

# NÅGRA PRINCIPER SOM KAN BIDRA TILL UTVECKLANDE KOMMUNIKATION

Exakta råd hur man skall säga i olika situationer har begränsat värde. En övergripande syntes av teoretiska kunskaper, erfarenheter och fantasi kanske inte blir den bästa men väl DIN bästa vägledande kommunikationsteori. Fundera inte så mycket om den är rätt eller fel utan om den fungerar.

Människors motiv är ofta ologiska och känslomässiga trots att de ofta anger logiska skäl för sitt handlande. Försök därför förstå människors subjektiva värld, dvs. hur de uppfattar omvärlden. Det är denna uppfattning som i hög grad styr deras handlande och inte de faktiska förhållandena som du ser dem. Allt som en människa uppfattar går genom deras personlighet, varför man knappast kan tala om en objektiv värld.

Man bör inte tvinga människor att leva och arbeta mot sina existentiella behov, som är subjektiva och som därför bara personen själv kan redogöra för. Det är bra om man kan skilja mellan den s k objektiva *verkligheten* (om den nu överhuvud taget finns), en människas *uppfattning om verkligheten* och en människas *berättelse om sin uppfattning av verkligheten*. Kommunikation betyder "att göra gemensam(t)" dvs. att de kommunicerande förstår varandras bild av vissa aspekter av tillvaron, t ex marxistens och liberalens olika uppfattningar om innehållet i begreppet demokrati eller människors olika uppfattning om begreppet kärlek eller trivsel. Kommunikation kan man alltså bara åstadkomma genom att fråga och göra sammanfattningar, för att de samtalande förstår hur den andre vill bli förstådd. Uttrycket envägskommunikation blir mot denna bakgrund meningslöst utan bör i stället heta information.

Vanliga syften med kommunikation är a) att bli bekräftad och b) att få trygghet i meningen kontroll över situationen.

Många människor efterlyser en struktur för sin kommunikation men behoven av struktur skiljer sig mycket mellan olika personer, dvs. människor känner sig trygga med respektive kvävda av hårda strukturer, vilket får följder för hur ett samtal bör bedrivas.

Innan man börjar ett samtal gäller det att *definiera relationen* dvs. att du klargör din roll och dina avsikter och ta reda på samtalspartnerns förväntningar. Om man inte definierar relationen, dvs. kommer överens om vad ett samtal skall gå ut på, om ramar t ex tid, frekvens etc. - kommer en diskussion om sakfrågor att bli en kamp om detaljer i stället för att nå syftet med samtalet. Sådana syften brukar ligga på högre *abstraktionsnivåer* (t ex att utveckla den enskilde och verksamheten) än mer konkret verksamhet (t ex renovera kontoret).

Försök i första hand att bidra till att *beskriva* en situation dvs. hur något ser ut. Frågor: Hur? vad?

Berätta mer! Vilken betydelse lägger du i ...?

När man ber någon *förklara* vill man veta orsaken till att något ser ut som det gör. Frågan som ställs är här *Varför?*, en typ av fråga man bör vara sparsam med. *Förstå*: handlar om den inre betydelsen eller kvalitén av något för någon. Frågor: Vad skulle det innebära? Hur skulle du tycka? Hur skulle du trivas med?

## KORT STRUKTUR FÖR SAMTALSLEDARE

### FÖRHÅLLNINGSSÄTT

Hur du är : BEKRÄFTA (Ta människor på allvar)

### STRATEGI

Vad ni talar om: NU -> VILL -> (ev. tidigare lösningsförsök) -> HUR

### TAKTIK

Hur du frågar: ÖPPNA FRÅGOR MED SAMMANFATTNINGAR

Att bekräfta (*konfirmera*) innebär att ta människor på allvar och inte tala om för dem vad de egentligen borde tycka och känna. Den som *diskonfirmerar* avvisar en persons åsikter och känslor på olika sätt, t ex genom att inte svara, tala om för vederbörande vad han eller hon egentligen menar, tolkar, byter på olika sätt nivåer från logisk till känslomässig, från allvar till skämt, från detaljnivå till generell filosofisk nivå eller vice versa. Dessa sätt att handskas med kommunikationen behöver inte generellt vara av ondo, men då är känslighet för sammanhang och *timing* av stor betydelse.

Börja med att endast kartlägga situationen innan du hjälper till att formulera mål för att slutligen kanske kunna bidra till att lösa problemet. Den strukturen bör modifieras beroende på vad situationen kräver. Annars blir samtalet alltför låst. Man bör försöka lösa problem tillsammans med samtalspartnern. Hjälplösa, kanske djupt deprimerade personer kan till en början behöva tydliga besked t ex att uppsöka läkare eller om andra konkreta uppgifter eller förhållningsorder. I normalfallet skall dock helst lösningar komma i samförstånd för att bli förankrade. Något av det bästa man kan ge personer i låsta situationer är nya öppningar, fler alternativ, nya tankar som leder till andra känslor och fler konkreta handlingsalternativ än de känt till. Betydelsen av att kunna välja och därmed återfå kontrollen över tillvaron och därmed en viss trygghet kan knappast överskattas.

Försök hjälpa människor att se *mönster* i sin tillvaro och i sitt handlande och *vilken funktion* dessa mönster har i deras liv och inte främst hur de har uppstått. Ett exempel på mönster är att förlägga egna svårigheter utan för egen kontroll, vilket har funktionen att undvika eget ansvar.

Om du leder ett samtal med flera personer samtidigt kan principerna i strukturen ovan användas så att du frågar var och en hur de tycker att det är NU? och mot slutet gör du en sammanfattning av alla sammanfattningar, dvs. vilka mönster och tendenser etc. du har sett. Vid nästa tillfälle frågar du var och en hur de skulle vilja ha det eller vad var och en VILL utveckla om de själva fick bestämma. Vid följande tillfällen diskuterar ni prioriteringar och HUR nu skall göra för att nå de mål ni kommer överens om.

Det kan vara klokt om du yttrar dig sist i varje moment, dels för att undvika opportunist, dels för att du då kan få tips som du kan inkludera i dina egna ställningstaganden mot slutet.

Om man vill påverka en person åt ett visst håll brukar *tryck* skapa *mottryck*. Ju mer angelägen jag är desto större blir motståndet. Ibland är dock människor mottagliga för goda råd. Bättre än "du måste" är att *påvisa samband* dvs. förklara att "Om du gör så och så blir följden för din del att... etc., men om du å andra sidan gör så och så tror jag att ..." Huvudprincip för attitydpåverkan: I egenskap av sakkunnig beskriver du samband och olika alternativ på olika ambitionsnivåer inklusive att inte göra någonting. Sedan skall beslutsvåndan ligga där den hör hemma nämligen hos den du skall hjälpa och inte hos dig själv.

De bästa samtalen resulterar i att parterna tillsammans kommer fram till lösningar som kommer ur, är en produkt av, utgör en syntes av själva dialogen. Man kan då säga att en ny verklighet har blivit till medan man talar.

Effektiv kommunikation bör röra sig över flera *abstraktionsnivåer*. Om man inte tar upp människors existentiella behov och värderingar finns risken att en dialog om sakfrågor blir en kamp om själen och vice versa.

### **Om konsten att ställa till ett elände för sig själv eller så här gör du för att skapa svårlösta problem:**

1. Att sträva mot *utopiska mål*, t ex "Vi *måste* ha ett gemensamt synsätt!" "Jag har rätt!"
2. Ignorera svårigheter i hopp om att de då försvinner.
3. Lösa svårigheterna på fel abstraktionsnivå:

VÄRDERINGAR → STRATEGIER → REGLER → HANDLINGAR → RESULTAT

Att ändra reglerna för flexitid när det är affärsidén som är fel eller att diskutera det andliga klimatet och värderingar när det i första hand är en mögelsanering som behövs för att medarbetarna över huvud taget skall kunna vara på sin arbetsplats.

&&&

### **Kommunikation som leder till konflikter, stagnation och andra hinder för utveckling karaktäriseras av att:**

- du *analyserar* andra människor, Det är t ex stor skillnad mellan att säga "Nu har du missförstått mig" i stället för att säga "Där har jag nog uttryckt mig oklart!"
- du talar om för andra människor vilka mer eller mindre *skumma motiv* de har för sitt handlande, t ex "Jag tror du känner dig hotad av ..."

- du ställer *diagnoser* på andra människor eller sätter etiketter på deras synpunkter, t ex "Vad är detta för reaktionära åsikter?!"
- ha en *fientlig eller arg framtoning* eftersom människor slutar att lyssna då utan mest försvarar sig
- försöka påverka människor genom att *öka trycket* på dem

### **Kommunikation som utvecklar individer och verksamhet bygger bl a på:**

- insikten att ditt sätt att se på tillvaron *endast är ett av flera tänkbara perspektiv*
- att du förstår att *värderingar* inte är rätt eller fel utan *olika* vilket innebär att du tar andra människors synpunkter på allvar
- att du endast *talat för dig* eller din grupp och inte för andra
- att du i första hand håller dig till att *beskriva* din värld (dvs ger en bild av hur du uppfattar saker och ting, vad du vill och diskuterar hur det skulle kunna gå till att nå dit) och ber andra *beskriva* sin hur konstig du än tycker att den är
- att du kan *förhandla*, dvs avstå något för att få något

&&&

### ***Tio punkter för däliga och bra samtalsledare som arbetar med psykoterapi och stödjande samtal***

#### **Tio punkter för dåliga samtalsledare**

1. Gör det till en viktigt prestigesak att redan vid första sammanträffandet få igenom *just din lösning* på andras problem. Du vet ju vad som har varit bra för dig!
2. Om din samtalspartner vägrar att utvecklas gäller det att ha ett antal *diagnoser i beredskap*. Med deras hjälp kan de uteblivna resultaten skyllas på klienten förutom att du själv fritas från ansvar. "Paranoid" och "borderline" är användbara varianter.
3. Ägna dig nästan uteslutande åt studium av facklitteratur då det gäller att förbättra din kommunikationskompetens. Ju svårare böcker desto bättre. Du har väl läst allt av Habermas, Bourdieu och Lacan?
4. När du har hittat *SANNINGEN så håll fast vid den* under resten av ditt liv.
5. *Dämpa andras glädje* vid tecken på framgång och låt vederbörande förstå att han/hon tagit alltför ytligt på sina problem. Citroën hade en gång en slogan som löd "Du flyger inte. Det bara känns så!" KTH:S Blandaren gjorde en variant om Volkswagens bubbla "Du fryser inte. Det bara känns så!" vilket även du som samtalsledare kan ta inspiration av när du säger till din samtalspartner "Du är inte bättre. Det bara känns så!"
6. Tag det som en viktig mission att utreda *varför* människor är som de är. Detta måste med nödvändighet innebära att ni till största delen uppehåller er vid den personens tidiga barndom.
7. När någon frågar om några praktiska detaljer eller om strängt taget vad som helst så svara "*Vad tror du själv?*" i syfte att träna klientens självständiga tänkande.
8. *Var alltid allvarlig*. Att vara professionell är att se neutral och outgrundlig ut så att klienten svävar i okunnighet om dina reaktioner och framförallt så att han inte får ett övertag.
9. Använd gärna *fackuttryck* och de senaste modeorden för att visa att du känner till branschen. Klargör gärna redan från början att det här gäller att " ... på ett rakt sätt jobba med (alternativt "greppa") känslor i en inkännande och empatisk process". Den deklARATIONEN bör skapa den rätta respekten för din kompetens.
10. *Säg inget om framtiden*. Om din samtalspartner frågar när han eller hon kan vänta sig resultat kan du lämpligen komma med en motfråga: "Är det viktigt för dig att det blir resultat?" Din fråga är så dum att klienten inte kommer sig för att ifrågasätta den.

## Tio punkter för bra samtalsledare

1. Sätt dig in i några teorier som grund för att kunna formulera ditt eget bästa sätt men var öppen för att utveckla dig vidare.
2. Nöj dig med att det många gånger är fullt tillräckligt att vara en samtalspartner som hjälper andra att se sig själva utifrån nya aspekter
3. Se till att det är någorlunda balans mellan dina faktakunskaper, din självkänedom och din förståelse av andra.
4. Se till att du själv får det du behöver av egen utveckling och stimulans även utanför yrket.
5. Lös inte problem åt andra men bidra till att de får nya tankar och utvägar att fundera på.
6. Lär dig sätta gränser utan att vara avvisande.
7. Tänk mer i termer av att värderingar är olika i stället för rätt eller fel.
8. Var realistisk inför möjligheterna att kunna förstå andra människors inre liv.
9. Tänk på att det andra säger för det mesta är subjektivt sant.
10. Tala svenska.

## ATT GE OCH TA KRITIK

### DÅ DU GER SYNPUNKTER

- Inrikta dig på *beteenden* och inte på person. Det är till större hjälp om du riktar in dig på vad en person gör än om du talar om hur hon eller han är.
- Beskriv vad *du såg och hur du reagerade* i stället för att ge *personliga omdömen*. Att *beskriva* är att ge en bild av hur du uppfattade av vad som hände och hur det påverkade dig.; *personliga omdömen* ges i termer av bra och dåligt, rätt och fel.
- *Var konkret och ge exempel*. Om dina synpunkter är alltför allmängiltiga ger den liten hjälp för den som vill utveckla sig.
- *Tala bara om beteenden som kan ändras*. Grad av känslomässighet, tempo och idérikedom kan ha att göra med människors grundpersonlighet.
- *Koncentrera dig på det viktigaste*. Motståndet att ta till sig synpunkter växer med mängden.
- Överväg vilken *nytta* mottagaren kan ha av dina synpunkter innan du ger dem. Säg intet om du inte kan se nyttan.

### DÅ DU TAR EMOT SYNPUNKTER

- *Lyssna med öppet sinne*. Oavsett om du håller med eller inte så kom ihåg att det som sägs är verkligt för den som säger det och lika giltigt som din egen uppfattning.
- *Försök inte försvara eller förklara dig*. Din uppgift som mottagare av synpunkter är att se till att du så fullständigt som möjligt förstår vad som sägs. Förklara dig bara när syftet är att få mer information för att förstå bättre, t ex " .. det jag försökte göra var att .... Hur tycker du att jag skulle kunna ha gjort?" *Fråga!* Be om klargörande, fler detaljer och om exempel. Försök förstå hur den andra personen har menat.
- *Fråga andra*. Inte som ett sätt att komma undan synpunkter som du inte gillar, utan för att få en bredare bild av ditt agerande genom att ta reda på hur det påverkade dessa andra personers tankar och känslor.
- *Bedöm de synpunkter du får*. Inte i termer av rätt eller fel, om de stämmer med din egen bild av dig själv eller inte. Konstatera i stället vilket intryck du gjorde på andra och hur det påverkade dig. Om du vill ta till dig synpunkterna så försök komma på alternativa sätt så att du kan ge ett annat intryck om du vill.

&&&

Anders Engquists definition av utvecklingssamtal: *Ett förberett, regelbundet återkommande samtal mellan chef och medarbetare syftande till att utveckla individ och verksamhet och som präglas av ömsesidighet.*

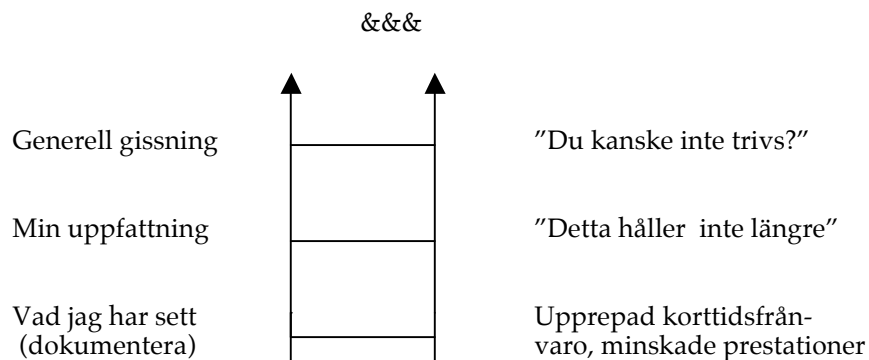


Fig 1: "The ladder of inference" eller "slutledningsstegen"



Fig 2: Några alternativ för den som inte klarar sina uppgifter

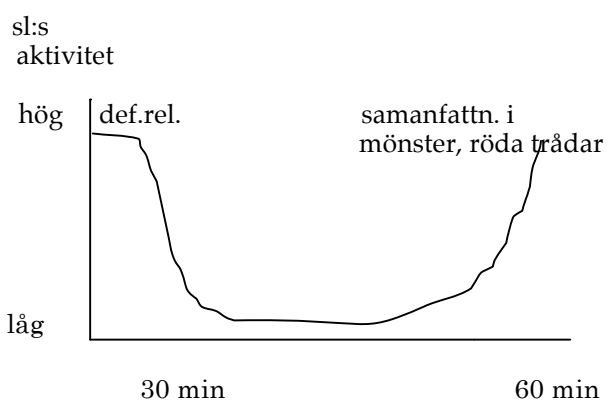


Fig. 3: Samtalsledaren def. rel. ligger lågt och sammanfattar mot slutet

X klagar på Y: 1) Stöd X att själv framföra klagomålen till Y + rapportera, 2) Handled X i att lösa konflikten med Y + rapportera, 3. Erbjud dig att vara samtalsledare i ett samtal mellan X och Y.

#### Litteratur:

Engquist A.: *Om konsten att samtala. En bok för människor i kontaktyrken*, Studentlitteratur 5:e uppl. 2013

Engquist A.: *Förstånd och missförstånd. Samtalsmetodik för arbetslivet*, Prisma 2002

Engquist A. : *Kommunikation på arbetsplatsen. Chefen, medarbetaren, gruppen*. Studentlitteratur 2012

Böckerna kan beställas hos Adlibris eller per telefon eller på hemsidan se nedan:

**AK Engquist HB**  
 Vasagatan 3 B, 753 13 Uppsala  
 Tel. 018 - 50 38 56  
 info@kaengquist.com  
 www.kaengquist.com