

Beställ kurs i civilkurage & konflikthantering

Texter om ickevåld, konflikthantering, samhällsförändring, civil olydnad och plogbillsrörelsen

Texter om mötestekniker

Möten är som att spela fotboll tillsammans, teknikerna sätter sig i gruppen. Och deltagarna behöver dessutom finslipa, träna och uppfinna nya demokratitekniker.



Mobbningsmetoder under jämlika möten

Under kurser i ickevåld, civilkurage och konflikthantering lär jag ofta ut [feministiska mötestekniker](#). Där används tusentals metoder för att stärka jämlikhet och demokrati, och samtidigt skapa effektivitet och kreativitet. Metoderna bryter den [stagnation och tröghet](#) som mer [informella mötesformer](#) kan producera.

Precis som med andra metoder för demokrati kan dock även feministiska och jämlikare mötestekniker beslagtas och användas för att dominera och trycka ner.

Mobbning under möten

Visuella mötestekniker som använts av ickevåldsgupper i Belgien, England och Skottland har dykt upp i Sverige. När någon talar lyfter deltagarna händerna för att visa vad de tycker om det talaren säger. Detta visuella betygsättande får gärna funktionen av att karismatiskt lyfta upp populära deltagare och trycka ned de som inte har rätt åsikt. Ifall mönstret upprepas så uppstår mobbning.

Visuella markeringar för möten som tenderar att förvandlas till mobbning:

- Praise: Lyfta armarna och skaka händerna visar att man stödjer talaren.
- Slå handen mot sin egen hals: Visar att man vill att talaren ska sluta tala, att hen är tjatig, upprepar sig eller säger något som inte passar.
- Tummen ner: Visar att man är emot vad talaren säger.

Handteknikerna tar bort Gandhis och ickevåldets skarpa uppdelning mellan sak och person. Dominans, popularitet och mobbning ersätter sakliga argument och dialoger.

Mobben och mobbarna

[Mobbning](#) skiljer sig från när enskilda utövar härskartekniker. Mobbning är ett gruppfenomen. Mobbning är när förtryckande kraft utvinns från en mer passiv mobb. De som utför de visuella hand-tecknen får funktionen av att representera resten av gruppen. Budskapet blir att gruppen inte vill lyssna på vad talaren tycker är viktigt.

En mobb hamnar i resonans med de som utövar makt. En stor del av deltagarna på ett möte kanske inte håller med det som uttrycks genom hand-tecken. Men det är svårt att säga emot hand-tecken. Och ifall ingen bryter maktutövandet så förvandlas de passiva till mobb, de blir passiva förstärkare, en sorts resonanslåda.

Mobbning är representation. De som utför hand-tecknen är inte valda av gruppen, och de har inte blivit tilldelade funktionärsroller som maktingripare eller stämningsunderlättare. Istället för att en vald funktionär förklarar utifrån sin roll vilka gränser och vilket fokus som gäller skapar visuella tecken för "praise" och neggande ett grupptryck som talaren tvingas underställa sig eller trotsa.

En del ickevåldsgrupper har försökt motverka mobbningen genom att ta bort negativa visuella markeringar. Bara positiva markörer tillåts. Men även om inte neggande tillåts pekar karismatiska praise-tecken ut vissa som populära medan andra ignoreras och osynliggörs.

Träning och strukturer som motverkar dominans

För att inte stagnera behöver alla organisationsformer för befrielse, jämlikhet och demokrati bygga in träning och strukturer som ingriper vid dominans, härskartekniker, funktionell dumhet och stagnation. Hur gör sig organisationen mer jämlik och demokratisk? Och hur bygger organisationen in funktioner som ingriper när den blir odemokratisk och maktfullkomlig?

Per Herngren

2006-10-03 Version 0.3

Referenser kring mobbning

- [härskartekniker](#)
- [feministiska mötestekniker](#)
- [vetenskap och teori kring konflikthantering](#)

Makingripare som funktionär under möten – bilaga 1

Den som är [vald till makingripare under ett möte](#) ingriper genom att exempelvis avbryta härskartekniker, be om ursäkt till den utsatta, diskret köra ut förövare, upprätta offret, strama upp moral och regler.

En makingripare kan utesluta någon från ett möte, men makingriparen undviker att skamma förövaren. Att skamma och baktala rasister och sexister är en aktivismmetod som inte används inom ickevåld. Skamstraff var annars en vanlig bestraffningsmetod under medeltiden.

Maktingriparen undviker alltså att peka ut boven inför gruppen. Sedan kan Maktingriparen ju alltid ta ett gräl enskilt efter mötet och förklara att ett uttalande är sexistiskt, rasistiskt eller nedlåtande.

Utpekande av dåliga inför resten av gruppen är ett effektivt sätt att stöta ut någon ur gemenskapen. Förövare blir tvungna att bli defensiva eller aggressiva för att skydda sin integritet. Skamning inför grupp är en traditionell sektteknik för att skapa konformitet. Man kan säga emot enskilda men man kan inte säga emot gemenskapen. Att skapa en mobb är en effektiv härskarteknik.

Inom ickevåldsgrupper undviker man att ta upp personliga konflikt i storgrupp. För att undvika mobbning och skamning använder en del ickevåldsgrupper en maktingripargrupp dit man kan ta upp konflikter eller anmäla övergrepp. Maktingripargruppen kan agera kraftfullt, exempelvis polisanmäla eller utesluta, utan att ramla över i skammstraff eller stormötenas frestelse att producera mobbkultur.

Strukturlöshetens tyranni

En av de feministiska texter som betytt mest för ickevåldsrörelsen är Jo Freemans "[Strukturlöshetens tyranni](#)" från 1970. Texten är en skarp uppgörelse med myten om ledarlösa och strukturlösa grupper inom aktivism och feminism. Det finns helt enkelt inga strukturlösa grupper ([1](#)). Idén är en rökridå så starka och dominanta ska kunna etablera hegemoni utan att bli ifrågasatta. Idén om strukturlöshet hindrar att det skapas formella strukturer men inte att det skapas informella strukturer. Det går aldrig att genomföra ett beslut om att inte ha strukturer, däremot går det att genomföra beslut om att inte ha formella strukturer.

Strukturlöshet leder till att bara några få vet hur beslut tas. Om alla ska kunna delta måste strukturen vara uttalad. Reglerna för beslut måste vara öppna och tillgängliga för alla. Och detta kan bara ske om de är formaliserade.

Informella strukturer skapar eliter

Informella strukturer är basen för eliter. En individ kan aldrig bli elit. En elit är alltid en grupp. Jo Freeman definierar elit som en mindre grupp som har makt över en större grupp. De farligaste eliterna är de som inte är kända för den större gruppen. Strukturlösa grupper skapar just sådana eliter. Dessa eliter gömmer sej under slogans som anti-elitism och strukturlöshet.

Eliter bygger i strukturlösa grupper på vänskap. Vänner relaterar sej mer till varandra, lyssnar mer. De har egna kommunikationskanaler som inte är tillgängliga för andra. Vänner lägger mer tonvikt på varandras åsikter än andras. Utomstående måste hålla sej på god fot med innegrupperna.

Eliter konspirerar sällan. De är bara vänner som råkar delta i samma rörelse. Det kan mycket väl finnas flera vänskapsgrupper som tävlar om makten. Vänskapen kan utökas till en vidare innekets som har rätt stil. Riktig stil kan vara att vara tillgänglig, ogift, eller gift, vara lesbisk, vara mellan tjugo och trettio, vara häftig, ha en viss politisk ståndpunkt, ha en klädstil eller vara vegetarian.

En vanligt kriterium för elitgrupper är att bara de trevliga respekteras. De som inte får vara med är inte tillräckligt fina människor, för gamla, för jobbiga eller för upptagna av annat engagemang.

I en strukturlös grupp är makten i princip gränslös. Det finns inga gränser som begränsar makten. Det finns inte heller någon som är ansvarig inför någon annan. Någon kan ta på sej uppgifter, ta initiativ, skapa nya verksamheter, hoppa av och på så sätt sabotera, utan att de kan ställas till svars.

Strukturlöshet skapar omsättning av deltagare. Det finns inga vägar för det stora flertalet att gå vidare. De lämnar kvinnogruppen eller rörelsen helt och hållet. En del börjar syssla med sina egna projekt. Bara de starka har möjlighet att starta nya grupper.

Strukturlösheten är dessutom ineffektiv.

Demokratisk struktur

Jo Freeman föreslår att vi inte förutsättningslöst ska imitera de traditionella

strukturerna, och inte helt ta avstånd från dem. Istället behöver vi experimentera med många olika tekniker.

Hon föreslår sju kriterier som väsentliga för demokratisk strukturering.

1 Delegera specifik auktoritet till namngivna individer.

2 Se till att dessa har ett ansvar inför gruppen att utföra uppgiften enligt gruppens önskemål.

3 Distribuera auktoritet bland så många som möjligt. Undvik maktmonopol.

4 Roterar uppgifter. Roterar dock inte för mycket. Då har inte individen tid att lära sej uppgiften och upplever inte heller någon tillfredställelse i den. I diskussioner i plogbillsrörelsen har ytterligare ett problem med alltför frekvent rotation lyfts fram. Ansvarsgruppen blir svag och makten går igen över till informella grupper.

5 Fördela uppgifter enligt rationella kriterier. Att välja personer till en uppgift bara för att gruppen tycker om denna, eller att ge någon mindre omtyckt sämre uppgifter skadar både gruppen och individerna som fick uppgifterna. Men deltagare måste få en möjlighet att lära sej färdigheter. Det behövs en form av lärlingssystem snarare än ett sjunk eller simma system.

6 Sprid information till alla deltagare.

7 Jämlik tillgång till resurser. Någon som genom exempelvis sin man har tillgång till tryckpressar kan influera gruppens användning. Tänk på att också färdigheter är resurser. Att dela med sej av sina kunskaper är alltså ett kriterium för Jo Freeman.

Strukturlöshetens tyranni och motstånd

Jo Freemans text har fått en enorm betydelse. Den skulle nästan kunna kallas för den feministiska ickevåldsrörelsens manifest. Den har trycks upp och refererats gång på gång i exempelvis Tyskland och Sverige. Under sjuttioalet utvecklades avancerade strukturer för konsensus med många deltagare i enbart smågrupper genom akvarieform, ordförande ersattes av mötesunderlättare, stämningssunderlättare, tidsunderlättare och under nittioalet har även sexismgripare och maktingripare lagts till. Olika former av formella nätverk

och koalitionsbyggande har utformats. Avancerade former av dagordningar som är klart mer sofistikerade än traditionella.

Kampen för eller mot strukturer kämpas dock gång på gång inom ickevåldsrörelsen i och med att nya individer och grupper ansluter sej. Vägblockadrörelsen och djurbefrielseörelsen i England som använder sej av ickevåld och civil olydnad har de senaste åren varit klart antistruktur. En aktivist från England har hävdad i en diskussion i december 1995(2), att feminismen som var så stark i fredsrörelsen är bortsopad i radikala miljömotståndsgupper.

Inom plogbillsrörelsen i Sverige har det ibland funnits en rädsla för att bjuda in formella grupper i planeringen. Eliternas makt hotas. Så även här har ibland antistruktur hindrat innovationer kring demokratiska strukturer.

Även om mötes-, samarbets och organisationsformerna är sofistikerade i stora delar av ickevåldsrörelsen, speciellt i USA och i Tyskland, är ansvarsfördelning inte lika utvecklad. Många verksamheter saboteras helt enkelt genom att de som tagit på sej en uppgift försvinner eller hoppar av.

Det finns inte samma tuffa vinna eller försvinna krav som för kapitalistiska företag att ständigt finslipa sin organisation. Icke våldsgupper kan ibland oväntat stagnera eller upplösas bara genom att gruppen stöter på problem eller genom att nya organisatörer inte rekryteras.

Är det så att folkrörelseengagemanget, med sin ihärdighet, lojalitet, beredskap att bidra med pengar håller på att försvinna inom freds- och solidaritetsrörelser? Har kontinuitet ersatts med känsla? Är engagemang något för vår personliga utveckling eller för dem som dödas av svenska vapen och stängda nationsgränser?

Per Herngren

1997, version 0.2.3

Jo Freeman

[Artiklar](#)

[Böcker](#)

Fotnoter

1. [Jo Freeman](#), Cathy Levine, *Untying The Knot Feminism, Anarchism & Organisation*, London, Dark Star Press/Rebel Press, 1984 s [5-16](#).
2. Diskussion på Hope & Resistance konferens december 1995.

Effektiva & demokratiska möten

[Beställ kursers](#) i effektiva beslut och innovativa möten till er organisation!
Eller gå [en öppen kurs](#)

Deltagarna får en praktisk kurs om effektivare och mer jämlika verktyg för att arbeta i team, arbetslag eller styrelse. Under kursen tränar deltagarna metoder för hur beslut skapar intensitet och affekt istället för att dränera teamet. Deltagarna över tekniker för hur möten blir mer demokratiska och samtidigt effektivare och roligare.

Utvecklingen av tekniker för beslut, problemlösning och möten har accelererat sedan Jo Freemans klassiska text om [strukturlöshetens tyranni](#) från 1970. Innovationerna har kommit från så blandade grupper som kväkare (konsensus, läsning av mötet, tystnad som samtalsteknik), feminister (runda, personlig rapport, stämningsunderlättare, tidsunderlättare) och ickevåldsrörelsen (maktingripare, avlastning av gruppen), men även från forskning kring problemlösning och konflikthantering (principstyrda förhandlingar, maktbrytande och dialogunderlättande). Under kursen i besluts- och mötestekniker övar deltagarna metoderna tills de börjar sätta sig i ryggmärken.

Kurserna varvar praktiskt användbara övningar med teori och gruppanalys. Vi

erbjuder dessutom fortsättningskurser i hur deltagarna själva kan lära ut metoderna till andra i arbetslaget eller organisationen.

Läs mer om [Proaktivt Konfliktingripande](#)

Deltagarna får en praktisk kurs om effektivare och mer jämlika verktyg för att arbeta i team, arbetslag eller styrelse. Under kursen tränar deltagarna metoder för hur beslut skapar intensitet och affekt istället för att dränera teamet. Deltagarna övar tekniker för hur möten blir mer demokratiska och samtidigt effektivare och roligare.

Utvecklingen av tekniker för beslut, problemlösning och möten har accelererat sedan Jo Freemans klassiska text om [strukturlöshetens tyranni](#) från 1970. Innovationerna har kommit från så blandade grupper som kväkare (konsensus, läsning av mötet, tystnad som samtalsteknik), feminister (runda, personlig rapport, stämningsunderlättare, tidsunderlättare) och ickevåldsrörelsen (maktingripare, avlastning av gruppen), men även från forskning kring problemlösning och konflikthantering (principstyrda förhandlingar, maktbrytande och dialogunderlättande). Under kursen i besluts- och mötestekniker övar deltagarna metoderna tills de börjar sätta sig i ryggmärken.

Kurserna varvar praktiskt användbara övningar med teori och gruppanalys. Vi erbjuder dessutom fortsättningskurser i hur deltagarna själva kan lära ut metoderna till andra i arbetslaget eller organisationen.

Läs mer om [Proaktivt Konfliktingripande](#)

Effektivare möten kan spara in 20 procent av arbetstiden

Per Herngren leder även kurser i effektivare och mer jämlika möten. Enligt [Dale Whelehan, en forskningsledare för en studie](#), gav deras undersökning att effektivare möten kan spara in 20-30 procent av arbetstiden. För en mindre arbetsplats motsvarar det kostnad på hundratusentals kronor per år.

”Enligt [Whelehan visar studien](#) att den genomsnittliga arbetstagaren förlorar två till tre timmar varje dag på grund av dåligt strukturerade möten, dålig teknikimplementering och enkla distraktioner.

- Så fyradagarsveckan är redan här, vi kan bara inte se den eftersom den är

begravd under dessa föråldrade metoder, säger han.”

Skiss på innehåll och teori

- Lämna [ledarskapsfixering](#). utan att hamna i [strukturlöshetens tyranni](#)
- Funktionärer under möten: mötesunderlättare, tidsunderlättare, maktingripare, stämningsunderlättare, förståelseunderlättare, hustomte.
- Beslutsordning: avgränsning, förslagsrunda, syntetisera, läsa mötet, beslutsrunda.
- Demokratiformer: konsensus, [deliberativ demokrati](#), [rekursiv demokrati](#). Hur undviker man att radikala demokratiformer blir nya former för dominans!
- Istället för stormöten och centralism: Akvarieform, komplex demokrati, resonans och koordinering.
- Dialogtekniker: exempelvis du-dialog, immanent dialog, principstyrd förhandling, dialektisk dialog, rhizomatisk dialog.
- Jämlikare organisationsformer: medarbetarskap istället för [styrmodeller](#). Puls och resonans, komplex organisation, samt samordning och mångfaldigande av styrning istället för centralstyrning eller 'plattorganisation'.

Övningar i besluts- och mötestekniker

Metoder för möten

Mötestekniker. Mötesövning. Beslutsövning.

Beslutstekniker

Rösta, konsensus/vetorätt, ledarstyrt, skiljedom, förhandling, upplyst despoti. Reservera sej, ställa sej utanför, veto.

Antal invididuelle relationer: $n(n-1)/2$. 5=10, 7=21, 9=36, 11=55, 250=31 125.

Antal möjliga samarbets kombinationer/hierarkier: 3 deltagare $1 \times 2 \times 3 = 6$.

$6! = 720$. $60! = 8$ med 81 nollor efter.

Problemlösning

Möjliga stigar: Gruppövning: 2 problem/lapp, samtala, vad göra. Öppna upp – ej övertala (från AVP). Samtal och samarbete. Problemlösning istället för kompromiss.

Funktioner från ickevåldsrörelsen, feminism och Movement for New Society

Avlasta – inte lasta över. Funktionärer samarbetar utan att belasta gruppen. Dela upp deltagare i funktioner: tidsunderlättare, stämningsunderlättare, hustomte, maktingripare, förståelseunderlättare, sekreterare. Förberedelse i funktionsgrupper.

Makt i samtal

Makttekniker s 213, Maktspråk och maktbeteenden s 215. Triad eller parövningar, pröva att bryta olika maktspråk. Snabbövning cirkel.

Stärka-undergräva: Splittring, jargong, ironi, patetisk, girafföron, moralism, antimoralism, charm, terapeut, vampyr, informalism, flörta, beskydda, ointresse, lojalitet, allians, upprepning, negerad uppskattning, asocial pratsamhet, självlyssnare, ej lyssnar, undvika att dras in.

Öva funktioner

Upphäva-, stärka- undvika konflikt. Bryta förtryck.

Ta tillbaka, avbryta samtal, avbryta avbrytaren, ge tillbaka ordet, stärka eller fördela auktoritet, besserwisser, bulldoser, dominera, ta på sig allt ansvar, låsa sig, trotsa, nedvärdera, representera, favoritämne, sanningssägare, sakfixering, formalism, expressionism, jag är sån, gnällspik, spela offer, känslösam, psykologisera, belasta, säger bara sanningen, tjat, övertala, utpressning. Lösa problem. Tiden baklänges, snabb-avbrott.

Information overload: beslut, mikrostyra, svårigheter, problem, kan någon göra, privat, terapi. Avlasta, delegera tillbaka.

Samtalstekniker

Par eller triadövningar: Dialog, styrt lyssnande, dialektisk diskussionsteknik, inlevelse, immanent kritik och tänkande, dekonstruktion, destruktion, analys.

Representera: rätt-vi-alla-jag-du-objektivera.

Säga ifrån, höja rösten, gräla, skälla, skrika, skällsord, visa ilska. Informationsöverflöd.

Makt i beslut

Göra exakt vad man lovat, problemlösaren, pragmatism, utopism, stämpla som omöjligt, ointresse, konflikträdsla, brandman, släta över, pyroman, lasta över beslutet om avsked eller förflyttning på offret.

Makt inbyggt i gruppen:

Intimitetens konsensus, grupptryck. Konflikträdsla. "Du skapar ju konflikter" Själv censur, förhandlar i huvudet.

Rävar, erfarna, gruppen värderar inlägg olika, auktoritär personlighet, grå eminenser, klamra sig fast vid det som är, svansen, avhoppare, löshästar, hoppjekar, preliminärt, bromskloss, protest, protest som konstituering och bekräftelse.

Konsensus som beslutsmetod

Texter om ickevåld, konflikthantering, samhällsförändring, civil olydnad och plogbillsrörelsen

Visuella mobbtekniker i möten

Texter om ickevåld, konflikthantering, samhällsförändring, civil olydnad och plogbillsrörelsen

Feministiska mötesfunktioner

Texter om ickevåld, konflikthantering, samhällsförändring, civil olydnad och plogbillsrörelsen

Feministisk & jämlik mötesteknik: intervju

Texter om ickevåld, konflikthantering, samhällsförändring, civil olydnad och plogbillsrörelsen