



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INST FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

**NEUTRALITETENS ROLL VID FACILITERING AV
DIALOGPROCESSER - *INTERVJUER MED FEM
PROCESSLEDARE OCH DERAS FÖRHÅLLANDE TILL DEN
NEUTRALA ROLLEN***

”As a facilitator your job is to sit in the fire so that new ideas are cooked but not
burned. You need just the right amount of heat and heart”

- Arnold Mindell (2002, s70)

Examensarbete för kandidat i arbetsvetenskap inom huvudområdet konfliktlösning

Författare: Adam Nilsson

Handledare: Thomas Jordan

Juni 2014

Abstract

Examensarbete för kandidat inom huvudämnet konfliktlösning 15hp.

Juni 2014

Handledare: Thomas Jordan

Examinator: Ove Jobring

Syfte: Syftet med arbetet är att beskriva neutralitetens roll vid facilitering av dialogprocesser. Detta görs genom intervjuer med fem processledare med lång erfarenhet av den faciliterande rollen. Deras uppfattningar och synsätt kring neutralitet kommer sen att ställas mot befintlig teori för att på så vis bättre förstå betydelse av facilitatorns neutrala roll vid dialogprocesser.

Tidigare forskning/teori: En genomgång av befintlig litteratur och teori presenteras för området facilitering men även från området medling där neutralitetsbegreppet har en mycket central roll. Även forskning hämtad från medlingsfältet presenteras som ett komplement då det saknas inom området för facilitering. Den tämligen omfattande teorigenomgången avser lägga en god grund varpå en djupare förståelse och teoribildningen kan ske utifrån respondenternas egna berättelser.

Metod: Intervju används som kvalitativ metod och följer ett semi-strukturerat upplägg. Utifrån en intervjuguide görs 4 intervjuer på plats och en över skype. Samtliga intervjuer spelas in och transkriberas ordagrant allt efter som. För att bevara värdet av respondenternas egna personliga berättelser analyseras de med hjälp av den narrativa analysen och kodas sen med öppen och selektiv kodning enligt Grundad teori.

Resultat: Arbetet visar att graden av neutralitet som en facilitator kan uppbåda påverkar vilken typ av dialogprocess som är möjlig att skapa. Arbetet identifierar även fallgropar som eroderar neutraliteten och dessa är ofta kopplade till det egna jaget, till maktbalanser i rummet eller frågor som rör etik. Slutligen visar arbetet att den neutrala rollen skiljer sig åt mellan facilitering och medling.

Nyckelord: dialogprocess, facilitering, fallgropar, medling, neutralitet.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	1
1.1 Syfte.....	2
1.2 Frågeställning.....	2
1.3 Bakgrund.....	2
2. Definition av begrepp	2
2.1 Dialog.....	2
2.2 Facilitering.....	3
3. Litteraturgenomgång och tidigare forskning	5
3.1 Neutralitet i faciliteringslitteraturen.....	6
3.2 Neutralitetens fallgröpar vid facilitering.....	7
3.3 Neutralitet i medlingslitteraturen.....	9
3.4 Neutralitet inom medlingsforskningen.....	10
3.5 Sammanfattning av litteraturgenomgång och tidigare forskning.....	12
4. Metod	12
4.1 Val av metod.....	13
4.2 Källor.....	13
4.3 Urval.....	13
4.4 Tillvägagångssätt.....	13
4.5 Dataanalys.....	14
4.6 Reliabilitet och validitet.....	15
5. Resultat och Analys	16
5.1 Facilitatorn och neutralitet.....	16
5.2 Utmaningar för neutralitet.....	17
5.3 Etik och neutralitet.....	18
5.4 Process, tillit och neutralitet.....	20
5.5 Uppdrag, processdesign och neutralitet.....	23
5.6 ”Jaget” och neutralitet.....	24
5.7 Makt och neutralitet.....	27
6. Svar på frågeställningar	30
7. Slutdiskussion	32
8. Referenslista	33
9. Bilaga 1a. Respondenterna	37
11. Bilaga 1b. Intervjuguide	38
12. Bilaga 1c. Transkriberingsmetod	40

1. INLEDNING

Som de sociala varelser vi människor är lever vi och verkar tillsammans på olika plan i samhället. Att komma överens och samskapa vår värld är inte alltid lätt, att gemensamt fatta beslut kan vara en stor utmaning i många sammanhang. Ofta är det politiska rummet arenan för dessa försök att mötas och förstå varandra men forskning visar att både intresset för politik samt förtroendet för politiker och de politiska institutionerna på senare decennier försvagats i västvärldens utvecklade industriländer, så även i Sverige (Dalton, 2004) Ett sätt att vända denna trend skulle kunna vara att skapa andra typer av forum där samtal kan äga rum som i större utsträckning inkluderar människor i en mer demokratisk dialog där röster blir hörda och en mångfald av perspektiv kan synliggöras. För att underlätta denna typ av samtal i grupp och den process det ofta innebär att såväl både få människor att prata men också lyssna till varandras perspektiv krävs ofta en samtalsledare av något slag. Denna typ av understödjande roll brukar benämnas som en faciliterande roll. Att inta rollen som facilitator handlar om att ta sig an uppgiften att förvalta processen och kunna hållbar en rad kvalitéer som hjälper gruppen att ta sig igenom processens olika prövningar. En facilitator skapar förutsättningar för att ett samtal ska kunna äga rum och att de som väljer att delta ska få lika stor möjlighet att bli hörda. I exempelvis en medborgardialog mellan politiker och samhällsinvånare är det av stor betydelse att goda relationer upprätthålls och att en process skapas som är demokratisk och inkluderande. Här handlar det ofta om att skapa förtroende så att flera olika människor och perspektiv ska kunna mötas och synliggöras. Det är i en sådan miljö Dialogsamtalen som idé och filosofi kommer till sin rätt för att skapa sådana inkluderande samtal.

Dialogue moves us beyond the individual to focus on the larger social and cultural context in which we live and work. It is a natural evolution that expands on what has so often been a singular focus in the individual to the social systems in which work is actually being performed. The larger core dilemmas of our time – such as alienation in the workplace, integration of diversity, running from one crisis to another, or making sense of increasing levels of complexity – can no longer be addressed piecemeal and only on the individual level. These seemingly intractable organizational problems can only be chipped away if seen through the lens of a system as a whole entity. Dialogue is by its nature such a lens[...]By illuminating our shared mental models, dialogue helps surface and make conscious the shared underlying assumptions and belief systems that tie us all together into larger systems[...] (Ellinor & Gerard, 1998, s14)

Konsten att kunna facilitera denna typ av samtal är var detta arbetet tar avstamp i. Avsikten är att beskriva neutralitetens betydelse vid facilitering av dialogprocesser.

1.1 Syfte

Syftet med arbetet är att genom intervjuer med fem processledare med lång erfarenhet av att facilitera dialogprocesser analysera hur de ser på begreppet neutralitet, samt vilken roll den har i deras eget faciliterande. Deras uppfattningar och synsätt kommer sen att ställas mot litteratur på området för att bättre kunna se hur teori och praktik står i relation till varandra. Genom denna typ av kvalitativa studie är syftet att beskriva neutralitetens betydelse vid facilitering av dialogprocesser.

1.2 Frågeställningar

Vilken betydelse har neutralitet vid facilitering av dialogprocesser?

Vilka typer av svårigheter finns vad gäller att behålla sin neutralitet i rollen som facilitator?

Är den neutrala rollens förutsättningar desamma vid facilitering som den vid medling?

1.3 Bakgrund

Grunden till att ämnet neutralitet fått en så central plats i detta arbetet las i vintras då jag fick möjlighet att på nära håll följa en dialogprocess i Göteborg Stad. Genom att observera de olika faciliterande rollerna som ingick där uppstod en nyfikenhet i mig kring just den neutrala aspekten av faciliterandet och dess utmaningar. Jag kunde genom mina observationer ana att facilitatorernas förmåga att upprätthålla sin neutralitet hade ett stort värde och bidrog till det som deltagarna lyckades åstadkomma i dialogprocessen. Mycket av detta hade inte varit möjligt utan förmågan att upprätthålla neutralitet under faciliteringen. Där väcktes intresset att förstå ämnet neutralitet på ett djupare plan genom att utforska egenskaperna och svårigheterna i den neutrala rollen vid dialogprocesser. Dialogprocessen jag följde har enbart inspirerat mig till ämnet och har annars ingen koppling till detta arbete.

2. DEFINITION AV BEGREPP

2.1 Dialog

Dialogsamtal eller dialogprocesser härleds ofta utifrån tankar hos Bohm (1996) och Buber (1970). De lyfter båda fram dialog som en grups förmåga att tänka tillsammans. Buber (1970) tar en ontologisk ansats och menar att människor tillsammans med andra människor trots sin individuella roll alltid är del i en djup autentiskt kontakt med varandra. Isaacs (1999) talar om att dialog är en metod för att samla all tillgänglig kunskap och rådande argument kring ett visst ämne för att skapa en gemensam förståelse som sen kan leda fram till en framkomlig väg som tillfredsställer alla berörda parter behov. Det är en metod för att tänka och reflektera tillsammans.

Denna syn på dialog anses vara en av de mest använda och kända idag (Pearce & Pearce, 2000).

Det är med denna utgångspunkt dialog berörs i detta arbete. Däremot ska understrykas att de dialogprocesser som beskrivs i intervjuerna är av olika karaktär men gemensamt är att de alla syftar till att se värdet som uppstår när olika människors perspektiv synliggörs och de får möjlighet att tänka tillsammans som grupp.

2.2 Facilitering

Att facilitera handlar om att underlätta en process att äga rum genom att göra den effektiv och se till att den bibehåller sin struktur (Schwartz, 2002). Ordstammen kommer ur *facile* vilket betyder *göra något enkelt* (Mindell, 2002). Att facilitera är att ikläda sig en neutral roll med syfte att arbeta till förmån för en grupp, för hela gruppens bästa men utan att vara en del av denna grupp. En facilitator bör alltså helst vara helt utomstående, utan relation till någon i gruppen (Senge, 1994). Utmärkande för en facilitator är dennes neutralitet i innehåll, beslutsfattande och resultat av processen (Webne-Behrman, 1998). Facilitering kan ses som all typ av ansträngning för att förbättra en grups prestationsförmåga i någon form av organisationskontext och innefattar ofta tämligen omfattande informationsinhämtning (Hartwig & Frey, 2007). Man kan också ta begreppet något längre och säga att facilitering är processen att hantera samtal mellan en större mängd parter och en stor mängd frågor. Denna process kan ske både inom och utom organisationer med målet att styra undan konflikter och lösa problem (Susskind, 2006). Detta sker ofta genom att jobba aktivt med olika metoder och verktyg, såsom open space, rundor, rollspel etc. (Landale & Douglas, 2008). Hunter (2007) vidgar även begreppet och pekar på att facilitering kan ske på tre olika nivåer. Dessa tre nivåer är: *Facilitera sig själv* vilket innebär själv-iakttagelse och själv-beslutsfattande, *facilitera någon annan* exempelvis genom coachning och slutligen *facilitering av grupper* som detta arbete beskriver.

En facilitator ges makt att leda processen av gruppen som den arbetar för och har godkänts av alla medlemmar innan processen börjar. Med process menas hur grupper arbetar tillsammans på olika plan (Webne-Behrman, 1998). Att facilitera handlar mer om att delegera ledarskapet och ansvaret för processen till gruppen framför att själv leda. Facilitatorns roll handlar mycket om att kunna belysa, medvetandegöra och stötta gruppen genom att sätta ord på det som uppstår i rummet (Webne-Behrman, 1998). Facilitatorn kan ses som någon som vaktar processen genom att härbärgera vissa grundläggande värderingar och förhållningssätt som den samtidigt hjälper gruppen att upprätthålla (Webne-Behrman, 1998). Ytterligare en egenskap är att facilitatorn har tillit till att gruppen och dess medlemmar tar ett gemensamt ansvar för processen och att deltagandet bygger på en grundläggande vilja till delaktighet (Auvine mf.l. 2001). Vidare behöver en facilitator

kontinuerligt reflektera över vilka förutfattade meningar denna besitter samt vilka styrkor och svagheter som påverkar dennes utövande av rollen. Denna typ av villighet till självreflektion är nödvändig för en facilitator (Webne-Behrman 1998). Ett faciliterande förhållningssätt kan finnas som en funktion även i andra roller som exempelvis konsult, medlare, coach, ledare, chef. De använder förhållningssättet medans rollen facilitator är mer omfattande (Schwartz, 2005). Det är rollen som facilitator som detta arbete avser.

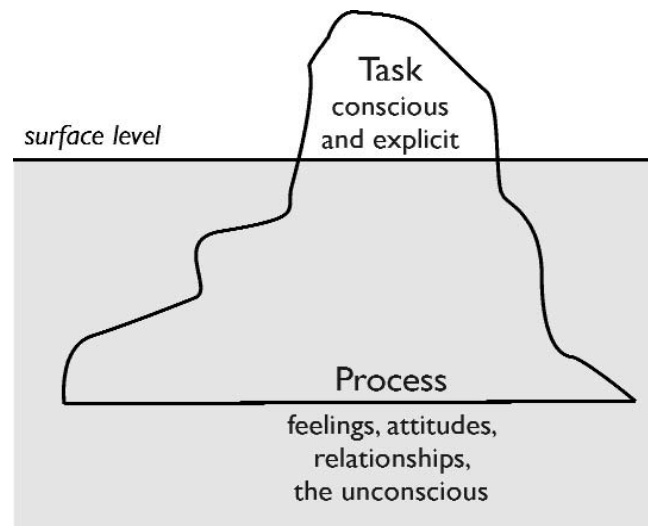


Fig. 1: Iceberg Model, Källa: Landale & Douglas, 2008, s3

Bilden på isberget (fig.1) är tänkt att illustrera vad den faciliterande processen innebär. Det finns det synliga som är ovanför vattennivån, det är uppgiften, rollerna, samtalen osv. Det är saker som alla ser och är medvetna om. Men under vattennivån finns den större delen, den som är dold men som påverkar allt som pågår i den synliga. Denna undre del är processen. En facilitator är expert på process, att kunna läsa av och stödja gruppens olika behov genom att förstå kopplingen mellan det synliga och det osynliga (Landale & Douglas, 2007). På vilket sätt facilitatorn jobbar med processen beror på stil och filosofi. Myrna Lewis (2005) som utvecklat Deep democracy betonar värdet i att hjälpa gruppen att sänka vattenytan, se det omedvetna, synliggöra det som finns och låta det komma upp i ljuset som vill komma upp. Detta görs genom att tillåta processen att leda, få leva sitt eget liv och som facilitator inte styra så aktivt. Andra stilar för faciliterande kan vara mer metodfokuserade och aktivt jobba för att göra saker synliga (Schwartz, 2005). I båda fallen är facilitatorn neutral i sin roll men processdesignen skiljer sig åt.

Det finns några olika förhållningssätt som är centrala för den faciliterande rollen och som i stort sett är gemensamma för all facilitering oberoende av stil. Webne-Behrman (1998) beskriver dessa såhär:

Fullt deltagande ska säkerställas av facilitatorn så att alla i gruppen har möjlighet att få sin röst hörd och se till så att inga hinder för det uppstår. Denna demokratiska aspekt är central för hela tankesättet kring facilitering. Detta kan ske genom olika former av metodiska verktyg såsom rundor,

smågruppsdiskussioner och andra strategier.

Aktivt lyssnande där facilitatorn uppmuntrar deltagarna att lyssna på varandra. Detta sker genom att skapa trygghet i rummet för alla att dela sina tankar och känslor. Facilitatorn modellerar ofta i sin roll det aktiva lyssnandet genom att parafrasera, alltså återberätta med egna ord vad någon sagt.

Hjälpa gruppen att se mål och återknytta till syftet för processen de befinner sig i. Detta handlar om att förvalta processen genom att belysa och medvetandegöra gruppen om deras ansvar. Detta görs genom att klargöra vilka ståndpunkter, hinder och lösningsförslag som finns i rummet och skapar sedan ramar utifrån tid, metodval och processdesign för att underlätta processen.

Synliggöra individuella och kollektiva behov. Genom att sätta ord på det som sker i rummet skapas förutsättningar för gruppen att själva balansera mellan individuella och kollektiva behov.

Delat ledarskap där gruppen uppmuntras leda sig själva genom gemensamt ansvarstagande och överbrygga roller och hierarkier som annars finns utanför processen. Detta sker genom att skapa en öppen och bekräftande atmosfär där deltagarna uppmuntras ta risker, inta för dem nya roller och hantera kritik på konstruktiva sätt.

Dela ut den faciliterande rollen till gruppen. Detta sker naturligt när gruppen förstått de faciliterande kvalitéer som facilitatorn använt och själva börjar använda dessa. En lyckad process i rollen som facilitator menar Webne-Behrman (1998) är när gruppen själv kan befästa och manifesteras dessa egenskaper och på så vis facilitera sig själva i kommande processer.

3. LITTERATURGENOMGÅNG OCH TIDIGARE FORSKNING

Inledning

Begreppet neutralitet förekommer genomgående i faciliteringslitteraturen men någon kvalitativ eller kvantitativ studie med fokus att ställa teori och praktik jämte varandra tycks inte ha genomförts i dagsläget. För att förankra ämnet neutralitet och djupare förstå dess inverkan i de olika sammanhang då facilitering används hämtas därför ytterligare teori och forskning från medlingsfältet där det har en central roll och en större mängd teori och studier finns på området. Detta blir naturligt då facilitering och medling båda kan sägas använda ett faciliterande förhållningssätt och en process med mycket gemensamt vad gäller neutralitet, samtalsmetodik, deltagarfokus (Schwartz, 2002). Det som skiljer dem åt är medlingens tydliga inriktning mot konflikter med redan givna parter framför en faciliterande kontext som många gånger sker i större grupper eller forum med fokus på dialog och informationsinhämtning (Hunter, Bailey, and Taylor,

1994). Deras starka gemensamma drag gör det väldigt naturligt att ta hjälp teori inom medlingsfältet för att bygga teoretiska resonemang och fördjupa förståelsen för neutralitetens roll även vid facilitering.

3.1 Neutralitet i faciliteringslitteraturen

Enligt Webne-Behrman (1998) ska en facilitator alltid förbli neutral till innehåll och resultat men inte till processen. Där är det istället facilitatorns roll att förorda och beskydda vad han kallar en demokratisk process. Bens (2005) beskriver rollen här

Facilitation was created to be a neutral role played by an unbiased outsider. The role of the neutral, third party is solely to support group decision making without exerting influence over the outcome. Facilitators must, therefore, always focus on process and stay out of content (Bens, 2005, s19)

Pierce mf.l. (2000) använder begreppet *modeling neutrality* i sin genomgång av *facilitator competencies* och beskrivs på följande sätt.

- Honor the wisdom of the group.
- Encourage trust in the capacity and experience of others.
- Set aside personal opinions.
- Maintain an objective, non-defensive, non-judgmental stance.

(Pierce mf.l. 2000, s27)

Schwartz (2002) ser också facilitatorns roll som neutral men menar att total neutralitet är en myt då facilitatorn är en expert på processdesign och utformning. Hans begrepp är istället *substantive neutrality*. En facilitator kan inte ignorera innehåll som samtidigt omöjliggör för att en effektiv process ska kunna ta form. Då är det i enlighet med facilitatorns roll som försvarare av processen att lägga sig i med sin expertkunskap. Hunter mf.l. (1999) spetsar till det och menar att en facilitator inte ska vara värde-neutral utan bär på egenskaper och kunskap med vilken den hjälper människor att samarbeta och bör sträva efter att använda sin roll för att skapa mer samarbete och en bättre värld. Opartiskhet är ett ord som ibland används synonymt med neutralitet men det har stött på motstånd. Hunter mf.l. (1994) menar att opartiskhet är ett mer statiskt begrepp som förutsätter pluralism och att det finns olika givna parter. Detta blir då mer kopplat till medlarens roll hävdar de. Facilitatorn är i högre utsträckning involverad i processer där det förekommer en större mångfald, en palett av ståndpunkter som ständigt är i rörelse och begreppet opartisk blir därför inte lika

applicerbart i den kontexten (Hunter, Bailey, and Taylor, 1994).

3.2 Neutralitetens fallgropar vid facilitering

I litteraturen förekommer även beskrivningar av de svårigheter som finns för facilitatorn att bibehålla sin neutralitet. Bens (2005) ger dessa exempel.

- *Ändra ord* när facilitatorn parafraserar eller summerar, alltså använder verktyg som normalt används för att stärka den neutrala rollen men gör det på ett sådant vis att originalbudskapet omedvetet förvrängs eller innebörden inte blir densamma.
- *Ta sida* genom att säga något värderande kring något som sagts i stil med ”det där var bra sagt” utan medvetenheten hos facilitatorn att detta kan skapa tvivel inför dennes neutralitet bland andra närvarande.
- *Upprepa ledande eller kritiska frågor* till en viss grupp kan framstå som kritik mot dess ståndpunkt eller ett sätt att få dem åt ett visst håll.
- *Omedveten försäljning* uppstår när facilitatorn upprepade gånger föreslår något som gruppen redan valt bort vid ett tidigare skede. Detta kan upplevas som icke neutralt.
- *Inte klargöra antagande* som uppstår hos deltagarna utan utgå från att man förstått rätt styr processen utifrån egna antaganden som inte verifierats genom möjlighet till feedback från individ eller grupp.
- *Besvara innehållsfrågor* som uppstår istället för att spegla tillbaka dem till gruppens medlemmar, alternativt växla över till rollen som processdesigner för att förtydliga något som är oklart i strukturen.
- *Favorisera* en viss person eller grupp framför en annan genom att låta dem få mer tid att komma till tals eller med ögonkontakt eller kroppsspråk bjuda in en part men inte en annan.

Schuman (2012) menar att facilitatorn bör undvika att ge uttryck för egna upplevda känslor då detta ofta kan upplevas som icke neutralt. Samtidigt lyfter han fram en dubbelhet då det ibland tycks finnas ett värde i att sätta ord på något då det kan skapa ett starkare band till gruppen. Facilitatorn kan genom att visa känslor bli förebild så att andra vågar ta steget. Däremot kan det lika gärna gå åt andra hållet och få deltagarna att misstro facilitatorns neutralitet. Eftersom effekten av denna typ av känslomässig transparens i facilitatorns beteende är så pass oförutsägbar uppmanas facilitatorn generellt att undvika det. Däremot framhävs möjligheten att vara mer transparent om det finns en stark självmedvetenhet kring egna känslor och en förmåga att inte agera på dem samt att kunna hantera att gruppen tar en annan väg. Detta är två egenskaper Schuman (2012) lyfter fram

som egenskaper hos en erfaren facilitator som skulle minska risken för att ett transparent faciliterande får negativa konsekvenser.

Webne-Behrman (1998) spinner vidare på självkännedomens inverkan då facilitatorn exempelvis ger feedback till något gruppen har gjort eller uttryckt. Risken finns här då att detta omedvetet är ett uttryck för facilitatorns egna *jag* som indirekt styr vad denne tycker är viktigt att belysa eller inte. Det kan också vara så att facilitatorn upplever att vissa åsikter och ämnen som tas upp i gruppen är stötande för den egna personen och att det också är en faktor som kan äventyra neutraliteten. Schuman (2012) belyser detta genom att ställa frågan hur en facilitator ska kunna vara autentisk som person och neutral på samma gång och menar att den enda lösningen är att göra detta genom ett rollspel. Professionellt träder man in i en faciliterande roll precis som en skådespelare och skapar en distans mellan sina egna värderingar, bedömningar och känslor och det uppdrag man är satt att utföra. Att tillfälligt åsidosätta sin personliga sfär för att inte riskera att omedvetet låta förutfattade meningar skina igenom via ansiktsuttryck, tonläge och annan icke-verbal kommunikation. Lewis (2009) lyfter också fram rollspel som ett verktyg för neutraliteten men ser det på ett annat vis. Hon introducerar begreppet *neutrality dance* som handlar om att kunna praktisera ett neutralt förhållningssätt som facilitator och samtidigt ge plats för sin egen person. Nyckeln menar Lewis är att markant tydliggöra skiljelinjen mellan de olika rollerna exempelvis genom var i rummet du placerar dig. I högra hörnet är du där som gruppmedlem, i vänstra hörnet intar du facilitatorns neutrala förhållningssätt och att man till sin förflyttning mellan dessa olika roller tydligt talar om för gruppen att man skiftar roll (Lewis, 2009).

Här används alltså rollspelet som ett verktyg att skifta mellan en neutral och icke-neutral roll till skillnad från hos Schuman (2012) där syftet var att kunna stanna i enbart en roll. Lewis (2009) menar att denna typ av rollspel har förmågan att göra den faciliterande neutrala rollen både mer trovärdig men också mer hanterlig då personen genom *neutrality dance* får möjlighet att öppet kliva ur sin neutralitet. Risken med att iklä sig en roll som enbart neutral är som tidigare påtalats att dina egna fördomar och åsikter kring innehållet sipprar ut omedvetet eller medvetet och skapar på så vis en falsk neutralitet. *Neutrality dance* skulle kunna ses som en buffert för att undvika det. Tappar man neutraliteten i sin neutrala roll utan att vara medveten påtalar man bara detta högt inför gruppen och ber om ursäkt och fortsätter sen med processen. Total transparens är det som Lewis (2008) förespråkar och *neutrality dance* är en del av denna transparens där den svåra balansgången i att vara neutral läggs ut i rummet istället för vid annan typ av facilitering upprätthålls intern inom facilitatorn genom själv-iakttagelse. Lewis menar att i gruppen finns en visdom och den kommer att hjälpa facilitatorn se när denne vacklar i sin neutrala roll (Lewis, 2009)

Slutligen blyser, Auvine mf.l. (2001) att en av facilitatorns största utmaningar är den makt de

ges av deltagarna. Den expertkunskap och ledarroll dessa medvetet eller omedvetet projicerar på facilitatorn. Att inte agera utifrån den makten testas verkligen det faciliterande förhållningssättet och hur stark den är. Att använda denna makt till att bekräfta sina egna behov av ökad självkänsla, lämplighet eller för att få en utgång man själv önska utgör en stor lockelse. Trots att makten delegerats av gruppen är ett sådant agerande inte förenligt med facilitatorns etiska ansvar (Auvine mf.l. 2001).

3.3 Neutralitet i medlingslitteraturen

Nu går vi vidare och tittar på hur neutraliteten berörs inom medlingen för att på så vis ytterligare förankra begreppet, dess natur och se hur det går att relatera till den faciliterande rollen.

Medlarens roll som neutral tredje part är ett av de mest centrala begreppen inom medling. Den neutrala rollens betydelse för att lösa konflikter lyfts fram i många av de klassiska böckerna på området (Bush & Folger 2004; Harrington & Merry 1988; Moore 2003; Tracey & Spradlin 1994). Enligt Harrington & Merry (1988) är en vanligt förekommande definition av neutralitet medlarens förmågan att upprätthålla en avskild position och samtidigt känna empati med andras ståndpunkter och värderingar utan att själv dela dessa. Värdet av medlarens neutrala rollfunktion anses direkt avgörande för att skapa gynnsamma överenskommelser (Shailor, 1994). Detta har ansetts vara en av de mest centrala egenskaperna som gör medling till en framgångsrik metod för konfliktlösning (Donohue, 1989). Harrington & Merry (1988) beskriver neutralitet som medlarens förmåga att suspendera, dra tillbaka sitt eget tyckande då denna lyssnar på parterna. Tracy and Spradlin (1994) uttrycker att medlarens neutrala roll snarare än en enskild egenskap bör ses som spektrum av kvalitéer. De lyfter fram opartiskhet, rättvisa, förmågan att skapa jämnvikt och inte dömma parterna.

Medlarens stil kan också se olika ut. Taylor (1997) pekade på att medlarens neutralitet varierar beroende på hur hen uppfattar sin roll och i vilken typ av kontext medlaren verkar inom, såsom offentlig sektor, domstol, grannskap etc. Detta fick Taylor att se att neutralitet som något som snarare rör sig längs ett kontinuum från strikt neutralitet med expanderad neutralitet.

Strikt neutralitet innebär (a) Medlare från en juridisk bakgrund, (b) Undvikande av terapeutiska drag (c) Föreställningar om problemlösning kontra personlig transformation, (d) förväntningar om att parterna kan förhandla utan interventioner för att balansera maktobalanser .

Utökad neutralitet innebär (a) medlare med bakgrund i terapi eller rådgivning (b) åtgärder för att balansera makt mellan parterna, (c) användning av terapeutiska åtgärder för att hantera känslor och interpersonella konflikter samt (d) föreställningar om personlig transformation och problemlösning .

Taylor menade att detta kontinuum visar på att medlarens roll inte är endimensionell utan har behov av att kunna reagera på olika situationer medlaren befinner sig i. Marlow (1989) går i samma anda genom att se två olika stilar, aktivistisk och passivistisk stil. Aktivist medlaren tar större ansvar för utfallet av medlingen och intar därför en mer delaktig roll i att nå en överenskommelse. Passivist medlaren menar istället att överenskommelsen är ett mål i sig och anser sig inte ha befogenhet att värdera parternas egna känsla för rättvisa. Marlow pekar på att den passiva medlarstilen påverkar enbart genom sin närvaro och subtila strukturer framför att mer aktivt skapa vissa ramar och bedömningar av utgången som aktiviststilen gör.

Kritiska röster finns också kring huruvida någon absolut neutralitet verkligen existerar. Folger & Jones (1994) menar att enbart det faktum att en tredje part träder in i en process får till följd att utgången ändras och absolut neutralitet är därför inte möjlig. Winslade m.fl. (1998) argumenterar för att medlaren för att kunna inta en absolut neutral roll måste ha förmågan att frigöra sig från sin egen sociala, ekonomiska, politiska och kulturella kontext. Det finns också kritik på medlarens anspråk på att vara neutral och samtidigt utövar makt över själva processdesignen. Forester och Stitzel, (1989) menar att medlarens makt att utforma vissa praktiska frågor kring processen ex. vilka frågor som ställs, vilka trådar som plockas upp och inte gör att de ofrånkomligt har ett visst ansvar för utgången och det borde de vara öppna med. De går så långt som att mena att det både är moraliskt och etisk förledande att benämna sig som neutral. De föreslår istället termen ”both gain”.

Hansen (2008) går längre i sin kritik av neutraliteten när han företräder en gren inom konfliktlösningen som benämns *Critical Conflict Resolution*. Han menar att förtryck och sociala orättvisor förblir outmanade i ett samhälle där de som innehar rollerna för konflikthantering såsom medlare, faciliterare av dialogprocesser etc. förhåller sig neutrala till dessa strukturella obalanser. Han menar att det är konfliktlösningsfältets ansvar att motverka förtryck och orättvisor genom att balansera makt och stärka svagare mer marginaliserade grupper. Hansen (2008) menar att det är deras ansvar att använda sin expertkunskap på området för att belysa denna typ av maktdynamik och orättvisa då de annars medverkar till att upprätthålla dessa strukturer.

3.4 Neutralitet inom medlingsforskningen

En handfull mer omfattande kvalitativa studier har gjorts för att förstå medlarens neutrala roll vid medling. Heisterkamp (2006) har studerat hur medlarens verbala kommunikation på olika sätt påverkar neutraliteten definierar i sin doktorsavhandling neutralitetsbegreppet på följande vis.

accomplished from a collective perspective. Neutrality shortfalls can be defined as behaviors that affiliate with disputant positions often accomplished from a personal perspective. [disaffiliate = ta avstånd från - affiliate= knyta an till]
(Heisterkamp, 2006, s140)

Flera forskare har pekat på en gemensam nämnare för neutraliteten. De har identifierat en rad olika ageranden som när de är närvarande befäster medlarens neutralitet men då de är frånvarande inte nödvändigtvis indikerar icke-neutralitet. (Garcia, 2005; Heisterkamp, 2006; Jacobs, 2002).

Heisterkamp (2006) identifierar 5 verbala agerande som befäster medlarens neutrala roll.

- Aktivt benämna sin roll som neutral
- Parafrasera eller sammanfatta det som sagts med en parts egna ord.
- Genom parafraseringen spegla vidare en uttalad position till en annan part utan risk att själv upplevas som partisk
- Använda språkliga knep såsom att säga ”vi” istället för ”jag”
- Undvika att svara på direkta frågor som kan få en part att upplevas stå ”närmare” medlaren.

Marinova (2008) har gjort en av de mest omfattande etnologiska studierna i ämnet. Hon finner även hon i linje med tidigare forskning att neutralitet snarare än ett statiskt karaktärsdrag hos medlaren är något som uppstår löpande i interaktionen mellan medlare och parterna. Bl.a. genom att aktivt använda mindre ledande språk och selektivt välja situationer där de liar sig med en part. Att neutralitet samskapas innebär att parterna indirekt deltar i att medlarens neutrala roll upprätthålls, detta genom hur de reagerar på medlarens olika strategier och hur det uttrycker feedback för dennes roll eller försök att hjälpa och understödja dem.

Marinova slår i sin studie fast att relationen mellan medlare och parterna framträder i stunden och är inte på förhand konstruerad. Framgång i medling menar hon beror starkt på anpassningsbarheten hos alla närvarande och speciellt förmågan till flexibilitet och kreativitet hos medlaren. Hon avslutar med att peka mot att *absolut neutralitet* tycks vara ett ouppnåeligt ideal men att graden av medvetenhet hos medlaren kring dennes förutfattade meningar och skickligheten att använda olika strategier för att motverka dessa för medlaren närmare det idealet (Marinova, 2008).

3.5 Sammanfattning av litteraturgenomgång och tidigare forskning

Av denna förhållandevis omfattande teoretiska orientering framträder en bild där medlingens neutralitetsbegrepp och praktiserande av detsamma i hög grad är applicerbart och direkt överförbart på den faciliterande rollen. Tillsammans målar dessa båda teoretiska ansatser upp en teoretisk grund för resultatdelen. Förutom grundläggande förståelse för facilitatorns egenskaper och roll som neutral tredje part har några mer centrala tankegångar framträtt.

Dessa är att neutralitet snarare än en enskild egenskap består av flera olika egenskaper som samverkar för att gemensamt skapa det neutrala förhållningssättet. Genom denna mångfacetterade natur bör neutralitet inte ses som ett statiskt begrepp utan bör snarare förstås som något som befinner sig i ständig rörelse. Det gäller både intrapersonellt, genom hur facilitatorn hanterar olika situationer som uppstår inom honom eller henne, och interpersonellt i interaktionen med deltagarna. Där visar forskningen att neutralitet genom denna rörelse snarare uppstår i stunden och förhandlas fram i interaktionen med deltagarna. Det finns beteenden som stärker neutraliteten när de är närvarande men inte nödvändigtvis försvagar den om de saknas.

Det framträder även olika faciliterande stilar såsom expanderad/aktivistisk samt strikt/passivistisk. Dessa tycks också kopplade till hur man väljer att tolka den neutrala rollen men olika till en filosofisk utgångspunkt vilken roll den borde ha eller ta i samhället. Att facilitera i olika typer av kontext visar sig också påverka hur den neutrala rollen utövas och exempelvis påverkar processdesign och graden av maktutjämnande beteende. Slutligen läggs stor vikt det faktum att absolut neutralitet inom forskningen anses som ett onåbart ideal men där det sammantagna praktiserandet genom olika strategier, metoder, självmedvetenhet och kommunikationsmönster kan sättas samman till en helhet som skapar hög eller låg grad av neutralitet hos facilitatorn i relation till detta ideal. Neutralitet är alltså skalbart och kan modelleras löpande men bygger i sin teoretiska grund på idén om att kunna suspendera sitt eget tyckande från det faciliterande uppdraget.

4. METOD

4.1 Val av metod

Som tidigare nämnts verkar det i dagsläget inte finnas några studier i ämnet facilitering där praktikernas upplevelser ställs mot teori och forskning på området. Med anledning av detta har intervju valts som kvalitativ metod för att samla in material i form av berättelser och erfarenheter från facilitatorerna.

4.2 Källor

Litteratur och forskningsmaterial som använts i arbetet har valts ut genom sökningar i GU's biblioteks "supersökning" funktion. Ämnesorden var "facilitering" "neutralitet" "medling" och "dialog" i olika kombinationer. Även Google Scholar har använts för ytterligare bredd och sökträffar. Passande källor har sedan valts ut och inhämtats både i analog och digital form.

4.3 Urval

Min urvalsprocess gick till så att jag på förhand kände till två processledare i Göteborg med lång erfarenhet att facilitera. Utöver dessa tipsade min handledare om några namn på erfarna processledare som kunde vara av intresse. Av dessa valdes ytterligare tre personer ut. Alltså totalt fem respondenter. Att inte fler valdes var för att begränsa arbetets omfattning. Jag är väl medveten om att mitt urval i högsta grad är faller inom kriterierna för Bekvämlighetsurval (Trost, 1997). Denna slutsats dras då urvalet skedde inom ett smalt område där jag tog de första bästa jag kunde hitta enligt vissa kriterier. Dessa kriterier var att alla skulle vara verksamma processledare med lång erfarenhet att leda dialogprocesser. Urvalet skedde alltså inte slumpmässigt och gjordes inom en krets av faciliterare där många känner varandra. Min urvalsmetod uppfyller även kriterierna för det Bryman (2007) kallar för *Tillgänglighetsurval*. Fördelningen mellan könen i urvalet är 3 kvinnor och 2 män och åldersmässigt är de alla över 40 år. För mer om respondenternas respektive bakgrund se Bilaga 1a (s36).

En nackdel med mitt urval är att det är relativt litet och därför ger en begränsad insyn i de perspektiv och förhållningssätt som kan finnas representerade i en studie med ett större antal respondenter. Att det också kan finnas en kulturell skillnad för den faciliterande rollen och att mina respondenter i stort enbart är verksamma i Sverige bör också beaktas.

4.4 Tillvägagångssätt

Fyra intervjuer gjordes på plats med respondenterna och en genomfördes via Skype. Intervjuerna spelades in via mobiltelefon och transkriberades efter hand de kom till. Intervjuerna lades upp enligt en semi-strukturerade metod så som de beskrivs av Bryman (2002). En intervjuguide togs fram med på förhand nedskrivna frågor (se Bilaga 1a). Denna var uppdelade i två huvudsakliga kategorier av frågor. Första delen bestod av *Inledande frågor* samt *Uppföljningsfrågor*. Utifrån svaren och interaktionen som uppstod med respondenten uppstod sedan andra följdfrågor i form av *preciserande frågor*, *direkta frågor*, *indirekta frågor* samt *tolkande frågor* i enlighet med Kvale (1996). Detta för att förtydliga svar eller få fram ytterligare relevant information. Intervjutiden varierade mellan 47min och 1h27min, alla frågor i intervjuguiden

berördes däremot tillfredsställande i samtliga fallen. Ingen av respondenterna opponerade sig mot att samtalen spelades in och verkade heller inte hämmas av att bli inspelade vilket det kan finnas risk för (Bryman, 2002). Analys av materialet gjordes allteftersom materialet kom in, detta för att försäkra att frågorna gav de svar de var avsedda att generera samt möjlighet att lägga till frågeställningar vid behov (Bryman, 2002).

4.5 Dataanalys

Första fasen var att transkribera intervjuerna. Transkriberingen skedde ordagrant och genom de många timmar detta arbete tog utvecklades en stark förståelse för materialet.

Andra fasen i arbetet var att skriva ut texterna som genererats och jobba med dem mer ingående. Texterna skrevs ut med bred vänstermarginal för möjligheten att kunna skriva anteckningar. Varje textmassa gick sedan igenom noggrant och delar som var relevanta för arbetet markerades med markeringspenna. Egna tankar och frågor tillfördes parallellt löpande ute i marginalen. Efter att ha gått igenom texterna en gång började olika ämnen att framträda både direkt i texten men också med anknytning till uttalade värden, föreställningar och tankar.

Tredje fasen blev därför att genomföra en andra genomläsning av de markerade styckena och anteckningarna för att på så vis börja länka dessa gemensamma ämnen och underliggande föreställningar som framträtt. På detta sätt växte olika teman fram. Det som var utmärkande för dessa teman var inte de nödvändigtvis framträdde under samma frågeställning utan kunde i många fall utrönas genom röda trådar av resonemang som växte fram genom svaren på flera olika frågor. Exempel på teman kunde vara lojalitet, tillit, rollidentitet, känslor, metod, makt osv. Alla med sin anknytning och koppling till neutralitet men utifrån olika aspekter. Här blev det också mer tydligt att det i olika frågor fanns olika perspektiv och förhållningssätt representerade inom materialet.

Fjärde fasen och sista fasen inleddes då det blev aktuellt att börja föra samman olika resonemang och synsätt till tematiska rubriker där olika teman kunde samlas under större övergripande rubriker. Här sammanfördes för första gången data från de olika respondenterna till en och samma text och det är de texterna som har utmynnat i resultatdelen.

Materialet är mycket rikt och det har varit en utmaning att göra det rättvisa under denna slutförande process. Det finns mycket intressanta aspekter och teman som har utelämnats. De teman som tagit plats i arbetet är de som var mest framstående och där samtalen ofta stannade till och dröjde sig kvar under intervjuerna.

För att analysera intervjuerna har den *Narrativa analysens* sätt att hantera insamlad data använts. Detta för att undvika att fragmentera respondenternas berättelser som lätt sker vid användandet av metoder som Grundad teori (Bryman, 2002). I narrativ analys ligger värdet i

respondenternas egna berättelser och perspektiv på situationer de upplevt. Eftersom syftet med intervjuerna var att just få fram dessa personliga skildringar av neutralitetens roll och bevara dessa perspektiv framför att generera objektiva fakta valdes ett narrativt förhållningssätt. Mishler (1986) menar på liknande sätt att denna typ av kvalitativa metod med olika anekdoter av personlig karaktär lämpar sig just för en narrativ dataanalys.

I kodningen av intervjuerna har jag även tillämpat delar av kodningen från Grundad teori. Den *öppna kodningen* för att kategorisera data och en *selektiv kodning* för att välja ut kärnkategorier att jobba vidare med (Hartman, 2001).

4.6 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet används här såsom de beskrivs inom kvalitativ forskning av LeCompe & Goetz (1982) i Bryman (2001).

Extern reliabilitet som handlar om ifall studien kan upprepas vid ett senare tillfälle, replikeras. Den externa reliabiliteten får anses svag i detta arbete då respondenternas grund till de svar de gett kan ha förändrats både av att deltagit i studien men också av händelser efteråt.

Intern reliabilitet kan liknas vid interbedömarreliabilitet och avser problematiken att fler personer tolkar materialet. Denna reliabilitet är inte aktuell för denna studie då det enbart är en person som tolkat det insamlade materialet.

Intern validitet är frågan om intervjumaterialet som samlats in stämmer överens med det teorier som utvecklats. Eftersom teorierna i stort sett bygger på respondenternas egna resonemang och skillnader där emellan och återkopplas till befintlig litteratur på området får man anse den interna validiteten som god.

Extern validitet är frågan om resultatet i denna studie kan generaliseras ut och sägas gälla för andra faciliterare eller i en helt annan kulturell kontext. Denna validitet får anses svag då ett högst begränsat urval legat till grund för studien.

Övrigt: Någon respondentvalidering där respondenterna ges möjlighet att validera analysen som gjorts av deras material har inte gjorts då resultatet teoretiserar kring ämnet i stort och inte någon enskild respondents uppfattning (Bryman, 2007).

5. RESULTAT OCH ANALYS

I följande avsnitt kommer de olika teman som framträtt ur materialet att redovisas. Ett stort värde ligger i respondenternas egna beskrivningar och därför kommer större delen förmedlas genom utvalda citat. Alla teman som redovisas berör neutralitetsbegreppet fast utifrån sin egen vinkel och problematik. Kopplingar till de teorier och synsätt som presenterats under avsnittet *Litteraturgenomgång och Tidigare forskning* sker löpande i avsnittet.

5.1 FACILITATORN OCH NEUTRALITET

Alla respondenter definierar sin roll som neutral men på olika sätt. Följande citat är ett försök att belysa samtliga tankegångar som fanns representerade.

Respondent E

Neutralitet innebär att vi tar inte någons sida och försöker också medvetet att inte påverka processen åt ett visst håll [...] Förståelsen att på djupet se vad som händer i en process och hur jag påverkar den [...] att kunna stödja alla sidor att komma till tals. [...] Neutralitet utan empati är distanserat och kallt. Om min neutralitet är kopplad till empati blir den väldigt stark, empatisk neutralitet.

Respondent D

Neutralitet handlar för mig om ”to bring what’s missing” [...] ett slags hederskodex på något sätt i varandet, det som gör skillnad i en annars stuck eller låst position. [...] Sen tror jag att neutralitet är ett energifält, det är ett perspektiv på något sätt. Så har du det, så kan det också uppstå, låta finnas och utvecklas hos andra [...] På en skala av avancerad facilitering hamnar förmågan till neutralitet väldigt högt upp. Att inte ha en egen åsikt om processens resultat..

Respondent C

Att inte ha en egen åsikt om innehållet utan bara leda dom som kommer till det här mötet i att själva komma fram till vad dom tycker [...] gruppen sitter inne med visdomen. [...] Man vet ju aldrig egentligen hur den andra människan fungerar, man kan inte liksom dra en massa slutsatser om det. Man måste försöka vara neutral.

Respondent A

Jag brukar säga ”det är ni som är experterna i den här frågan, jag kan inte det. Mitt uppdrag idag är att leda er igenom den här processen så att vi kommer fram till det här resultatet som ni är ute efter” [...] Att vara ett verktyg, att inte ha en egen agenda, på det

sättet är jag neutral. Sen finns det samtidigt det här som jag har varit inne på, det nivellerande ansvaret, maktutjämning.

Respondent B

[...] Måste grubbla länge på det. Någon riktig, riktig neutralitet vad gäller vissa grundläggande...kanske inte finns. Jag menar som sagt, jag skulle inte kunna tänka mig facilitera vad som helst. [...] Men neutralitet, ja vad är det, jag vet inte. Jag måste ju vara en levande människa.

Det blir här tydligt att neutralitetsbegreppet är något som respondenterna har tämligen olika relation till. För vissa är det väldigt artikulert och definierat, medan för andra verkar det vara mer integrerat i själva utövandet av rollen. B ställer sig tveksam till om det går att vara neutral som levande människa och tycks vara inne på det Winslade mf.l. (1998) tar upp kring social, ekonomisk och kulturell kontext och det nästintill omöjliga att kunna stå helt fri från den.

5.2 UTMANINGAR FÖR NEUTRALITET

Alla respondenter visar i intervjuerna på tillfällena då de är medvetna om att de tappar sin neutrala roll av olika anledning och påtalar att dessa stunder visar på generella utmaningar som ofta återkommer. Att bli kritiserad är något nästan alla tar upp som en sådan utmaning. Detta upplevs som ett motstånd som ibland leder en att man omedvetet går i försvar eller tappar fotfästet.

Respondent C beskriver kort

Jag tror jag har lite svårt att ta kritik [...] Det är svårt att bli kritiserad som person liksom. Processen är ju inte jag liksom, det är ju en process [...] Om dom kritiserar själva processen, det kan jag ofta ta för jag litar på mina processer väldigt mycket.

Här uttrycker C alltså att den personliga kritiken är svårast men om processen eller metoden kritiseras har hen lättare att hantera det. Metoden är ju i hög grad en del av rollen som facilitator och det verkar här utgöra ett skydd för denna typ av motstånd. Hen kan här sägas gå i linje med Bens (2005) tankar kring att iklä sig rollen som en facilitator och genom en tydlig identifikation med den på så vis bli mindre sårbar för att reagera känslomässigt eller utifrån egna förutfattade meningar

Att hantera starka känslor som väcks inom respondenterna är ytterligare en utmanande aspekt de generellt uttrycker. Det kan handla om att vilja försvara någon, att bli provocerad eller rörd av något som sägs. Respondent D berör detta i samband med frågan om det finns en neutralitet som inte får rubbas.

Blir du "hooked" eller provocerad av något och du går igenom det och inte hanterar frånfallet av neutralitet, då är det färdigt tror jag. Men om du ärligt och aktivt medvetet exponerar då "hörni, jag har precis tappat min neutralitet" "ser ni det också?" Då kan du återta det. För då är du är förebild igen. Men det är principen vi inte får frångå för då är du ju inte där av den anledningen tänker jag. [...] Total Transparens.

Här sätter respondenten ord på vikten av att hantera situationer när denne triggas känslomässigt. Exemplet att använda transparens tycks vara en generell uppfattning och ett verktyg för att korrigera snedsteg och utmaningar som uppstår. Även när det gäller att ta emot kritik som tidigare berördes, där respondenten explicit lyfter fram kritik eller på egen hand påtalar frånfälle av neutralitet eller andra brister som uppstått tyder på transparensens funktion.

Enligt Schuman (2012) ses just transparens när det används på ett sätt som får positiva effekter som en egenskap hos erfarna faciliterare. Det stärker då den neutrala rollen, i linje med redogörelsen ovan.

Notera också att respondenten benämner neutralitet som en princip istället för egenskap. Respondenten verkar syfta på att det framför att vara ett statiskt begrepp som när man tappar det inte går att återupprätta istället bör ses som ett ideal som verkar som utgångspunkt för ens agerande. Framför att vara statiskt är neutraliteten istället i ständig rörelse och kan försvagas eller stärkas genom interaktionen med gruppen. Det knyter väl an till Marinova's (2008) slutsatser om neutralitet som något som uppstår löpande i interaktionen med gruppen. Transparensen kan här möjligtvis ses som ett verktyg för att möjliggöra att en rörelse som uppstått i processen i riktning bort från neutralitet istället kan fångas upp och genom att synliggöra den bli en rörelse i linje med fortsatt neutralitet och förtroende från gruppen. Transparensen i detta fall ett verktyg för facilitatorn att projicera ut sin neutralitet till gruppen enligt Marinova (2008). Detta bekräftar också Heisterkamp's (2008) studie kring värdet av att verbalt benämna sin neutrala roll som citatet av D ovan visar.

5.3 ETIK OCH NEUTRALITET

En fallgrop som framträder tydligt i intervjuerna är när processens innehåll rör sig in på ämnen som rör etik och moral. Detta kan ta sig uttryck såsom att se någon behandlas illa av någon annan i gruppen eller att det förekommer rasism, sexism eller liknande. I denna typ av situationer blir det ofta väldigt tydligt hur långt respondenterna är beredda att stå fast i sin neutrala roll eller göra avkall på den för att markera mot något. Respondent A kring rasism/sexism.

Nä det vill jag tro att jag markerar, "inga kränkningar i rummet, här för vi ett

respektfullt samtal” Man gör sådana korrigeringar liksom. Man får absolut inte hålla på med påhopp. Men det är klart att en person kan ju få uttrycka en obekväms åsikt. Det står ju var och en fritt att ha sina åsikter. Det är ju inte vad man tycker som är, utan det är i så fall att man måste fortsätta respektera alla andra i rummet. Det är ju min uppgift att bevaka som processledare.

Här ser vi en tydlig identifiering med rollen som beskyddare av processen som upprätthåller ett respektfullt samtal. Detta kan kopplas till Webne-behrman (1998) och att försvara en demokratisk process och Schwartz (2005) syn på vikten av att upprätthålla en processintegritet som gör processen effektiv. Påhopp och kränkningar uttrycks här av A som försvårar en sådan effektiv process, i detta fall beskrivet som ”respektfullt samtal”.

Respondent E uttrycker medvetenhet kring sin roll såhär

Egentligen kan det vara så att min stora grej där jag tappat neutralitet har varit och är kanske fortfarande att se människor som använder sin makt för att dominera andra. Jag har problem med det.

Samtidigt finns en rollidentitet hos E kring vad det innebär att facilitera som på något vis är kartan denne förhåller sig till.

Så om en facilitator säger ”jag står inte ut med elakhet” man kan ta det så extremt ”När ni börjar bli elaka mot varandra stoppar jag processen, då får ni ta en annan facilitator om ni vill fortsätta[...] Så brukade jag göra i början när jag började medla ”såhär är mina regler” För att ha kontroll. Och för mig är det inte, det ingår inte. Då är man inte facilitator, då är man en samtalsLEDARE, då LEDER jag samtal på MINA villkor. Inom Deep Democracy säger man ”Om parterna ska gå mot krig, då måste jag kunna facilitera det, och synliggöra alla, jag kan inte ta ställning för hur dom måste eller ska bestämma sig [...] Det är jobbigt.

Här framträder ett helt annat faciliterande förhållningssätt och E knyter själv an till Lewis (2008) och ståndpunkten att låta processen styra sig själv. Det är ett expanderat förhållningssätt på neutralitet där det inte är förenligt med rollen att värdera processens innehåll som bra eller dåligt. Detta ligger också i linje med Marlow (1989) och dennes idé kring en passivistisk medlarstil. E verkar alltså här hantera sin egen tendens att tappa neutralitet genom att påminna sig om funktionen i den faciliterande rollen.

Men att det inte alltid är så svart och vitt beskriver Respondent C här.

Det var en process vi hade ganska nyligen faktiskt. Dels var det då en man, han var lite auktoritär, han var lite äldre. Han tyckte vi gjorde på fel sätt. Han ville ändra. Sen dessutom så var dom också, dom hade lite främlingsfientliga åsikter som dom förde upp, och det tyckte jag också var svårt för att jag förstår att det är viktigt att det får ventileras men samtidigt tycker jag det är så odemokratiskt att ha sådan åsikter. Det var väldigt svårt att veta om jag gjorde rätt eller fel. Dels när jag höll ordning på den här mannen som skulle styra, vilket jag gjorde på ett ganska bryskt sätt, och sen att jag lät ändå dom ta upp vissa saker, men det var ändå rätt visade det sig i slutändan. Dom tog tillbaka det sen när dom såg det på väggen. Sa dom ”sådär kan vi inte säga, ni får ta bort det” Det blev bra men just i den stunden var jag lite osäker på vart det skulle barka iväg [...] men jag lutade mig emot att det är viktigt att dom får äga den här processen och att visdomen finns i gruppen.

Här finns båda sidor representerade i en faciliterande stil som mer handlar om att göra avväganden från situation till situation. C belyser svårigheten med detta då hen först i efterhand kunde utvärdera ifall det var ett bra vägval eller inte. I detta fall var det lyckat men C antyder osäkerheten som uppstår då valet istället kan skada processen, ”barka iväg”. Taylor (1997) pekar just på detta behov att se medlarens neutrala roll som flerdimensionell framför endimensionell och förmågan att kunna svara an olika beroende på situation och kontext. Här verkar det ligga i linje med denna faciliterande stil för i samma redogörelse hör vi också att C ”höll ordning” ”bryskt” vilket tyder på att en annan facett för neutraliteten var mer åtdragen för att värna processintegriteten (Schwartz, 2005)

5.4 PROCESS, TILLIT OCH NEUTRALITET

Ett annat tydligt tema för respondenterna är hur man ser på processen och deras roll i den. Det är i huvudsak två olika tankegångar eller ideologier som träder fram. Det ena av dessa framträder tydligt när respondent E uttrycker sina tankar i ämnet.

[...] Ja jag märker att alla har inte lika lätt med tanken om att låta processen styra. Låta processen styra. För mig är det ganska, det kommer ganska naturligt men folk är ju obekväma med det, för att om processen styr då har jag inte längre full kontroll. Eller det ser ut som jag tappar kontroll, eller jag kan framstå som nån som inte har kontroll.

Och det är hela det här med att släppa kontroll egentligen och låta processen gå sin gång som är en av dom stora stora utmaningar och en kamp [...] Jag tror i alla organisationer. Att människor, att våga släppa kontrollen. Låt oss se vad som finns här [...]

Respondent E belyser här en slags processfilosofi med ett synsätt där processen inom sig bär och utvecklar de egenskaper, samtal och skeenden som behövs för att vara till största möjliga gynnsamhet för gruppen enligt Lewis (2008). Facilitatorns roll är att skapa förutsättningar för processens natur att själv generera de svar och lösningar som finns i rummet. Detta är intimt förknippat med neutralitetsbegreppet för denna facilitator.

Respondent E förtydligar den kopplingen här.

En del av neutraliteten handlar om att inte döma, så att vara nyfiken och inte döma, inte göra en bedömning om bra/dåligt, rätt/fel, alla dom kopplas ihop för mig. Tålmod, att ha tålmod och flexibilitet. Och då nyligen så har jag tänkt mycket på det här, för mig och de processer som jag jobbar med är förståelsen för processen, för process kontra typ produkt, modell och metod. Att förstå vad är det som är processen, vart leder processen oss. Att vara lyhörd för vad är det som händer i rummet, kan jag förstå det, kan jag följa det, kan jag följa människors process istället för att komma o säga "Det är min process" jag är ansvarig för processen.

Neutraliteten ges här en markant roll i förhållningssättet till att låta processen förbli fri och föra sig själv. Detta är tydligt en filosofi kring hur neutralitet bäst implementeras och direkt kopplat till processen i detta resonemang. Det knyter också an till tankar om att lyssna till gruppens visdom och ett icke-dömande förhållningssätt (Pierce, 2000). Här kan det anses anammats på ett ideologiskt renodlat sätt genom att appliceras på processen i stort och att gruppens visdom och processen på något vis är oskiljbara för facilitatorn, de blir ett. En processfilosofi där processen tillåts forma det som sker i rummet framför att modellen, metoden eller resultatet enbart ges denna makt.

Den andra ståndpunkten kring process som växer fram i materialet är närvarande i respondent C's tankar.

[...] Där känner jag att vi, jag har ett ansvar att gå i mål med det som vi har kommit överens om att vi ska göra under dagen, det är överordnat. Och att jag tycker snarare tvärtom att det är en skyldighet, det är inte att jag kompromissar med neutraliteten utan det är mitt, mitt uppdrag.

Här är synsättet att det ligger i C's uppdrag som facilitator se till att processen leder till ett resultat som gruppen eller uppdragsgivaren har haft en önskan att uppnå. Resonemanget är att expertkunskapen om processer som facilitatorn besitter innebär en skyldighet att hjälpa processen i mål, även om det innebär att facilitatorn behöver ta steg bort från sin neutrala roll genom att gå in och vara mer delaktig. Detta resonemang blir än tydligare när respondent C i följande svar på frågan om det är rätt att hjälpa gruppen även om de inte når ett visst mål på egen hand svarar

Ja men oavsett om dom kommer dit själva. Oavsett om de är beordrade dit eller inte så tänker jag att man har ett ansvar. Och dom ska känna att "här har jag investerat en dag och det var meningsfullt [...]"

Detta är exempel på vad Schwartz (2005) skulle kalla en konsulterande facilitator, alltså en konsult med ett faciliterande förhållningssätt där denna kan gå in i sin roll som processexpert och stötta gruppen att nå ett visst resultat. Det är alltså en roll med många likheter men inte i linje med en renodlad faciliterande roll enligt Schwartz (2005) där facilitatorn är neutral kring resultatet.

Respondent D knyter an till ämnet och pratar om något denne kallar "Happy ending och "Sad ending".

Så att vi är duktiga på "happy ending" dialoger, men vi har mycket mycket kvar att lära när vi pratar lite mer mörka svarta filmer utan "happy ending", där inte paketet är rosa med röda band på i slutet utan där det är "shitty" och svårt men det finns ändå. [...] För vi kan inte lösa kundens problem, det måste de göra själva.

De skiftande tankegångarna ovan visar på tydliga skillnader i synen på och utövandet av den faciliterade rollen och i vilken utsträckning den aktivt för processen i någon riktning eller är delaktig i att ett mål nås. Å ena sidan viljan att genom sin professionella roll tillföra något som gör att processen når ett mål och därmed känns "meningsfull" och andra sidan där en del i processen är att inse att det finns mer jobb att göra och inget "rosa paket" levererades denna gång. Det är tankar som åter igen kan kopplas både till Lewis (2008) syn på process och Marlow's (1989) uppdelning i aktivistisk och passivistisk medlarstil. Däremot skulle en processdesign kunna göras som ändrar kontext och metod på ett sätt som underlättar för gruppen att gå i mål. Detta skulle enligt Schwartz vara förenligt med facilitatorns neutrala roll, däremot inte att vara direkt delaktig ex beslutsfattandet.

5.5 UPPDRAG, PROCESSDESIGN OCH NEUTRALITET

En gemensam hållning som gäller alla respondenter är att de betonar vikten av att neutraliteten på många sätt sker innan själva facilitering, redan vid valet av uppdrag. Respondenterna uttrycker att de inte tar uppdrag där uppdragsgivaren har en uttalad önskan om en viss utkomst av processen eller där ämnet är av en sådan karaktär att respondenten känner att en neutral ställning i frågan inte skulle vara möjlig eller ens förenlig med dennes personliga värderingar och etiska grund. Som respondent D uttrycker det.

T.ex. om jag skulle få en förfrågan om ”D, vi vill ha en dialog om vapenindustrin” Det gör jag inte. Jag går inte dit ens. Eller om Sverigedemokraterna skulle säga till mig ”Ahh men vi har hört att du är duktig på detta så kan inte du...?” NÄ!
Så det är klart att jag har en värderingsbas om vad jag tycker är okej [...]

Eller som respondent B uttrycker det.

[...]om det nu är rovdrift som ska bedrivas, det är inte okej och då är jag inte neutral. Däremot alltså, jag skulle inte kunna ta ett uppdrag där jag visste helt säkert att det här är en skitstövel som nu ska försöka få folk att krångla mindre genom att anlita mig. Det är inte okej.

[...]min uppgift är att bidra till att tydliggöra vad det är som händer och att faktiskt om man nu ska länka tillbaka till det här med demokratiska processer, att också klargöra vilka valmöjligheter folk har.

Här uttrycker de båda klart och tydligt att de inte är neutrala och heller inte avser vara det i valet av uppdrag. De tycks båda ge uttryck för etiska förhållningssätt som uttrycks i ord som ”värderingsbas” och ”demokratiska processer” och som styr vilka uppdrag de faktiskt är intresserade att jobba med och förenligt med deras roll. Att göra denna typ av selektiva urval innan uppdraget, som en del i att möjliggöra ett upprätthållande av neutralitet hos facilitatorn lyfts inte fram i den litteratur som legat till grund för detta arbete. Inte heller inom medlingsfältet har denna typ av resonemang framträtt. Närmast denna typ av selektiva val kommer vi kanske genom Hansen (2008). Med utgångspunkt i den kritiska konfliktlösningsteorin betonar Hansen vikten av att olika roller inom fältet för konfliktlösning bör se det som sitt uppdrag att inte tillåta strukturella orättvisor eller förtyck att pågå. I detta fall skulle det kunna hävdas att det aktiva val som respondenterna gör ämnar försvaga dessa strukturer. Ett motargument skulle där kunna vara att se värdet i att ta sig an

uppdraget för att i processen belysa de förtryckande strukturer uppdragsgivaren är en del av och på så vis ge dem möjlighet till transformation (Hansen, 2008). Att kunna inta en sådan roll och möjliggöra en sådan transformation verkar dock vara en utmaning som den faciliterande rollen ibland inte anser sig kunna axla och därav avböjer respondenterna denna typ av uppdrag.

Processdesignen är ytterligare en punkt respondenterna gemensamt menar inte är neutral.

Respondent C

”Sen kan det ju ha tagit lång tid att jobba fram frågorna som man ska jobba med o så, det är ju inte så att man bara gör vilka frågor som helst men ändå när man väl är i processen så är det dom som är där som är experterna och kan styra hela innehållet. Och det är jätteviktigt att uppdragsgivaren inser det och inte kommer och beställer en sådan process som ska få folk att göra något speciellt som nån vill för då skulle jag tacka nej till det. Det tycker jag är, det är mer manipulation en processledning eller facilitering ”

Det verkar på C som att val av uppdrag och processdesign är två skilda saker där det krävs att man som processledare i båda skeenden behöver markera sin integritet och där inte är neutral. Att uppdraget kan röra ett ämnet som inte strider mot dennes ”värderingsbas” men inom uppdraget kan det uppstå förväntningar på hur designen ska vara för att leda till en viss utkomst. Att tydligt markera även här framträder som ett verktyg för alla respondenter för att förhindra att man hamnar i processer där de inte kan utöva in roll neutralt. ”Manipulation” återkommer för att benämna detta och det skulle som Respondent B tidigare uttryckte det inte vara förenligt med en ”Demokratisk process”.

5.6 ”JAGET” OCH NEUTRALITET

Detta är en aspekt som alla tillfrågade återkommer till som en fallgrop för neutraliteten. JAG-aspekten syftar på att som facilitator agera utifrån ett behov att synas eller bli bekräftad av gruppen, medvetet eller omedvetet. Detta kan ske genom att tillföra fakta på olika sätt genom sin expertkompetens, hjälpa gruppen att se en röd tråd, hitta formuleringarna de söker eller vara lite ”stå-upp komiker”.

Respondent C beskriver det såhär.

Sen kan det ju också ibland vara så att man kan mycket om ett område och man

plötsligt hör vad dom säger o inser att det här kan jag mycket om. Då kan det vara frestande, men då är jätteviktigt att sätta sig på händerna och inte föra in nånting för att det stoppar ju upp deras process och jag kan ändå aldrig riktigt förstå vart dom befinner sig.

Här finns en medvetenhet om lockelse till att bli bekräftad i sin roll, och ansvaret som rollen innebär som gör att C styr bort från detta precis som Auvine mf.l. (2001) menar är en facilitators skyldighet. Att inte låta egna behov styra rollen. C visar på risken att ett bristande sådant ansvar skulle kunna leda till att skada gruppens process. ”Jagets” behov kontra gruppen/processen's.

Respondent D ger detta ytterligare vikt.

Ja jag har t.ex. ett alldeles för starkt mönster av att komma med en jävligt briljant lösning som ingen annan har. Det är ju min gåva och förbannelse på en och samma gång. Att jag tycks ha rätt lätt att ta flera och många olika mönster, lägga ihop dom till en fungerande berättelse och tillföra ”skulle vi inte kunna göra såhär då?” Det är min talang och tillika mitt problem. För det ena är ju att om jag serverar....då har jag ju tagit över ansvaret.

Ansvar är något som dyker upp här, det tycks som att genom att lämna sin professionella distans till innehållet (Webne-behrman, 1998) finns risken att facilitatorn som roll försvinner, den uppgår i gruppen och blir därför medansvarig för innehållet. En god intention att ”hjälpa” som enligt Auvine mfl (2001) skulle kunna kopplas till ett behov av att bekräfta sin lämplighet. Detta i kontrast till att enbart iakttä och understödja det som sker i rummet. Det kopplas därigenom tillbaka på hur man ser på sin roll i processen.

Respondent A visar något annat

[...]ofta möts jag av ”alla förslagen var bra, hurra hurra” men ibland står dom i motsats till varandra. Då säger jag ”går dom ha förslagen att kombinera?” Då kan gruppen inte se något uppenbart sätt att kombinera förslagen men jag gör det, så då delar jag med mig utav det ”Skulle man kunna tänka sig att det här fungerar så o så, eller man skulle kunna göra så?” Där är man ju inne och pillar liksom. Då är inte det en facilitator egentligen. Men det kan jag ändå ägna mig åt ibland”

Här faller facilitatorn för frestelsen att gå in och ”pilla” i processen men visar också medvetenhet kring det. Var detta agerande bottnar i synliggörs inte här, motiven kan enligt Pierce

mf.l. (2000) bl.a. vara självkänsla, och lämplighet. Lämplighet skulle också kunna relateras till hur man betraktar sin roll och sitt uppdrag. Alltså direkt kopplat till ovanstående teman. Det kan också botten i omedvetenhet kring det egna Jaget.

Respondent E beskriver sitt eget förhållningssätt.

Ja det viktigaste är neutralitet och det är svårt. För det kräver att jag måste bli medveten om de saker i mig som jag inte riktigt har integrerat, min egen personlighet. För dom kommer alltid att komma upp i ett samtal och göra att jag tappar min neutralitet och då utifrån mitt eget behov, och egen icke integrering av det. Dom nedtryckta delarna i mig själv kommer påverka processen på ett sätt som har med mig att göra och inte med andra och processen. Så jag kommer att påverka det på ett sätt som på nått sätt kan betraktas som manipulativt fast det inte är medvetet. Det påverkar processen på ett omedvetet sätt och kan inte vara neutralt.

Detta belyser de psykologiska aspekterna i rollen som facilitator där den gränsar mot det egna jaget. Ett ansvarsfullt faciliterande som inte låter neutraliteten erodera tycks alltså kräva en betydande självmedvetenhet kring det egna jagets behov, något Webne-behrman (1998) också pekar på. Respondent D knyter an till det här.

För mig handlar detta om att kunna vidmakthålla sin neutralitet bygger på att jag har en djup och stark insikt om mig själv, mina mörka och mina ljusa sidor men också att jag har en förmåga till inre reflektion[...]
Reflection in action, att kunna se att nu håller du just på att...
[...] För det skulle ju kunna vara min ”performer” som vill gå in och skydda och rädda och hjälpa någon annan [...] Och det är ju lärandet. För att säga ”nä du har blivit ”hooked” en gång, jag är ledsen du kan aldrig va neutral” nä utan för mig handlar det om att då retirerar och lära och lära.

D lyfter här fram att nyckeln ligger i att kunna reflektera kring dessa parallella processer mellan *jaget* och den professionella rollen inom sig själv. Det Hunter (2007) benämner som den första nivån av faciliterande, själv-faciliterande. Att kunna iaktta sin inre processer. D verkar medveten om att snedsteg kommer att ske, men att neutraliteten kan återupptas och erfarenheten gör att man lär sig mer och mer kopplingen mellan *jaget* och den professionella rollen. (Schuman, 2012; Marinova, 2009). Ett annat sätt att se det är utifrån Lewis (2008) *Neutrality Dance* koncept där facilitatorn då det finns stark risk att dras med aktivt väljer att träda ur sin neutrala roll för en begränsad tid. Detta framför alternativet att det egna *jaget* riskerar att omedvetet sipprar igenom och

skapar en slags falsk neutralitet. Detta uttråde som sker explicit mot gruppen blir då ett verktyg, en slags ventil med en tydligt uttalad skiljelinje från den faciliterande rollens neutralitet. Alltså använda sig av både transparens, själv-iakttagelse samt rollbyte tycks vara sätt att hantera denna typ av situationer.

5.7 MAKT OCH NEUTRALITET

Begreppet makt är något som ständigt återkommer inom samhällsvetenskapens olika områden och så även inom konfliktlösningsmetodiken där facilitering ingår. Facilitatorns roll som vi sett tidigare gemensamt beskrivas av respondenterna är att låta alla i gruppen komma till tals med utgångspunkt i tanken att allas deltagande och perspektiv är viktigt att få med. En demokratisk process där det finns en aktiv vilja att delta (Webne-behrman, 1998; Auvine, 2001). Facilitatorns roll att underlätta för detta att kunna ske kommer därmed att behöva hantera makt och maktobalanser på olika sätt. Hur ser respondenterna på makt och neutralitet och i vilken utsträckning använder dessa sin makt att stödja en svagare part?

Respondent C

Jag tror inte att jag ingriper men jag använder sådana metoder som tar bort maktförhållanden. Eftersom det i dom ligger att man inte enbart jobbar på ett sätt. Man gör så att alla kommer till sin rätt. [...] Vissa tycker om att röra på sig, andra tycker om att se saker, andra tycker om att prata. Då kommer liksom alla med om man har en metod där man tänker på att alla dom personernas utrymme, att det ska komma med. Så det tror jag mer på än att man ingriper, att man försöker lägga upp det så.

C använder här ett slags metodfokus som verktyg för att balansera maktobalanser som finns eller annars kunnat uppstå i rummet. Att istället för att fokusera på en typ av forum för dialogen jobbar facilitatorn aktivt med metoder där olika stilar får chans att komma till sin rätt och genom det bli hörda. Graden av metodanvändning i processen kan ses som olika faciliterande stilar som dels utgår från rollens grundläggande funktion att "underlätta ett samtal att äga rum" (Schwartz, 2002) Den faciliterande rollens syfte att enligt Hartwig & Frey (2007) förbättra gruppens prestationsförmåga kan ju också kopplas till att ha tillgång till olika metoder då en maktobalans skulle kunna ses som ett hinder för en effektiv process.

Respondent B resonerar här på ett liknande sätt kring frågan.

Somliga har svårt att låta bli att ta ordet i stora folksamlingar och tar det ofta och gärna. Andra har en besvärande tal ängslan [...] man får hjärtklappning, tunnelseende, yrsel om man tänker att man ska säga något [...] Alltså måste vi motverka detta. Och då gör vi det kanske på, genom att göra rundor [...] Det är ju ett sätt att få in allting, även från dom som inte tar ordet i stora församlingar.

Här väljer B alltså ut en lämplig metod för samtal för underlätta fler att komma till tals. Det tycks demonstrera ett förhållningssätt hos facilitatorn där denne kan förbli neutral i avseendet att inte rakt ut lyfta upp någon part som är i underläge utan istället använda en metod för att skapa förutsättningar för att denna part ska lyfta sig själv och inte aktivt gå och in och sänka eller höja någon enskild. Denna typ av metodfokus för att hantera både neutralitet och makt är något som återkommer hos flera av respondenterna.

Respondent E berättar

Jag ser dialog, och en av dialogens syfte för mig är att synliggöra det som finns [...] Att synliggöra hur det är, och om man kan synliggöra maktobalans utan att försöka manipulativt rätta till det, då är det viktigare att båda ser att såhär är maktobalansen ”aha så är det...” då kan dom bestämma om dom vill rätta till det eller inte, men inte du [...] För det är inte jag och MITT behov av att stärka upp det svagare, utan snarare skapa en process där det svaga kan hitta sin egen röst och bli starkare om han eller hon så önskar. Eller om situationen så tillåter. Och det är en skillnad för mig, för det betyder att under en process kan en maktförändring ske därför att det har blivit synligt och båda har insett att det här är inte okej. Att dom rättar till det och då är chansen väldigt, väldigt bra att det efter mötet ska fortsätta på den nivån för då är det inte jag som har tvingat fram den [...] Så det är skillnad, och nyckelfrågan är ”är det min önskan som facilitator att jämna till maktobalans eller är det nått som parterna även önskar?”

Här tycks i enlighet med Pierce (2000) *modeling neutrality* finnas en tillit till gruppens visdom att se något och korrigera det på egen hand. Det är alltså parternas önskemål som styr, inte facilitatorn.

Respondent E fortsätter

För mig handlar facilitering också om att möjliggöra ett forum för folk att prata om det som behöver pratas om. Om dom löser sina konflikter, fine, bra men där har jag lärt mig

jättemycket från Folger & Bush , dom säger ”Syftet är inte att vi ska lösa konflikten, syftet är att vi ska skapa förutsättningar så att parterna kan gå därifrån med mer öppenhet och klarhet”.

Det primära i detta sätt att betrakta processen verkar alltså vara att istället för att skapa optimala förutsättningar i fråga om makt och utgång av processen ligger värdet i processen att den har förmåga att visa det som faktiskt finns just nu, likt Lewis (2008). Eller en passivistisk ansats där endast facilitatorns närvaro och subtila strukturer påverkar skulle också kunna peka på detta synsätt (Marlow, 1989). Det är inte upp till facilitatorn att föredra det ena eller andra utan istället att ge plats åt det som faktiskt uppstår. Är det maktobalans så visar den det, är det konflikter så kommer det upp, och händer det ingenting så var det det som fanns i rummet. Ett resonemang som ger neutraliteten en mycket central och betydelsefull plats. Detta kan ställas mot Hansen (2008) som kan tänkas argumentera i termer av att den svagare parten möjligen inte har resurserna tillgängliga i sin utsatta position att ta den plats som ges. Att strukturer och andra reella hot gör att denna part inte kan, ser eller vågar ta sin plats. Hansen skulle här förordas en mer aktivistisk faciliterande stil som aktivt belyser ojämlikheter och orättvisor som finns i rummet för att på så sätt genom sin expertroll utöva den makt och ansvar som Hansen (2008) ser som ett sätt att hjälpa samhället att utvecklas genom att göra det mer rättvist.

Nästa exempel är inte riktigt så men visar ändå på en annan typ av situation och förhållningssätt.

Respondent A

I deltagarstyrda processer så handlar det väldigt ofta om en maktojämlikhet som man måste förhålla sig till. Där själva utgångspunkten är att dom som inte har makt inte kommer till tals och därför har man inte tillräckligt bra kunskap eller expertis för att gå vidare i den frågan man behöver gå vidare med [...] Det är ju liksom det som är utgångspunkten och vitsen med det arbetssättet. Man kommer in med den insikten om att ja men här finns det en ojämlikhet och den behöver balanseras och vi behöver jobba på ett bra sätt för att göra det [...] Åtminstone att man tänker på behovet av förankring, ”vi måste få med det här...”

Här framgår det tydligt hur den faciliterande rollen sker på helt andra premisser beroende på i vilken kontext denna verkar (Taylor, 1997) Och kanske även utav en mer konsulterande karaktär (Schwartz, 2002) Här är det i uppdraget att syftet är att ”få med alla” allas åsikter. Det framträder mer som ett medelväg mellan Lewis, Marlow och Hansen. Den faciliterande rollens neutralitet ser alltså väldigt annorlunda ut beroende på hur ramarna är satta och hur facilitatorn ser sin roll.

6. SVAR PÅ FRÅGESTÄLLNINGARNA

Vilken betydelse har neutralitet vid facilitering av dialogprocesser?

I dialogprocessens kärna finns en stark filosofi av att synliggöra perspektiv och att möjliggöra allas röster att komma till tals. Detta för att bättre kunna fatta beslut som gagnar alla. Att inte tillåta något i dialogen vore att åsidosätta idén för denna typ av samtal. I ju högre utsträckning detta kan ske desto närmare ett ideal för dialog kommer man, slutsatsen kan därför dras att ju större förmåga facilitatorn har att bibehålla en hög neutralitet och tillåta allt som uppstår i rummet desto bättre är förutsättningar för att ett dialogsamtal i ordets rätta bemärkelse ska kunna äga rum. Med en tydlig neutral roll ser facilitatorn att allt som uppstår i samtalet, i rummet och i processen i stort är aspekter av de som är närvarande, annars hade det inte uppstått. Om en facilitator lyckas hålla sin egen person, sitt eget tyckande utanför det samtal denne är satt för att underlätta verkar det som om enbart närvaron av en denna roll gör skillnad. En part som ser möjligheterna och är beredd att ovillkorligt ha tillit till att parterna har möjlighet att finna en väg att mötas. Detta verkar ibland utgöra en avgörande skillnad mellan en lyckad eller misslyckad dialog eller process. Facilitatorn tillför både genom sin kunskap om processen och sin neutralitet två essentiella beståndsdelar till att ett dialogsamtal kan äga rum. Beroende på i vilken utsträckning samtalet som facilitatorn arbetar för önskar ha dialog bör det alltså stå i relation till hur mycket neutralitet i processen som facilitatorn kan tillämpa.

Neutraliteten är däremot inte ett statiskt begrepp som facilitatorn ”har” eller ”inte har” utan är snarare i ständig rörelse och högst skalbart. Alltså graden av neutralitet kan påverka vilken roll det spelar i dialogprocessen. I den mån något aktivt tillförs vid faciliteringen retirerar neutraliteten gradvis beroende på hur långt facilitatorn går för att utföra detta tillförande till gruppen. Metodval och processdesign kan användas för att stärka dialogens idé utan att facilitatorn neutrala roll enligt rollens definition behöver kliva tillbaka.

Vilka typer av svårigheter finns för att behålla sin neutralitet i rollen som facilitator?

Många av de svårigheter som identifierats är knutna till det område där den faciliterande rollen möter det egna *jaget*. Där finns en uppenbar risk att bli triggad genom att känslor väcks som får facilitatorn att reagera medvetet eller omedvetet vilket leder till att neutraliteten eroderar. Ofta är det ämnen som rör etik och moral som är extra utmanande. Det kan röra sexism eller rasism där olika faciliterande förhållningssättet och graden av neutralitet gör att man hanterar det på olika sätt. Självinsikt lyfts fram som en viktig egenskap för att kunna hantera detta och att genom

transparens över sin egen ”mänsklighet” istället för att försvaga neutraliteten kan använda denna transparens för att stärka den och inge förtroende. Även maktobalanser kan mana facilitatorn att lämna sin neutralitet utifrån ideologiska perspektiv att vilja stödja en svagare part. Det kan vara djupt utmanande att se någon bli illa behandlad och där kan behovet av att göra avkall på sin neutralitet och införa vissa ramar och regler visa sig. Att i sin roll bli utsatt för kritik utgör också en betydande risk då det tycks ha en förmåga att penetrera rollen och nå in till det egna jaget.

Beroende på hur man ser på processens inneboende kraft kan också avkall göras på neutralitet. Facilitatorn kan vilja ”hjälpa” samtalet fram eller skapa lyckliga slut utifrån ett perspektiv att processen annars inte skulle nå dit av egen kraft. Denna bristande tillit verkar lägga grunden för en lägre grad av neutralitet. Ett sätt som arbetet visar där facilitatorn kan värna om sin neutralitet är genom att avböja uppdrag som är av en sådan karaktär att de skulle sätta facilitatorn i en sådan situation där dennes möjlighet att förbli neutral skulle hotas. Även här är självinsikt viktigt för att veta vad som utmanar den egna förmågan till att bibehålla det neutrala förhållningssättet.

Är den neutrala rollens förutsättningar desamma vid facilitering som den vid medling?

Nej. Förutsättningarna för en facilitator att upprätthålla den neutrala rollen är mer komplex. Dialogprocesser innebär i regel fler deltagare vilket också innebär fler relationer som interagerar med facilitatorns neutrala roll. Då detta arbete påvisat att neutralitet snarare än ett statiskt tillstånd är något som hela tiden från stund till stund uppstår i interaktionen med parterna/deltagarna/gruppen gör detta att facilitatorns neutrala roll behöver förhandlas om och upprätthållas mer aktivt än i vid medling som sker med färre parter. Ju fler interaktionella relationer bäraren av den neutrala funktionen är inblandad i, desto större är arbetet för att upprätthålla neutraliteten.

Neutralitetens roll behöver också förstås annorlunda genom hur facilitatorn väljer uppdrag i större utsträckning än en medlare. Medlaren vet ofta inte på förhand vad konflikten gäller och kan sättas i situationer som utmanar i stunden. Facilitatorn tycks ha en större möjlighet att välja bort svåra ämnen, och uppdrag som på förhand antyder att neutraliteten skulle bli svår att bibehålla.

Båda dessa faktorer verkar tyda på att förutsättningarna för neutralitetens roll vid facilitering jämfört med medling ser annorlunda ut.

7. SLUTDISKUSSION

Detta arbete tog sitt avstamp i att undersöka neutralitetens betydelse vid facilitering av dialogprocesser. Det som träder fram är en på många vis betydligt mer komplex bild än vad den tidigare förståelsen för ämnet hade antytt. Bara det faktum att begreppet neutralitet i sig visat tämligen ogreppbart i sin natur har gjort att detta arbete har haft stora begränsningar i att kunna täcka in alla de perspektiv och tankegångar som finns i ämnet. Vissa av respondenterna gränsar i sin egen förståelse för neutralitet mot andra domäner dit detta arbete varken har möjlighet eller mandat att gå i nuläget. Det visar sig genom beskrivningar av neutralitet som ett energifält, neutralitet som en hederskodex, som en princip och något som uppstår och kan genom det uppstå i andra. Även hur respondenterna ser på process och processens natur är exempel på detta. Båda dessa områden rör domäner som är av mer filosofisk och existentiell karaktär och där har detta arbete visat på ytterligare aspekter av området som kan behöva täckas in. Ytterligare studier behövs också kring ämnet som djupare kan analysera den faciliterande rollen genom direkta observationer. På så vis skulle olika beteende och handlingsmönster kunna kartläggas för att tydligare se hur neutralitet uppstår och avtar i olika grad under processen och vilken effekt det har.

Slutligen, neutralitet beskrivs ofta som frånvaron av något såsom egen styrning, tyckande etc. Jag tänker att neutralitet är så mycket mer än det, neutralitet handlar istället om att ge plats för något okänt att träda in och effekten av det går inte att överblicka. Där måste det finnas en filosofi och tillit till att det som träder in är större och visare än den egna individen. Hur man kan studera det är nästa fråga.

8. REFERENSLISTA

- Auvine, B., Densmore, B., Extrom, M., Poole, S., & Shanklin, M. (2001). What do we mean by facilitation. *FACILITATION: A Research & APPLICATIONS*, 53.
- Bens, I. (2005). *Advanced facilitation strategies: Tools and techniques to master difficult situations*. John Wiley & Sons: San Francisco
- Bens, I. (2005). *Facilitating with Ease!: Core Skills for Facilitators, Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers*. Wiley, Hoboken
- Bohm, D. (1996). *On dialogue*. New York, NY: Routledge.
- Bryman, A., & Nilsson, B. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Buber, M. (1970). *I and thou* (W. Kaufmann, Trans.). *New York: Scribner*.
- Bush, Robert, and Joseph Folger. 2004. *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dalton, r. J. (2004) *Democratic Challenges, Democratic Choices. The Erosion of Political Support in Advanced Industrial Democracies.*, Oxford, Oxford University Press.
- Donohue, W. A. (1989). Communicative competence in mediators. In K. Kressel & D. G. Pruitt (Eds.), *Mediation research: The process and effectiveness of third-party intervention* (pp. 322-343). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ellinor, L., & Gerard, G. (1998). *Dialogue: Rediscover the transforming power of conversation*. New York: J. Wiley & Sons.
- Folger, J. P., & Jones, T. S. (1994). Epilogue, hi J. P. Folger & T. S. Jones (Eds.), *New directions in mediation: Communication research and perspectives* (pp. 222-227). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Forester, J. (2009). *Dealing with differences: Dramas of mediating public disputes*. Oxford: Oxford University Press.

Forester* J., & Stitzel, D. (1989). Beyond neutrality: *The possibilities of activist mediation in public sector conflicts*. *Negotiation Journal*. 5. 251-264.

Folberg, Jay, and Ann Milne. 1988. *Divorce Mediation: Theory and Practice*. New York: The Guilford Press.

Garcia, Angela, and Kristie Vise, and Stephen Whitaker. 2002. Disputing neutrality: *A case study of a bias complaint during mediation*. *Conflict Resolution Quarterly* 20 (2): 205-230.

Hansen, T. (2008). Critical conflict resolution theory and practice. *Conflict Resolution Quarterly*, 25(4), 403-427.

Harrington, Christine, and Sally Merry. 1988. Ideological production: *The making of community mediation*. *Law and Society Review* 22 (4): 709-735.

Hartman, J. (2001). *Grundad teori: teorigenerering på empirisk grund*. Studentlitteratur, Lund.

Hartwig, R., & Frey, L. (2007). Facilitating team communication facilitation. *Paper presented at the National Communication Association Convention in Chicago, IL*.

Heisterkamp, B. L. (2000). *Neutrality as an interactive phenomenon in community mediation* (Doctoral dissertation, Arizona State University).

Hunter, D. (2009). *The art of facilitation: The essentials for leading great meetings and creating group synergy*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Hunter, D, Bailey, A and Taylor, B (1999) *The Essence of Facilitation: Being in Action in Groups*, Tandem Press, Auckland, New Zealand

Isaacs, W. (2000). *Dialogen och konsten att tänka tillsammans*. Stockholm: Bookhouse

Kvale, S. *Den kvalitativa forskningsintervjun*.(1997) Lund: Studentlitteratur AB

Landale, A., & Douglas, M. (2008). *The Fast Facilitator: 76 Facilitator Activities and Interventions*

Covering Essential Skills, Group Processes, and Creative Techniques. Human Resource Development.

Lewis, M. (2008). *Inside the no: Five steps to decisions that last.* Self Published.

Marinova, D. S. (2009). *Neutrality in mediation hearings: Managing the mediation process without bias.* Georgetown University.

Marlow, L. (1987). *Styles of conducting mediation. Mediation Quarterly.* 18. 85-90.

Mindell, A. (2002). *The deep democracy of open forums: Practical steps to conflict prevention and resolution for the family, workplace, and world.* Charlottesville: Hampton Roads Publishing

Pierce, V., Cheesebrow, D., & Braun, L. M. (2000). Facilitator competencies. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 2(2), 24-31.

Schwarz, R. (2002). *The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches.* San Francisco: Jossey-Bass.

Schwarz, R., Davidson, A., Carlson, P., & McKinn, S. (2005). *The Skilled Facilitator Fieldbook: Tips, Tools, And Tested Methods For Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, And.* San Francisco: Jossey-Bass.

Shailor, Jonathan. 1994. *Empowerment in Dispute Mediation: A Critical Analysis of Discursive Practices.* Westport, CT: Praeger.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., & Smith, B. (2005). *The Fifth Discipline Fieldbook*, 1994. London: Nicholas Brealey.

Schuman, S. (Ed.). (2012). *The IAF handbook of group facilitation: Best practices from the leading organization in facilitation* (Vol. 1). San Francisco: Jossey-Bass.

Susskind, L. (2006). Bring talks back on track with facilitation. *Negotiation*, 9(9), 4-6.

Taylor, A. (1997). Concepts of neutrality in family mediation: contexts, ethics, influence, and transformative Process. *Conflict Resolution Quarterly*, 14(3), 215-236.

Tracy, K-, & Spradlin, A. (1994). "Talking like a mediator" Conversational moves of experienced divorce mediators. In J. P. Folger & T. S. Jones (Eds.), *New directions in mediation: Communication research and perspectives (pp. 110-132)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Winslade, J., Monk, G., & Cotte, A. (1998). A narrative approach to the practice of mediation. *Negotiation Journal*, 14(1), 21-41.

Webne-Behrman, H. (1998). *The practice of facilitation: Managing group process and solving problems*. Greenwood Publishing Group.

9.0 Bilaga 1a Responder.

Respondent A: Egen firma och jobbar brett med organisationsutveckling och processledning inom både offentlig och privat sektor.

Respondent B: Egen firma med stor erfarenhet av medborgardialog och konflikter som rör miljöfrågor.

Respondent C: Jobbar inom offentlig sektor med dialogsamtal och konflikthantering. Mycket av arbetet är kring ungdomars delaktighet och att förhindra gängkriminalitet.

Respondent D: Konsult med fokus på dialogprocesser och förändringsarbete på samhällsnivå och jobbar mycket mot offentlig sektor.

Respondent E: Offentlig sektor, lång bakgrund inom medling men nu fokus på dialog och konflikthantering på samhällsnivå.

Vi ska prata om rollen som processledare/facilitator. Har du ett namn för denna roll: vad brukar du kalla det?

Hur många års erfarenhet har du av att facilitera olika typer av dialogprocesser?

Vad är det som utmärker den faciliterande rollen enligt dig?

Vilka egenskaper är viktiga att ha som facilitator?

- Vilka av dessa egenskaper upplever du som mest utmanande?
- Kan du ge exempel på en situation där denna egenskap ställdes på sin spets?

I rollen att facilitera understryks ofta vikten av att vara neutral, (eller opartisk - vilket ord ligger närmast till hands för dig?).

Vad är din inställning till begreppet neutralitet i den faciliterande rollen?

- Hur presenterar du din neutrala position i gruppen du ska leda?
- Finns det något speciellt du brukar säga?

Finns det situationer där du känner dig kallad att ta ställning eller på annat sätt lämna din neutralitet?

- Kan du ge exempel på en situation där du känt denna typ av inre avvägning ifall du skulle ta ställning på något vis?
- Vilka andra utmaningar kan det finnas mot neutraliteten?
- Hur upplever du det är att ta ställning i en process?

Hur ser du på att ingripa i en dialogprocess och exempelvis balansera maktförhållanden mellan olika parter?

- Finns det tillfällen då det är rätt att hjälpa en svagare part?
- Kan du ge exempel på en sådan situation?
- Finns det andra typer av ojämlikheter i dialogprocesser där du ingripit genom att utforma processen på ett sådant sätt att parternas obalans balanserats?
- Hur ser du på denna typ av ingripande och dess kompatibilitet med neutralitetsbegreppet som facilitator?

Finns det en neutralitet i rollen facilitator som du anser aldrig får rubbas?

- Har du personligen erfarenheter från tillfällen då detta skett?
- Vilka blev konsekvenserna av detta?

Om du av någon anledning frångått din neutralitet i rollen och behöver återupprätta förtroende för din neutralitet hos parterna, hur gör du då?

- Finns det andra exempel på beteenden du använder dig av som du känner stärker din neutrala roll som facilitator

Hur skiljer du på rollen som facilitator och som person?

- Hur visar du att inför gruppen att dessa roller är olika?

Hur förhåller du dig till din empatiska förmåga i rollen som facilitator?

- Hur ser relationen ut mellan empati och din neutrala roll som facilitator?

Förekommer det att du blir ifrågasatt eller kritiserad när du leder processer?

- Hur hanterar du sådana situationer?
- Kan denna typ av kritik äventyra din neutralitet?

Hur reflekterar du kring vilka gränser du behöver röra dig inom som facilitator under själva dialogprocessen?

- Alltså hur skulle du beskriva din inre ”Self-monitoring” för att bibehålla den professionella roll du har som facilitator?
- Använder du dig av några verktyg för att inte tappa fokus eller riskera att dras med i debatter, partiskhet eller liknade? Vilka?

Vad är det som utmärker den faciliterande rollen i just dialogprocesser?

Vad skiljer den från exempelvis en medlares roll?

Skiljer sig din bild av vad neutralitet innebär i medling jämfört med i facilitering?

Kodning

VERSALER	Ord som betonas av respondenten
.....	Samtalsinnehåll utanför kontext
ehh, åhh, mmm,	Ljudningar som visar fundering
!	Markering av tydlighet
??	Om respondenten uttryckt osäkerhet kring sitt svar