

# Sokrates och samtalandets konst

Av Doris Dahlin, *KompetensKraft*

Sokrates, en av de mest berömda athenska filosoferna, samlade en stor skara lärjungar på 400-talet före Kristus. Han presenterade inte färdiga sanningar, utan ville i stället få sina lärjungar att själva dra de rätta slutsatserna. Varje människa har kunskapen inom sig. Det gäller bara att få hjälp att ta fram den, att lyfta den tysta kunskapen. När projektledargruppen för *Ett bibliotek för alla* frågade mig om jag ville ha grupphandledning med dem, var det gamle Sokrates metod vi använde oss av. Tillsammans kastade vi oss ut i en verklighet där vi inte hade några färdiga svar och sanningar, där vi i stället gick in i en process som handlade om att utforska, reflektera och prova nya vägar.

Sokrates metod brukar ibland ses som en form av förlossningsmetod för tanken. Det finns teorier om att Sokrates metod för förlösandet av tanken skulle vara inspirerad av hans mamma, som hjälpte till att förlösa barn. Och nog är det så, att varje gång vi låter tanken släppas fri föds ett nytt barn, en ny verklighet, som kan föra oss långt bortom det vi trodde var möjligt.

## Handledning

Handledning är, precis som Sokrates metod, ett sätt att hjälpa en individ eller en grupp att själva lösa sina pro-

blem genom att handledaren ställer frågor och lyssnar aktivt. Det handlar alltså inte om att du ska ta över någon annans problem. Istället ska du hjälpa gruppdeltagarna att själva lösa sina problem.

### *Att ställa rätt frågor*

I dagens samhällsklimat är det alltför vanligt att vi bara springer och springer, utan att stanna upp och tänka till. Ibland måste man ta det lugnt och reflektera. Kanske till och med ställa sig en bit ifrån för att kunna se klart och få ett annat perspektiv. Om man står med näsan intryckt i en tavla ser man varken motivet eller mönstret. Handledarens uppgift är att hjälpa gruppen att få perspektiv, att se klarare på sin situation och sina mål. För att göra det behöver man ställa många frågor. Rätt frågor. Och lyssna. Inte bara till orden, utan även höra det som inte sägs.

En handledare ska inte vara allvetaren eller experten, som redan i förväg vet både svaren och frågorna. Lite provokativt skulle man kunna säga att en expert sällan är till särskilt stor nytta om en förändring verkligen ska ske. Som handledare ska du istället hjälpa gruppdeltagarna att själva se vilka problem som finns, hjälpa dem att dra egna slutsatser, så att de utifrån dessa kan agera på ett nytt sätt.

### *Att handleda en grupp*

Att handleda en grupp skiljer sig delvis från att handleda en individ. Framförallt genom att gruppens behov prioriteras och att den enskildes behov inte alltid kan tillfredställas. Men allas tankegångar ska fångas upp och alla ska

involveras – på sitt sätt. Det behöver förstås inte innebära att alla pratar lika mycket eller lika ofta. Det uppstår oftast en speciell energi när en hel grupp handleds. Många tankeprocesser sätts igång samtidigt, nya insikter och idéer skapas. Gruppens samlade kunskap blir större än summan av de olika individernas kunskap och alla tränar sin förmåga att lyssna, observera och reflektera.

### *Att lösa rätt problem*

När handledningen börjar är det viktigt att ta reda på vad gruppen vill ha hjälp med. Gå inte alltför fort fram här. Det är en vanlig fälla att glatt kasta sig in i att börja lösa ett problem – och sedan kanske det visar sig att det inte är just det problemet som är viktigast att ta itu med. Det går ju inte heller att tvinga någon att bli hjälpt. Vill de? Varför har du blivit ombedd att handleda gruppen? För att de själva bett om det? För att omständigheterna eller chefen tvingat dem? Nästa steg är att göra en plan. Vad mer konkret är det som gruppen vill ha hjälp med att reda ut, eller bli bättre på? Formulera tillsammans en bra frågeställning.

### *Kommunikation – inte bara ord*

Kommunikationen är alltid viktig, i handledning är den det i allra högsta grad. Det spelar ingen roll att du har bra saker att säga, om ingen förstår vad du säger. När tillvaron präglas av försämringar, ekonomiska neddragningar och stress är alltid kommunikationsproblemen större, vi lyssnar sämre. En stor del av budskapet når aldrig åhörarna, därför att rädslan slagit igen dörren. Man

förväntar sig att höra något negativt och då hör man det. ”Han sa att vi inte skulle drabbas, men jag hörde nog på tonfallet att ...”

I kristider blir det många hönor av en fjäder. När man pratar med personer under stark press är det därför extra viktigt att vara tydlig. Du styr inte över andras tankar, känslor och spontana reaktioner. Men du styr över ditt sätt att framföra ditt budskap. Hur du säger något präglar i stor grad vad som ska nå fram. Människan lär sig tidigt att luras med orden, men orden är bara *ett* sätt att kommunicera. Kroppsspråket har faktiskt allra störst betydelse när vi tolkar en annan person, tonfallet näst mest betydelse. Först därefter kommer orden.

Det viktiga är därför inte bara vad du säger, utan även hur du säger det. Ibland säger vi en sak med orden och en helt annan med kroppen. Som bibliotekarie kanske jag säger att jag inte hinner göra de uppgifter jag blir ombedd att göra, samtidigt låter jag uppgiven och sträcker fram armen för att ta emot papperen. Det jag kommunicerar är att jag ska göra det, fastän mina ord säger något helt annat. Som medlem i en projektgrupp eller en arbetsgrupp säger jag kanske att nu ska vi verkligen ta oss tid och prata ut om det här. Det säger jag med ett irriterat tonfall samtidigt som jag otåligt sneglar på klockan. Resultatet blir att vi inte alls talar ut och alla parter blir irriterade över det dåliga resultatet av samtalet.

Som handledare behöver du vara uppmärksam både på hur du säger saker och hur gruppen säger saker. Vad finns under ytan? Ställ dig vid sidan av och observera.

## Frågor för ökad medvetenhet

Under en handledning ska dina frågor vara utvecklande, så att du hjälper gruppen till ökad medvetenhet. Lyssna aktivt med alla sinnen och visa att du lyssnar. Öppna frågor som ”vad hände?” och ”hur gjorde du?” behöver kompletteras med att du fokuserar på frågor som hjälper den som blir handledd att bli mer medveten och att tänka i nya banor. Som ”hur kändes det när du gjorde det?” eller ”hur tror du att det skulle ha blivit om du hade gjort det på ett annat sätt?” Försök att få gruppen att fundera på om det finns andra sätt att se på den här situationen.

Som handledare behöver du ställa frågor som leder till reflektion. Ta dig tid att i förväg formulera dina frågor. Använd även frågor som uppmanar andra att tala mer och frågor som hjälper dig kontrollera att du uppfattat rätt. Frågor som ”har jag förstått dig rätt att ...?” eller ”stämmer min bild att ...?”

### Dina frågor ska hjälpa gruppdeltagarna att:

- Bli mer medvetna om sina val. Hitta alternativ till de tankar som gruppen spontant har. Du kan till exempel fråga ”vad händer om du ...?” eller ”vilket är ert syfte? Stämmer det ni nu säger med det som är det övergripande syftet?”
- Utforska om förändringar, nackdelar, kan vändas till något positivt. Formulera frågan exempelvis så här: ”finns det något som kan vara bra med detta?”, ”om det skulle finnas något som vore bra med detta, vad skulle det kunna vara?”

- Definiera uttryck. Vad innebär "ett bibliotek för alla"? Menar alla samma sak egentligen? Undersök om det är som de tror. Vilka bevis stöder den här tanken? Oroar de sig i onödan eller inte?
- Undersöka uttalade och outtalade regler. Till exempel att alla måste göra på ett visst sätt eller tycka likadant. Sedan kan gruppen fundera över vilka regler som är giltiga och vilka som inte är det.

### Se upp med automatiska tankar och kategoriskt tänkande

Att handleda andra är en konst som man aldrig blir fullärd i. En av de saker som det är viktigt att du är uppmärksam på är gruppens och dina egna *automatiska tankar*. De automatiska, snabba tankarna, som bara kommer och som tycks leva sitt eget liv, är ofta en fälla för en grupp. De automatiska tankarna är till exempel egna inre dialoger där vi tolkar det vi hör. Inte sällan är det negativa tankar.

Men det kan även vara tankar som uttrycks öppet, vi tror att vi vet något om andra utan att vi riktigt vet varifrån tankarna kommer. Det är en form av "färdiga tankar" som inte bygger på vare sig intuition eller logiska analyser, utan på gamla erfarenheter, som inte har något med den aktuella situationen att göra. Omedvetet tolkar vi ett minspel, en replik, en doft utifrån något som vi varit med om förut och därmed drar vi slutsatser som var relevanta då, men som oftast inte alls är det nu.

Forskning visar att mycket sker i våra hjärnor utan att vi vet om det. Det finns ingen självklar enkel gräns mellan vad som är medvetet eller undermedvetet, utan de går i varandra. Våra hjärnceller bearbetar miljontals

signaler varje minut. Men vi är bara medvetna om ett fåtal av dessa. Dina frågor ökar medvetenheten hos den du handleder och därmed ökar möjligheterna att fatta rätt beslut utifrån den situation som faktiskt är idag.

Du som handledare behöver också vara medveten om och hjälpa gruppen att bli medveten om när de eller du hamnar i *kategoriskt tänkande*. Om någon säger att allting är dåligt, undersök om det verkligen är så. Är allting dåligt? Vad är det egentligen som gruppen tycker är dåligt? Var lika uppmärksam när någon säger att en viss sak är bara bra. Det är sällan någonting är bara svart eller bara vitt.

### Några saker som nästan alla behöver tänka på är att:

- Inte känna sig misslyckad för att man inte kan lösa alla problem. Du ska inte lösa gruppens problem. Du ska hjälpa dem att själva lösa problemen. Ibland vill de inte, ibland går det inte på grund av omständigheter utanför, ibland är det dags att ändra den ursprungliga målsättningen.
- Inte värdera andras problem, förstora eller förminska dem. Ett vanligt sätt att förminska andras problem är att berätta om "värre", egna liknande erfarenheter. Även om tanken är god så leder det till irritation i stället för till utveckling.
- Vara ödmjuk och lyssna. Kritisera eller anklaga inte problemställaren.
- Fokusera på rätt saker så att ni inte missar problemets kärna.
- Inte ha för bråttom. Du måste låta processen ta sin tid om ni ska komma fram till varaktiga resultat.

### Viktiga grundprinciper i handledning:

1. Var tydlig med vad som är ditt respektive deras ansvar.
2. Skilj på rollen som expert respektive handledare. Ditt redskap är frågorna.
3. Utgå från syftet och gruppens/individens behov just nu.
4. Var medveten om processen.
5. Ge dig själv egen tid att "stå vid sidan om". Reflektera: Vad händer? Var är vi? Är vi på rätt spår?
6. Var noggrann med gränser, allt från tider till att ni håller er till vad ni kommit överens om.
7. Tänk på strukturen.
8. Sammanfatta ibland vad ni gjort – det kan vara svårt att se i processen.
9. Utvärdera ofta! Ibland är det bra att låta en grupp göra en kort runda eller liknande. Viktigast är dock din egen och eventuell partners utvärdering av er själva.
10. Dokumentera egen utvärdering så att du ser återkommande egna fallgropar, missar och framsteg. Läs dina egna utvärderingar och lär av det du lyckats och misslyckats med.
11. Du som handleder behöver själv regelbunden handledning.

Det är viktigt att vara medveten om att handledning sätter igång en process både hos problemställaren och samtalspartnern. Grunden för all handledning är att visa respekt och vara lyhörd för problemställarens integritet, behov och känslor och att inte ta över ansvaret eller problemet.

Lyssna till processen och försök hitta problemets kärna genom att ta reda på den andres verklighet. Försök aldrig att skynda på en process eller att forcera fram ett beslut. Det är först när man själv inifrån vill något, som det sker en förändring. Sammanfatta alltid vad du ser och hör, men var medveten om din subjektivitet.

### Att våga lämna trygghetszonen

Handledarens uppgift är att väcka frågor utan att veta vilka svaren är. Att själv våga gå utanför sin trygghetszon och hjälpa gruppen att våga göra det. Vi håller oss ofta inom vår trygga sfär, både på bibliotek och andra arbetsplatser. Men när vi gör det begränsar vi inte bara vår rörelseförmåga utan även vår livsenergi, vår motivation och arbetsglädje.

Hur ofta upplever vi arbetet som meningsfullt, viktigt och roligt idag? Hur ofta går vi hem från jobbet och tänker att idag har jag haft kul och gjort viktiga saker? Kreativitet ökar hjärnans kapacitet. Om vi arbetar med meningsfulla saker som också ställer krav på vår kunskap och våra erfarenheter, utvecklas vi.

Vi bär alla vår historia med oss, men vi behöver inte låta oss vara fångna i den. I stället kan vi gå mot en ökad självständighet, vi kan gå mot att tänka och agera utifrån frihet. Från att våga se om det här projektet är rätt, om

syftet stämmer med vad vi ville, till att fundera på var i livet jag finns och om det är där jag vill vara. Varför blev jag bibliotekarie? Varför blev jag bibliotekskonsulent eller bibliotekschef? Gör jag rätt saker just nu? Kanske kommer jag fram till att just här där jag står är den bästa av platser för mig just nu. Eller kanske kommer jag fram till något helt annat.

Handledning är att hjälpa människor att bli medvetna om färdiga tankar, att bli medvetna om det som förut var okänt eller undermedvetet. På så sätt bearbetar vi – vi utvecklar vår förmåga att reflektera och kan därmed fatta andra beslut och hitta nya handlingsalternativ. Det är först då vi tänker och agerar fritt.

Det krävs mod för att våga stanna upp och reflektera. Våga fråga utan att veta svaret. Vågar du?