalet
- Fatta beslut som inkluderar nejets visdom
- Be om hjälp

Att skapa

och

leda en grupp

- Relationer
- Förtroende och tillit
- Tydlig struktur

- Öppenhet och klarhet
- Inkludering



Facilitering – att skapa en “vi”

Facilitera = att underlätta

Från fragmentering till flöde

- *Låt bli att göra en bedömning*
- *Nyfikenhet och kritik – lärdomar från neurovetenskap*
- *Ett förhållningssätt*
- *Tre enkla verktyg*



Tre grundläggande verktyg i facilitering

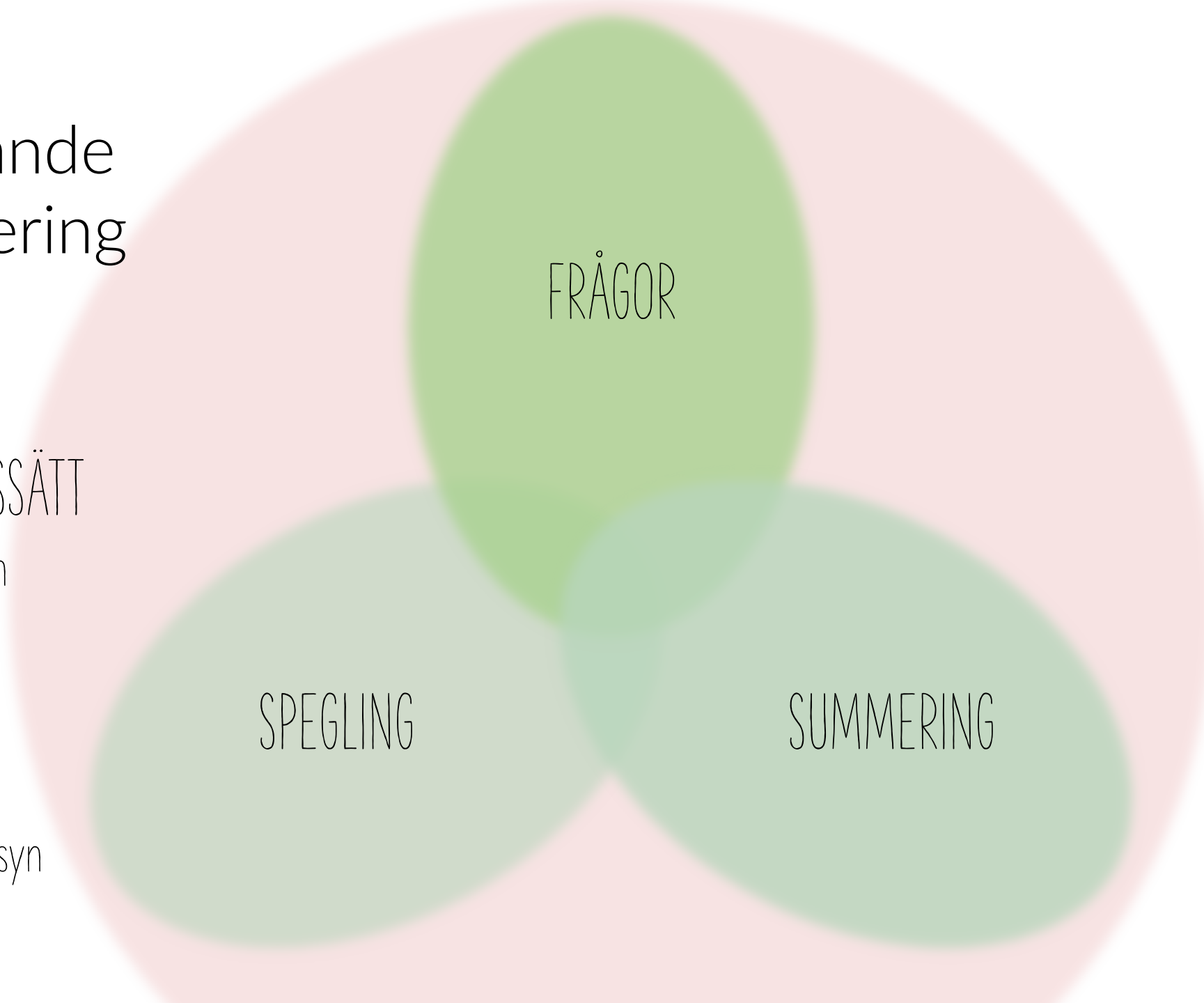
FÖRHÅLLNINGSSÄTT

- Opartiskhet och Neutralitet
- Inkludering
- Förståelse
- Positiv konfliktsyn

FRÅGOR

SPEGLING

SUMMERING



Opartiskhet och en neutral inställning

- Opartiskhet betyder att du inte väljer sida – egentligen är du på allas sida (multipartialism)
- En “neutral” inställning innebär att du:
 - inte gör någon egen värdering om ett perspektiv rätt och fel eller bra och dålig (det finns bara olika perspektiv)
 - är empatiskt närvarande

“Du kan inte vara nyfiken och motstridig samtidigt”

Inkludering

- Inkludera perspektiv i 360-grader – ta med alla röster
- Ta med även den kritiska eller minoritetsrösten - ”nejtet” som innehåller visdom för majoriteten
 - Synliggör
 - Sprida
 - Inkludera
- Gör deltagare delaktiga även i processen

“Att hantera komplexa problem kräver att du inkluderar alla berörda perspektiv”

“Det finns visdom i nejtet”

Förståelse

- Sträva efter att skapa ömsesidig förståelse
- Det kräver att uppmana deltagare att lägga åt sidan din bedömningar och fördomar i stunden och öppna dig för den andras perspektiv
- Det finns flera samtalsverktyg för att främja ömsesidig förståelse

“Dialogue is a conversation with a centre and no sides”

En positiv inställning till konflikt

- Konflikt är inte farlig i sig
- Precis som eld kan de vara av stor nytta samtidigt som den kan skada
- Konflikt kan vara en katalysator till förändring som behövs

FRÅGOR

KLARGÖRANDE OCH UTVECKLANDE

- Kan du säga mer om ...?
- Vad menar du med...?
- Vill du förklara ...?

FÖRDJUPANDE

- Hur tänker du?
- Vad känner du?
- Varför är det viktigt för dig?
- Vilket övertygelse ligger till grund för detta?

JÄMFÖRANDE

- Historiskt
- Geografiskt
- Personligt

Frågor ska alltid vara öppna: personen ska inte kunna svara "ja" eller "nej"

INKLUDERA ANDRA RÖSTER

- Hur låter dem som inte håller med dig?
- Hur låter motrösten? Vilka tänker så?

NEJET I GRUPPEN

- Ä det någon som är tveksam eller inte håller med? Berätta
- Hur låter motrösten? Vilka tänker så? Berätta mer.

SUMMERING

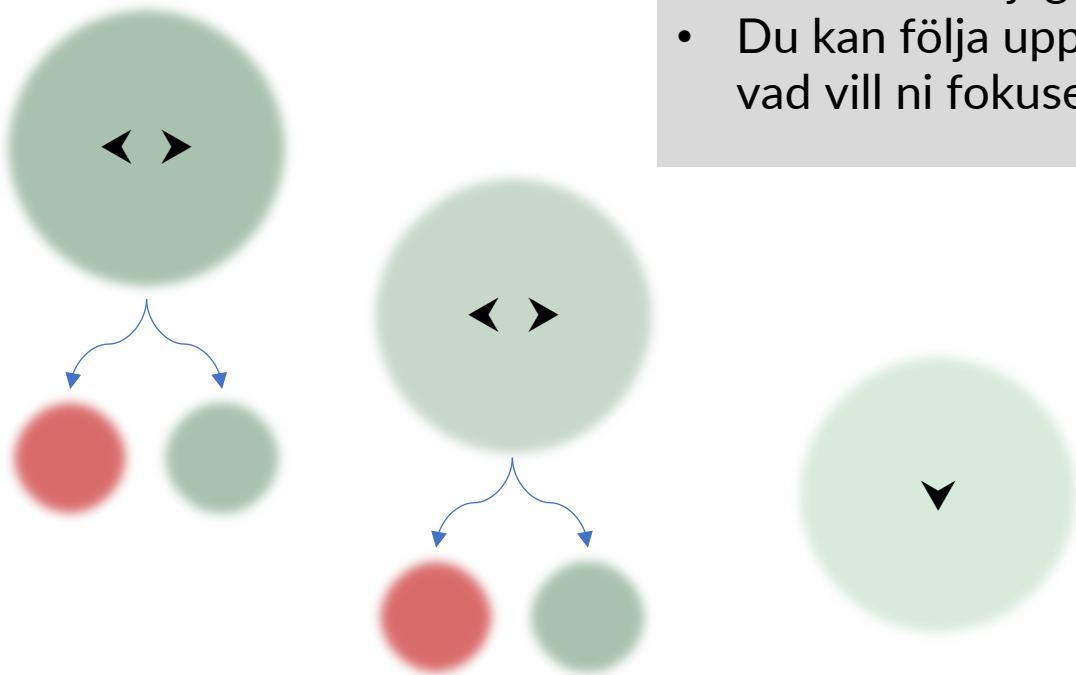
HUR?

- Sammanfatta huvudpunkterna i ett samtal eller del av ett samtal
- Mycket kortfattat - helst bara rubrikerna
- Lyft fram eventuella motsättningar
- Stam av: har jag missat något?
- Du kan följa upp med en avstämning: vad vill ni fokusera på?

NÄR?

- När samtalet har pågått ett tag
- När samtalet spretar

Tips: skriv in dig på talarlistan



SPEGLING

HUR?

- Du återspeglar till en individ inte till gruppen
- Du återspeglar det som du uppfattar talaren har sagt – upprepar inte ordagrant
- Du kan även återspegla en handling
- En bra återspeglning fångar både substansen och den emotionella tonen
- Använd ett språk som ligger när det som talaren använde
- Kolla om du uppfattat rätt – återspeglning bör bekräftas eller korrigeras av den som talade

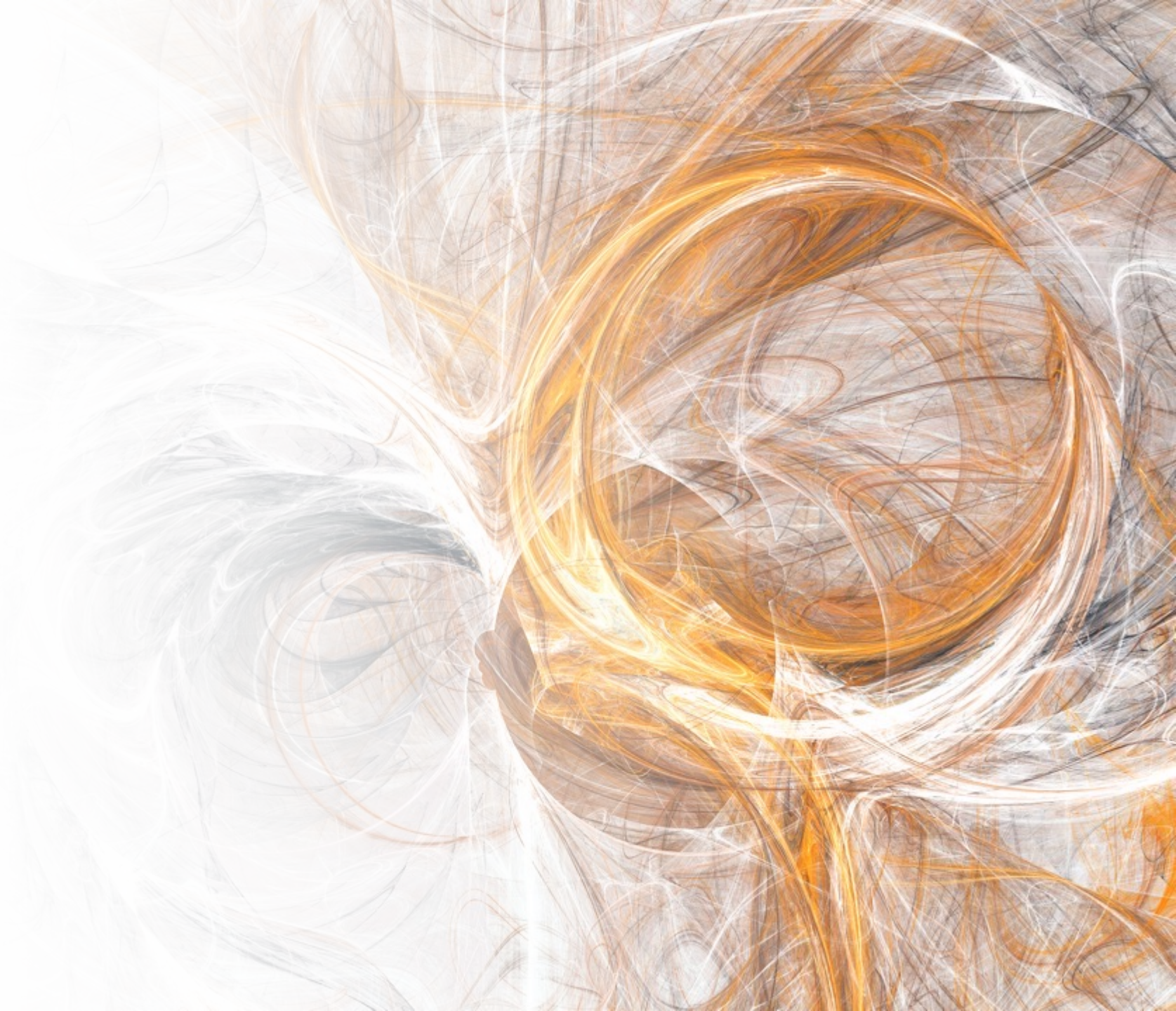
NÄR?

- När samtalet blir spänt
- När tempot ökar
- När det finns otydlighet
- När du märker att det uppstår förvirring eller motstånd



Lotsens roll

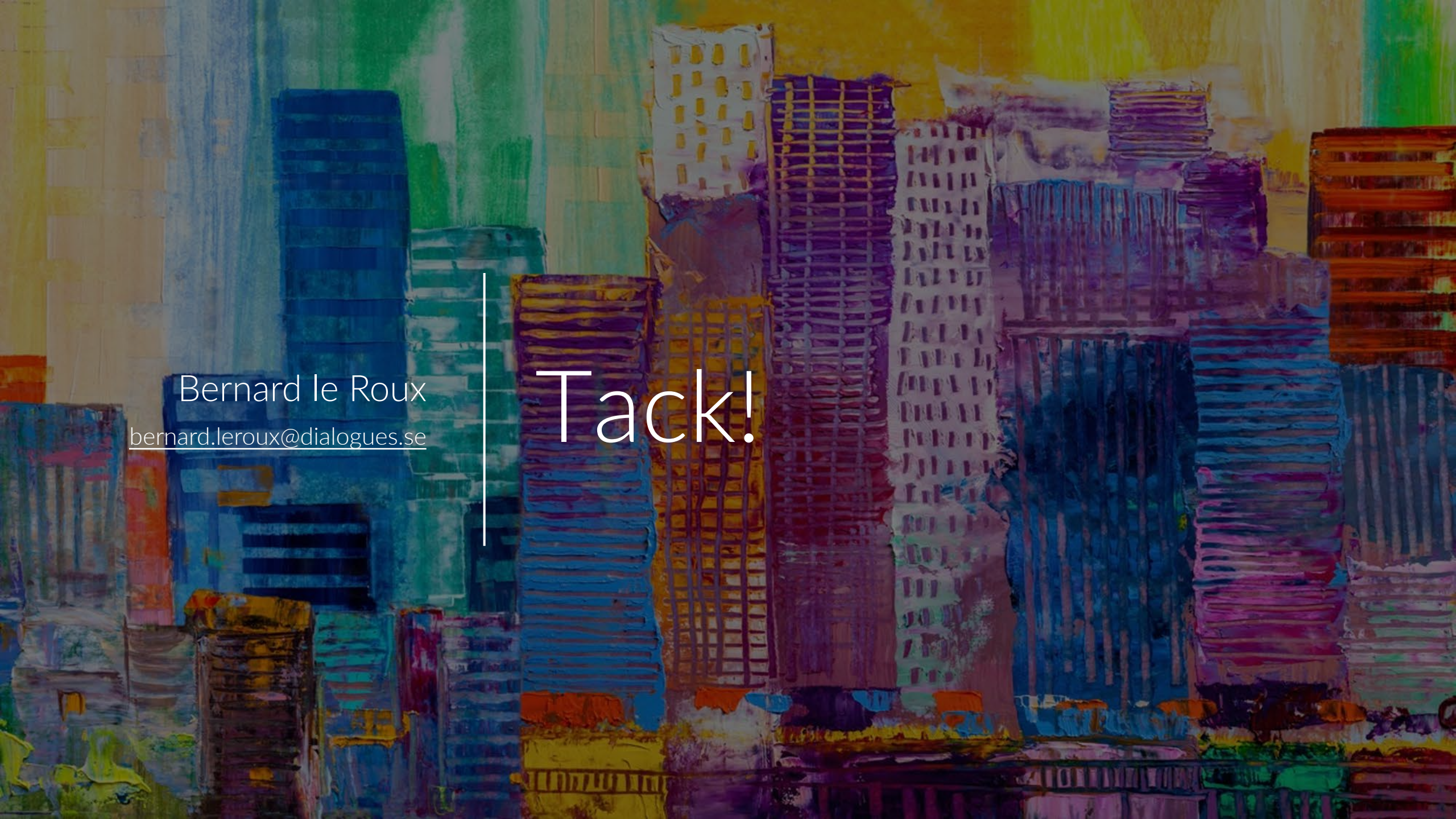
- Dansen mellan ledarskap och facilitering
- Att vara “tolk” i relationen mellan privata aktörer och professionella planerare
- Att hantera konflikter eller kontakta någon som kan det
- Att skickliggör gruppen i dialog, samverkan och konflikthantering



Några böcker som kan vara intressanta

- Chris Voss – Don't Split the Difference
- Myrna Lewis – Inside the No
- Joseph Folger & Baruch Bush – The Promise of Mediation (kan finnas på svenska men jag tror den trycks inte längre)
- David Bohm – On Dialogue (lite svårt att begripa)
- William Isaacs – Dialog: konsten att tänka tillsammans (eller på engelska)

Då nämnde jag Arnold Mindell som skrev många böcker, men de är ibland svårt att förstå.



Bernard le Roux

bernard.leroux@dialogues.se

Tack!