



# Samarbeidsrådet for tros- og livssynssamfunn som dialogorganisasjon

av

Helge Svare

AFI-rapport 2/2011

# ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

© Arbeidsforskningsinstituttet 2011  
© Work Research Institute  
© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-287-5

ISSN 0807-0865

Arbeidsforskningsinstituttet AS  
Pb. 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO

Work Research Institute  
P.O.Box 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00  
Telefax: +47 22 56 89 18  
E-post: [afi@afi-wri.no](mailto:afi@afi-wri.no)  
Webadresse: [www.afi.no](http://www.afi.no)

Publikasjonen kan bestilles eller lastes ned fra <http://www.afi.no>

# ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

*Temaområde*

Organisasjonsutvikling og innovasjon

*Rapport nr.:*

2/2011

*Tittel:*

Samarbeidsrådet for tros- og livssynssamfunn  
som dialogorganisasjon

*Dato:*

Mars 2011

*Forfattere:*

Helge Svare

*Antall sider:*

49 + vedlegg

*Resymé:*

I februar 2010 ble det inngått en avtale mellom Samarbeidsrådet for tros- og livssynssamfunn (heretter STL) og Arbeidsforskningsinstituttet om å gjennomføre et prosjekt med fokus på STL som dialogorganisasjon. Prosjektet skulle ha to deler. Den første delen skulle ta sikte på å undersøke i hvilken grad STLs rådsrepresentanter opplever at STL lever opp til idealet om å være en dialogorganisasjon og hvilket forbedringspotensial organisasjonen eventuelt har på dette feltet. I tillegg var målet å kartlegge hvilken forståelse den enkelte rådsrepresentant har av hva en dialog er, og hva det innebærer for STL å være en dialogorganisasjon. Den andre delen skulle være utviklingsrettet og munne ut i et arbeid for å videreutvikle STL som en dialogorganisasjon. Sentralt i denne forbindelse sto utviklingen av en veileder for dialogisk praksis i STL og en dialogplakat. Denne rapporten presenterer resultatet av dette prosjektet.

*Emneord:*

Dialog  
Organisasjonsutvikling  
Samarbeid

## **Førord**

Dialog er en av mine store interesser, derfor var det med stor glede jeg takket ja da jeg høsten 2009 ble kontaktet av daværende koordinator i STL, Anders Kartzow, med spørsmål om jeg ville bistå organisasjonen i et utviklingsprosjekt med fokus på nettopp dialog. Fra første stund oppsto det en god dialog mellom oss, senere også med resten av Rådet, og slik fikk prosjektet sine rammer. Underveis i prosjektet er jeg blitt kjent med en fascinerende organisasjon og med en rekke hyggelige og reflekterte mennesker. I den grad prosjektet har ført til noe nyttig, er disse å takke like mye som meg. Spesielt stor takk til koordinator Anders som hjalp til med det praktiske og som jeg hadde løpende kontakt med under den første fasen av prosjektperioden, og til Lise Tørnby som tok over jobben halvveis i prosjektet, og som støttet opp om det med et akkurat like stort engasjement.

Arbeidsforskningsinstituttet, mars 2011

Helge Svare

# Innhold

Forord

Sammendrag/summary

1. Innledning.....	1
2. Hva er Samarbeidsrådet for tros- og livssynssamfunn?.....	2
3. Forskningsmetode.....	4
Aksjonsforskning og dialog.....	4
Prosjektdesign .....	4
Innsamling av data.....	4
Refleksjon og videre prosess .....	5
Litt om det å observere .....	5
Intervjuene og spørsmålene.....	6
Litt om dette notatet – måten det er skrevet på – og anonymisering av resultater.....	6
Hva rapporten ikke tar opp .....	7
4. Litt om min egen forforståelse av dialog.....	8
Hva er dialog?.....	8
Samarbeid og samarbeidsbevissthet.....	9
Målbevissthet .....	9
Metodebevissthet .....	10
Respekt, omtanke og takt.....	10
Mot til å tale, evnen til å formidle et budskap, og vilje til å lytte.....	10
Ballspillet som metafor for dialogen.....	11
Dialogens tre funksjoner .....	12
Oppsummert.....	12
5. Rådsrepresentantenes dialogforståelse.....	13
Workshopen.....	13
Hva er dialog? Oppsummeringen av workshopen i det første rådsmøtet .....	13
Oppsummert.....	13
Dialogforståelsen i intervjuene .....	14
Lytt og lære .....	14
Se seg selv i nytt lys.....	15
Respekt, omtanke og tid.....	16
Oppsummert.....	17
6. Dialogbegrepet belyst gjennom eksempler .....	18
Livsfaseriteprosjektet.....	18
Verdikommisjonen og STLs samråd .....	19
Ansettelsen .....	20
Refleksjoner over eksemplene .....	21
Oppsummering .....	23
Andre positive dialogopplevelser i STL.....	23
7. Møteobservasjoner .....	25
23 mars 2010, Mariagården.....	25

Refleksjoner til det jeg observerte.....	26
26 mai 2010, Kirkens hus.....	28
Refleksjoner til det jeg observerte.....	28
Oppsummerende refleksjon.....	30
8. Tilbake til intervjuene – Om STLs utfordringer som dialogorganisasjon .....	32
Proessen med å ”komme inn” .....	32
Å bygge en dialogkultur .....	33
Problematisk dobbeltrolle .....	35
Vanskelig å finne en fellesnevner.....	36
AU tar over for mye.....	37
Minoritetene blir borte.....	37
Personbaserte problemer .....	39
For lite struktur.....	39
Barneombudet.....	40
9. Forbedringsforslag.....	43
Møteorganisering, AU og tidsbruk.....	43
Involvering som systematisk prosess .....	43
Empowerment av rådsrepresentanter – eller andre utvalgskriterier.....	44
Empowerment .....	45
Saksdokumentene .....	45
Om ulike dialoggrep.....	46
Annet.....	46
10. Konklusjon.....	47
Litteratur .....	49

Vedlegg:  
STL dialogplakat  
Dialogveileder

## Sammendrag

Samarbeidsrådet for tros- og livssynssamfunn (STL) er en organisasjon som på en særlig måte har gjort dialog til et overordnet prinsipp for sin virksomhet. Gjennom observasjon, intervjuer og dialoger har dette prosjektet hatt som mål å finne svar på følgende spørsmål:

- Hva slags dialogforståelse bygger STL sin virksomhet på?
- Hvordan tilrettelegges dialogen(e) i praksis?
- I hvilken grad oppstår det i det dialogiske arbeidet problemer eller utfordringer som fremdeles er uløste, eller der dagens løsninger ikke oppfattes som gode nok?
- Hvordan kan disse utfordringene møtes?

Følgende punkter er fremkommet som svar, og er dermed med og definerer rådsrepresentantenes dialogforståelse:

- Dialog søker og skaper ny forståelse.
- Dialog krever åpenhet og vilje til å sette seg inn i hva andre tenker, blant annet gjennom å stille spørsmål.
- Dialogen åpner for de bakenforliggende begrunnelsene for at folk mener det de mener.
- Dialogen åpner også opp for at man kan se seg selv og sitt eget i nytt lys.
- Dialogen berører noe som oppleves viktig for deltakerne.
- Dialog forutsetter likeverd, respekt og toleranse.
- I dialogen må de som strever hjelpes til å komme frem med sitt.
- Dialog krever mot til å stå for egne meninger.
- Dialogen bygger bruer og skaper nærhet, uten at man behøver å være enig i alt.
- Dialog krever tid.

Av dialogiske utfordringer, identifiserte rådsrepresentantene bl.a.

- Utfordringene nye rådsrepresentanter kan ha med å "komme inn i" råds-kulturen.
- Rådets dobbeltrolle idet det både skal være et organ for religionspolitiske saker som krever hurtig håndtering, og for en mer langsiktig dialog.
- Utfordringen i å gi språklige og kulturelle minoriteter rom til å gjøre sin stemme gjeldende.
- For lite struktur i dialogen rundt del saker.

Som svar på dette – og basert på innspill fra rådsrepresentantene selv – ble det utviklet en dialog-plakat og -veileder som blant annet tar opp:

- Hva er en dialogorganisasjon?
- Hvordan bygge dialogkultur.
- Hvordan inkludere nye rådsrepresentanter.
- Hvordan gi økt innflytelse på utvalg av saker som tas opp.
- Hvordan gjøre de saksorienterte dialogene i rådsmøtene mer dialogiske.

## Summary

The Council for Religious and Life Stance Communities (STL) has made dialogue the overarching principle for its activities, both internal and external. Through observation, interviews and dialogues this project has aimed at answering the following questions:

- What is the conceptual basis for STL's dialogical work?
- How are the dialogues organized?
- Are there any unresolved challenges related to STL's dialogical activities?
- How may these challenges best be dealt with?

The research has resulted in the following statements helping to define the council member's concept of dialogue:

- In dialogue one seeks and creates new knowledge.
- Dialogue requires openness and willingness to understand others – e.g. by posing questions.
- In dialogue one explores the basis of the positions present.
- Dialogue creates new self-insight – one gets the opportunity to see oneself in a new light.
- Dialogue deals with significant issues.
- Dialogue requires equality, respect and tolerance.
- Dialogue requires courage to express oneself.
- In dialogue those who find it hard to speak are helped to find their voice.
- Dialogue builds bridges between people also when agreement cannot be found.
- Dialogue needs time.

Among STL's dialogical challenges, the following were identified:

- For new members it is not always easy to socialize into the prevailing culture of STL.
- To reconcile STL's tasks of both having to deal with matters of religious and life stance politics – preferably through dialogue -- and hosting other kinds of dialogues.
- To assure that minority members in terms of language and culture are able to have their voice heard within the Council.
- Too little structure in some of the dialogues.

To meet these challenges, a dialogue-manifesto and a handbook were developed, in part based on the advice of the representatives. The handbook covers for instance:

- What is a dialogical organization.
- How build a dialogical culture.
- How include new members.
- How give each member a chance to influence the agenda of STL.
- How make the regular council meetings more dialogical.



# 1. Innledning

Denne rapporten presenterer resultatene av et forskningsprosjekt utført av Arbeidsforskningsinstituttet for Samarbeidsrådet for tros- og livssynssamfunn (STL). STL er en organisasjon som på en særlig måte har gjort dialog til et overordnet prinsipp for sin virksomhet. STL. Sentrale spørsmål som dette prosjektet har søkt å finne svar på, er:

- Hva slags dialogforståelse bygger STL sin virksomhet på?
- Hvordan tilrettelegges dialogen(e) i praksis?
- I hvilken grad oppleves dialogen som et hensiktsmessig virkemiddel til å løse organisasjonens oppgaver?
- I hvilken grad oppstår det i det dialogiske arbeidet problemer eller utfordringer som fremdeles er uløste, eller der dagens løsninger ikke oppfattes som gode nok?
- Hvordan kan disse utfordringene møtes?

I tillegg til denne rapporten er de viktigste leveransene fra prosjektet en dialogplakat for STL og en dialogveileder.

Prosjektet vil kunne ha relevans ikke bare for STL, dens medlemsorganisasjoner og medarbeidere, men også for andre som ønsker å utvikle sin organisasjon i en mer dialogisk retning.

## 2. Hva er Samarbeidsrådet for tros- og livssynssamfunn?

Samarbeidsrådet for tros- og livssynssamfunn (STL) er en paraplyorganisasjon for tros- og livssynssamfunn. Rådet springer ut av Aksjon livssynsfrihet i skolen som ble etablert som en respons da regjeringen på 1990-tallet lanserte planer om et "utvidet kristendomsfag" som skulle være obligatorisk for alle elever (KRL). Bak aksjonen sto Human-Etisk forbund, Islamsk Råd og en rekke andre minoritetsreligiøse grupper. Aksjonsgruppen inviterte senere Den norske kirke og Norges Frikirkeråd til å delta i en mer permanent sammenslutning. Dette resulterte i etableringen av STL i 1996. Etter at flere religionssamfunn hadde sluttet seg til, fikk STL for første gang offentlig støtte over statsbudsjettet i 1999. Tilskuddet gjorde det mulig for STL å ansette en koordinator i halv stilling.

Til Rådets forhistorie regnes også en serie interreligiøse dialoger som ble arrangert på Nansenskolen på midten av 1980-tallet og begynnelsen av 1990-tallet, og som skapte et klima for samtale og samarbeid mellom tros- og livssynssamfunn som Rådet har profitert på. (Leirvik 2003)

STL har i dag som medlemmer 14 ulike tros- og livssynssamfunn eller sammenslutninger av slike. Medlemmene er:

- Human-Etisk Forbund
- Det norske baha'í-samfunnet
- Buddhistforbundet
- Den norske kirke v/Mellomkirkelig Råd
- Den norske Kirke v/Mellomkirkelig Råd
- Det Mosaiske Trossamfund
- Gurduara Sri Nanak Dev Ji
- Holistisk Forbund
- Islamsk Råd Norge
- Jesu Kristi Kirke av Siste Dagers Hellige
- Kristensamfunnet
- Norges Kristne Råd
- Oslo Katolske Bispedømme
- Sanatan Mandir Sabha, Norway

Norges Hindu Kultur Senter har status som observatør i Rådet.

STLs øverste organ er Rådet, der to medlemmer fra hver av de 14 medlemssamfunnene i Rådet møtes ca. fire ganger i året og arbeider etter konsensusprinsippet, der medlemsorganisasjonene arbeider sammen for å oppnå avgjørelser basert på villig samtykke.

Noen av Rådets oppgaver er delegert Arbeidsutvalget (AU). Representanter til AU velges av Årsmøtet for ett år av gangen. Arbeidsutvalget møtes ca. én gang i måneden. Sekretariatet står for den daglige driften av virksomheten. Sekretariatet har fra mai 2007 to heltids ansatte. Koordinator er daglig leder av virksomheten og har ansvar for tilrettelegging av Rådets arbeid. ([www.trooglivssyn.no](http://www.trooglivssyn.no))

I STLs vedtekter er rådets formål definert slik:

- Gjennom dialog å fremme gjensidig forståelse og respekt mellom tros- og livssynssamfunn
- Å arbeide for fremme av likestilling mellom tros- og livssynssamfunn i Norge basert på FNs konvensjoner om menneskerettigheter og Den europeiske menneskerettighetskonvensjon.
- Å arbeide internt og eksternt med sosiale spørsmål i et tros- og livssynsperspektiv.
- Å arbeide med tros- og livssynspolitiske spørsmål.

STL har altså to hovedoppgaver eller roller, for det første den religionspolitiske, der Rådet blant annet bidrar med høringsvar til lovforslag som berører tros- og livssynssamfunnenes virke. Den andre går ut på å arbeide mer generelt for å styrke den interreligiøse dialogen. I den forbindelse har Rådet blant annet tatt initiativ til å stifte Religions- og livssynslederforum som er en plattform for samtale om religiøse og verdirelaterte spørsmål for ledere fra tros- og livssynssamfunn. STL startet også høsten 2006 et treårig prosjekt for "lokale religions- og livssynsmøter".

### 3. Forskningsmetode

#### Aksjonsforskning og dialog

Prosjektet er utviklet og gjennomført i tråd med grunnleggende prinsipper for aksjonsforskning (Reason & Bradbury, 2008). Mens vanlig samfunnsforskning styres av et ideal om at det skal være en viss avstand mellom forskeren og det sosiale feltet han forsker på, innebærer aksjonsforskning en tettere og mer dialogisk kontakt mellom forskeren og det sosiale feltet. Et sosialt felt kan for eksempel være en arbeidsplass, en organisasjon eller i dette tilfellet STL.

Et sosialt felt rommer alltid aktører med egne interesser og behov. I aksjonsforskning bestemmer disse aktørenes interesser målet for forskningen like mye som forskerens interesser. Og i tillegg til å innta rollen som informanter eller respondenter som bidrar med data inn i forskningsprosjektet, inviteres de *også* til å delta i tolkningen av dataene som samles inn – og til å kommentere dem. Feltets aktører er altså ikke bare *studieobjekter*, men inntar også rollen som *medforskere* (Eikeland & Finsrud, 1995).

Forskeren i et aksjonsforskningsprosjekt har også et videre spillerom enn i annen forskning. Han behøver ikke begrense seg til bare å samle inn data, teste hypoteser, eller til å utvikle teorier på bakgrunn av det han finner. Han kan også, sammen med aktørene i det sosiale feltet han studerer, enten komme med forslag til tiltak som legges inn i forskningsprosjektet, eller anbefalinger om hva som bør gjøres etter at prosjektet er over. Han står altså ikke bare utenfor det sosiale feltet og betrakter det, men får også lov til å handle og være aktiv sammen med aktørene i feltet.

I dette prosjektet har prosessen forløpt i en serie trinn som kan oppfattes som stadier i en dialog mellom meg som forsker og STL på denne måten:

#### Prosjektdesign

1. STL ved rådets koordinator tok kontakt med meg (forskeren) med et spørsmål om bistand til prosjektet.
2. Jeg utviklet en projektskisse på bakgrunn av henvendelsen.
3. Projektskissen fant sin endelige form gjennom en serie møter med STLs koordinator og AU.

#### Innsamling av data

4. Jeg presenterte prosjektet på et rådsmøte i STL og gjennomførte en workshop der rådsrepresentantene diskuterte hva de la i dialogbegrepet.
5. Jeg observerte to rådsmøter med fokus på det dialogiske samspillet i møtene.
6. Jeg intervjuet de fleste av rådsrepresentantene.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> På grunn av begrensede økonomiske ressurser ble ikke alle STLs rådsrepresentanter intervjuet. Utvalget ble foretatt av prosjektets forsker med sikte på etablere et så representativt utvalg som mulig, det vil si både med hensyn til størrelsen på medlemsorganisasjonen, graden av majoritets/minoritetsstatus i organisasjonen samt rådsrepresentantens egen kultur- og språkbakgrunn og kjønn.

## Refleksjon og videre prosess

7. Jeg skrev et foreløpig notat om funnene mine og mine egne refleksjoner rundt det jeg hadde funnet, som ble presentert for rådsrepresentantene i en workshop (november 2010) der jeg med bakgrunn i de foreløpige funnene stilte noen flere spørsmål. Disse ble det tatt hensyn til under utformingen av den endelige rapporten, samt den supplerende dialogveilederen.
8. Førsteutkastet til dialogplakaten og dialogveilederen ble presentert for rådsrepresentantene i et rådsmøte den 7 februar 2011 med påfølgende dialog. Resultatet fra dialogen ble innarbeidet i den endelige versjonen av veilederen.
9. Denne rapporten sammen med plakaten og veilederen ble sendt til medlemmene i en siste høringsrunde i februar 2011 med invitasjon om å komme med korte innspill/kommentarer. Bortsett fra enkelte positive responser som angikk rapporten som helhet, kom det ikke inn noen ønsker om ytterligere endringer eller tillegg.

## Litt om det å observere

Før jeg går inn på hvordan jeg erfarte de to rådsmøtene, skal jeg komme med noen refleksjoner over hva det vil si å observere. En observasjon oppstår alltid i et samspill mellom det man saklig sett ser eller hører i en situasjon, og den forståelsesramme man har med seg inn i situasjonen (Gadamer, 1965). Når du for eksempel ser en person løfte hånden, vil *betydningen* av det du ser, ikke bare utledes av det faktum at personen løfter hånden, men også av hva du ut fra tidligere erfaringer vet om hva en slik handling betyr. Videre vil det du observerer ikke bare bestemmes av *hva som skjer* i en bestemt situasjon, men også av det som *ikke skjer*, men som du forventet *burde* ha skjedd. Når du for eksempel håndhilser på en gruppe mennesker, og en i gruppen unnlater å ta deg i hånden, og du sier til deg selv "Dette er en uhøflig person", så skyldes ikke denne observasjonen så mye det personen *gjør*, men mer det han *ikke gjør*. Han unnlater å gjøre noe som du forventet at han skulle gjøre, og nå blir denne unnlatsen det viktigste du legger merke til.

Slik var det også da jeg observerte de to rådsmøtene i STL. Jeg interesserte meg ikke bare for det som skjedde, men også for det som ikke skjedde. Og forståelsesrammen jeg tolket det hele ut fra, er min egen dialogforståelse som jeg skal gjøre rede for om litt.

En egen utfordring ved å skulle vurdere den dialogiske kvaliteten på en samtale gjennom observasjon er ellers at flere sentrale dimensjoner ved den dialogiske samtalen ikke er direkte observerbare. I hvilken grad en person lytter interessert når en annen snakker, slik idealet er i en dialog, er for eksempel ikke noe man direkte kan se når man betrakter samtalen utenfra. Det er heller ikke alltid lett å se om en person opplever seg å være inkludert eller ekskludert i samtalen. Det man ser er mimikk, kroppsspråk og atferd som alltid kan tolkes på mer enn en måte. En person som sitter stille og ser ut i luften kan lytte konsentrert, eller han kan sitte hensunken i egne tanker. Hos den som sjelden sier noe i en samtale kan tausheten være et tegn på at han føler seg ekskludert og utenfor, eller den kan bunne i at han er tilfreds med å sitte å lytte og at det er slik han foretrekker å være til stede i samtalen. Hva som er hva, vet bare personen selv. Ønsker man å vite hvordan dialogpartnerne opplever dialogen, må derfor observasjoner av hvordan dialogen forløper, alltid suppleres med intervjuer av dialogpartnerne, slik det også gjøres i denne studien.

## **Intervjuene og spørsmålene**

Før intervjuene ble det utviklet en intervjuguide, delvis på bakgrunn av prosjektets målsetting, og delvis på bakgrunn av det jeg hadde observert i de to rådsmøtene. Under det første intervjuet ble det klart at temaene som jeg hadde valgt å fokusere på, var forbundet med andre tema som det også var viktig å ta opp. Intervjuguiden ble derfor utvidet med noen flere spørsmål som ble brukt i de øvrige intervjuene. Intervjuene fant sted som semistrukturerte intervjuer, det vil si at jeg til hvert av hovedspørsmålene som var formulert i guiden, stilte oppfølgingsspørsmål tilpasset svarene. Fordi innformantene hadde ulike vinklinger i svarene sine, varierte disse oppfølgingsspørsmålene fra intervju til intervju.

Den endelige versjonen av intervjuguiden inneholdt disse spørsmålene:

1. En samtale mellom en eller flere mennesker kan være mer eller mindre dialogisk. Hva tenker du er de 3-4 viktigste kjennetegnene på en dialogisk samtale?
2. La oss si at enhver samtale kan vurderes på en skala fra en til ti, der den minst dialogiske samtalen får ett poeng, mens den mest dialogiske får ti poeng. Hvordan vil du plassere samtalen som finner sted i rådsmøtene i STL (samlet) på denne skalaen?
3. Hvis du ga mindre enn ti, hvorfor ga du ikke ti poeng? Hva (konkret) må forbedres for at du skal kunne gi samtalen i rådsmøtene bedre poengskår på dialogskalaen?
4. Hva var den minst dialogiske samtalen du husker fra et råds møte? Hva (konkret) var det som gjorde den så lite dialogisk?
5. Hva var den beste dialogen du husker fra et råds møte? Hva (konkret) var det som gjorde den så bra?
6. Hvordan er forholdet mellom større og mindre tros- og livssynssamfunn når det gjelder muligheten til å få frem saker i rådet og få sine argumenter hørt?
7. Hvordan er forholdet mellom norske og ikke-norske rådsrepresentanter når det gjelder muligheten til å få frem saker i rådet og få sine argumenter hørt?
8. Har samtale- og omgangskulturen i rådet endret seg siden rådet ble etablert? I tilfelle hvordan, og hva tenker du at grunnen er til endringen?

I tillegg valgte jeg i intervjuene å fokusere på en bestemt episode i det ene av de to møtene jeg observerte. Grunnen var at jeg ønsket å avdekke hvordan de forskjellige rådsrepresentantene opplevde og vurderte den samme episoden: Opplevde de det samme, og vurderte de dette på samme måte, eller var det ulike opplevelse og vurderinger på spill?

### **Litt om dette notatet – måten det er skrevet på – og anonymisering av resultater**

I vanlig forskning der forskeren inntar en mer distansert rolle, er også forskningsrapporten der resultatene av forskningen legges frem, skrevet i en distansert og saklig stil. I og med at dette er et aksjonsforskningsprosjekt der jeg som forsker har en annen rolle, har jeg tillatt meg å gjøre meg selv mer synlig også i rapporteringen. Derfor er deler av dette notatet skrevet i en noe mer personlig stil enn det som ellers er vanlig.

Samtidig er det i aksjonsforskning, som i all annen forskning, viktig å skille mellom observasjoner, refleksjoner og vurderinger, slik at leseren får en sjanse til å se hva som er hva, og gjøre sine egne vurderinger på bakgrunn av hva som legges frem. Dette har jeg også tilstrebet i denne rapporten.

Når det gjelder observasjonene jeg har gjort, har jeg konsekvent valgt å anonymisere dem i presentasjonen. Det samme gjelder alle sitater. Dette er gjort av flere grunner. Blant annet er det ofte lettere å få informanter til å uttale seg åpent og fritt i intervjuer når de vet at de ikke vil bli sitert med navn. Like viktig for valget mitt er det dialogiske idealet om at det som teller i et framlegg, ikke er *hvem* som sier det, men *hva* som sies.

I de tilfellene der rådsrepresentanter i intervjuene omtaler andre rådsrepresentanter, har jeg også valgt anonymisering som hovedprinsipp, av samme grunner som over.

### **Hva rapporten ikke tar opp**

Noen av dialogene som finner sted innen rammen av STL faller inn i kategorien interreligiøs dialog. Det finnes i dag en omfattende litteratur om dette emnet, også om den intrerreligiøse dialogen i Norge. Denne studien har imidlertid ikke et spesielt fokus på interreligiøs dialog. Den ser på dialogen i STL i mer generell forstand, og den grad den har et fokus er det mer på dialogens kobling til den organisatoriske dimensjon i STL enn den interreligiøse dimensjonen.

## 4. Litt om min egen forforståelse av dialog

Når jeg ble bedt om å utføre et oppdrag for STL, skyldes det antakeligvis at jeg allerede i mange år har vært opptatt av dialog, skrevet om dialog (Svare, 2002, 2006; Svare & Herrestad, 2004) og vært med på mange dialoger, både som dialogleder eller –fasilitator og som deltaker. I dette avsnittet skal jeg tegne en skisse av hva slags dialogforståelse dette har gitt meg. Dette er også denne dialogforståelsen jeg hadde med meg inn i prosjektet, som danner den forståelseshorisonten jeg har vurdert STL ut fra, og som danner en viktig bakgrunn for utviklingen av dialogplakaten og –veilederen som prosjektet munner ut i.

### Hva er dialog?

Noe av det som slår meg når jeg leser hva ulike forfattere har skrevet om dialog, eller møter forskjellige dialogpraktikere, er mangelen på en felles, enhetlig oppfatning av hva en dialog er. De fleste er riktig nok enige om at dialog er noe annet enn monolog (enetales) eller debatt. For mens den klassiske debatten er en kamp der deltakerne forsøker å vinne over hverandre, ofte ved å bruke retoriske knep som ikke hører hjemme i en dialog, er dialogen preget av respekt, åpenhet og samarbeid. Dette siste er også min oppfatning. Men der slutter også enigheten.

En skillelinje går i forhold til åpenhet og struktur. Da den kjente dialogfilosofen David Bohm startet sitt dialogarbeid på 1960-tallet, etablerte han en dialogform som var svært åpen i formen (Bohm & Nichol, 2004). Dialogen hadde ikke noen bestemt agenda eller mål, annet enn det deltakerne selv kom frem til i dialogen. Den hadde heller ingen ledelse, bortsett fra i begynnelsen av dialogen: I resten av dialogen skulle deltakerne styre seg selv. Det ble lagt stor vekt på spontanitet, og at ting skulle oppstå i det tempoet og i den rytmen det gjorde. Målet var riktignok at deltakerne i dialogen skulle bringes inn i en prosess der de mer og mer begynte å tenke sammen og utvikle en felles bevissthet, men få grep ble gjort for å sikre at det skjedde.

Gjennom sin sterke innflytelse på engelske og amerikanske dialogteoretikere og -praktikere har flere trekk ved Bohms dialogmodell funnet fotfeste i mange menneskers dialogforståelse (jf. for eksempel (Isaacs, 1999)). Det gjelder for eksempel ideen om at dialogen skal være mest mulig åpen, uformell og spontan. En annen ide som kan føres tilbake til Bohm, er ideen om at dialogen forutsetter en form for tilbaketreking fra dagliglivet. Bohms dialoger foregikk typisk ved at en gruppe mennesker møttes på et fredelig sted over flere dager for å ha dialog sammen. Det at man var et annet sted enn der man oppholdt seg til daglig, og hadde god tid sammen, ble sett på som en betingelse for å få til en god dialog.

På den andre siden finner vi også dialoger som er mer strukturerte, og dialogpraktikere som støtter ideen om mer strukturerte dialoger. Et eksempel er de såkalte dialogkonferansene som i Norge særlig er utviklet innen arbeidslivet, og der dialogen følger et mønster som i stor grad er lagt på forhånd (Pålshaugen, 2002; Tovsen & Larsen, 1998). Dialogkonferansen har også et på forhånd bestemt mål. Som regel er målet å samle kunnskap og gjøre seg kjent med ulike synspunkter, og slik skape et kunnskapsgrunnlag som kan komme til nytte *etter* at dialogen er slutt.

I Norge har også mye dialogarbeid vært utført i regi av Nansenskolen, og hatt som formål å skape fred og forsoning mellom tidligere fiendtlige parter, for eksempel på Balkan (Røhr, 2005). Innenfor dette arbeidet har det også utviklet seg en bestemt forståelse av hva dialog er, hvor særlig det å bli



kjent og etablere gode relasjoner spiller en nøkkelrolle. For mange er også *dette* det mest sentrale i dialogen, eller kanskje til og med det som definerer hva en dialog er.

Min egen respons på disse ulike posisjonene er ikke å velge én av dem, men heller forsøke å forme et dialogbegrep som er vidt nok til å romme dem alle. I følge denne forståelsen kan en dialog organiseres på ulike måter og ha flere mål. En dialog kan være kort eller lang, den kan foregå midt i det travle dagliglivet i sammenheng med andre samtaler eller gjøremål, eller som en organisert hendelse der man reiser bort sammen.

Nøkkelen til denne dialogforståelsen er at man i stedet for å fokusere på substantivet "dialog", legger hovedvekt på adjektivet "dialogisk". Tanken er altså at samtaler av mange slag kan være *mer* eller *mindre* dialogiske. Målet er å gjøre de samtalerne man fører, mer dialogiske – der det er hensiktsmessig.

Hva er det som gjør en samtale dialogisk? Her er noen stikkord:

### **Samarbeid og samarbeidsbevissthet**

Mens debatten er en kamp der alle forsøker å vinne over de andre, og der enhver "seier" innebærer at andre må "tape", er den dialogiske samtalen et samarbeidsprosjekt der man forsøker å skape noe sammen slik at alle kommer ut som "vinnere". Idealet er at alle som er med i den dialogiske samtalen, bidrar med dette for øye, etter beste evne. Men ikke bare det: De bør også gi de andre dialogdeltakerne anledning til å yte sitt beste, eller enda sterkere: De må forsøke å hjelpe og inspirere dem til å yte sitt beste. Her passer det å bruke mottoet "å spille hverandre gode". For en dialogisk samtale er ikke så ulik samspillet i et samspilt fotballag: Jo bedre samspill spillerne skaper sammen, og jo mer de sammen greier å få hver enkelt spiller til å yte sitt beste, jo bedre blir resultatet for hele laget – og dermed også for alle som er med i det.

### **Målbevissthet**

Ikke alle dialogiske samtaler trenger å ha et mål utover selve samtalen, men mange dialogiske samtaler har det. Når vi møtes for å ha en dialogisk samtale, er det fordi samtalen skal svare på et behov, fordi vi vil oppnå noe med det, eller fordi resultatet av den dialogiske samtalen skal brukes til noe. Det kan være at en av de som kommer til samtalen trenger hjelp eller støtte til noe av de andre, det kan være at dialogdeltakerne trenger å utvikle en felles forståelse av noe, eller det kan være at målet ganske enkelt er å bli bedre kjent. Uansett hva målet er, eller hva slags oppgave dialogen skal løse, er det imidlertid viktig at dialogdeltakerne forholder seg bevisst til denne dimensjonen ved dialogen, både ved å være tydelige på hvilke mål de selv har med seg inn i dialogen, og ved å være lydhøre overfor hvilke mål de andre har. I tillegg kreves det vilje og evne til å søke en felles enighet om hvilke mål de sammen skal forsøke å virkeliggjøre i den dialogen de nå er inne i. Dette kan godt være flere enn ett mål, og målene kan godt endre seg i løpet av samtalen. Men det bør søkes en form for samstemthet om hva målet til enhver tid er.

Når jeg bruker adjektivet målbevisst, er det i *denne* betydningen av ordet. Til daglig kaller vi en person målbevisst når han forfølger et mål og ikke gir seg uansett hvilke hindringer han møter. I dialogsammenheng betyr målbevissthet mer at man sammen søker å utvikle en samstemthet rundt hvilke mål som skal få styre samtalen. Kjernes spørsmålet i den forbindelse er: Hva er grunnen til at vi

har denne samtalen nå? Hva skal den tjene til? Det gjelder enten målet er satt på forhånd, eller om det bestemmes som en del av dialogen.

Ideen om dialogisk målbevissthet henger sammen med den forrige ideen om dialogen som et samarbeidsprosjekt. Uten at man vet hva målet for samarbeidet er, er det vanskelig å bidra positivt til det.

### **Metodebevissthet**

Oppnåelse av ulike mål, krever ulike strategier. Hvis målet for en dialogisk samtale er å bli kjent, kreves det en annen type innsats fra deltakerne enn hvis målet er å skaffe seg oversikt over et saksfelt. En dialogisk samtale er en samtale der deltakerne er klar over dette, og forsøker å velge strategier som passer til målene som skal virkeliggjøres. Spørsmålet er: Hvordan legger vi opp samtalen slik at vi best mulig oppnår det dialogen skal tjene til?

Vurderingen av hvor mye eller lite tid man har til rådighet spiller også inn her. Ideelt sett bør man alltid ha god tid slik at målet med den dialogiske samtalen kan oppnås i ro og mak, uten tidspress. Men i den virkelige verden er vi for det meste begrenset av mangel på tid. Noen ganger kan vi rydde plass til mer tid, mens vi andre ganger må greie oss med den tiden vi har. Uansett er det nødvendig å ta *den tiden vi har* i betraktning når vi legger opp dialogen. Nøkkelspørsmålet i denne forbindelse er: Hvordan skal vi legge opp samtalen slik at vi får mest mulig ut av den på den tiden vi har til rådighet.

### **Respekt, omtanke og takt**

At den dialogiske samtalen er et samarbeid, betyr også at alt som kan bidra til å skape et godt samarbeidsklima, hører hjemme i en god dialog. Herunder kommer respekt og omtanke og takt. Hvis man i en dialog greier å virkeliggjøre mottoet om å spille hverandre gode, er man godt i gang med å løse dette problemet. For man kan ikke spille andre gode med mindre man også ser dem som kompetente medspillere og har viser konkret omsorg for dem, i form av å tilrettelegge forholdene slik at de får mulighet til å virke på sitt beste.

### **Mot til å tale, evnen til å formidle et budskap, og vilje til å lytte**

I de fleste samtaler der flere er med, utvikler det seg et mønster der noen snakker mer enn andre. Det mest ekstreme eksemplet på dette er "møteplageren" som tar ordet enten han har noe å si eller ikke, og som kan snakke i timevis hvis ingen avbryter ham. På den andre siden av skalaen har vi ham som alltid sitter stille og hører på de andre, kanskje fordi han er sjenert eller redd for å ta ordet, eller fordi han synes det er vanskelig å finne de rette ordene som uttrykker det han vil si på riktig måte.

Hvis man i en dialog greier å virkeliggjøre mottoet om å spille hverandre gode, er man igjen godt i gang med å løse dette problemet. I tillegg gjelder det for hver enkelt deltaker i dialogen å gjøre det klart for seg selv at det å lytte er like viktig for dialogen som det å tale, og at den som ikke alt kan det, må øve seg. For den som har en tendens til å snakke for mye uten å komme til poenget er det viktig å øve seg på å uttrykke seg poengtert og konsist. For den som snakker mye kan det være nødvendig å øve seg i å lytte.

## Ballspillet som metafor for dialogen

For litt siden hevdet jeg at ballspill kan være en god metafor for dialog, eller retter sagt samspillet til ett av lagene på banen. Vi ser her bort fra at det i et ballspill er to lag som ligger i konkurranse med hverandre om å vinne, slik at spillet som helhet har mer til felles med en debatt enn en dialog. I stedet skal vi altså ha fokus på samspillet internt i hvert lag.

Det dialogiske ved dette samspillet er for det første at spillerne har et felles mål som de så godt som mulig søker å virkeliggjøre sammen. Det er også klart at dette målet er noe som ingen av spillerne kan nå hver for seg. De trenger de andre for å lykkes. Og jo flere som bidrar, og jo bedre de bidrar, desto mer øker sjansen for at laget som helhet, og dermed også de enkelte spillerne, oppnår det som er grunnen til at de er samlet ute på banen, nemlig å vinne.

Slik, tenker jeg er også en god dialog. Den er en aktivitet der alle deltar for å oppnå noe sammen, og der alles innsats bidrar positivt: Jo flere som bidrar, og jo bedre de bidrar, desto mer øker sjansen for at dialogen som helhet blir bra. Og på den måten får også de enkelte dialogdeltakerne mest mulig ut av dialogen.

En god dialog er også en samtale der deltakerne går inn i samtalen nettopp med dette for øye. Man går altså ikke inn i samtalen for å hevde seg, eller vinne noe på bekostning av andre, men for å skape noe sammen. Og man vet at dette som skapes sammen, er noe som ingen av de enkelte deltakerne er i stand til å skape alene – like lite som en enkelt spiller alene kan danne et lag. Man trenger de andre, like mye som de trenger deg.

Ballspillet er også en god metafor for dialogen på den måten at den får frem det helt spesielle samspillet mellom selvutfoldelse og samarbeid, og mellom selvbevissthet og fellesskapsbevissthet, som finnes i en god dialog. På den ene siden må den enkelte spilleren kunne utfolde seg med en viss selvstendighet. Fordi spillet finner sted uten noen overordnet ledelse, må den enkelte spiller selv finne ut og ta initiativ til hva han skal gjøre. Spillet har også plass for "enere"; spesielt dyktige spillere som ønskes velkommen og gis spillerom fordi hele laget vinner på å ha dem blant seg. Vel å merke så lenge de i tillegg til å være enere, også er i stand til å spille på lag med de andre.

For å greie dette må de være i stand til å dele oppmerksomheten mellom det de selv skal gjøre, og resten av laget. Hver spiller må både kunne takle de umiddelbare utfordringene der han selv er, og samtidig ha blick for hvor de andre spillerne er, hva slags muligheter som ligger i dette, og på mindre enn et sekund justere sin egen strategi i forhold til det han ser.

Dialogen ligner på dette, ved at det også her må være en balanse mellom den enkeltes innsats og fellesskapet, der den enkelte utfolder seg til fellesskapets beste, samtidig som han har blick for de andre, og gir de andre mulighet til å slippe til, igjen til fellesskapets beste. Idealet om å "spille hverandre gode", gjelder her. Samtidig er det verdt å merke seg at dette idealet ikke kan virkeliggjøres uten at man virkelig ser de andre, ser deres styrker og svakheter, og ikke minst deres muligheter til å bli noe *mer* enn de er hvis de gis sjansen til det.

Et videre poeng som følger av sammenligningen mellom et ballspill og en dialog, er at dialogen er noe man kan øve seg i. På samme måte som et fotballag kan møtes for å øve samspill, er det mulig å øve seg i å bli bedre i *dialogisk* samspill. En gruppe som gjør dette regelmessig vil også øke

sannsynligheten i å lykkes i samspillet, fordi man blir kjent med de andre underveis. Dermed blir det også lettere for den enkelte å vite hva han skal gjøre for å "spille de andre gode".

Endelig er samspillet i laget underlagt de generelle reglene som gjelder for fotball, og som i en viss forstand definerer hva slags spill fotball er, hvor mange spillere som kan være på banen, hvordan spillerne skal forholde seg til hverandre, osv. Slike regler kan man også gjenfinne i mange dialoger, enten de er implisitt til stede som en form for taus kunnskap, eller de gjøres eksplisitte for deltakerne før dialogen begynner (Svare 2006, 22).

### **Dialogens tre funksjoner**

Over skrev jeg at en dialog kan ha mange mål. I tillegg til dette tenker jeg at *alle* dialoger, så sant de er ekte dialoger, bidrar til å virkeliggjøre følgende tre mål, som også kan kalles dialogens tre funksjoner.<sup>2</sup>

1. Kunnskap: Dialoger bygger og utvikler kunnskap. Det er umulig å føre en dialog uten at det på en eller annen måte skjer en deling av kunnskap. I det minste får jeg vite hva du tenker, og du får vite hva jeg tenker. Gjennom dette blir vi også bedre kjent: Vi får kunnskap om hverandre.
2. Selvdannelse: Dialogen styrker og utvikler den enkelte som er med. Han vokser og utvikler seg både i møtet med de andre, og i møtet med kunnskapen som utvikles.
3. Samfunnsdannelse. Dialoger styrker og utvikler relasjoner mellom mennesker. Idealene som styrer dialogen – respekt, omsorg og det at man "spiller hverandre gode" bidrar til å skape en egen type fellesskap, som vi kunne kalle "dialogiske samfunn".

### **Oppsummert**

- Den dialogiske samtalen er et samarbeidsprosjekt der man forsøker å skape noe sammen slik at alle kommer ut som "vinnere".
- Den dialogiske samtalen følger idealet om å "spille hverandre gode" (man hjelper hverandre å yte sitt beste inn i dialogen)
- Hvis den dialogiske samtalen har et eller flere mål, bør samtalepartnerne søke å bli samstemte rundt målet/ene og måten å komme dit på.
- Om tiden er begrenset bør man søke å få mest mulig ut av den tiden man har.
- Den dialogiske samtalen krever respekt og takt.
- Den dialogiske samtalen krever mot til å tale, evnen til å formidle et budskap, og vilje til å lytte.
- I enhver dialog finner det sted kunnskapsdannelse, selvdannelse og samfunnsdannelse.

---

<sup>2</sup> Begrepet funksjon viser til det som typisk skjer i en aktivitet av en bestemt type, og som av den grunn kan inngå i definisjonen av denne aktiviteten.

## 5. Rådsrepresentantenes dialogforståelse

I de neste kapitlene skal vi ta for oss hva representantene i STL mener om dialog og dialogens vilkår innenfor rammen av STL. Vi begynner med å se på rådsrepresentantenes forståelse av hva en dialog er. Fremstillingen bygger til dels på en workshop, og dels på uttrekk og generaliseringer fra intervjuene.

### Workshopen

Det første rådsmøtet jeg observerte fant sted den 23 mars 2010 i Mariagården som tilhører Oslo katolske bispedømme. Møtet var delt i to: Først ble det arrangert årsmøte for STL, med behandling av ordinære årsmøtesaker, deretter var det rådsmøte. Til slutt var det lagt inn en kort workshop med meg der jeg fikk presentere dette prosjektet og der vi hadde en kort refleksjon rundt spørsmålet "Hva er dialog?".

### Hva er dialog? Oppsummeringen av workshopen i det første rådsmøtet

Workshopen ble ledet av meg, og gikk ut på at rådsrepresentantene ble spurt om hva – etter deres mening – en dialog er. På grunn av knapp på tid ble det bare tid til å høre svarene fra hvert enkelt rådsrepresentant etter tur, uten kommentarer eller innspill fra de andre. Her er hovedpunktene i svarene som kom frem:

En dialog finner sted når alle kommer ut av samtalen med ny forståelse om hva man snakker om og hva standpunktene bygger på. Dialogen forutsetter også at temaet man tar opp, er interessant for alle som er med i dialogen, eller at noe står på spill for deltakerne. Og alle eier resultatene av dialogen. Det å lytte og bli lyttet til, fremholdt mange, er også nødvendig for å få en dialog til å oppstå. I dette må det ligge et ønske om å forstå de andre, og ha en ekte interesse for den/de andre og det de sier.

Flere av rådsrepresentantene fremhevet også at dialogen må være gjennomsyret av bestemte holdninger, først og fremst ydmykhet og vilje til å lære eller endre seg. Måten man omgås på eller møter hverandre på, er også vesentlig. Man må møte de andre som likeverdige, og med vennlighet og respekt slik at det skapes tillit og trygghet, og ikke bruke manipulering, makt eller press. Spesiell oppmerksomhet ble også gitt til de som strever i en dialog. Det er viktig å gi rom for at alle ikke greier å uttrykke seg optimalt, og å være beredt til å hjelpe dem til å gjøre det.

Flere av rådsrepresentantene fremhevet at dialog også krever mot: Mot til å stå for egne meninger, og mot til å famle og dumme seg ut om nødvendig. Sist men ikke minst forutsetter dialogen tid.

### Oppsummert

- Dialog søker og skaper ny forståelse.
- Dialogen berører noe som oppleves viktig for deltakerne.
- I dialogen er det like viktig å lytte som å tale, og lyttingen må preges av ekte interesse.
- Dialog forutsetter likeverd og respekt.
- Den som går inn i dialogen må være villig til å endre seg, mer enn å endre andre.
- I dialogen må de som strever hjelpes til å komme frem med sitt.
- Dialog krever mot til å stå for egne meninger.

- Dialog krever tid.

### **Dialogforståelsen i intervjuene**

Svarene på hva en dialog er, som kom frem i workshopen, var preget av at tiden var relativt knapp, og at det var mange som skulle si noe. Dermed ble svarene stikkordspregete. I intervjuene som fulgte, ble det anledning til å gå mer i dybden på de enkelte rådsrepresentantenes dialogforståelse. I det følgende skal vi ta for oss noen hovedpunkter av det som her kom frem.

### **Lytte og lære**

Når jeg spør rådsrepresentantene om hva de legger i begrepet dialog, svarer de det ofte med å vise til formålet med dialogen: En dialog er en samtale man oppsøker for å lære noe i møtet med andre, og samtalen blir en dialog i den grad den faktisk danner rammen rundt slik læring. Det vektlegges også at læringen skjer i *selve møtet* med andre. Man lærer ved å lytte til hva andre tenker, hva de har erfart og hvordan verden ser ut fra deres ståsted.

Her er noen sitater:

- Det jeg oppfatter som det største utbyttet: At du lærer å kjenne og forstå utgangspunktet til de du møter i dialogen.
- Det er noe med å bli klokere.
- Dialog er åpenhet for andre synspunkter. Det er et sted å lære.
- Dette er spesielt viktig innen tro og livssynssammenheng der nyansene og fordypningene en vesentlig del.
- Dialog er en samtale mellom en eller flere parter som har til hensikt å berike eller bli kjent med de andres synspunkter og ståsteder.
- Dialogen åpner opp for flere aspekter ved verden.

En dialog oppstår når man lærer sammen med andre, fremholdes det. Den viktigste egenskapen dialogen krever av deltakerne, er derfor åpenhet og vilje til å sette seg inn i hva de andre tenker. Mer konkret innebærer dette blant annet en dyrking av spørsmålet, og en åpen, empatisk holdning.

Her er noen flere sitater:

- Dialog er åpenhet for andre synspunkter. [...] Hvis man ikke har det i bunn, blir det vanskelig å drive en dialog. Da kommer man inn i en debatt som er noe helt annet.
- Dialog handler om å lytte og lære, mer enn å overbevise.
- Det viktigste er at man er interessert i det de andre mener.
- Et kjennetegn ved dialogen er forsøket på å sette seg inn i dialogpartnerens ståsted og situasjon. At man ser ham fra hans ståsted. Det innebærer også å eksternalisere seg selv, og se seg selv fra utsiden.
- Dialogen er en måte å samtale på som er annerledes enn diskusjonen eller debatten. Den er mer åpen, mer ute etter å skape kunnskap og forståelse enn å vinne.
- En samtale blir mer dialogisk ved at man faktisk lytter når noen snakker, og at man faktisk hører etter og ikke bare sitter og tenker på sitt eget eller hva man selv skal si for å tilbakevise, parkere eller slå i hjel det som sies. Det er det jeg oppfatter som aktiv lytting.

Eller at man spør om man har forstått det en annen sier er riktig, før man begynner å argumentere mot det.

- Øvelse i å lytte er veldig viktig for en dialog, sammen med neste skritt: Å stille spørsmål: "Jeg har hørt det og det ... Har jeg forstått deg riktig?"
- Det er evne til åpenhet, men uten krenkethet. Slik at man kan ha en åpenhet som også inkluderer vanskelige felt.
- Dialog er noe annet enn monolog. Man både lytter og taler.

En annen dimensjon ved læringen som skjer i en god dialog, er at man ikke bare blir gjort kjent med hva andre mener, men også at man kommer i en posisjon det man åpner opp for å se "hva som ligger bak" de ulike meningene. Det som ligger bak kan være erfaringer som forklarer hvorfor man mener hva man gjør, eller andre typer bakgrunnskunnskap eller verdier. Dermed blir man også i stand til å forholde seg til det den andre sier på en annen måte, og selv om man kanskje ikke selv endrer mening, blir det lettere å forstå eller akseptere hva den andre mener, fordi man forstår bakgrunnen for at han tenker som han gjør.

- Du må forstå at det er noen grunner som ligger bak. Dialog handler om å forstå at det kanskje ikke finnes noen fasit for det man snakker om. Og å snakke ut fra en erkjennelse om at man kanskje ikke blir enige. Man at man forstår mer om hverandres ulikhet. Så kan man heller bli enig om hvordan man kan være uenig.

I dette ligger det også at dialogen har en brobyggerfunksjon. Den bygger broer mellom mennesker med forskjellige utgangspunkt, og bidrar til større nærhet, uten at man nødvendigvis blir like hverandre:

- Dialog er å finne veier som begge aksepterer, en vei imellom, en middelvei.
- Begge må prøve å forstå. Slik at avstanden mellom oss blir mindre.
- Dialog bygger forståelse mellom folk. Den gir ikke nødvendigvis alle svarene, men man lærer å kjenne den andre parten.

Det kan være verdt å merke seg at selv om mange av de intervjuede vektlegger viktigheten av å åpne seg og lytte til andre, forutsetter læringen som beskrives også at dialogmedlemmene åpner seg og deler sine egne tanker og erfaringer med andre. For at en dialog skal bli en læringsarena, kreves det at medlemmene både taler og lytter. Samtidig er det neppe tilfeldig at det er lyttingen som vektlegges av rådsrepresentantene. Det er denne som skiller dialogen fra monologen og debatten, der deltakerne også taler, men nå for å påvirke sine tilhørere, ikke for å lære noe selv. Dette er også noe som vektlegges i sitatene. Dialogen skiller seg fra både monologen og debatten. For i begge disse kommunikasjonsformene har taleren som mål å overbevise andre, ikke lære noe selv.

I sitatene over går det også mer spesifikt inn på hvordan man skal lytte til de andre i en dialog. Det handler om å være interessert i det den andre sier. og mer enn det: Det handler om å gå ut av seg selv, metaforisk talt, og forsøke å forstå hvordan verden ser ut fra talerens ståsted, noe som også innebærer å se seg selv utenfra.

### **Se seg selv i nytt lys**

Det å lytte til andre og åpne seg for andres tanker og erfaringer, handler ikke bare om å få et rikere og mer detaljert bilde av hvem de andre er, og den virkeligheten som formidles gjennom det de sier.

Det skaper også en mulighet for å se seg selv og sitt eget i nytt lys. Dette er også en form for læring som kjennetegner dialogen, fremholdes det i intervjuene. En vellykket dialog gjør noe med deg, endrer forståelsesrammen din, den flytter deg – metaforisk talt – fra et sted til et annet, slik at hele virkeligheten av og til kan fremstå på en ny måte.

Her er noen sitater:

- En kan komme til forståelsesrammer som gjør at man må se på sitt eget med nytt blikk. I det ligger læringen.
- Du må være forberedt på at dialogen kan få deg til å endre syn. Men da må du være villig til å oppgi noe du trodde var riktig.
- Dialog forutsetter villighet til å la meg endres.

Også i perspektivet som her tegnes opp, settes fokus på lytteren, den som tar til seg det de andre sier, og villigheten han har til å la seg forandre av det han mottar. Dette kunne vi kalle å innta en dialogisk holdning til andre mennesker, og til de relasjonene man går inn i. Samtidig tenker jeg det er viktig å fastholde at relasjoner bare blir virkelig dialogiske hvis begge (eller alle) parter i dialogen inntar denne holdningen. Dette er antakeligvis også underforstått i utsagnene over.

### **Respekt, omtanke og tid**

Det å utvikle en dialogisk relasjon av gjensidig læring, knyttes av rådsrepresentantene også til andre idealer og holdninger. Respekt og toleranse fremheves for eksempel som viktig:

- Det er også vesentlig å ha respekt for hvert menneskes ståsted og integritet.
- Dialogen krever respekt for det den andre står for, eller om ikke respekt, så i hvert fall toleranse. Selv har jeg også som ideal å respektere ethvert menneskes tro, også de som ikke har en tro. Det er mitt utgangspunkt. Jeg vil respektere ethvert menneskes integritet til å mene og forholde seg slik det selv velger.

En konkret måte å vise respekt på, er å legge opp dialogen slik at ingen opplever skam:

- For meg er en av hovedforskjellene på dialog eller ikke-dialog at man ikke forsøker å tvinge andre til å uttrykke skam over seg selv. En virkelig dialog tvinger deg ikke til å skamme deg over deg selv. Jeg skal ikke si til deg: "Fy skam deg, nå må du erkjenne for oss andre at du skammer deg!"

Andre forhold kan også bidra til å styrke det dialogiske, som det å holde øyekontakt med den man snakker med, eller generelt det å opptre vennlig og omsorgsfullt og på en måte som viser at man ser og anerkjenner den andres behov.

- Øyekontakt er et kjennetegn på dialog.
- Dialog er et omfattende begrep som kan bety veldig mye. Jeg tenker at alt kan være dialog. Måten noen kommer meg i møte, ser på meg, nikker, smiler eller er alvorlig, vil forsyne meg med vann og kaffe: Alle slike små og store ting er etter min mening en del av dialogen.

Tid dukker opp som tema i samtalen på ulike måter i rådsrepresentantenes svar. Til dels krever den enkelte dialogen tid. Det må være tid til å lytte, tid til å sette seg inn i den andres ståsted, tid til å klargjøre egne tanker, og tid til å skape det rommet som gjør det mulig for alle å slippe til. Men



rådsrepresentantene kommer også inn på at det å skape en dialogisk kultur, tar tid. Her snakkes det ikke lenger bare om de enkelte dialogene, men selve den kulturen som fremmer dialogen.

- Dersom den skal føre til noe, er det viktig at det bygges en god relasjon mellom dem som deltar i dialogen. Det tar ofte tid å etablere tryggheten mellom partene.

### **Oppsummert**

- En dialog er en samtale man oppsøker for å lære noe i møtet med andre, og samtalen blir en dialog i den grad den faktisk danner rammen rundt slik læring.
- Dialog krever åpenhet og vilje til å sette seg inn i hva andre tenker, blant annet gjennom å stille spørsmål.
- Dialogen åpner for de bakenforliggende begrunnelsene for at folk mener det de mener.
- Dialogen bygger bruer og skaper nærhet, uten at man behøver å være enig i alt.
- Dialogen åpner også opp for at man kan se seg selv og sitt eget i nytt lys.
- Dialog krever respekt og toleranse (og at man ikke påfører andre skam).
- Dialog styrkes av øyekontakt og at man ser og anerkjenner andres behov.
- Å skape en dialogisk kultur, tar tid.

## 6. Dialogbegrepet belyst gjennom eksempler

Så langt har vi sett på rådsrepresentantenes svar når de blir spurt generelt om hva de mener en dialog er. I det følgende skal vi også gå gjennom og oppsummere svarene på et annet spørsmål som kaster lys over det samme, nemlig hvilke gode dialogerfaringer de har hatt i STL.

Det å spørre etter konkrete erfaringer når man er ute etter å belyse noe generelt, er et metodisk grep som ofte gir svært god uttelling. Svarene avdekker nemlig ikke bare hvilke konkrete erfaringer man har hatt. Gjennom disse eksemplene sier man indirekte også noe om hva man tenker om det mer generelle fenomenet. Og ved å gå inn og analysere dette, kommer man ofte frem til beskrivelser som er rikere og mer detaljerte enn når man bare ber om de generelle beskrivelsene.

Når rådsrepresentantene blir bedt om å fortelle om gode dialogerfaringer de har hatt i regi av STL, er det en del eksempler som går igjen. Det er for det første dialogene de hadde i regi av livsfaseriteprosjektet. Dernest var det – for de som var med på det – arbeidet rundt Verdikommisjonen. En bruker som eksempel dialogen rundt ansettelse av ny koordinator i rådet, mens noen også trekker frem dialogene i selve rådet. La oss se på disse eksemplene etter tur.

### Livsfaseriteprosjektet

Livsfaseriteprosjektet var et prosjekt som ble gjennomført i STL med bistand av forskere fra bl.a. HL-senteret. I regi av prosjektet ble det avholdt flere dialogsamlinger mellom 2007 og 2009. Tre av samlingene fokuserte på riter og seremonier og utfordringer forbundet med gjennomføringen av disse. Forut for hver samling fikk representantene tilsendt noen felles spørsmål om riter/seremonier og om utfordringer erfart av eget tros- eller livssynssamfunn i denne forbindelse, samt om hvordan de forsøkte å håndtere disse utfordringene. På samlingen fikk hver representant gi en kort presentasjon og så var det åpent for korte spørsmål fra forskerne og rådsrepresentantene (Plesner & Døving, 2009, p. 5).

Slik beskriver et av rådsrepresentantene det som skjedde:

- Det var en time i forkant av møtet. Alle ble tildelt et tema, og noen spørsmål relatert til det. Alle tok utgangspunkt i spørsmålene og svarte på dem ut fra deres ståsted.

Noe av det som ble fremhevet som positivt, var at prosjektet var lagt opp slik at alle rådsrepresentantene fikk tid og rom til å legge frem sine egne fortellinger i prosessen. Dermed fikk alle kommet til orde og gjort seg synlige, også de ellers ikke sier så mye i rådsmøtene. Noe av det verdifulle ved prosessen, var også at den løftet frem og konkretiserte den religiøse praksisen til de ulike rådsrepresentantene. Dermed bidro den til å synliggjøre dem på en annen måte enn i de øvrige rådsmøtene, som gjerne er mer saksorienterte. Alt i alt bidro derfor prosessen til at rådsrepresentantene ble bedre kjent og kom nærmere hverandre:

- Livsfaseprosjektet var veldig godt. Jeg lærte mye. [...] Og jeg fikk et nærmere forhold til de andre i STL.
- Jeg syntes det var veldig lærerikt og morsomt å sitte å høre en ortodoks prest fortelle hvordan de tar imot barn, og hvordan muslimer gjør det, for det kunne ikke jeg så mye om.

Dialogen som inngikk som en del av livsfaseriteprosjektet ble også verdsatt fordi tiden som var satt av ble opplevd som raus og romslig:

- Da fikk vi arbeidet med det dialogiske. Det ble gitt tid. For skal man ha en dialog må man ha tid.

Og det ble fremhevet at dialogen skapte en god, lyttende atmosfære:

- En av de sterkeste endringene har jeg fra prosjektet med livsfaseriter. Da fikk vi til det som er så viktig med dialog: At hver enkelt kommer frem med sitt. Det med lytting. "Hvordan er det der?" Alle kom til sin rett.

Innledningsvis refererte jeg hvordan det blant dem som har skrevet om dialog, er uenighet om hvorvidt dialogen skal være styrt av regler og rutiner, eller ikke. I den forbindelse er det interessant å legge merke til hvordan dialogen i livsfaseriteprosjektet var strengt strukturert på den måten at 1) alle fikk i oppgave å besvare de samme spørsmålene, 2) alle fikk svare etter tur, og 3) de andre fikk stille spørsmål til det som ble sagt, men ellers ikke kommentere eller argumentere i forhold til det:

- Det var systematisert og alle slapp til. Man satte av tid til alle, og ingen fikk avbryte. Vi hadde også et møte der man hadde lov til å stille spørsmål og få frem mer... Og det er en del av det dialogiske: Stille spørsmål uten å komme med sin egen oppfatning.

Grunnen til at en slik struktur oppleves positiv tror jeg er som følger: Regler og prosedyrer kan i noen situasjoner oppleves som en form for tvang, men samtidig bidrar de også til å rydde plass og skape rom, som for den enkelte kan gjøres til et *frirom*: Et rom å utfolde seg i nettopp fordi reglene og prosedyrene beskytter utfoldelsen. I dialogen i livsfaseriteprosjektet fikk alle lik anledning til å fortelle uten avbrudd. Dermed fikk de også rom til å fortelle grundig og utfyllende på en måte som de kanskje ellers ikke ville fått til.

### **Verdikommisjonen og STLs samråd**

Verdikommisjonen ble oppnevnt av Kjell Magne Bondeviks første regjering i 1998. Hovedmålet for kommisjonen var at den skulle «bidra til en bred verdimesig og samfunnetisk mobilisering for å styrke positive fellesskapsverdier og ansvar for miljøet og fellesskapet». Verdikommisjonen igangsatte en hel rekke prosjekter av ulike karakter. Det dreide seg om deltakelse, ansvar og demokrati (f.eks. hva som kjennetegner et godt lokalsamfunn), menneskeverdspørsmål (f.eks. verdier ved livets slutt), og det flerkulturelle Norge (f.eks. tros- og livssynsdialog). Det var på det siste området rådsrepresentanter fra STL var aktive.

Begrepet STLs samråd viser til møter i STLs regi der man tar seg tid til å behandle et enkelt tema mer grundig enn man kan når temaet tas opp som sak i et ordinært møte. Slik blir det beskrevet av en rådsrepresentant:

- Da innførte vi en møteform vi kaller samråd som er mer å ta opp én sak, ofte med noen innledere, enten fra rådets egne medlemmer eller utenfra – som gjerne presenterer ulike syn på samme sak.

Når jeg spør hva som var bra enten med dialogen rundt verdikommisjonens arbeid eller STLs egne samråd, trekker rådsrepresentantene fram flere av de samme momentene som vi alt har sett på. Det

handler blant annet om tid, at det ryddes et rom som gjør det mulig å diskutere mer i dybden enn det man ellers får til. Her beskrives tidsdimensjonen ved samrådene:

- Jeg synes våre mest dialogiske samtaler finner sted på de såkalte samrådene vi av og til har når vi skal se om vi kan bli enige om å lage en høringsuttalelse, for eksempel om ny formålsparagraf i skolen. Samråd har vi kalt det. Vi har hatt det et par ganger nettopp fordi vi ofte blir så frustrerte over at møtene blir så tettpakket med punkter, og vi rekker ikke gjennom alt... [...] Og så snakker vi sammen og ser om vi blir enige—eller i hvert fall enige om hvor enigheten sluttet.

I forbindelse med Verdikommisjonen ble det også fremhevet som positivt at dialogen fikk tid til å utvikle seg. I tillegg trekkes det frem det gode ved at så mange ble involvert, og at det på den måten fremkom et så stort mangfold av erfaringer, posisjoner og tanker.

- Det [Verdikommisjonen] var et veldig vesentlig og veldig viktig prosjekt. Fordi det involverte så mange. Og det involverte ulike tema. Seks ulike tema hvor man delte seg i grupper og brukte et helt år på å komme frem til et resultat. Man lyttet til hverandre. Og man kom frem til det man kunne enes om hva man var forskjellige på. Det hører med til dialogen mellom tros- og livssynssamfunn at vi kan ikke bli enige i alt. Vi må ha retten til å ha ulike meninger.

I begge de to siste sitatene fremheves det også som positivt at dialogen ikke inneholder press eller tvang om at den skal føre frem til enighet. Selv om det åpenbart er slik at dialogdeltakerne enes om noe, legges det ikke press på dem for å få dem til å enes. Dermed truer heller ikke dialogen det mangfoldet som hersker blant medlemmene, og som det sees som viktig å bevare.

Endelig roses samrådene fordi de muliggjør en grundigere og mer dyptgående samtale, der man ikke bare presenterer posisjoner og standpunkter, men også argumentene bak:

- Vi kom lengre enn å operere på slagordsplanet. Vi diskuterte: "Hva mener du egentlig med det?" "Hva betyr egentlig kjennskap til egen kultur.?" Når vi bare kommer bak ordene og utfordrer hverandre og lærer av hverandre og tenke litt videre og videreutvikle egne resonnementer, synes jeg det er gode dialoger. At man går klokere ut.

Heller ikke her tvinges man til å endre standpunkt. Det er opp til den enkelte å endre seg når det føles riktig eller naturlig, men uten at det legges opp til noe press om at det *skal* skje.

- Jeg kan fortsatt mene det samme jeg mente, men jeg kan kanskje ha fått flere nyanser med meg, eller jeg kan til og med ha endre standpunkter på noen områder.

### **Ansettelsen**

Da intervjuene ble igangsatt, var STL i gang med en prosess for å ansette ny koordinator. En gruppe rådsrepresentanter mer var blitt utnevnt til ansettelsesekomite ledet av rådets leder, og en av oppgavene til komiteen var å intervjuere søkere til stillingen. Dialogen rundt denne oppgaven trekkes også frem som en god dialogerfaring av en som deltok.

Noe av det som ble fremhevet som positivt, var de systematiske rutinene og systematikken ved prosessen: Først hadde man et møte der man ble enige om hvilke krav man skulle stille til personen som skulle ansettes, og hvilke kriterier man skulle vurdere de enkelte kandidatene ut fra:

- Leder av rådet kalte oss sammen til første møte samme med daglig leder. Og vi singlet ut og ble enige om hva som var viktig og mindre viktig. Gjennom den prosessen la Bente [leder av rådet] et godt grunnlag.

Intervjuene ble gjennomført av lederen for rådet, men med ansettelseskomiteen til stede. Dette ble også gjort på en forbilledlig måte, mener denne rådsrepresentanten: Intervjuene ble utført slik at komiteen følte seg inkludert. Og etter hvert intervju var det en dialog der deltakerne delte det de hadde lagt merke til under intervjuet, og hvordan det forholdt seg til kriteriene de var blitt enige om. Slik beskriver rådsrepresentanten det:

- Etterpå fikk vi anledning til å diskutere hvordan vi vurderte det vi hadde sett. Og det var et interessant sammenfall i det, og det tror jeg henger sammen med at vi hadde brukt tid på å lage et godt felles grunnlag

Rådsrepresentanten forteller også at han var overrasket over hvor bra dialogen ble, fordi det på forhånd hadde vært en del uenighet i rådet om utlysningen av stillingen. Noen ønsket at rådet fortsatt skulle ha en koordinator, slik det hittil hadde hatt, mens andre ønsket at man skulle omdefinere og utvide stillingen til en generalsekretær-stilling. Når ansettelsesprosessen først ble innledet, la man imidlertid denne uenigheten til side.

Her berøres et tema som vi også skal møte senere: En medvirkende grunn til at man får en god dialog, kan i noen tilfeller være at man blir enige om hva man ikke er enige om, og at man også åpent eller stilltiende enes om å sette en parentes rundt dette, og la dialogen fokusere på noe annet.

Alt i alt bidro de momentene som nå er nevnt til at den omtalte rådsrepresentanten opplevde prosessen rundt nyansettelsen som en "formidabel" dialogopplevelse.

### Refleksjoner over eksemplene

Hva slags oppfatning av dialogen kommer frem i eksemplene vi nå har sett på? For det første har vi dette med *tid*: At dialogen fremmes av *god tid*. For det andre handler det om *rom*: At det i dialogen skapes et rom der deltakerne får komme frem med sitt. Mens det i andre samtaler ofte oppstår en asymmetri på den måten at noen snakker mer, mens andre snakker mindre eller forblir tause, innebærer dialogen at alle får komme til orde. Måten dette skjer på er også verdt å merke seg: Det skjer ved at dialogen gis en struktur der dette rommet skapes. I livsfaseriteprosjektet skjer det ved at alle får tildelt en viss taletid, og der det også innføres en rutine for *måten* responsen fra de andre gis på. I ansettelsesprosessen skjer det ved at hvert intervju og dialogen etterpå gis følger samme prosedyre.

Noe av det som skjer gjennom denne strukturen, sies det, er at det skapes et "lyttende rom" der deltakerne i dialogen bringes inn i et lyttende modus. Et annet element ved strukturen som etableres, er at man enes om hva man skal snakke om, og hva som skal legges bort, for eksempel i dialogen ved ansettelsesprosessen der man legger bort det man i utgangspunktet var uenige om.

Implisitt i eksemplene er også noe annet viktig: Dialogen blir god fordi den inviterer deltakerne til å dele personlige erfaringer. Tydeligst var det i livsfaseriteprosjektet der deltakerne fortalte om sine respektive praksiser rundt egne livsfaseriter. Mange av disse fortellingene fikk åpenbart et personlig preg. Noe av den samme dimensjonen var også til stede i ansettelsesprosessen, der medlemmene i

ansettelseskomiteen etter hvert intervju ble invitert til å dele med hverandre hva de hadde lagt merke til gjennom intervjuet. Det som deles er altså ikke rene fakta, men personlige observasjoner og erfaringer som – hevder jeg – er farget av den enkeltes blikk og personlighet.

Dette er, slik jeg ser det, et viktig poeng. I andre dialoger jeg har vært med på, har jeg erfart at det å dele egne erfaringer, bidrar med noe svært verdifullt inn i dialogen, og styrker det dialogiske aspektet ved den. For det første bidrar det til å skape en spesiell oppmerksomhet blant dialogdeltakerne: I det samtalen bringes inn på de enkeltes erfaringer, skjerpes oppmerksomheten og folk begynner å lytte på en ny måte. For det andre forebygger det polarisering og uenighet. Det er vanskelig å være uenig i en personlig erfaring. Erfaringen er jo en gang slik den er.

Sammenlign dette med samtaler som utelukkende beveger seg på et generelt og argumentativt nivå. I slike samtaler er det en større risiko for å bevege seg inn i uenighet og polariseringer. Det som begynte som en dialog, ender som en debatt hvor argument står mot argument og posisjon står mot posisjon. Når fokuset i stedet settes på egne erfaringer, skjer noe annet. Erfaringen inviterer til at man lytter seg inn i det den andre sier, for å forsøke å forstå det, eller leve med i det. Kanskje er det også noe av *dette* det vises til når det i et intervju sies at dialogen gjør det mulig "å se bak" argumentene og posisjonen til den enkelte.

En annen gevinst med å ha et erfaringsfokus, er at deltakerne i dialogen blir bedre kjent med hverandre. De viser mer av seg selv enn når de bare deler argumenter og flagger posisjoner. Det kan igjen stimulere til økt dialogisk samspill senere.

Forskjellighet er enda et tema som fremheves i refleksjonen rundt eksemplene. Det betraktes som en verdi at deltakerne i dialogene er forskjellige, og selv om det i flere av eksemplene er et mål at deltakerne i dialogen skal nå frem til noe felles, gis de også frihet til å holde på sin egen forskjellighet. Det er heller ikke lagt opp til noen tvang i retning av at de skal bli enige. Den bevegelsen som eventuelt skjer i retning av større enighet, må oppleves som naturlig eller villet fra hver enkelt dialogdeltakers side.

I min egen definisjon av dialogen er jeg opptatt av det jeg kaller mål- og metodebevissthet: Selv om ikke alle dialoger må ha et mål, er det mange som har det. Dialogdeltakerne møtes fordi de skal oppnå noe med det. Dialogen skal lede frem til noe som det er viktig å oppnå. I slike dialoger gjelder det også å ha et bevisst forhold til hvordan man beveger seg mot målet sammen, hevder jeg innledningsvis. Det gjelder å legge opp dialogen slik at man best mulig blir i stand til å bevege seg mot målet sammen.

Denne måten å snakke om dialog på, vekker av og til motstand blant dem som ikke ønsker å ramme inn dialogen av regler, prosedyrer og målsettinger. Av den grunn var det interessant for meg å legge merke til at flere av eksemplene som ble trukket frem av rådsrepresentantene som gode dialoger, var nettopp dialoger som inngikk i en prosess som ledet frem mot et mål: Det var en oppgave som skulle løses, og dialogen inngikk som et element i denne oppgaveløsningen. Slik var det for eksempel i livsfaseriteprosjektet, der målet var å bidra med stoff slik at forskerne fikk svar på sine spørsmål, og kanskje enda mer i ansettelsesprosjektet, der målet var å foreta en god ansettelse.

Det siste eksemplet er kanskje mest interessant for en dypere undersøkelse. Grunnen er at det ikke var opplagt at det skulle bli en god dialog. Det var nemlig på forhånd delte meninger om hva slags

stilling man egentlig skulle lyse ut. I tillegg vet vi at det i prosesser som dette der man sammen skal treffe et valg og der mye står på spill, lett kan oppstå uenighet nettopp fordi det er så mye som står på spill. Men dette greide man altså å unngå. I stedet etablerte man rutiner for dialogen og gjennom dette fikk man etablert en god dialog. Og nettopp fordi dialogen ble så god, fikk man også løst oppgaven som skulle løses.

### **Oppsummering**

Samlet sett kan vi si at rådsrepresentantene gjennom intervjuene tegner opp et dialogbegrep med følgende momenter.

- Dialogen gir tid og rom til den enkelte – og til prosessen.
- For å skape en god dialog kan det av og til lønne seg å etablere rutiner og strukturer som styrker den dialogiske prosessen.
- For å skape en god dialog kan det av og til lønne seg å bli enige om hva man skal snakke om, og hva man ikke skal snakke om.
- Dialogen styrkes av at det åpnes opp for personlige erfaringer.
- De personlige erfaringene forebygger polarisering og uenighet.
- I dialogen verdsettes forskjellighet.
- Deltakerne i dialogen stilles fritt til å bevege seg (tankemessig) dit de vil.

Sammenligner vi den dialogforståelsen som kommer frem her, med den som kom frem i svarene på spørsmålet der jeg mer generelt ba rådsrepresentantene gjøre rede for sin dialogforståelse, finner vi flere overlapp. Samtidig er vektleggingen noe forskjellig. I de mer generelle svarene, er det mer dialogen som læringsarena som vektlegges, samt hvilke holdninger som bør være til stede hos dialogdeltakerne, som for eksempel vilje til å sette seg i den andres sted. Gjennom eksemplene bygges denne forståelsen ut, samtidig som den modifieres. Mens de generelle svarene kunne gi et inntrykk av at dialog primært handler om læring, eller eventuelt å endres i møtet med andre, fremgår det av eksemplene hvordan dialogen også fungerer i en mer praktisk eller pragmatisk kontekst, der den inngår som del av et arbeid frem mot et mål, eller i løsningen av en praktisk oppgave.

### **Andre positive dialogopplevelser i STL**

Et av spørsmålene som ble stilt i intervjuene, var i hvilken grad STL i praksis greide å virkeliggjøre idealet om å være en dialogorganisasjon. I svarene på dette spørsmålet brukte også noen anledningen til å fortelle om gode dialogerfaringer fra rådet. Fra disse er det mulig å utlede noen flere generelle momenter i rådsrepresentantenes syn på *hva* en dialog er.

Særlig en av rådsrepresentantene vektlegger hvordan hun i møtet med rådet og de andre rådsrepresentantene opplevde en annen type sjenerøsitet og støtte enn det hun var vant med fra andre lignende sammenhenger.

- Jeg har følt meg velkommen som ny. De ber om mine synspunkter selv om jeg ikke har vært aktiv og bidratt. Her er jeg en del av fellesskapet. Det opplever jeg som annerledes enn andre forum jeg har vært med i. Her kan jeg faktisk være åpen. [...] Andre steder har jeg ikke fått den impulsen at man kan fortelle om det innerste uten å være redd for å miste det politiske forhandlingsrommet.

Andre påpeker noe tilsvarende:

- Her er man ikke uten etter å ta noen.
- Jeg synes ofte at folk er flinke til å tone ned sterke meninger og være respektfull. Her ligger vi over gjennomsnittet i befolkningen.

Man hjelpes også til å håndtere uvant fagterminologi, ved at *andre* går inn og påpeker det for den som brukte terminologien og be om en oppklaring.

- Det er så mye fagterminologi. Det er vanskelig å komme inn. For det går det over hodet på en. Men et av rådsrepresentantene har hele tiden vær flink til å påpeke det.

Og man hjelpes på andre måter:

- [Koordinator] har vært en viktig støtteperson. Han har ideer til hvordan man bør legge frem ting, og hvem man bør kontakte. Han har mye av æren for at de som ikke helt vet hvordan de skal gå frem, har fått komme frem med sitt.

Alt i alt oppleves det derfor som om kulturen for dialog i STL er god:

- Jeg har vel en sterk følelse til at viljen til dialog med mer dybde og innhold er ganske stor blant alle som er med i STL.

Jeg oppfatter det slik at beskrivelsene som kommer frem her, peker mot den delen av min dialogforståelse der man i dialogen "spiller hverandre gode". Det vil si at dialogen ikke bare er et sted der man kommer med sitt, og gir andre rom til å komme med sitt, men der man også aktivt hjelper og oppmuntrer de andre med å komme frem med det de kan bidra med. Jeg tenker at det er når man oppnår dette, at man får de beste og mest verdifulle dialogiske erfaringene, til nytte og glede for alle deltakerne.

Dialogen blir også på denne måten virkeliggjøringen av en type samspill som er det motsatte av selvheldelse og konkurranse. Ifølge konkurransens iboende logikk kan ingen vinne uten at noen taper. Og selv om konkurranse kanskje føre til at alle legger seg litt ekstra i selen, og yter mer enn de ellers ville ha gjort, slik at konkurransen skaper en ekstra gevinst på den måten, kommer aldri gevinsten alle deltakerne til gode. Samtidig motvirker konkurransen sjenerøsitet og gjensidig hjelp. Den som hjelper andre risikerer tvert imot å fremstå som naiv eller "dum" fordi han ved å hjelpe andre får enda mer kraftfulle konkurrenter, slik at hans egen risiko for å tape, øker.

Det dialogiske samspillet følger den motsatte logikk. Her bidrar hver enkelt sjenerøsitet og hjelpsomhet til å styrke fellesskapet slik at hele fellesskapet – og medlemmene i det – fremstår som vinnere. Grunnen er at dialogen i utgangspunktet er et fellesskapsprosjekt. Det er noe man går inn i fordi man søker noe man bare kan oppnå sammen med andre, og der alles bidrag betyr noe. Det innebærer også at dialogen blir mer produktiv desto mer man greier å få alle deltakerne til å yte sitt beste. Ved å hjelpe andre å yte sitt beste, hjelper man fellesskapet, og dermed seg selv.



## 7. Møteobservasjoner

Den neste delen av rapporten tar for seg spørsmålet om i hvilken grad STL lever opp til sitt eget ideal om å være en dialogorganisasjon, og hvilke utfordringer som eventuelt er knyttet til virkeliggjørelsen av dette idealet. Gjennom noe av materialet vi alt har sett på, har vi alt besvart noe av dette spørsmålet. Vi har sett at rådsrepresentantene fremhever en rekke positive dialogerfaringer fra STL. Dette skal vi komme tilbake til, men først skal jeg presentere mine egne møteobservasjoner.

Jeg deltok som observatør ved to rådsmøter, ett 23 mars 2010 i Mariagården som tilhører Oslo katolske bispedømme, det andre 26 mai 2010 i Kirkens hus. Under følger noen observasjoner fra de to møtene, samt noen etterfølgende refleksjoner.

Begge møtene fant sted før jeg hadde begynt intervjuene av rådsrepresentantene, altså før jeg hadde begynt å danne meg et bilde av hva slags dialogforståelse den enkelte rådsrepresentant satt inne med. Nå i ettertid når rapporten skrives, har jeg fått et slikt bilde. Det betyr også at det er mulig å sammenligne den praksisen jeg observerte i de to møtene både med rådsrepresentantenes og min egen dialogforståelse. Det gjør jeg i refleksjonene som følger under. Men først et forsøk på å beskrive mer nøkternt forløpet til de to møtene.

### 23 mars 2010, Mariagården

Møtet ble profesjonelt ledet med relativt hurtig saksgang, noe som må sees i forhold til den relativt store saksmengden som skulle behandles på relativt knapp tid. Det ble brukt en god del tid på orienteringssaker. Den typiske orienteringssaken forløp ved at møteleder kom med en orientering, hvorpå hun åpnet for kommentarer.

I vedtakssakene ble det invitert til diskusjon. Jeg opplevde diskusjonene som nokså springende. Det var også en tendens til at noen av rådsrepresentantene førte ordet mer enn andre. En fellesnevner for de mest taleføre var at de tilhører den norske majoritetskulturen, og at de syntes å beherske møteformen godt. Rådsrepresentanter med en annen kulturell bakgrunn tok også ordet fra tid til annen, men sammenlagt kom de likevel mer i bakgrunnen. Det ble ikke gjort noe forsøk på å involvere de som snakket minst. Fordi møtet ble styrt etter vanlig møtelederpraksis, var det de som ba om ordet, som fikk det. De som ikke ba om ordet, forble tause.

Jeg opplevde en svak tendens til polarisering i diskusjonene. Når noen relaterte seg til et foregående innlegg, var det for å melde at de mente noe annet enn det tidligere taler hadde sagt. Innlegg som støttet opp om ting som andre hadde sagt, eller bygget videre på det, forekom i liten grad. Heller ikke kom det spørsmål om å få oppklart eventuelle uklarheter i det som var blitt sagt.

En av postene på programmet, var at vertskapet, i dette tilfellet katolikkene, fortalte litt om stedet vi var på, og litt om seg selv. Dette synes å skape en annen type energi og stemning i rommet, enn i resten av møtet. Spørsmålene etterpå involverer også flere enn de som hadde snakket mest tidligere.

Den beste diskusjonen oppsto etter min mening omkring spørsmålet om den fremtidige organiseringen av rådet, nærmere bestemt om rådet fortsatt skulle ha en koordinator som i dag, eller om koordinatorstillingen skulle erstattes av en generalsekretær som kan representere rådet utad. Her virket det på meg som om den påfølgende diskusjonen belyste de ulike aspektene ved spørsmålet godt, og at de ulike standpunktene i saken ble godt representert.

## Refleksjoner til det jeg observerte

Et årsmøte og et rådsmøte utgjør en møteform der det finnes etablerte rutiner og prosedyrer for hvordan møtet skal forløpe. I hvilken grad samtalene som finner sted under et slikt møte, kan være dialogiske, eller hvor langt man eventuelt skal tilstrebe å gjøre dem dialogiske, er det trolig delte meninger om. Ut fra min dialogforståelse slik den ble skissert over, er det ingenting i veien for å stille opp et slikt ideal, og heller ikke er det noe i veien for å vurdere i hvilken grad møtet lever opp til idealet. Det gjør man i så fall ved å betrakte samtalen rundt hvert enkelt punkt på dagsordenen for seg. Hvert slikt punkt er knyttet til en samtale som har til oppgave å oppnå det som er agendaen under punktet. I hvilken grad denne samtalen blir dialogisk avhenger da blant annet av om:

- 1) Det er klart (eller det gjøres klart) hva målet for samtalen er, og hva resultatet skal brukes til, det vil si hva som skal skje med det som kommer frem i dialogen etter at dialogen er slutt.
- 2) Man velger hensiktsmessige strategier for å nå målet innenfor de tidsrammene som er tilgjengelig.
- 3) Gruppens ressurser brukes optimalt i forhold til å løse denne oppgaven. Det vil normalt si at alle som ønsker det og/eller har noe å bidra med får komme til orde.

For meg så det ut som om samtalene rundt hver enkelt sak i liten grad forløp i samsvar med disse idealene. Resultatet var at gruppens ressurser ikke ble optimalt nyttiggjort.

Spesielt når det gjelder orienteringssakene spør jeg meg selv om det er god tidsbruk å bruke møtetid til å gå gjennom dem på den måten det ble gjort. Jeg anerkjenner behovet for å holde rådsrepresentantene løpende orientert om ulike saker som det arbeides med i rådet, eller saker som de av andre grunner bør være orientert om. Men jeg stiller spørsmål ved om det er riktig å bruke møtetid til å informere på denne måten. En ting er selve prinsippet: Å bruke møtetid til ren formidling av informasjon. Er dette vel anvendt møtetid? Ved å ta såpass mye tid til orienteringssaker, blir det mindre tid til andre saker. Er dette klokt? Eller kunne det tiden man *kunne* ha spart ved å redusere eller fjerne antall orienteringssaker ha vært brukt på en måte som ga større gevinst, både for rådet og de enkelte rådsrepresentantene.

Vi kan også med fordel koble denne diskusjonen til et annet spørsmål: Er det å bruke tid til orienteringssaker i møtene en hensiktsmessig måte å formidle informasjon på? Eller kunne man tenke seg at denne informasjonen bedre kunne vært formidlet på andre måte, for eksempel skriftlig i sakspapirene eller i form av et nyhetsbrev som ble sendt ut med en viss regelmessighet?

Et mulig argument til støtte for at det er hensiktsmessig å legge frem informasjonen muntlig som en del av møtet, er at rådsrepresentantene dermed får anledning til å stille spørsmål til sakene eller kommentere dem på andre måter. Her melder det seg imidlertid enda noen spørsmål: Det første er hva disse kommentarene skal tjene til. Siden orienteringssakene legges frem til orientering, og ikke legges frem for å gjennomgå noen behandling eller fordi det skal gjøres noe vedtak, er det ikke uten videre lett å se hva slike kommentarer skulle tjene til?

Hvis det likevel er slik at kommentarene har en funksjon, det vil si at de skal tjene til noe eller dekke et behov, tenker jeg at dette bør gjøres klart for rådsrepresentantene slik at de får en bedre mulighet til å komme med kommentarer som er relevante i forhold til dette behovet. For å få til dette bør følgende forhold avklares:

- Hvem har hånd om saken som det orienteres om for øyeblikket?
- Hva er deres behov for innspill og kommentarer?
- Er det noe spesielt de ønsker innspill på fra rådet?

Andre innspill møteledelsen kunne invitere til fra rådet, er:

- Er rådet fornøyd med måten arbeidet forløper på?
- Er det noe man kunne ønske annerledes?
- Reiser saken eller saksbehandlingen noen mer prinsipielle spørsmål som burde tas opp i rådet på en mer formell måte – eller som man burde ha en bredere dialog om?

Klargjøringer av denne typen øker sannsynligheten for at kommentarene blir mer relevante.

I fravær av slike klargjøringer opplevde jeg i dette møtet kommentarene som mindre relevante og nokså springende. Av samme grunn var det også vanskelig å se hvorvidt kommentarene brakte noe verdifullt inn i arbeidet med sakene, eller ikke.

Det er mulig at fravær av den typen klargjøringer som jeg etterlyste over også kan være en forklaring på den generelle mangelen på temperatur og energi som jeg opplevde i deler av møtet. Grunnen er at fraværet av klargjøring ”mellom linjene” formidler et budskap om at samtalen som det inviteres til egentlig ikke er noe viktig. Den er uviktig fordi den – satt på spissen – ikke skal tjene til noe.

Motsatt tenker jeg at det å foreta den typen klargjøringer som jeg etterlyste over, kan bidra til å gi samtalen energi fordi det blir klarere at den er viktig. Som vi så over, mente STL i workshopen at engasjement er et kjennetegn på dialog, eller retter sagt, at dialogen oppleves å handle om noe viktig. En måte å skape en slik opplevelse av viktighet på, er å klargjøre hva dialogen skal tjene til, for eksempel ved å klargjøre hvem som trenger den, og hva de trenger den til.

Endelig er det en mulighet for at man ved å klargjøre for hvert enkelt punkt hva dialogen skal tjene til, kan bidra til å få flere til å ta ordet slik at samtalen blir mer demokratisk. Jeg tror grunnen er til at mange ofte *ikke* sier så mye i en dialog, er nettopp uklarhet med hensyn til hva samtalen skal tjene til. I møtet med en slik uklarhet reagerer folk forskjellig: Noen har en personlighet som gjør at de er i stand til å si noe nesten uansett hva slags samtale de deltar i, og om hensikten med den er klar eller ikke. Andre finner det vanskelig å vite hva de skal si, når rammene for samtalen er uklare, og holder seg derfor mer tilbake. Klarere rammer rundt hva en samtale rundt til et punkt på dagsorden skal tjene til, vil kunne bidra til å gjøre det lettere for slike personer å ta ordet i et møte.

Disse poengene gjelder ikke bare informasjonssaker, men alle typer møtesaker: Samtalen blir bedre når det *er klart* eller *gjøres klart* hva den skal tjene til. Det blir lettere for alle å ta ordet. Det blir også lettere for alle å gjøre bidragene sine relevante. Det kan igjen bidra til at samtalen oppleves som viktig, og at den får energi og temperatur.

Ved hjelp av dette kan vi også forklare hvorfor diskusjonen omkring spørsmålet om den fremtidige organiseringen av rådet, ble annerledes og bedre enn de andre. Diskusjonen om rådet fortsatt i fremtiden skal ha en koordinator som i dag, eller om koordinatorstillingen skal erstattes av en generalsekretær som kan representere rådet utad, ble riktig nok ikke presentert på en vesentlig annerledes måte enn de andre. Men selve problemstillingen var klar og tydelig, og lett å forholde seg til. Det var også lett å skjønne hva som var målet med dialogen under dette punktet: Det var å gi

stemme til de ulike standpunktene i saken og argumentene for og imot disse standpunktene. Det å presentere saken klart og strukturert var altså ikke nødvendig for å skape en strukturert dialog, fordi de tilstedeværende allerede hadde en klart oppfatning av hva saken gjaldt og hva dialogen skulle tjene til.

Hva så med programpunktet der vertskapet, i dette tilfellet katolikkene, fortalte om stedet vi var på, og om seg selv. Hva var grunnen til at dette skapte en så god energi og stemning i rommet. Et mulig svar er at dialogen her ga tilgang til noe mer erfaringsorientert og personlig – noe som jeg har erfart gjør noe med de som er til stede. Beretninger som bygger på personlige erfaringer, og der beretteren er til stede i rommet og møter sine tilhørere ansikt til ansikt, skaper en egen type oppmerksomhet i en forsamling.

En annen ting er at det svarer på noe som er et erklært behov og ønske hos mange av rådsrepresentantene, nemlig å lære mer om andre tros- og livssynssamfunn. I dette møtepunktet fikk de nettopp det.

### **26 mai 2010, Kirkens hus**

Møtet var lagt opp en del annerledes enn det forrige. På dagsorden var det to saker som tok relativt mye av den samlede tiden.

Den første timen av møtet gikk med til en innledning fra Barneombudet som la frem en betenkning om barns rettigheter. Etter innledningen var det åpent for respons fra salen.

Den andre store saken som ble fremlagt, ble lagt frem av en komité som hadde utredet muligheten av å opprette et Dialogens hus i regi av STL og medlemsorganisasjonene. Også her ble det åpnet for innspill fra rådsrepresentantene etterpå.

Også på dette møtet var det satt at tid til orienteringssaker. Den viktigste gjaldt ansettelse av ny koordinator for rådet. Her ble det rapportert hvordan ansettelseskomiteen var i gang med intervjuer av søkerne, og hvordan dette arbeidet var organisert.

### **Refleksjoner til det jeg observerte**

Jeg opplevde dette møtet nokså annerledes enn det første møtet jeg var på. Grunnen, tror jeg, er at de to store sakene på dagsorden fylte relativt mye tid, og dessuten ble opplevd som viktige. Dermed oppsto det en større opplevelse av fokus, sammenheng og fordyping. Fordi begge sakene hadde klar struktur – det var lett å gjennomskue "logikken" i dem – var det også lett å forstå hvordan man kunne komme med relevante innspill i dialogene som fulgte dem. Dette, tenker jeg, bidro også til å gjøre dialogene meningsfulle.

Når det gjelder Barneombudets innlegg, opplevde jeg det personlig som ganske provoserende. Innlegget gjaldt den seneste utviklingen innen den internasjonale tenkningen om barns rettigheter, der det, ettersom jeg forsto det, er en utvikling på gang i retning av å styrke og utvide barns rettigheter. Det provoserende – for meg – gjaldt ikke så mye det som ble sagt om denne utviklingen, men mer at jeg oppfattet innlederen som notorisk uklar når det gjaldt spørsmålet om *hvordan* rettighetene skulle utøves eller beskyttes *i praksis*, og hvordan de skulle veies opp eller samstemmes med andre hensyn, for eksempel foreldreretten eller foreldrenes plikt til å beskytte barna mot

skadelig eller nedbrytende innflytelse. Og mer enn det: Det var som om innlederen overså, eller forsøkte å dekke over at slike avveiningsproblemer kunne oppstå.

For meg som observatør var det derfor påfallende hvor høflige de fleste av rådsrepresentantene fremsto i sin respons. Om de var provoserte eller irriterte, viste de det ikke. Alle som ga respons i den påfølgende samtalen fremsto som rolige og ettertenksomme, og brukte anledningen til å komme med relativt åpne refleksjoner, hvorav noen også berørte det jeg selv hadde savnet, nemlig spørsmålet om hvordan tanken om barns rettigheter skulle veies opp mot andre hensyn.

Det eneste tilløpet til temperatur ble utløst i det en rådsrepresentant fremmet en teologisk basert ide om barnas religiøsitet som en av de andre rådsrepresentantene reagerte på. Måten reaksjonen ble formidlet på, var for øvrig også interessant. Den kom spontant og direkte, og den som reagerte, gikk rett inn i et motargument, uten å ta seg tid til å utforske den posisjonen han reagerte på, for å sjekke om han hadde forstått den riktig.

Om dette kan karakteriseres som et problem, kan selvsagt diskuteres. Rådsrepresentanten som reagerte, kunne karakteriseres som åpen og ærlig, noe workshopdefinisjonen av dialog stiller opp som et kriterium. En mer dialogisk respons ville nok likevel ha vært å be om å få utdypet den andres posisjon *før* man selv kom med responsen.

Når det gjelder det jeg selv opplevde som påfallende høflighet fra rådsrepresentantenes side, må det sies at det bygger på et inntrykk som ikke nødvendigvis stemmer overens med det som faktisk skjedde. Her er vi inne på det problemet jeg tok opp innledningsvis i forbindelse med observasjon av dialoger. Det jeg opplevde som overdreven høflighet, kan ha vært noe annet, for eksempel en genuin interesse eller åpenhet i forhold til innlegget og innlederen.

Dette skal vi imidlertid ikke diskutere videre nå. I stedet skal vi komme tilbake til saken i gjennomgangen av intervjuene. Episoden med barneombudets representant var nemlig den episoden fra rådsmøtene jeg valgte å fokusere på i intervjuene, og som jeg ba om rådsrepresentantenes erfaringer og tanker rundt. Som vi skal se, var det betydelig spennvidde i hvordan episoden ble erfart og hva de ulike deltakerne tenkte om den.

Samtalen i etterkant av den andre store saken, den om Dialogens hus, opplevde jeg som svært god. I stedet for bare å ta standpunkt for eller imot ideen om et slikt hus, gikk rådsrepresentantene inn i et utforskende og kreativt modus, der de sammen utviklet og utforsket ulike konsepter: Hva kunne et slikt hus fylles med? Kunne man designe det etter samme modell som Litteraturhuset i Wergelandsveien? Skulle det ha sin egen kafé eller ikke? Hvordan skulle det designes arkitektonisk?

En mulig grunn til at dialogen fikk en slik karakter, kan ha vært at saken ikke var en vedtakssak, men skulle bearbeides videre av AU. Dermed slapp man unna en polariserende debatt for og imot et vedtak, og i stedet ble dialogen mer utforskende. Som jeg alt har vært inne på hadde saken også en klar struktur – det var lett å gjennomskue ”logikken” i den. Dermed var det også lett å forstå hvordan man kunne komme med relevante innspill i dialogen som fulgte. Dette, tenker jeg, bidro også til å gjøre dialogen meningsfull.

Måten orienteringssakene ble tatt opp på, fremsto også som mer meningsfull i dette møtet enn det første jeg var med på. En mulig forklaring kan være at sakene fremsto som viktigere og mer aktuelle

for rådsrepresentantene. Som jeg alt har vært inne på, kan *opplevd viktighet* bidra til økt dialogisk kvalitet.

En av sakene dreide seg for eksempel om ansettelse av ny koordinator for rådet, og det ble rapportert om hvordan ansettelseskomiteen nå var i gang med intervjuer av søkerne, og hvordan dette arbeidet var organisert. I tillegg til at dette ble opplevd som viktig, kommer at alle som var involvert i saken var til stede i rommet. Ansettelseskomiteen som det ble orientert om arbeidet til, besto av et utvalg rådsrepresentanter. Dermed ble orienteringssaken i praksis til et møte mellom ansettelseskomiteen, og dem de handlet på vegne av, nemlig resten av rådet. I den grad dialog handler om at mennesker kommer sammen og møtes ansikt til ansikt for å dele kunnskap eller erfaringer, så ble denne orienteringssaken nettopp et slik dialogisk møte der kunnskap og erfaringer ble delt.

### **Oppsummerende refleksjon**

Det mest interessante i de to rådsmøtene for min egen del, var å se hvordan energien og engasjementet skifter fra sak til sak. Min forklaring på dette var at engasjementet varierte i tråd med den grad av viktighet eller relevans som dialogdeltakerne opplevde at sakene hadde. Dette stemmer også overens med det som kom frem i rådsrepresentantenes egen workshop om dialogen, der det ble påpekt at en dialog forutsetter at samtalepartnerne snakker om noe som er viktig for dem. Og det kan sees i lys av det jeg selv fremhever som et kriterium på en dialogisk samtale, nemlig at det bør være en form for samstemthet om hvilke mål dialogpartnerne skal forsøke å virkeliggjøre gjennom dialogen. Min påstand er at det i slike tilfeller, der dialogpartnerne enes om hvilket mål dialogen skal virkeliggjøres, også oppstår et større engasjement i dialogen. Samtidig kan ikke dette målet være et hvilket som helst mål, det må være et som dialogdeltakerne kan anerkjenne viktigheten av.

Mest i tvil er jeg når det gjelder en del av orienteringssakene. Hvis formålet med dem bare er å formidle informasjon, spør jeg meg om ikke denne informasjonen kunne vært formidlet bedre på andre måter.

Når det gjelder en del av de andre kriteriene på dialog som ble formulert over, kunne jeg ikke se at de ble fulgt i noen særlig grad i noen av de to rådsmøtene jeg var med på. Det gjelder for eksempel det jeg selv oppfatter som kanskje det mest sentrale dialogiske idealet, nemlig idealet om å "spille hverandre gode", for eksempel ved å gi hverandre rom til å utdype uklare argumenter eller ved at tause personer inviteres mer aktivt til å delta i dialogen. I stedet fremsto møtene som nokså tradisjonelle i formen, lik den man kan se i andre forenings- eller styremøter. Ordstyrer ledet møtet effektivt og profesjonelt. Etter hver sakspresentasjon ble det åpnet for spørsmål eller ordveksling, og ordet ble da gitt til de som ba om det, slik det er vanlig i formelle møter.

I den forbindelse kan jeg føye til en liten observasjon som kanskje også har en viss betydning, nemlig at de som tok ordet for det meste så på møteleder når de snakket, som om innlegget var rettet til henne, og ikke til gruppen som helhet. Dette er trolig ikke noe man skal legge for stor vekt på. Det er forståelig at den som taler, ser på møteleder: Det er jo hun som styrer det hele. Det at man ikke ser på de andre, innebærer heller ikke at man ikke har dem i tankene når man snakker, eller at man ikke også henvender seg til dem. Samtidig: Hvis en god dialog forutsetter øyekontakt, slik en av rådsrepresentantene fremholdt i workshopen om dialog, så ville dialogen kanskje ha blitt bedre av at rådsrepresentantene så mer på hverandre når de snakket, og ikke bar på møteleder.

Det er mulig jeg her er litt for kritisk. La meg derfor også gjenta at flere av sekvensene i de to møtene også fremsto som gode eksempler på dialog. Det gjelder kanskje særlig sekvensen der man drøftet ideen om et dialogens hus. Selv om denne sekvensen i formen ikke skilte seg så mye ut fra de øvrige, var det noe med måten man her samtalte på, som var mer åpen og utforskende enn i noen av de andre sekvensene.

Som jeg påpekte innledningsvis er det en egen utfordring ved å skulle vurdere den dialogiske kvaliteten på en samtale gjennom observasjon at noen viktige dialogiske dimensjonene ikke er fullt ut observerbare for en utenforstående. I hvilken grad en person for eksempel lytter interessert når en annen snakker, slik idealet er i en dialog, er ikke alltid lett å slå fast for en utenforstående observatør.

Derfor vil jeg også være varsom med å trekke alt for sikre konklusjoner om den dialogiske kvaliteten på møtene i STL bare på grunnlag av det jeg selv observerte. Dialogobservasjoner bør alltid suppleres med at man spør dem som har deltatt i dialogen hvordan de opplevde det. I neste avsnitt skal vi se hva rådsrepresentantene selv sier om dette.

## 8. Tilbake til intervjuene – Om STLs utfordringer som dialogorganisasjon

Målet med å intervjuje rådsrepresentantene var å komme mer "bak fasaden" og høre både hva de tenker om dialog, og hvordan de opplever den dialogiske kvaliteten på rådets virksomhet. Som vi alt har sett da vi over så på noen av intervjuvarene, har rådsrepresentantene mye positivt å si om den dialogiske kvaliteten i rådet og i rådsmøtene.

I tillegg til de konkrete eksemplene som ble fremhevet, for eksempel dialogen rundt arbeidet med livsfaseritene, fremheves den sterke interessen hos flere av rådsrepresentantene til å møte og lære mer om andre tros- og livssynssamfunn. I forlengelsen av dette fremheves også som positivt rådsrepresentantenes verdsetting av *mangfoldet* som de ulike tros- og livssynssamfunnene representerer. Vi kan også merke oss hvordan et av rådsrepresentantene forteller om sin egen inkludering i rådet, hvordan hun opplevde at de andre hjalp henne til å finne sin plass, og bidro at hun lettere fant sin egen stemme i rådet. Kort sagt tenker jeg dette er et konkret eksempel på at de andre "spilte henne gode".

### Proessen med å "komme inn"

At det å komme inn rådets virksomhet er en prosess som kan ta tid, og som kan være kjennetegnet av ulike utfordringer, er også andre kommer inn på. En rådsrepresentant innfører begrepet "stammespråk" for å belyse dette:

- Det er åpenbart at det etter en stund vil utvikle seg et stammespråk . De som ikke har det inne, vil kunne oppleve det som et hinder.

Her er en annen replikk om det samme:

- De andre har drevet med dette i veldig mange år. De kjenner kommunikasjonsstrategiene til hverandre. Jeg må bli kjent med dem. Finne veier til dem.

Noe av stammespråket, eller noe av det som kan gjøre det vanskelig for enkelte å henge med, har med det akademiske å gjøre, hevder denne rådsrepresentanten:

- Hadde jeg ikke gått på universitetet, så hadde det vært vanskelig å føre samtaler i rådsmøtene. Det er så mye fagterminologi. Det er vanskelig å komme inn. Det går fort over hodet på en.
- Hva er forkortelsene? Hvem er personene? Hvem snakker man om?

I hvilken grad rådsrepresentantene lærer seg å håndtere dette, kan sikkert variere. Blant dem jeg intervjuet, var det ingen som ga uttrykk for at dette var et problem i dag. Det var noe de hadde erfart i begynnelsen, og som gradvis var blitt lettere. Mange sier at det tar omtrent et år før man kommer helt inn i rådet, blir fortrolige med de andre, og med rådets samarbeidskultur og arbeidsmåte.

- På det første møtet sa jeg ingen ting. Men etter hver ser så jeg at de respekterer ulike standpunkt og at det er rom for både korte og lengre innlegg. Man trenger litt tid for å bli trygg på en ny sammenheng.



Samtidig var flere av de som uttalte seg redde for at dette fremdeles kunne være et problem for andre som kom inn som nye, særlig hvis det opptrådte i kombinasjon med andre typer språkproblemer.

### Å bygge en dialogkultur

Et annet moment som har å gjøre med prosessen der man "kommer inn i" rådet, går mer på hvilke holdninger nye rådsrepresentanter har med seg når de kommer til rådsmøter de første gangene.

I starten er det mange som ser seg først og fremst som representanter for sitt eget trossamfunn som skal fremme sine egne interesser gjennom rådet. Først etter hvert begynner de å se seg som *også* som representant for *hele* rådet, og de målene og verdiene rådet som helhet er satt til å ivareta. En rådsrepresentant uttaler seg slik:

- Jeg merker det av og til når det kommer en ny inn, som ikke har noen fartstid der, da kommer de ofte og er "mer sitt eget trossamfunn" til å begynne med, og sliter kanskje litt med å finne tonen eller stemmeleiet i forhold til de andre.

En mulig tolkning av dette utsagnet, er at det berører noe som har å gjøre med bygging av en *dialogisk kultur*. En dialogisk kultur er en kultur som evner å understøtte og stimulere til gode dialoger. Mange av de som ble intervjuet mente at STL var preget av en slik kultur. I følge min språkbruk passer det derfor å si at STL – i hvert fall til dels – er kjennetegnet av en dialogisk kultur.

Om en organisasjon eller gruppe er preget av en dialogisk kultur eller ikke, avhenger mye av hvilke holdninger deltakerne har til hverandre, og hva slags relasjoner det er mellom dem. Om man er til stede bare for å styrke sine egne interesser, eller om man også er interessert i å arbeide sammen med de andre mot felles mål, er derfor et viktig spørsmål.

I den forbindelse er det interessant å se at dette, i følge noen av rådsrepresentantene, ikke nødvendigvis er på plass den første gangen en ny rådsrepresentant kommer til et rådsmøte. Det impliserer at en dialogisk kultur er noe som kan trenge tid på å utvikle seg.

Et viktig moment ved denne utviklingen som flere av rådsrepresentantene peker på, handler om noe så enkelt som å bli kjent. Både direkte og indirekte handler mye av det rådsrepresentantene bringer frem i intervjuene om hvordan aktivitetene i STL bidrar til å bli kjent på nye måter, og hvordan det gjennom det etableres gode relasjoner som på ulike måter også virker som en støtte for dialogen.

Jeg tenker at det er flere grunner til at det å bli personlig kjent kan bidra til å øke den dialogiske kvaliteten på samtalen. En ting er lettere å tolke den man kjenner, riktig. Når man lærer noen å kjenne, lærer man seg å tolke ansiktsuttrykket og kroppsspråket hans, man lærer å kjenne temperamentet hans, hvordan han pleier å uttrykke seg, og alt dette kan bidra til å forebygge misforståelser og lette kommunikasjonen. I tillegg kommer det at når man blir kjent med en annen og kanskje lærer seg å like ham, vil man også ofte strekke seg lenger for å forsøke å forstå vedkommende, og ta imot det han sier med større empati. Fordi man har en positiv, felles forhistorie, skal det også mer til for å bli krenket eller fornærmet.

Det som skjer i en slik prosess er også at det bygges opp *tillitskapital*, noe som også inngår som en del av en dialogisk kultur. Tillitskapital oppstår når folk stoler på hverandre, når de har tillit til at andre snakker sant, at de ikke svindler eller er ute etter å manipulere deg, og at de ellers oppfører

seg i overensstemmelse med etablerte normer og regler. Som all annen kapital bygges *tillitskapital* opp over tid, og som annen kapital kan tillitskapital gi avkastning i form av smidigere samspill og samvirke mellom deltakerne, for eksempel ved å stimulere til dialog.

Mye tyder på at det innenfor STL over tid er bygget opp en solid tillitskapital, der rådsrepresentantene har stor tillit til hverandre, samtidig som de er blitt bedre kjent. Slik uttrykkes det av en rådsrepresentant:

- Og så har vi vært gjennom noen runder hvor vi også har snakket om substans og innhold, for eksempel samarbeidsprosjektet mellom Verdikommisjonen og STL hvor man snakket om alt fra sex og forholdet mellom kjønnene til synet på døden, altså ikke bare politikk, men de eksistensielle greiene. Jeg tror det gir mye trygghet. Mange har kjent hverandre gjennom mange år og stoler på at det du sier når du blottlegger ditt eget, det blir der. Du får det ikke i trynet neste gang. Og på tross av forskjellene kan vi jobbe godt sammen.

Tillitskapitalen og de dialogiske relasjonene som inngår i den dialogiske kulturen aktiveres og virker videre også utenfor rådet. Fordi man er blitt kjent og fått tillit til hverandre innenfor rådet, er det letter å ta kontakt utenfor rådet når situasjonen krever det. Blant annet oppstår det i randsonen av rådets ordinære virksomhet små men viktige uformelle dialoger som kan komme til stor nytte i ulike situasjoner. Her fortelles det om en slik situasjon:

- Da det kom opp at domstolsadministrasjonen ville innføre forbud mot hijab og turban og andre religiøse hodeplagg, tok jeg av røret og ringte med min venn xxx, som sitter sentralt i xxx. Så møttes vi til lunsj nede på Glasmagasinet og snakket sammen. Og så sendte jeg mitt utkast. Og så ringer han og sier at "Jeg har lyst til å klippe ut det hele og bruke i vår uttalelse". Denne typen uformell kontakt åpnes det opp for gjennom samarbeidet vi har i STL. Og i sommer fikk jeg en telefon fra xxx: "Skal ikke vi samarbeide om dette..."

Dette eksemplet gjelder en sak der de to rådsrepresentantene hadde felles interesser i en sak som plutselig dukket opp i mediene. Men som det går frem av sitatet: Det var tiden de hadde hatt sammen i STL og relasjonen mellom dem som hadde utviklet seg der, som var den viktigste grunnen til at de tok kontakt for å ta opp den aktuelle saken sammen. Det ikke sikkert de hadde funnet hverandre til en felles innsats hadde det ikke vært for dette.

Møtene i rådet og relasjonene som bygges der, bidrar også til at forholdet mellom de ulike tros- og livssynssamfunnene i Norge generelt er vennligere og mer samarbeidsorientert enn det ellers kunne ha vært, fremhever en annen rådsrepresentant. Skulle man bare forholdt seg til de andre gjennom det som kom frem i media, ville det for eksempel vært en risiko for at forholdet hadde vært langt mer tilspisset. Grunnen er at media alltid har en tendens til å overdrive eller sette ting på spissen. Nå unngår man det, fordi man møter representanter for de andre samfunnene ansikt til ansikt:

- Uten STL ville det vært mer tilspisset. I STL vet jeg at jeg møter denne rådsrepresentanten. Jeg kan spørre om hva hun mener om den saken. Luften tankene mine. Lære hvordan andre tenker om den saken.
- Det er omtrent som å sammenligne ansikt-til-ansikt kontakt med kontakt gjennom media. Media demper ikke konflikter. Det er nesten mer som om media trigger dem. Møter i STL

demper konflikter. Det er bedre å kommunisere der enn gjennom dekreter og pressemeldinger.

Alt i alt har STL bidratt til å skape et samarbeidsklima mellom tros- og livssynssamfunn som har vært positiv for hele det norske samfunnet, mener en informant, og nevner to konkrete eksempler: Irak-krigen og karikaturstriden, som ble langt mindre tilspisset i Norge enn den ble i en rekke andre land:

- Det er etablert en unik plattform for samarbeid på tvers som det norske samfunnet trolig har profittert på, for eksempel under karikaturstriden.

Alle disse ulike utsagnene og eksemplene peker mot at det i STL er bygget opp en dialogisk kultur som strekker seg utover det som skjer i de enkelte møtene eller møtesakene.

### **Problematiske dobbeltrolle**

Hva med de mer utfordrende sidene ved dialogens rolle i STL? Et tema som raskt dukker opp når det blir snakk om dette, er det mange oppfatter som en vanskelig dobbeltrolle mellom rådets rolle som et organ for religionspolitiske eller interessepolitiske saker som krever hurtig håndtering, og den mer langsiktige eller dyptgående dialogen i mellom rådets medlemmer. Når det gjelder vektingen av disse rollene har medlemmene noe varierende syn: Noen er mer interessert i den ene siden, noen i den andre. Om begge områdene av rådets virksomhet kan være like dialogiske er det også delte meninger om. På det interessepolitiske området, mener noen, er det ikke like lett å være dialogisk, om det da er mulig i det hele tatt. Her er noen utsagn som berører dette:

- Et møte i samarbeidsrådet svinger fra å være til dels veldig dialogisk til å være veldig forretningsmessig der jeg ikke vet om kriteriet dialogisk har så mye for seg. Vi skal igjennom veldig mange forskjellige saker.
- Så har det også utviklet seg til et tofoldig fokus, nemlig både dialog og det å være et religionspolitisk talerør og forum som er mer politisk fundamentert. Men også det må bygge på de samme prinsippene.
- Utviklingen av dialogen og det religionspolitiske... Det har på en måte gått litt frem og tilake med tanke på hva som er mest sentralt. Mitt inntrykk er at det dialogiske kanskje har veket litt i forhold til det religionspolitiske.
- Jeg har alltid sett på det som at vi står på to bein. Det ene er det interessepolitiske, som jeg i utgangspunktet er mest interessert i og har jobbet mest med. Og så var det det med å fremme dialog og forståelse. Og jeg har nok balt med å få de to tingene til å henge sammen...

Selv om de fleste her går inn for at rådet skal ha rom for begge de to typer aktiviteter som oppfattes som rådets kjerneoppgaver, er det altså ulike syn på hva forholdet mellom dem egentlig er, eller *bør* være. Mange etterlyser likevel mer tid til dialog. Ja, noen uttrykker nesten en slags sorg over at den religionspolitiske eller "saksbehandlende" delen av virksomheten får så stor plass, at det nesten ikke er tid igjen til annet. Grunnen til at det er blitt slik har man også tanker om: Det har å gjøre med at så mange i STL er rekruttert fra en organisasjonskultur med interesse for denne typen organisasjonsarbeid:

- Det byråkratiske er som et tihodet troll. Hvis vi slipper til ett så kommer de andre etter.
- Det vi kan si er at den mer livssyns- eller religionsbetingede dialogen ikke har vært så sterk. Det har å gjøre med at det er veldig mye organisasjonsmennesker som møttes i STL.

Religions- og livssynsdialogen er ofte mer blitt et slags særemne som man av og til har hatt noe rundt.

Når det gjelder grunnen til at det kan være vanskelig å være dialogisk i den delen av virksomheten som er mer religionspolitisk, nevnes det at knapphet på tid er et viktig moment. Man skal gjennom for mange saker i et begrenset tidsrom. Dette står i motstrid til dialogen som krevet god tid.

- Og så er møtene sjeldne og sakskartene ofte lange. Så man kan ikke være så dialogisk anlagt på møtene. Det blir viktigere å komme gjennom saklisten. Men slik må det kanskje værte for å få en viss effektivitet på møtene.
- [Dialog innebærer] å lytte til det andre sier og få nye tanker og bearbeide dem – og kanskje komme til et annet ståsted. Det klarer du ikke i et rådsmøte. For den dialogen du har der, er begrenset i tid. [...] Det er en utfordring for det dialogiske perspektivet. Det krever tid. Og at våre tanker skal brynes mot hverandre i refleksjon.
- Man blir snarere kjent med konklusjonen i sakene enn argumentasjonen bak. Det er ikke alltid at deltakerne oppgir argumentene som ligger til grunn for konklusjonen. [...] I en dialog bruker man mer tid på å se på argumentene bak. Men på rådsmøtene er man mer på "dette mener vi".

Mangelen på tid, fremholdes det, gjør noe med samtalen, og bidrar til at utforskningen av sakene som tas opp vanskeliggjøres eller umuliggjøres. I stedet for å belyse saken fra mange sider, slik dialogen krever, blir det bar tid til å presentere posisjoner og konklusjoner:

### **Vanskelig å finne en fellesnevner**

STL består av mange organisasjoner, med til dels forskjellig profil, størrelse og orientering. Et viktig skille går mellom de som definerer seg som (religiøse) trossamfunn og de som definerer seg som (ikke-religiøse) livssynssamfunn. Andre forskjeller handler om graden av motivasjon og erfaring med livssynspolitisk arbeid og muligheten til å bruke ressurser på slikt arbeid som organisasjon. Her er det forskjell på de store organisasjonene som har egne ansatte på hel tid til å ta seg av slike saker, og de små organisasjonene, der alt arbeid drives av ubetalte frivillige. Det kan også være forskjeller i organisasjonenes syn på hvilke saker det er viktig å ta opp og bruke tid på i regi av STL. En rådsrepresentant uttaler:

- De religionspolitiske sakene har i stor grad vært drevet frem av HEF, Kirken og Norges kristne råd eller Islamsk råd. Medlemmene utover det er ikke like opptatt av religionspolitiske ting. Og så har du plutselig noe annet, for eksempel forskrifter for mat, som jøder og muslimer er opptatt av, og som ikke så mange andre er interessert i...

Enkelte rådsrepresentanter peker på at dette mangfoldet av posisjoner og interesser utgjør en selvstendig utfordring når det gjelder muligheten for å skape gode dialogiske relasjoner eller gode dialoger i STL. En fremholder for eksempel at det er lettere å få til gode dialoger i noen av de bilaterale kontaktgruppene mellom bare to tros- og livssynssamfunn enn i STL, blant annet fordi interessene spriker så mye mer i STL.

En annen fremholder at STL trolig ville vært noe annet hvis det hadde vært en organisasjon bare for religiøse organisasjoner. Da kunne rådet mer blitt en "religionenes stemme" i den offentlige debatten, noe som ikke er like lett når rådet skal ivareta både tros- og livssynssamfunn.

Utfordringene som omtales her relaterer seg til det dialogiske på den måten at dialoger som regel blir bedre når deltakerne har et felles engasjement for dialogens mål eller innhold. Mangelen på et slikt felles engasjement, utgjør derfor også en dialogisk utfordring.

### **AU tar over for mye**

Et eget punkt som flere kommer inn på i samtalen rundt dialogens status i STL, er arbeidsutvalgets (AU) rolle i rådets saksgang. Det at sakene gjennom AU blir behandlet såpass grundig før de legges frem for hele rådet, gjør at det oppstår et skille mellom de av rådsrepresentantene som sitter i AU, og de andre. I tillegg til å være et mulig demokratisk problem, gjør det også noe med dialogen: Det skapes ulike forutsetninger for å delta i den. De av rådsrepresentantene som også sitter i AU, får et "forsprang" på de andre ved at de allerede kjenner sakene som legges frem. Det bidrar til at de får en mye større tygde i dialogen enn de som bare får sakspapirene en uke før møtene.

Kritikken og kommentarene til denne ordningen og konsekvensene av den følger ulike spor. Noen fokuserer på den demokratiske utfordringen og påpeker at man som vanlig rådsrepresentant lett blir passivisert og umyndiggjort når så mye av arbeidet delegeres til et AU. Og at det også reduserer den reelle innflytelsen til rådet:

- Man har mer en form for sandpåstrøing i de store sakene. Det liker ikke jeg. Jeg liker å mene noe, og være med i prosessen.

Andre går i sine refleksjoner mer inn på de dialogiske aspektene ved problemstillingen: De fremholder blant annet at den ekstra tiden som AU-medlemmene får til å sette seg inn i en sak på forhånd, gjør at de settes i stand til å ha en mer nyansert dialog om saken. For noen leder dette også frem til et nytt definerende kjennetegn på dialogen: *Det tar ofte en viss tid før den kommer riktig i gang.* Den må gjennom en form for innledende fase først. Og noe av det som skjer i den innledende fasen, er ikke bare ren informasjonsinnhenting, der man får tilgang til ulike aspekter ved en sak. Det handler vel så mye om å *etablere et personlig, følelsesmessig og engasjert forhold til saken.*

Dette krever mer enn å bare lese gjennom et sett sakspapirer, hevdes det. Først når man har hatt en innledende samtale om saken, der de ulike deltakerne i samtalen kommer frem med sine innledende tanker, begynner tematikken å leve. Og så kan dialogen begynne.

Noe av dette har vi alt vært inne på. I kapitlet om dialogens kjennetegn var vi flere ganger inne på at engasjement styrker dialogen. Vi var også inne på hva som kan skape et slikt engasjement, for det første at saken som diskuteres kjennes viktig, for det andre at det er klart hva dialogen skal tjene til. Det nye som trekkes frem her, er at oppbygging av engasjement også kan kreve tid, og at engasjementet eller energien som gir liv til dialogen noen ganger kan nyte godt av en slags "oppvarming", som styrkes av at man får tid til å "snakke seg inn i saken" sammen med andre.

### **Minoritetene blir borte**

Blant de tingene jeg merket meg i de to rådsmøtene jeg observerte, var hvordan samtaletiden ikke var jevnt fordelt mellom rådsrepresentantene. Noen var langt mer aktive i samtalen enn andre. Med noen unntak virket det også som om dette hadde med kulturbakgrunn å gjøre. De som var mest fortrolige med norsk kultur, og som behersket det norske språket best, var også de mest aktive. Det

var noe av bakgrunnen for at jeg inkluderte et spørsmål om dette i intervjuene, og ønsket å høre rådsrepresentantenes egne tanker om saken.

De fleste var enige i at språk er en viktig forutsetning for å komme til orde i rådet og delta i samtale: Når språkkunnskapen hos den enkelte er for dårlig, øker risikoen for å bli passivisert. Noen argumenterer også for at kultur er viktig: Siden så mye av virksomheten i rådet består av en type formell saksbehandling der man følger de samme rutinene som man finner i norsk organisasjonsliv for øvrig, vil de som har erfaring fra dette organisasjonslivet ha en fordel fremfor de andre. Andre igjen fremholder at graden av deltakelse fra den enkelte ikke bare har å gjøre med hvilken ballast rådsrepresentantene har med seg når de først kommer til rådet, men at det like mye handler om fartstiden i rådet. Etter at man har vært med i rådet en stund, blir det stadig lettere for den enkelte bli mer aktivt med i samtale. Det er ikke nødvendigvis noen motsetning mellom dette og det forrige punktet: I begge tilfeller handler det om at erfaring med saksgang og prosedyrer er en viktig forutsetning for aktiv deltakelse. Ellers er de fleste enige om at størrelsen på organisasjonen man representerer har lite å si for hvor mye taletid man tar eller får:

- Det som betyr noe er ikke om man er liten eller stor, men om man har vært med kort eller lenge. Hvis du er både liten og fremmedspråklig og har kort fartstid, da er det mange barrierer.
- Og så har vi noen som er veldig uvant med den organisasjonsformen og den måten å arbeide på som vi har i STL. Det er noen trossamfunn som vi ikke ser så ofte, og som ikke snakker så mye når vi ser dem. Det kan gi et lite varsku om dialogens reelle muligheter.
- Jeg har jobbet en del med Inge Eidsvåg og dialogene på Nansenskolen. Han har skrevet ti regler for dialog som jeg er sterkt tilhenger av. De problematiserer også noe av det jeg synes er vanskelig i rådet. Kravet om herredømmefrihet for eksempel er ikke noe som er lett å få til i den settingen. Hvor vi møtes med så forskjellige forutsetninger.
- Noe av medlemsorganisasjonene er ikke så ofte på møtene, og når de er der, er de ikke så aktivt med. [...] Og så er det noen som har sterkere stemmer. Det er de som har en lang praksis i å debattere og være i nær kontakt med det politiske Norge.

Når det gjelder den videre betydningen av den ujevne deltakelsen, er det igjen noe usikkerhet. Når noen ikke bidrar aktivt i en samtale, behøver det ikke alltid være et problem, påpekes det. Det kan være at den tilsynelatende passive er en aktiv lytter og at han trives med å lytte. Eller det kan være at han ikke sier noe, fordi han er tilfreds med den utviklingen samtalen har, og at han ikke har noe å tilføye.

- Når xxx ikke sier noe: Hva betyr det? At de er fornøyde med det som er sagt, at de ikke vet helt hva de skal si, eller at de mangler den nødvendige erfaring i forhold til det som diskuteres. Jeg har en følelse av at rådets representanter generelt er så opptatt av de generelle tingene vi arbeider for, at de stort sett føler at deres interesser er ivaretatt. Og det kan være grunnen til at de føler de at de ikke behøver å si noe – på dårlig norsk. Om det er slik vet jeg ikke. Jeg skulle veldig gjerne likt å vite det.

I forbindelse med denne rapporten har vi også intervjuet rådsrepresentanter som ikke har norsk som morsmål. Disse intervjuene bekrefter at språkproblemer hindrer deltakelse. Man kunne ha ting man ønsket å si, som ble holdt tilbake fordi språket gjorde det vanskelig.

Når det gjelder forholdet til de som har en annen kulturbakgrunn enn den norske er det også noen som fremhever at rådet også utmerker seg i positiv retning ved at medlemmene tross alt er opptatt av minoritetenes situasjon.

- Og jeg synes at rådskulturen har vært veldig understøttende overfor de som kommer fra en annen kultur. De [rådsrepresentantene] har blant annet spurt seg hvorfor de ikke kommer så ofte og vært opptatt på hva man kan gjøre det.

At rådskulturen er åpen i forhold til mangfold og kulturforskjeller fremgår også av utsagn der nettopp verdien av dette mangfoldet understrekes:

- Jeg synes det er et berikende element med de forskjellige kulturene.

Enda en verdifull side ved rådet som fremheves, og som har å gjøre med det ulike styrkeforholdet mellom medlemmene, knyttes til forskjellen på de rådsrepresentantene som representerer store tros- eller livssynssamfunn, og som også opptrer som tunge aktører i samfunnet ellers, og de som representerer mindre tros- eller livssynssamfunn. Noen står også i en mellomposisjon ved at samfunnet de representerer er stort globalt, men mindre i Norge. rådet roses likevel for å ha greid å skape en høy grad av likeverd mellom rådsrepresentantene. Den Norske kirke fremheves her som et forbilde. Selv om kirkens representanter i rådet representerer et kirkesamfunn som har en stor del av befolkningen som medlemmer, bruker den ikke dette for å få innflytelse i rådet på bekostning av mindre tros- og livssynssamfunn. I det følgende sitatet roses også Human-Etisk forbund for det samme.

- Det [rådet] har vært veldig likestilt. Må gi honnør til Kirken med stor "K" og Human-Etisk forbund som er de to gigantene. De har vært flinke til ikke å ta dominans.

### **Personbaserte problemer**

I intervjuene ble det spurt både etter gode og dårlige dialogerfaringer fra tiden i rådet. Når det gjelder de dårlige dialogerfaringene, er det mange som knytter dem til personlighetstrekk ved tidligere rådsrepresentanter som – etter informantens mening – gjorde dem til dårlige dialogpartnere. Jeg har valgt å ikke gå nærmere inn på dette i denne rapporten. Det er også verdt å merke at alle eksemplene som ble trukket fram i denne sammenhengen, ligger langt tilbake i tid, og omhandlet presoner eller personkonstellasjoner som ikke lenger er til stede.

### **For lite struktur**

Over har jeg flere ganger vektlagt det jeg kaller mål- og metodebevissthet i dialogen: Selv om ikke alle dialoger må ha et mål, er det mange som har det. Dialogdeltakerne møtes fordi de skal oppnå noe med det. Dialogen skal lede frem til noe som det er viktig å oppnå. I slike dialoger gjelder det også å ha et bevisst forhold til hvordan man beveger seg mot målet sammen, hevdet jeg innledningsvis. Det gjelder å legge opp dialogen slik at man best mulig blir i stand til å bevege seg mot målet sammen.

Selv om det ikke er noe dominerende tema, er det også noen av Rådsrepresentantene som går inn på det samme. Dialogene i STL lider under at det noen ganger er for uklart hva man vil med å ta opp et tema, eller hva dialogen skal munne ut i.

- Det er ikke noen klare rammer rundt [dialogen]. Kanskje hadde det vært bedre med klare rammer. Hvorfor vi samles, hva vi skal bruke det til. Og at vi diskuterer videreføring. Slik at deltakerne ansvarliggjøres i fortsettelsen.

En deltaker kommer også med en generell advarsel om at selve dialogbegrepet kan komme i miskreditt hvis det i for liten grad er slik at dialogen gir merkbare resultater:

- Ordet dialog har fått mindre kraft fordi det så ofte ikke fører til noe resultat. Det må vi gjøre noe med – også i rådet. Vi kommer sammen og diskuterer, og så skjer det ingenting

### **Barneombudet**

Et spørsmål jeg stilte meg før intervjuene, er hvorvidt de ulike rådsrepresentantene opplever møtene de er sammen på, på samme måte, eller om de har vesentlig forskjellige oppfatninger eller vurderinger av det som skjer når de er sammen. For å finne ut mer om dette ba jeg alle fortelle hvordan de hadde opplevd den delen av det andre rådsmøtet jeg var med på, der to representanter fra Barneombudet hadde presentert det pågående arbeidet med å fornye tenkningen rundt barns rettigheter. Som tidligere nevnt var jeg selv blitt provosert av måten innlegget var lagt opp på, og det jeg oppfattet som den uklare og unnvikende måten en del problemstillinger var tatt opp på. Jeg opplevde også at rådsrepresentantene hadde vært overdrevent høflige i dialogen etter innlegget. Derfor var jeg spent på hva rådsrepresentantene hadde å si om den samme episoden. Vurderingen viste seg å variere fra tilfredshet til forsiktig misnøye.

En rådsrepresentant var ekte og positivt overrasket over hvor rolig dialogen hadde vært. Vedkommende hadde ventet en mer polarisert debatt, men opplevde at samtalen forløp rolig og ettertenksomt på en god måte.

- Runden med Barneombudet ble veldig bra. Vi skulle selvsagt—som alltid—helst hatt mye mer tid og kommet videre, men ...[...] men jeg synes at xxx's innlegg etterpå var selvransakende [...] og ikke minst xxx som åpent vedkjenner at de han representerer sliter med dette [Barneombudets syn på barnets rettigheter]. Så jeg synes at folk var mer åpne og ærlige enn jeg hadde trodd de skulle være.

Det jeg opplevde som en type overdreven høflighet på den måten at rådsrepresentantene holdt noe tilbake og ikke var ærlige, opplevde altså denne rådsrepresentanten som en form for ettertenksom selvransakelse. Innlegget hadde et innhold som lett kunne ha provosert enkelte av rådsrepresentantene, og som kanskje også gjorde det, men om det var tilfellet, viste de det ikke. I stedet fremsto de altså som selvransakende, åpne og ærlige, noe som i følge denne informanten var positivt.

Noen av de andre informantene innrømmet at de var blitt provosert av deler av innlegget, men at de hadde valgt å ikke uttrykke det. Dette var mer i samsvar med det som hadde vært mitt inntrykk.

En begrunnet tilbakeholdenheten med at han hadde oppfattet innlegget mest som informasjon, og at det ikke hadde vært meningen å ha noen full meningsutveksling.

- Det var greit. Det var først og fremst informasjon. Vi har hatt tradisjon for at folk kommer utenfra og forteller om seg og sitt, og at STL presenterer seg for dem. Når noen kommer på



den måten, blir det jo gjerne dialog av det og. Jeg synes det var helt greit at de orienterte på den måten de gjorde. Det var ikke alt de fortalte om måten de arbeidet på og de vurderingene de gjorde, som jeg var enig i. Det følte jeg ganske sterkt på, at jeg var en del uenig i hele arbeidsmåten og tankegangen. Men når det er sagt, følte jeg ikke noe problematisk med det. Jeg tenkte: Nå har jeg lært mer om Barneombudet, nå vet jeg mer om hvordan de tenker. Og dette var jo ikke noe møte der vi skulle overbevise Barneombudet om at de måtte finne en annen linje. [...] Jeg forsto ikke at dette skulle være en voldsom dialog der vi skulle gå i hardtkorn med dem. Men vi fikk stilt noen spørsmål om tingene. Jeg fikk vel også sagt noe om hvor jeg var ikke helt enig med dem.

Rådsrepresentanten som her har ordet fremholder at han fikk meldt *litt* tilbake til ombudet om de tingene han ikke var enig i, og at det også var alt han tenkte rammen for møtet ga anledning til, siden det ikke var lagt opp til at rådets respons på innlegget skulle ta mye rom. Tilsvarende prioriteringer ble gjort av andre:

- I forhold til Ombudet er høflighet det eneste som nytter. Men vi var ikke mer høflige enn at vi sa det vi mente.
- Jeg var provosert en liten stund. Hadde også følelsen av at det vi sa tilbake, ikke falt på stengrunn.

Det mest kritiske innspillet om dialogen vi nå ser på, mener at det igjen ble for liten tid til en virkelig god dialog. Den gode dialogen krever en oppstartsfase der man kommer inn i tematikken og får et personlig forhold til den ved å lytte til de andre, og ved å prøve å formulere noe selv, fremholder denne rådsrepresentanten. Og i dette tilfellet kom man aldri forbi denne oppstartsfasen. For akkurat i det øyeblikket dialogen var kommet i gang, ble den avsluttet.

- Typisk. Akkurat i det den gode debatten begynner, må man avslutte. Den blir liggende uten at man får dvelt godt nok. Det tar tid å komme inn i samtaleformen. Først må man blir varm.

Denne informanten fremhever også at det av hensyn til barneombudets representanter var uheldig at dialogen ikke fikk vare lenger.

- Barneombudet innledet med at man gjerne ville diskutere. På den måten fikk vi ikke noe ut av det.

De ulike kommentarene til vi nå har sett på, reiser flere interessante spørsmål. Et spørsmål angår ærlighet. Den første rådsrepresentanten vi siterte over, som var mest positiv til den dialogiske episoden, oppfattet det slik at rådsrepresentantene var ærlige og selvkritiske – i god dialogisk ånd. Ser vi på hva de andre rådsrepresentantene sier, gir de henne delvis rett. Men de understreker også at de ikke var hundre prosent ærlige. De holdt noe tilbake. Fremfor å være hundre prosent ærlige i den forstand at de satte ord på alt de satt inne med av kritikk, tvil eller spørsmål, tenkte de til dels strategisk i forhold til tid: Det var likevel ikke tid til å ta opp saken skikkelig. Og delvis tenkte de strategisk i forhold til hva som ville "nytte" i forhold til Barneombudets representanter.

Spørsmålet jeg stiller meg i forlengelsen av dette, er hvor dialogiske disse strategiene er. På en måte har de noe dialogisk ved seg på den måten at rådsrepresentantene velger en ikke-konfronterende stil. Et annet dialogisk trekk ved strategiene som velges, er at de forholder seg aktivt til det rådsrepresentantene tenker er rammebetingelsene for dialogen: Det er ikke lagt opp til at temaet

skal diskuteres utfyllende, heller ikke at Barneombudets representanter skal ha med seg noe tilbake fra møtet. Gitt at disse premissene er riktig forstått, er valget av en viss tilbakeholdenhet slett ikke uhensiktsmessig.

Spør vi om anledningen ble utnyttet optimalt slik at alle som var til stede fikk det beste ut av det, blir svaret imidlertid et annet. I stedet er det fristende å si at alle som var til stede gikk glipp av en del "gevinster" ved at man valgte en såpass tilbakeholdende stil. Rådets representanter gikk glipp av sjansen til å lære nøyaktig hvor de andre rådsrepresentantene sto i spørsmålet om barns rettigheter – og hvilke begrunnelser de hadde for synet sitt. Barneombudets representanter gikk glipp av det samme, slik også ett av rådsrepresentantene påpekte. De gikk også glipp av sjansen til å få feedback på *måten* de fremsto på. I den grad det var flere enn jeg som ble provosert av måten de la fram stoffet sitt på, var det ingenting i rådsrepresentantenes respons som gjorde dem oppmerksomme på det, eller ga dem anledning til å reflektere over det i ettertid.

Som bidrag til å forstå hvorfor det ble slik, vil jeg sette frem to forklaringsforslag. Det første går på at deltakernes dialogsyn i for stor grad er preget av "myke" dialogidealer. Med myke dialogidealer mener jeg for eksempel idealet om å være lyttende og empatisk, og at man går inn i dialogen for å lære noe selv, og ikke for å endre andre. Idealet om at dialoger ofte føres fordi man skal oppnå noe, kunne vi forsøksvis kalle et "hardt" dialogideal, fordi det mer er rettet inn mot hva dialogen skal "produsere", og at dette krever mer enn bare lytting: Det krever en form for samspill. Jeg tenker det er viktig å fastholde både dialogens myke og harde idealer. Ikke minst er det viktig å fastholde at det bør være et mål i alle dialoger at alle som er til stede skal få mest mulig igjen for å delta. Innenfor et slikt perspektiv får også ærlighet og kritikk en ny betydning: Man tenker ikke lenger at kritikk og ærlighet bør holdes tilbake fordi *for mye* kritikk og ærlighet kan forsure den gode stemningen og dermed ødelegge dialogen (slik jeg tror at noen tenkte i møtet med Ombudet). I stedet forsøker man å bruke ærlighet og kritikk konstruktivt for å øke læringsutbyttet til de som er til stede. Dette – å være ærlig og kritisk på denne måten – er også en kunst som må læres. For det er også fullt mulig å forsure dialogen gjennom forfeilet ærlighet og misforstått kritikk. Men – og dette er viktig – dette er likevel noe annet enn å tenke at dialogen styrkes ved at man begrenser *mengden* av ærlighet og kritikk. Det er ikke mengden, men *måten* man legger det frem på, som teller.

Min andre forklaring går på at møteledelsen og/eller deltakerne var for lite fokusert på hva dialogen etter innlegget fra Barneombudets representanter skulle tjene til. Dermed var det ikke klart for alle hva målet med det var, noe som igjen førte til en del famling.

## 9. Forbedringsforslag

I dette kapitlet skal vi se nærmere på hva som kan gjøres for å heve den dialogiske kvaliteten på STLs virksomhet. Vi skal først se på rådsrepresentantenes egne forslag, slik de fremkom i intervjuene.

### Møteorganisering, AU og tidsbruk

Noe av forbedringsdiskusjonen kretser rundt selve organiseringen av rådet. Et springende punkt er AUs rolle i forhold til resten av rådet. Her er det grovt sett to posisjoner. Den ene tar utgangspunkt i den kritikken som ble fremsatt mot at AU tok over for mye av saksbehandlingen av mange saker, og at for mye av dialogen rundt disse sakene foregikk der, mens rådet ble redusert til et sandpåstrøingsorgan. Svaret på denne kritikken er å la rådet som helhet være mer involvert i hele saksgangen. Det ville imidlertid også innebære at rådets arbeid ble mer tidskrevende, og at det ville bli nødvendig med flere møter.

Den andre posisjonen ikke bare aksepterer et aktivt AU, men ser det som en stor fordel at AU tar seg av mye av saksbehandlingen, fordi det gir rådet rom til å bruke mer tid på de sakene som bringes dit, og ha gode dialoger om dem. Ideen er videre at AU tar seg av de mindre sakene, mens de viktigste sakene går til rådet.

- Det er krevende å bruke like mye tid på ethvert spørsmål, så kanskje vi på en eller annen måte må lære å trekke ut de viktigste tingene for [fremlegg i] rådet, og overlate noen andre saker til AU. Dette er kanskje er dristig utsagn, for når små grupper kommer sammen vil alle mene noe.

Den som uttaler seg i den siste replikken er klar over at det ikke er ukontroversielt å mene at rådet skal få færre saker på bordet sitt, og overlate mer til AU. Felles for *begge posisjonene* er imidlertid et ønske om å sette av mer tid til dialog om viktige tema. Og kanskje krever det nye grep, som for eksempel et man fra tid til annen møtes til heldagssamlinger:

- Og så ser jeg for meg at vi skal ha flere heldagssamlinger.
- Men det er mulig å plukke ut to tre saker i året som man skal ha dialog på. Reise bort og ha en dag.
- Rådsmøtene bør organiseres på annen måte. Det bør være mer fokus på den ene saken.
- En av de viktigste rollene til den som leder møtene å gi de sakene som trenger det den tiden de trenger. Tidlig i et møte bruker man god tid. Senere går det raskere og raskere. Og man får mindre energi. Og hvis man kommer med noe på slutten er det ikke tid. Man bør skrive på sakslista hvor lang tid man bruker på hver sak.

### Involvering som systematisk prosess

Som det fremgår av mye av det vi har vært gjennom, er kvalitetene på det som skjer i dialogene i rådsmøtene betinget av mange forhold, også det som skjer før eller utenfor rådsmøtene. Om disse forholdene skal regnes som en del av selve dialogen (eller det dialogiske i utvidet forstand) eller mer som *betingelser* for dialogen, kan selvsagt diskuteres. Uansett hva man mener om dette, er det noe mange rådsrepresentanter er opptatt av.

Et stikkord for denne interessen er involvering og innflytelse. For å få til en god dialog rundt en sak, må rådsrepresentantene involveres i og ha innflytelse på det som skjer i større deler av saksbehandlingsprosessen. Det gjelder muligheten til å være med å bestemme hvilke saker som skal tas opp – og til å sette seg inn i sakene. Og det gjelder andre forhold, for eksempel de som har med språk- og kulturutfordringer å gjøre.

Når det gjelder muligheten for å få saker på dagsorden, oppfatter jeg det slik at man i dag har en åpen prosess rundt dette. Mye av denne prosessen er for eksempel knyttet til utarbeidelsen av rådets årsplan som igjen er knyttet til rådets strategi, som rådet selv har vært med å utvikle. I intervju med Rådes koordinator kommer det også frem at han i sitt arbeid har invitert rådsrepresentantene til å komme med saker til rådet – i den grad han har hatt tid til det – blant annet ved å kontakte de enkelte medlemsorganisasjonene på telefon eller på andre måter. Flere av rådsrepresentantene understreker også at de oppfatter denne prosessen som åpen, i hvert fall i prinsippet.

Likevel kommer det *også* frem en bekymring om at det til tross for gode forsøk, ikke *alltid* er slik at man bruker tid på de sakene man helst burde diskutere. Noen ganger føler man kanskje at sakene som tas opp ikke riktig angår en. Eller man savner de store diskusjonene rundt de store spørsmålene rundt religionens rolle i samfunnet.

I intervjuene kommer det også frem at noen – kanskje særlig representantene for de små medlemsorganisasjonene – opplever at de selv ikke har gode nok rutiner eller prosedyrer for å tenke igjennom hvilke saker det kunne vært nyttig å få opp i rådet. Dette, legges det til, er også noe som krever ressurser og kompetanse, noe de små organisasjonene ikke alltid har mye av.

Et forslag som kom opp i denne forbindelsen er å sette av tid – kanskje en helg – til å ta en bred dialog om hvilke saker rådet bør ta opp, i tillegg til de som allerede står på sakskartet. Er det for eksempel noen store viktige spørsmål som venter på å bli tatt tak i?

Et annet forslag er at rådets koordinator i større grad har samtaler med de enkelte medlemsorganisasjonene utenom rådsmøtene for å hjelpe dem i gang med refleksjoner om hvilke saker det kunne vært aktuelt for dem å ta opp.

### **Empowerment av rådsrepresentanter – eller andre utvalgskriterier**

Som vi har vært inne på, er det til tider språklige og kulturelle hindre som gjør det vanskelig for enkelte rådsrepresentanter å bidra optimalt i dialogen i STL. Hva kunne man eventuelt gjøre med det? Her settes det fram to prinsipielt forskjellige løsningsforslag:

Det ene går ut på å oppfordre medlemsorganisasjonene til å velge representanter til STL som behersker det norske språket godt, og som er fortrolige med ”vestlige” møte- og samtaleformer. Flere av rådsrepresentantene som selv har minoritetsbakgrunn og som ikke har norsk som morsmål, legger merke til hvor mye dette betyr, og hvordan muligheten til å bidra aktivt i møtene øker dramatisk for de som velger slike representanter.

De forteller også at det i deres egen organisasjon ikke er noen bevissthet rundt dette spørsmålet. Ofte velges representanter som fra før har et tillitsverv i medlemsorganisasjonen, og som kanskje har alle egenskaper som skal til for å gjøre en god jobb her, men uten tanke på at det kanskje er andre egenskaper som kreves for å lykkes i STL.

For å endre dette, må STL aktivt gå ut og gi råd til medlemsorganisasjonene, foreslås det, og be om at man velger STL-representanter som behersker norsk språk og "vestlig" møtekultur.

### **Empowerment**

Den andre løsningen bygger på en form for empowerment-ideologi (Askheim, Starrin, & Heyerdahl, 2007) og går ut på å styrke de enkelte rådsrepresentantene slik at de blir i stand til å yte mer, uansett språk og kulturbakgrunn.

Her bør det settes inn ressurser allerede idet en ny rådsrepresentant velges inn, mener noen:

- Kommer det nye rådsrepresentanter, så inviter dem på lunsj eller middag. Snakk med de nye rådsrepresentantene. Gi dem innføring i hvordan STL er.
- STL bør lage et hefte med retningslinjer for nye rådsrepresentanter. Jeg ble dyttet inn. Ingen steder fikk jeg vite noe om hvordan jeg skulle fungere i rådet. Jeg brukte lang tid. Jeg stilte spørsmål til andre. Men jeg skulle gjerne hatt et hefte som forklarer.

Mye kan også gjøres i forbindelse med prosessen som går forut for at en sak presenteres i rådet, mener noen. Man kunne for eksempel hatt et formøte med de representantene som ønsket det, der man gikk gjennom sakens hovedpunkter, der man la vekt på hvilken relevans saken hadde for de fremmøtte, og der man ble stimulert til å begynne å reflektere over hva man selv mente om saken. Et annet forslag er å la rådsrepresentantene selv presentere sakene som skal opp i rådet, og la dette gå på omgang. Tanken er både at dette vil stimulere den som presenterer saken til å sette seg ekstra godt inn i den, og at det over tid vil øke rådsrepresentantenes kompetanse til å forholde seg til sakene. Kanskje vil man også oppnå at sakene oppleves mer relevant, og at rådet får et større eierskap til dem, når de presenteres av en annen rådsrepresentant.

En av rådsrepresentantene forteller at dette allerede har vært prøvd, og med godt resultat:

- Xxx innledet om et høringsnotat. Det fungerte greit. [...] Hun snakket fra et mer personlig ståsted. Det ble mer "jeg"-språk – mer som en personlig samtale. Det bidro også til at en annen sluttet seg til og la fram hvordan dette påvirket ham.

### **Saksdokumentene**

Flere av de som ble intervjuet tok også opp formen på saksdokumentene i forbindelse med diskusjonen om hvordan rådsrepresentantene kunne inkluderes forut for at en sak skulle opp i rådet. Lange saksdokumenter bidro til at man ofte ikke fikk satt seg godt inn i sakene på forhånd, ble det påpekt. Det ble for mye å lese. Der med ble det også vanskeligere å bidra i møtet når saken kom opp. I stedet ble det etterlyst saksdokumenter som kortfattet og presist hjalp leseren å komme inn i saken. Hvis det var slik at AU eller andre allerede hadde begynt å diskutere den, kunne man med fordel også få et kort referat av diskusjonen, eller av argumentene som var kommet frem.

- Det kunne vært nyttig om sakene med de ulike argumentene ble sendt ut på forhånd. Så fikk man et perspektiv og ikke bare et ferdigtygget dokument. Det er en mulighet. Og man fikk det skriftlig og ikke på møtet. For der skal man være ganske rask i tankene og i uttalelsene sine.

## Om ulike dialoggrep

Andre forslag for å skape god kvalitet på dialogen, går ut på å praktisere det vi kunne kalle mer standardiserte, dialogiske rutiner, for eksempel å gjøre bruk av det som i Bahai-samfunnet kalles rådslagningsprinsippet:

- Jeg vil gjerne slå et slag for den måten vi jobber på i Bahai-samfunnet. Vi har noe som kalles rådslagningsprinsippet, der det ikke handler om å vinne over noen, men der vi kommer med synspunkter på en sak ut fra hvert enkelt menneske. Og så lytter vi på det de andre mener. Og så er vi mer en villige til å endre standpunkt hvis det som kommer fram i rådslagningen tydeliggjør tanker og forståelser som er bedre enn de vi hadde i utgangspunktet. [...] Så kommer man fram til et vedtak som enten kan være i tråd med det man mente i forkant, eller som kan være helt annerledes. Det er summen av det som skjer i rådslagningen som er utslagsgivende.

Et annet forslag går ut på å bruke summegrupper i par:

- Vi burde ha et møte med god tid, der man gjerne kunne sitte og drodle i par.
- Mer summegrupper. Bearbeidet ting før de presenteres. Vi har gjort det en del i forbindelse med at vi skal vedta en ny handlingsplan. [...] Da har vi fått halvferdige utkast til en handlingsplan. Og vi har delvis sittet to og to, og delvis i litt større grupper.
- En ting kunne være å bryte det ned i mindre grupper. Sikre at alle kommer til orde.

Et siste forslag går ut på å ha "runder" rundt bordet, der alle som er til stede er nødt til å komme med et innspill i forbindelse med en sak eller et spørsmål.

- Noe vi ikke har gjort men som vi burde gjort, er å tvinge folk til å snakke. Til en viss grad har vi gjort det. Hvis vi har en større sak, lar vi ordet gå rundt bordet. Da føler man seg på mange måter tvunget til å si noe. Det har vi gjort en del. Det kunne hende vi skulle gjøre det noe mer. Forutsett at det ikke føles som en tvang.

## Annet

Av andre forslag som kom frem i intervjuene, var å gi kompensasjon til de rådsrepresentantene som trengte det, slik at de kunne være borte fra jobben uten å få problemer, eller generelt å fortsette bestrebelsene på å forstå hva som kan gjøres for å få de rådsrepresentantene som ikke deltar så aktivt i møtene, til å bli mer aktive:

- Jeg tror vi må komme enda mer i dialog med rådsrepresentantene som er oppnevnt [...]. Forsøke å lytte oss frem til hva som kan gjøre at de både vil ønske og vil prioritere arbeidet i STL ved å komme på møtene. Og da må vi få synspunkter på hvordan de opplever det. Det er noen grunner til at de ikke kommer. Og vi må legge mer til rette for at de skal føle seg velkommen og føle seg som bidragsytere inn i diskusjonen.

*Flere forslag til hva man kan gjøre for å gjøre STL mer dialogisk, finnes i dialogveilederen som er utviklet til dette prosjektet.*

## 10. Konklusjon

Alt i alt tegner intervjuene av rådsrepresentantene et positivt bilde av dialogen i STL. Et av spørsmålene som ble stilt, er hva lags total karakter de ville gi dialogen i STL på en skala fra en til ti. Selv om færreste gir ti poeng, gir de likevel STL gode skår, og understreker samtidig at når de ikke gir toppkarakter, så skyldes det ikke rådsrepresentantene eller STL i seg selv, men mer at de rammene STL i dag opererer innenfor, gjør det vanskelig å oppnå så mye mer på det dialogiske området.

Samtidig er det påfallende hvor engasjerte og dedikerte de intervjuede er på vegne av dialogen og det dialogiske, hvordan de forteller om gode dialogerfaringer de har gjort i rådets regi. Det er også påfallende hvor mange som fremhever kulturen og det sosiale klimaet i STL som mer dialogisk enn de har opplevd i andre organisasjoner. I STL trenger man ikke være på vakt for å dumme seg ut i frykt for at det man sier skal bli brukt mot en eller at den svakheten man viser skal bli brukt av andre til å skaffe seg et overtak. Det er et sted de man kan føle seg trygg. Og selv om noen fremhever at kulturen kan virke fremmed i begynnelsen, og at det tar tid å "vokse" inn i den, er det også flere som forteller at de har fått hjelp til å føle seg hjemme og til å komme raskt inn i saksgangen slik at de selv på sin side raskere blir i stand til å bidra konstruktivt.

Med bakgrunn i dette kan vi altså si at STL langt på vei allerede er en dialogorganisasjon, og de ti punktene eller prinsippene som er nedfelt i STLs dialogplakat, som er utviklet samtidig med denne rapporten, er allerede langt på vei realisert i rådets virksomhet og indre liv.

Siden utgangspunktet for prosjektet som denne rapporten bygger på at STL ønsket å bli enda bedre, har jeg i denne studien valgt å gå relativt systematisk inn også i de mer problematiske siden ved STL når det gjelder dialog. I intervjuene med rådsrepresentantene har jeg vært opptatt av å ikke bare få frem de positive dialogerfaringene, men også hva rådsrepresentantene erfarer som dialogiske utfordringer. Og i en viss forstand kunne man si at dette problematiske har fått en uforholdsmessig stor plass i rapporten. Grunnen altså er ønsket om å identifisere forbedringspunkter med henblikk på å utvikle STL til å bli en enda mer dialogisk organisasjon.

Som et innspill til dette utviklingsarbeidet er det i forbindelse med dette prosjektet også utviklet en dialogplakat og en dialogveileder. Disse er lagt ved som vedlegg til denne rapporten. Dialogplakaten og dialogveilederen er også i en viss forstand de viktigste leveransene fra dette prosjektet, siden de skal følge STL videre, og være til hjelp i det daglige rådsarbeidet. Samtidig ville det ikke vært mulig å utvikle disse to tekstene til det de har blitt uten arbeidet og refleksjonene som denne rapporten representerer. Intervjuene og samtalene som har vært ført, utgjør ikke bare et fruktbart grunnlag som dialogplakaten og dialogveilederen bygger på, de har også gjort det mulig å utvikle disse på en måte som gjør at de svarer langt bedre på STLs reelle utfordringer enn hvis dette større arbeidet ikke var blitt utført.

Som forsker er noe av det mest interessante og givende det man selv lærer mens man utfører sine prosjekter. Selv om jeg har vært interessert i dialog i mange år, og også har praktisert dialog i en rekke sammenhenger, er det første gang jeg går systematisk inn i en organisasjon med henblikk på å kartlegge rådsrepresentantenes dialogforståelse og erfaringer, og komme med råd om dialogisk utvikling av organisasjonen i den bredde som er gjort i dette prosjektet. Noe av det som har gjort sterkest inntrykk på meg, er kanskje hvordan rådsrepresentantene selv forteller om gode menneskelige møter, og etablering av vennskap eller vennskapslignende relasjoner innen ramme av

rådet, og hvordan de vektlegger disse relasjonenes betydning også for de mer saksrettede dialogene som finner sted i rådsmøtene. Det betyr slik jeg nå tenker om det, ikke at det ikke er mulig å få til dialog mellom mennesker som ikke kjenner hverandre, for jeg har erfart at det er mulig i andre sammenhenger. Gjennom disse fortellingene er jeg likevel blitt mer oppmerksom på betydningen av slike mellommenneskelige relasjoner i dialogen.

Det var også overraskende for meg hvor mange av dem jeg intervjuet, som ytret ønske om at en dialog skal lede frem til noe, samtidig som den har gode rammer og oversiktlig struktur. Dette overrasket meg fordi jeg i andre sammenhenger har møtt motstand mot et slikt syn. Selv er jeg likevel overbevist om at nettopp en viss struktur og målrettethet skaper bedre dialoger enn det motsatte, selv om ingen regler gjelder uten unntak, og det også er mulig å tenke seg dialoger som er mer åpne og spontane.

Alt i alt er jeg dypt takknemlig for at jeg har fått lov til å utføre dette arbeidet.



## Litteratur

- Askheim, O. P., Starrin, B., & Heyerdahl, C. (2007). *Empowerment: i teori og praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bohm, D., & Nichol, L. (2004). *On dialogue*. London: Routledge.
- Eikeland, O., & Finsrud, H. D. (1995). *Research in action*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Gadamer, H.-G. (1965). *Wahrheit und methode : Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik* (2. Aufl. ed.). Tübingen: Mohr.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together: a pioneering approach to communicating in business and in life*. New York: Currency.
- Leirvik, O. (2003). "15 år ed kristen-muslimsk dialog i Norge." *Norsk tidsskrift for misjon*(3).
- Plesner, I. T., & Døving, C. A. (2009). *Livsfaseriter: religions- og livsynspolitiske utfordringer i Norge*. [Oslo]: STL, Samarbeidsrådet for tros- og livssynsamfunn.
- Pålshaugen, Ø. (2002). Dialogkonferanser som metode i bedriftsutvikling. In M. Levin (Ed.), *Forandring som praksis: læring og utvikling i organisasjoner* (pp. 187-195). Bergen: Fagbokforlaget.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2008). *The SAGE handbook of action research: participative inquiry and practice*. London: SAGE.
- Røhr, H. S. (2005). *Dialog - mer enn ord: jubileumsskrift for Nansen dialog 1995-2005*. Lillehammer: Nansenskolen, Norsk humanistisk akademi.
- Svare, H. (2002). *The philosophy of dialogue*.
- Svare, H. (2006). *Den gode samtalen : kunsten å skape dialog*. Oslo: Pax.
- Svare, H., & Herrestad, H. (2004). *Filosofi for livet : en innføring i filosofisk praksis*. [Oslo]: Unipub.
- Tovsen, M., & Larsen, E. (1998). *Læringstorget: en prosessveileder for dialogkonferanser*. Oslo: Kommuneforlaget.

## Dialogplakat og dialogveileder

### for Samarbeidsrådet for tro- og livssynssamfunn (STL)

#### **Dialogplakat**

1. En dialog er et samarbeidsprosjekt der man gjennom samtale forsøker å skape noe sammen slik at alle kommer ut som ”vinnere”.
2. Dialogen følger idealet om å ”spille hverandre gode”. Dette krever respekt og omtanke.
3. En dialog behøver ikke alltid ha et mål. Men hvis dialogen har et mål, bør man forsøke å enes om hva det skal være og hvordan det best kan oppnås.
4. Åpenhet og ærlighet er viktige dialogiske idealer. Dialog er uforenlig med skjulte agendaer, retoriske knep og hersketeknikker.
5. Kritikk i en dialog bør være granskende og konstruktiv.
6. Forskjellighet og mangfold er en ressurs i dialogen.
7. Den som går inn i en dialog, må være villig til å la seg bevege.
8. En samtale kan være mer eller mindre dialogisk. De fleste samtaler vinner på å gjøres mer dialogiske.
9. God ledelse og ytre struktur kan skape en god ramme for dialogen. Men først og fremst vokser gode dialoger ut av et ekte, personlig, dialogisk engasjement.

# Utdypning av dialogplakaten

## **Samarbeid**

En dialog er et samarbeidsprosjekt der man gjennom samtale forsøker å skape noe sammen, slik at alle kommer ut som ”vinnere”. Idealet er at alle som er med i dialogen, bidrar med dette for øye, etter beste evne.

Ideelt sett bør enhver også legge til rette for at de andre i dialogen får anledning til å yte sitt beste på samme måte. Her passer det å innføre uttrykket ”å spille hverandre gode”. En dialog er ikke så ulik samspillet i et godt fotballag: Jo bedre samspill spillerne skaper, desto bedre blir resultatet for laget som helhet – og dermed også for alle som er med i det.

En dialog kan være selvorganisert, det vil si at alle som er med i dialogen styrer den sammen, eller ledelsen av dialogen kan være delegert til en ordstyrer eller fasilitator. Å fasilitere betyr ”å legge til rette”. Oppgaven til fasilitatoren i en dialog er altså å legge til rette for at dialogen skal bli best mulig.

## **Målbevissthet**

Ikke alle dialoger behøver å ha et mål utover selve samtalen, men mange dialoger har det. Når vi møtes for å ha en dialog, er det fordi samtalen skal svare på et behov, fordi vi vil oppnå noe med den, eller fordi resultatet av den skal brukes til noe. Det kan være at noen i dialogen trenger hjelp eller støtte fra de andre, at vi ønsker å bli bedre kjent, få overblikk over et saksfelt, utvikle en felles forståelse eller et godt beslutningsgrunnlag, eller noe annet.

Uansett hva målet er eller hva slags oppgave dialogen skal løse, er det viktig at vi forholder oss til denne siden ved dialogen, både ved å være tydelige på hvilke mål vi selv har, og ved å være lydhøre overfor hvilke mål de andre som er med i dialogen, har. I tillegg kreves det vilje og evne til å enes om hvilke av disse målene vi skal forsøke å virkeliggjøre i dialogen.

Dette kan godt være flere enn ett mål, og målene kan godt endre seg i løpet av samtalen. Men man bør uansett forsøke å enes om hva målet til enhver tid er. Kjernespørsmålene i den forbindelse er:

- Hva er grunnen til at vi har denne samtalen nå?
- Hva skal den tjene til?

## **Metodebevissthet**

Oppnåelse av ulike mål, krever ulike fremgangsmåter. Hvis målet for dialogen er å bli bedre kjent, kreves det en annen type innsats fra deltakerne enn hvis målet er å skaffe seg oversikt over et saksfelt.

En dialog er en samtale der deltakerne er klar over dette, og forsøker å velge fremgangsmåter som passer til målene som skal virkeliggjøres. Nøkkelspørsmålet her er: Hvordan legger vi opp samtalen slik at vi best mulig oppnår det dialogen skal tjene til?

Vurderingen av hvor mye eller lite tid man har til rådighet, spiller inn her: Spørsmålet i denne forbindelse er: Hvordan skal vi legge opp samtalen slik at vi får mest mulig ut av den på den tiden vi har til rådighet?

## **Forskjellighet som styrke**

I dagens samfunnsdebatt fremstilles av og til forskjellighet som et problem, og ”medisinen” som ofte foreskrives er å gjøre folk mer like. I dialogen er idealet å se forskjellighet som en ressurs som kan gjøre

dialogen mer interessant, verdifull eller produktiv. Hvis målet for en dialog for eksempel er å opparbeide oversikt over et saksfelt, vil perspektivmangfold blant dialogdeltakerne gjøre bildet rikere og mer interessant, enn hvis alle som deltar i dialogen i utgangspunktet ser verden på samme måte.

Det betyr ikke at forskjeller (for eksempel kulturforskjeller eller språkforskjeller) ikke noen ganger kan skape utfordringer i gjennomføringen av en dialog. Men i dialogen er ikke løsningen å gjøre folk mer like. Løsningen er å forsøke å tilrettelegge samspillet i dialogen slik at alle får bidra etter sine forutsetninger.

### **Åpenhet og herredømmefrihet**

For å kunne enes om mål og fremgangsmåter i en dialog kreves åpenhet. Dette innebærer at dialog er uforenlig med skjulte agendaer, retoriske knep eller hersketeknikker der deltakerne forsøker å lure, presse eller tvinge hverandre til å mene noe spesielt, eller tvinge igjennom et bestemt utfall av dialogen. I *denne forstand* er dialogen også herredømmefri.

Idealet om herredømmefrihet behøver ikke å innebærer at alle i dialogen skal bestemme like mye, eller at dialogen må organiseres som et løpende allmøte der alt som skjer fra minutt til minutt må begrunnes i enstemmige beslutninger. Noen ganger kan for eksempel målet for dialogen være gitt på forhånd ved at noen inviterer andre til en dialog om et bestemt tema: "La oss møtes og ha dialog om dette!" Ofte kan også fasiliteringen av dialogen være satt bort til en fasilitator, som da bestemmer hvordan dialogen skal legges opp, og som styrer den fra minutt til minutt.

Herredømmefriheten sikres i slike tilfeller ved at arrangørene eller fasilitatorene er åpne om målet for dialogen, hvordan dialogen er tenkt organisert, og om andre forhold av betydning. Slik kan dialogdeltakerne danne seg et bilde av hva de inviteres inn i, og si til seg selv: "Dette vil jeg være med på." Dette innebærer også retten til å trekke seg ut av dialogen. Og det innebærer retten til å være til stede i dialogen slik man selv ønsker og opplever som meningsfullt, så lenge det ikke ødelegger for den dialogiske prosessen. Noen kan for eksempel være tilfredse med å lytte til de andre, uten å si så mye selv.

### **Respekt og omtanke**

At dialogen er definert som et samarbeidsprosjekt, innebærer at alt som kan bidra til å skape et godt samarbeidsklima, hører hjemme i dialogen. Herunder kommer respekt og omtanke. Hvis man i en dialog greier å virkeliggjøre mottoet om å spille hverandre gode, er man allerede godt i gang med å oppnå dette. For man kan ikke spille andre gode med mindre man respekterer dem som kompetente medspillere og viser omtanke for dem ved å legge til rette for at de får virke på sitt beste.

### **Ærlighet og kritikk – og villighet til å la seg bevege**

Dialog er ikke å avstå fra å si hva man tenker ved at man inntar en overdreven høflig og forsiktig holdning. Dialogen blir best når man åpent og ærlig sier hva man tenker. Denne ærligheten bør imidlertid ikke omfatte bare hva man *mener* eller er *overbevist* om. Man bør også være ærlig om hva man er usikker på, eller hva man ikke forstår.

Dialogen kan på denne måten også romme *kritikk* i den opprinnelige betydningen av ordet som betyr å *skjelne* eller *granske*. En viktig side ved denne kritikken er evnen til å stille spørsmål. Før man reagerer med vantro eller sinne på noe en annen sier eller gjør, spør man: "Hva sa du egentlig nå?" "Hvorfor sa/gjorde du det?" "Mente du egentlig det jeg trodde jeg hørte?"

Kritikk i en dialog krever noe både av den som gir, og den som får kritikk. Den som gir kritikk må huske idealet om at man i dialogen skal spille hverandre gode. Derfor bør han forsøke å formulere kritikken på en måte som *styrker* den han kritiserer snarere enn å gjøre han liten. Og han bør søke å formulere kritikken på en måte som øker sannsynligheten for at man sammen oppnår det man skal.

Kritikken bør med andre ord være granskende og konstruktiv. Den som får kritikk bør forsøke å motta kritikken som en tjeneste som gir ham mulighet for å se noe han hittil ikke har sett.

Dette bringer oss til et annet viktig trekk ved dialogen: Den som går inn i dialog må være villig til å la seg bevege eller endre av det som skjer i dialogen når det kjennes riktig og naturlig. Eller sterkere: Han oppsøker dialogen fordi han innser at han ønsker eller trenger den bevegelsen og den potensielt grensesprengende erfaringen som dialogen tilbyr.

### **Dialog og andre samtaleformer**

I dagligtalen bruker vi ofte ord som dialog, samtale og debatt om hverandre, og i virkeligheten er det ikke alltid så lett å skille mellom disse samtaleformene. I rendyrket form er likevel en debatt noe annet enn en dialog. En debattant "vet" hva han mener allerede før han går inn i debatten, og når han går inn i debatten er det ikke for å lære noe av andre, la seg berøre eller endre seg, men for å overbevise de andre om at han har rett. Ofte bruker han alle tilgjengelige retoriske knep for å oppnå det, om nødvendig også latterliggjøring og manipulasjon. Debattanter kan også ha skjulte agendaer.

Noe av det samme kjennetegner den klassiske monologen når den har form av belæring, beordring eller forkynnelse, enten dette foregår i en religiøs, politisk eller moralsk sammenheng.

Dette betyr ikke at debatten eller monologen er noe forkastelig som vi bør avstå fra. Alle samtaler behøver ikke være dialogiske. Men alle samtaler kan gjøres *mer* dialogiske – mer lik dialogen – og ofte (men ikke alltid) vil det være gode grunner for å gjøre dette, fordi man gjennom dialog kan oppnå noe viktig som ikke så lett kan oppnås på andre måter.

### **Dialogen representerer et ideal**

De færreste dialoger er perfekte i den forstand at alle dialogens idealer virkeliggjøres. I virkelighetens verden må vi nøye oss med samtaler som er *mer* eller *mindre* dialogiske, og vi bør være tilfreds hvis vi greier å gjøre samtaler *mer* dialogiske.

### **Dialogens gyldne regel. Engasjement!**

Kunnskap om hva en dialog er, og kunnskap om hva man kan gjøre for å legge til rette for dialog, øker sannsynligheten for at gode dialoger oppstår. Men virkelig gode dialoger kan ikke skapes bare ved hjelp av ytre metoder eller teknikker. De krever et dialogisk sinnelag hos dem som deltar. Dette sinnlaget kan i noen tilfeller springe ut av en moralsk plikt: Jeg går inn i dialogen og retter meg etter dialogens regler fordi det er "det rette" å gjøre.

Best blir det likevel hvis deltakernes motivasjon ikke bare er bunn i moralsk overbevisning, men i et ekte, opplevd engasjement og en fascinasjon for dialogen: At man går inn i dialogen fordi man opplever det som dypt engasjerende, meningsfullt og nyttig: At man opplever glede ved å strekke seg etter og uttrykke seg på en måte som er meningsfull for de andre: At det kjennes viktig og interessant å lytte til de andre, fordi man vet at man på denne måten får tilgang til erfaringer, synspunkt og tanker som man ikke kan få tilgang til på noen annen måte: At man på denne måten skaper noe sammen som det er dypt fascinerende å være med på. Og at man går inn i dialogen for å oppnå dette!

# Dialogveileder

## Innledning

Målet med denne dialogveilederen er – med bakgrunn i dialogplakaten over – å gi noen praktiske innspill til hva STL konkret kan gjøre for å bli en mer dialogisk organisasjon.

Mens dialogplakaten over er generell og allmenn, og kan tjene som en ”plakat” for alle typer dialoger, er denne dialogveilederen mer konkret og retter seg mer spesielt mot STL.

Dialogveilederen har sin bakgrunn i en studie av dialogen i STL, utført av Helge Svare ved Arbeidsforskningsinstituttet, og kan leses som et svar på noen av de utfordringene som ble avdekket i denne studien. Flere av rådene i veilederen er også hentet fra den samme studien og bygger på intervjuer med STLs rådsrepresentanter.

Det anbefales at veilederen ikke betraktes som et ferdig, avsluttet produkt, men som et utgangspunkt for videre utvikling. Det anbefales også at en person (eller gruppe) i STL får ansvaret for å holde tak i denne utviklingen.

Veilederen inneholder flere ideer enn det er mulig å gjennomføre i én enkelt dialog. Den utgjør altså ikke en ”oppskriftsbok” man bare kan følge mekanisk. Det foreslås at ideene prøves ut enkeltvis. Underveis vil man oppleve at noen ideer ”virker” bedre enn andre. Og kanskje fortsetter man med disse, mens man lar andre ligge. Kanskje får man også ideer til andre ting man kan gjøre og prøve ut.

Det anbefales at erfaringene man gjør i denne prosessen dokumenteres i dialogveilederen i form av revisjoner eller tillegg. Slik kan dialogveilederen bli en ”interaktiv” veileder i stadig utvikling. Og forhåpentligvis vil den dermed bli stadig bedre tilpasset formålet, som er å støtte STL i virkeliggjøringen av en god dialogisk praksis.

## STL som dialogisk organisasjon

Noe av det spesielle med STL er at man ikke bare ønsker å være en organisasjon som danner rammen om gode dialoger, man ønsker også å være en *dialogisk organisasjon*. Denne veilederen begynner derfor med en refleksjon om hva det vil si å være en dialogisk organisasjon, og med noen forslag til hva STL kan gjøre for å utvikle seg til å bli mer dialogisk på denne måten (organisasjonsutvikling).

Deretter settes det fokus på de enkelte dialogene som finner sted innen STL, med noen forslag til hvordan disse kan gjøres mer dialogiske.

## Hva er en dialogisk organisasjon

Når vi stiller spørsmålet om hva det vil si å være en dialogisk organisasjon, bruker vi begrepet dialog på en litt annen måte enn til vanlig. Vi snakker ikke om en dialog som en bestemt type samtale. Vi bruker begrepet som et adjektiv. Det vil si at vi bruker det for å karakterisere en organisasjon som ikke bare er en vanlig organisasjon, men en *dialogisk* organisasjon.

Det gir god mening å bruke begrepet dialog på denne måten: Det minner oss på at mange av de samme kvalitetene som kjennetegner en dialog, kan gjenfinnes i en organisasjon, eller for å si det på en annen måte: De samme idealene man strekker seg etter når man møtes til dialog, kan man også gjøre gjeldende for måten livet i en organisasjon organiseres på.

For på samme måte som man samles til dialog for å skape noe eller oppnå noe sammen, er en organisasjon opprettet fordi man gjennom den vil skape eller oppnå noe sammen. En *dialogisk* organisasjon (til forskjell fra for eksempel en autoritær organisasjon) er i tillegg en organisasjon preget av åpenhet, respekt, omtanke, konstruktiv kritikk, fleksibilitet og fravær av hersketeknikker.

I tillegg kommer idealet om dialogisk samspill (jf. dialogplakaten). I en organisasjon oppnås det slikt samspill ved at alle gis anledning til å bidra inn i organisasjonens arbeid med sine ressurser. Og jo mer hver enkelt bidrar på denne måten, og jo mer de trekker andre med seg i dette og setter dem i stand til å bidra på samme måte, desto bedre forutsetninger får organisasjonen til å utføre sine oppgaver og nå sine mål.

Det er her snakk om medvirkning, ikke som et abstrakt prinsipp eller som noe man gjør bare fordi det er ”det rette å gjøre”, men fordi det gir en reell gevinst for alle involverte parter – og for organisasjonen som helhet.

Samtidig er det viktig at denne medvirkningen gis en praktisk utforming som oppleves som smidig og praktisk av alle involverte, og at det etableres en åpenhet rundt disse rutinene slik at alle til enhver tid vet hva de har å forholde seg til. Rutinene kan også gjerne gjøres til gjenstand for regelmessig evaluering og diskusjon, hvis noen ønsker det.

Alle organisasjoner kan gjøres mer dialogiske på denne måten. Hvordan det best gjøres i praksis, vil avhenge av hva slags organisasjon det er snakk om.

STL er en spesiell organisasjon fordi den har et dobbelt mandat. På den ene siden er STL en religions- og livssynspolisk interesseorganisasjon som skal ta opp saker på det religions- og livssynspolitiske området, enten etter initiativ fra medlemmene eller i rollen som høringsinstans eller diskusjonspartner for offentlige myndigheter. På dette området driver STL det vi med visse forbehold kunne kalle en form for *saksbehandling*, det vil si at saker fremmes for rådet enten etter initiativ fra medlemmer eller etter ytre initiativ, og der saksbehandlingen skal munne ut i en form for *stillingstaken* i form av anbefalinger, krav, råd eller uttalelser.

I tillegg har STL i henhold til sin formålsparagraf som oppgave å fremme gjensidig forståelse og respekt mellom tro- og livssynssamfunn gjennom dialog, og å skape en større bevissthet om hva dialog er (i samfunnet og STL) og vise dette gjennom hvordan STL arbeider og opptrer. På dette området er altså STLs oppgave å ta initiativ til gode dialoger, både internt og eksternt.

Å gjøre STL mer dialogisk innebærer at man har blick for begge disse to sidene ved STL. Det vil si at man både søker å gjøre organisasjonen mer dialogisk, blant annet ved å legge opp til en mer dialogisk saksbehandlingsprosess, og at man arbeider for å gjøre dialogene i STL, både de saksorienterte og eventuelle andre dialoger, mer dialogiske. I det følgende skal vi se på disse to oppgavene hver for seg.

## Hvordan gjøre STL til en mer dialogisk organisasjon (organisasjonsutvikling)

### Bygge dialogkultur

Studien om STL som en dialogisk organisasjon viste at de sosiale relasjonene mellom rådsrepresentantene inngikk som en viktig del av hva de oppfattet som det dialogiske ved organisasjonen: Gode relasjoner skaper trygghet og tillit, og bidrar dermed til å skape bedre dialoger i rådsmøtene. For å bli en mer dialogisk organisasjon bør derfor STL fortsette og videreutvikle arbeidet med å skape sosiale arenaer der rådsrepresentantene kan bli kjent med hverandre, utover det som skjer i de saksorienterte delene av rådsmøtene.

Relevante tiltak her er:

- Felles måltider under møtene.
- At møtene lokaliseres ut til de enkelte medlemssamfunn og at man bruker anledningen til å presentere det medlemssamfunnet man er på besøk hos.
- At man planlegger og gjennomfører prosjekter sammen, for eksempel offentlige markeringer, arrangementer, konferanser, el.l.. Fokus på og samarbeid om konkrete oppgaver er en god måte å bli mer kjent på.
- At man har reiser bort sammen og har møte/dialog to (eller flere) dager med overnatting.

### Inkludering av nye rådsrepresentanter.

Sjansen for å kunne bli en god bidragsyter i organisasjonen, særlig for nye rådsrepresentanter, øker ved at man har et klart bilde av hva STL er, og hva man går inn i. Alle nye rådsrepresentanter bør få et skriftlig informasjonshefte om STL. Hftet bør inneholde en kort innføring om STLs historie, oppgaver, arbeidsformer og organisatoriske oppbygning.

Etter å ha fått dette heftet, bør de nye rådsrepresentantene også inviteres til et møte med sekretariatet og få en oppfølgende innføring, samt få anledning til å stille spørsmål og bli kjent med de ansatte.

I tillegg påhviler det et ansvar på tidligere rådsrepresentanter fra samme organisasjon om å gi nye representanter en innføring.

### Valg av nye rådsrepresentanter

Ideelt sett bør ikke språk- og kulturforskjeller være noen hindring for å være rådsrepresentant i STL, men i praksis kan for eksempel dårlige norskkunnskaper vanskeliggjøre full deltakelse i rådets prosesser. Medlemsorganisasjonene bør oppfordres til å trekke dette inn i vurderingen når de velger nye representanter til rådet.

### Innflytelse på utvalg av saker

I en dialog er det et ideal at temaet eller hensikten med dialogen skal gjenspeile deltakernes interesser, engasjement og/eller behov: Man snakker om noe fordi det er et viktig anliggende for (en eller flere av) deltakerne å gjøre det, og fordi gruppen som helhet anerkjenner viktigheten av dette.

Parallellen til dette i en organisasjon som STL er at rådsrepresentantene aktivt tar del i diskusjonen om hvilke saker STL skal ta opp og bruke tid på.

Det betyr ikke at saker bare skal tas opp når et flertall av rådets representanter går inn for det. Som høringsinstans for offentlige myndigheter kommer det en del saker til i Rådet som hørings saker, og det må forutsettes at rådsrepresentantene gir sitt generelle samtykke til dette når de aksepterer en plass i rådet.



Men parallelt med dette bør man også arbeide for å styrke rådsrepresentantenes og/eller medlemsorganisasjonenes mulighet til å ta opp saker på eget initiativ. Det er viktig at rådet er et forum for saker av reell viktighet for medlemmene, og at man i den forbindelse ikke bare tar opp de små saker, som kan være viktige nok, men også finner rom til "de store spørsmålene".

Praktisk kan dette gjennomføres ved at en person (for eksempel fra sekretariatet) får i oppgave å ha en løpende dialog med de enkelte rådsrepresentantene eller andre fra medlemsorganisasjonene, der man "tenker høyt sammen" om hvilke saker som bør tas opp.

### **De saksorienterte dialogene i rådsmøtene**

De fleste dialogene i rådet finner sted under de ordinære rådsmøtene, og har fokus på konkrete saker og problemstillinger. I dette avsnittet gis noen anbefalinger om hvordan disse dialogene kan gis god kvalitet.

### **Sakspresentasjon – viktigheten av gode sakspapirer**

Det første punktet angår hvordan saker introduseres for rådet. Jo bedre og mer gjennomtenkt dette skjer, desto større sannsynlighet er det for at den påfølgende dialogen blir god og gir gode, produktive resultater.

### **Gode, kortfattede sakspresentasjoner i sakspapirene**

Det er lettere å føre en god dialog om en sak man kjenner godt, enn en sak man ikke kjenner. Både når saker tas opp i rådet etter initiativ fra representanter/medlemmer, og når de tas opp via andre kanaler, vil det være deltakere på rådsmøtene som ikke kjenner saken på forhånd. Derfor er det viktig å presentere saken på en måte som gir god nok sakskunnskap til at det er mulig å ha en meningsfull dialog for alle som er med.

Sakspapirene spiller en viktig rolle i denne sammenhengen. Fordi mange rådsrepresentanter har knapt med tid til forberedelser, er det viktig at sakspapirene på en kortfattet måte gir god nok informasjon om saken. Det krever aktiv tilrettelegging av dem som setter sammen sakspapirene. Hvis sakspapirene inneholder lengre saksdokumenter, bør det lages en kortere oppsummering som trekker ut de viktigste poengene for dem som ikke har tid til å lese alt.

### **Kontekst: Hvorfor tas saken opp i rådet? Hva skal dialogen tjene til?**

Hvorfor tas saken opp i rådet? Hva skal dialogen tjene til?

Ved å klargjøre forhold som dette når en ny sak presenteres, enten i sakspapirene eller muntlig i rådet, bedrer man rådsrepresentantenes mulighet til å komme med relevante innspill og skape en god dialog. Dialogen blir bedre, fordi den gis en felles retning mot et felles mål. Følgende punkter kan inngå i en slik klargjøring:

- Hva er bakgrunnen for at saken tas opp i STL.
- Hvor kommer den fra? Hvem er sakens "avsender". Har disse avsenderne spesielle ønsker, behov eller spørsmål som de ønsker at dialogen i STL skal svar på?
- Hva skjer med innspillene som kommer frem i dialogen i STL? Hvem tar dem videre? Hva skal de brukes til?

En slik klargjøring kan også gjøre det lettere for rådsrepresentanter som ikke sier så mye, fordi de ikke helt vet hva de skal si, å ta ordet, fordi det blir klarere *hva* det kan være relevant å si.

### **Komme på innsiden av saken**

For å kunne bidra til å skape en riktig god dialog, kreves mer enn sakkunnskaper og informasjon om bakgrunnen for at saken tas opp. Best blir det når man også etablerer en personlig, engasjert relasjon til det saken gjelder. Nøkkelsspørsmål her, er:

- Hva mener jeg om denne saken?
- Hvordan angår den meg?
- Hva kan jeg bidra med?

En slik personlig, engasjert relasjon etableres best gjennom dialog med andre. Ved å høre hvordan saken berører dem, stimuleres man til å tenke/kjenne etter hvordan saken berører en selv. Ved å høre hva slags standpunkter andre tar til saken, får man en oversikt over hvilke standpunkt som er *mulige*, og slik blir det lettere å ta standpunkt selv. I dialogen kan det komme frem aspekter og synspunkt som man ikke ville ha kommet på selv, noe som utvider og beriker ens egen tenkning om saken. Og gjennom de første forsøkene på å formulere egne tanker/standpunkt, og gjennom responsen på disse, kan det bli klarere hva man selv tenker og mener.

Tiden som settes av til dialogen rundt en sak i rådsmøtene som regel er for kort til at man får tid til å snakke og tenke seg "varm" på denne måten. Derfor er det en fordel om noe av dette gjøres i forkant av møtene. Det kan skje på flere måter:

### **Lesingen av sakspapirer utvikles til en indre dialog hos leseren.**

I en viss forstand kan man tenke seg at dialogen rundt en sak i STL begynner allerede når rådsrepresentantene leser sakspapirene. Det skjer hvis lesingen skaper en indre dialog (eller refleksjonsprosess) under lesingen. En slik indre dialog kan for eksempel stimuleres ved at leseren spør seg selv:

- Hvordan berører det jeg leser om, meg og min organisasjon og medlemmene i min organisasjon?
- Hva mener jeg om dette?

### **Sakspapirer som stimulerer indre dialog**

Den som gjør i stand sakspapirene kan uforme papirene på en måte som stimulerer til en slik indre dialogen hos leseren. Hvis for eksempel saken som tas opp, har vært diskutert før i andre fora, kan det legges ved en kort redegjørelse for hva hovedpunktene i denne diskusjonen har vært. Er saken kontroversiell på den måten at det er mulig å innta flere standpunkt til den, og dette er klart på forhånd, kan det også være en ide å gjøre kort rede for hva disse standpunktene er, og hva forskjellene mellom dem grunner i.

### **Forberedelse: Ta saken opp i egen organisasjon**

Rådsrepresentantene i STL representerer ikke bare seg selv, men også sine respektive organisasjoner. Ved å diskutere saken med en eller flere i egen organisasjon, får man ikke bare rådført seg med dem, man får også snakket og tenkt seg "varm" selv, slik det er omtalt over. Om ikke noe annet er mulig, kan en kort samtale på telefon med en annen i organisasjonen være nok.

### **God tidsbruk**

I spesielle situasjoner kan det være mulig å gjennomføre en dialog på kort tid, men som regel blir dialogen bedre når den gis tid og rom til å utfolde seg, eller foregår uten alt for stort tidspress. Ved oppsett av dagsorden for et møte, bør det derfor tas i betraktning at antall saker ikke blir altfor stort, og at de viktigste sakene, de som mest trenger det "løftet" eller de gode, kvalitative innspillene som dialogen kan gi, også får det meste av tiden.

Orienteringssaker tar ofte uforholdsmessig mye tid av et møte, uten at det alltid er klart hva hensikten med å bruke tid på dem, er. Det bør vurderes om behovet for å orientere rådsrepresentantene kan skje på andre og bedre måter, slik at mer tid kan brukes til dialog rundt viktigere tema. Man kunne for eksempel vurdere å gi informasjon i form av regelmessige nyhetsbrev.

Andre forslag:

- Ha en løpende vurdering av hvilke saker som kan behandles i AU, og som ikke trenger full behandling i rådet. I saker som ikke behandles i rådet, kan man eventuelt sende saken i en skriftlig høringsrunde til rådsrepresentantene.
- Sette ned ad-hoc-grupper (for eksempel basert på frivillig påmelding) som får ansvar for å behandle enkelte mindre saker.
- Legge frem sakspapirer med ferdig formulerte forslag til vedtak.

### **Utvikling av de enkelte dialogene i rådsmøtene**

Det følgende tar for seg hva som kan gjøres for å sikre god kvalitet på de enkelte dialogene i selve rådsmøtene, eller andre møter i STLs regi. Men en dialog menes her samtalen rundt én sak. Et møte i STL vil ifølge denne definisjonen bestå av flere dialoger, én for hver sak som tas opp.

### **Noen refleksjoner rundt tradisjonell, norsk møteskikk**

Tradisjonell norsk møteskikk innebærer at dialogen/diskusjonen styres av en ordstyrer, og at den enkelte ber om ordet ved rekke opp hånden eller vise tegn på annen måte. Normalt skiller man mellom hovedinnlegg og replikk. Dette har til nå vært den dominerende møteformen i STL.

Et hovedinnlegg er et innlegg der man har anledning til å legge frem lengre resonnementer, tenke høyt rundt et spørsmål eller markere en posisjon eller ta stilling til en sak. Vanligvis er det ikke noen tidsbegrensning på det enkelte innlegget, bortsett fra at det ikke bør bli urimelig langt. Møtedeltakere som vil holde et hovedinnlegg, gir tegn om dette til ordstyrer. Ordstyrer noterer navnene deres på en taleliste, og gir ordet til hver enkelt etter tur i samme rekkefølge som de tegnet seg.

Replikker er kortere innlegg som man kan be om å holde etter et hovedinnlegg. En replikk skal være kort, og ofte vil det på forhånd være bestemt hvor lang den maksimalt kan være, for eksempel ett minutt. Ofte har man på forhånd også satt et tak på antallet replikker man åpner opp for etter hvert hovedinnlegg. Den er også et krav at replikken skal forholde seg til hovedinnlegget som nettopp ble holdt. Replikken skal formes som en kommentar til forrige innlegg, og ikke gi rom for ytterligere innspill eller argumenter. Ønsker man det, skal man tegne seg for et hovedinnlegg og vente på tur. Som regel skal den som ønsker å gi en replikk gi tegn om dette på en spesiell måte, for eksempel ved å holde to fingre i været.

Når denne måten å gjennomføre møter på er så mye brukt, er det fordi den ikke er uten fordeler. Metoden er enkel å følge for ordstyrer, den skaper orden og oversiktliggighet for møtedeltakerne og gir alle lik, formell mulighet til å slippe til med sine synspunkter.

Møteformen har imidlertid også noen potensielle svakheter: Selv om den formelt sett stiller alle likt, er det opp til den enkelte å ta initiativ til å tegne seg for innlegg. Dermed vil den i praksis gi fortrinn til mennesker som er selvsikre og er vant til å ta ordet. Mennesker som er usikre på seg selv, eller overdrevent selvkritiske, vil på sin side kunne få problemer med å nå frem. I praksis risikerer man å få en samtale der de samme tre eller fire deltakerne holder innlegg etter tur, mens resten tar ordet sjeldnere, og noen kanskje aldri.

Samtidig er det ikke alltid slik at det er de mest selvsikre som har mest interessante ting å si. Møteformen innebærer derfor også en risiko for at dialogen som helhet blir mindre interessant enn den kunne ha vært.

Et tredje problem er at møteformen lett skaper samtaler som mer har preg av å være en samling "seriemonologer", enn av en ekte dialog der samtalepartnere forholder seg til hverandre og utvikler noe sammen. Grunner er at de fleste som tegner seg til innlegg, gjør det i begynnelsen av samtalen, med utgangspunkt i det de ønsker å si på det tidspunktet, altså før samtalen egentlig har begynt. Når nye ideer kommer opp underveis i samtalen, blir disse ideene derfor ikke gransket eller kommentert. I stedet begynner hvert innlegg så å si "på nytt" og formuleres ut fra den forståelsen man hadde før samtalen begynte. Det er også en risiko for at deltakerne hyppig gjentar hverandre: Selv om et poeng har vært fremført utfyllende tidligere, gjentas det i bredt format av stadig nye talere.

Om dette har en tendens til å skje ofte, og om det er noe man ønsker å unngå, er det flere grep man kan gjøre med henblikk på å skape større involvering og et bedre dialogisk samspill.

### **Replikker, spørsmål og annen respons etter et hovedinnlegg**

1. Gjør systematisk bruk av ordningen med replikker etter hvert hovedinnlegg. Replikker "myker opp" den tunge strukturen som mange, lange hovedinnlegg etter hverandre lett kan skape. De åpner opp for spontane reaksjoner eller refleksjoner som kan utvikles i takt med at samtalen utvikler seg.
2. Suppler muligheten til å gi replikker etter hvert hovedinnlegg med også å stille spørsmål til forrige innleder, som denne så får anledning til å svare kort på. Det gir mulighet til å oppklare uklarheter eller utdype viktige poenger. Det er også mulig å la samme person både stille et spørsmål - som så blir besvart - og så komme med en replikk, etter at spørsmålet er besvart. Man åpner altså for små minialoger mellom hovedinnleggholderen og en eller flere av replikkholderne.
3. Deltakerne oppfordres til å komme med replikker som også inneholder ros og oppmuntring, av typen: "Det var interessant!". "Det har jeg også tenkt på.", og lignende. Dette kan inngå i det dialogiske ansvaret som alle tilstedeværende har for å "spille de andre gode". Særlig de som er usikre på seg selv, vil kunne trygges og spilles bedre på denne måten.
4. Man oppfordrer de som har tegnet seg til hovedinnlegg, til ikke å holde innlegget (dvs "å frafalle") eller til å uttrykke seg mer kortfattet, hvis det de tenkte å si, er sagt før.

### **Alternativ fordeling av taletid**

En annen måte å skape bredere involvering på, er å fordele taletiden annerledes. Her er noen muligheter:

1. Når en ny sak skal opp til behandling, det vil si etter at saken er presentert, tar man en runde der alle får to minutter taletid hver (eller en annen angitt tid) etter tur. Dette sikrer at alle får komme til orde, ikke bare de som er raskest til å be om ordet (som ofte er de samme hver gang).
2. Metoden kan også kombineres med at hver enkelt får noen minutter til å reflektere i stillhet over hva han/hun vil si, og ta notater om dette, før runden begynner.
3. Metoden kan også kombineres med at man danner "summegrupper" bestående av to eller tre personer som diskuterer saken i summegruppa noen minutter, før runden begynner. Summegruppa kan tjene som et forum der man får prøvd ut synspunktene sine, før runden. For noen er det kanskje letter å ytre seg i plenum, hvis de først har gjort det i et mindre forum. Det er også mulig å be medlemmene i summegruppa om å støtte hverandre når et summegruppedlem skal legge frem tankene sine i plenum. Dette kan særlig være aktuelt for deltakere som synes at det er vanskelig å uttrykke seg foran et større publikum.

4. Punkt 1, 2 og 3 over kan kombineres på ulike måter etter behov.

#### **Andre måter å styre ordvekslingen på**

5. I stedet for å fordele taletid etter håndsopprekning eller i en "runde" peker ordstyrer ut førstemann som skal få ordet, og denne velger så nestemann, og så videre på samme måte. Dette tydeliggjør det dialogiske ansvaret som alle tilstedeværene har, for å involvere de andre, og "spille dem gode", ved å la dem slippe til.
6. Ordstyrer fordeler ordet etter beste evne med henblikk på å involvere alle. Han inviterer de andre til å stille oppklarende spørsmål etter hvert innlegg, der det virker relevant, eller til å komme med replikker og andre former for respons når det virker relevant. Ordstyrer fungerer her på samme måte som dirigenten for et improvisasjonsorkester, som gjennom sine anvisninger slipper til det ene "instrumentet" etter det andre. Målet er å få hele gruppa til å "klinge" så bra som mulig gjennom å få frem alle "instrumenter" og "stemmer".
7. Man noterer navnet til alle som er til stede på en lapp, legger lappene i en krukke og trekker en og en lapp etter tur, og fordeler ordet på denne måten. Når alle har hatt ordet, legger man lappene tilbake i krukken og begynner på nytt.

#### **Å lytte etter det personlige engasjement i en sak**

Over vektla vi betydningen av å etablere en personlig, engasjert relasjon til det saken gjelder i en dialog. For å styrke denne dimensjonen ved dialogen kan man – når en sak første gang tas opp i Rådet, be om at rådsrepresentantenes første kommentarer gjelder hvordan saken relaterer seg til disse spørsmålene:

- Hvordan berører det jeg leser om, meg og min organisasjon og medlemmene i min organisasjon?
- Hva mener jeg om dette?

#### **Gruppearbeid eller dialoger som går over tid**

I saker som egner seg for det, er det mulig å bryte opp plenumsdialogen med dialog i mindre grupper. Det kan for eksempel være komplekse saker, der en og samme sak reiser flere parallelle spørsmål eller problemstillinger.

En praktisk måte å gjøre dette på kan være:

- Når saken er presentert i rådsmøtet, forsøker man gjennom en runde eller sammen å identifisere hvilke spørsmål og/eller problemstillinger den reiser.
- Man noterer spørsmålene/problemstillingene på et ark (ett på hvert ark) og henger på veggen. Hver rådsrepresentant går og stiller seg ved det arket med spørsmålet/problemstillingen han helst vil diskutere.
- Hvis noen grupper blir for små eller store, får medlemmene tilbud om å bytte gruppe slik at gruppene blir mer jevnstore.
- Gruppene diskuterer sitt spørsmål en stund.
- Deretter oppsummer gruppene det de er kommet frem til i plenum, eventuelt med korte kommentarer etter hvert gruppeinnlegg.

#### **Kombinasjon av metoder og grep, og kontekstuell tilpasning**

Alle metodene som er foreslått over kan kombineres med hverandre. I behandlingen av en sak i et møte kan for eksempel en "runde" være en fin måte å *begynne* dialogen om saken på. Er det nok tid, kan man

så fortsette samtalen i samsvar med den mer klassiske møteformen som ble nevnt innledningsvis, for så å avslutte med en runde igjen.

Det er også et mål at man velger metoder som på en eller annen måte relaterer seg til eller ”svarer” på de dialogiske utfordringene gruppa har. Er det for eksempel slik at noen i gruppa har en tendens til å snakke svært lenge og mye på bekostning av de andre, kan man vurdere å innføre begrenset taletid. Det kan også stimulere de det gjelder å lære å uttrykke seg mer kortfattet.

Er det slik at mange (eller noen) i gruppa sitter tause det meste av tiden, kan runder være en fin måte å involvere dem på.

Det oppfordres til at man uansett veksler mellom ulike metoder, samler erfaringer med ulike metoder, og at man så velger å bruke dem man opplever fungerer best.

### **Avslutning**

Vi minner en siste gang om at en god dialog aldri bygges bare ved hjelp av metoder eller teknikker alene, heller ikke bare ved hjelp av effektiv ledelse. En god dialog forutsetter interesse, engasjement, evne til selvstendig tenkning og gjerne også kunnskap og forberedelse. Dette er noe også den enkelte må ta ansvar for. Den gode dialogen oppstår dessuten i et *samspill mellom flere* som det i siste instans er vanskelig å kontrollere.

# Oppsummering

## Den enkelte rådsrepresentant kan:

- Forberede seg ved å lese sakspapirer og starte en indre dialog/refleksjon om sakene som tas opp.
- For hver sak spørre seg:
  - Hvordan berører det jeg leser om, meg og min organisasjon og medlemmene i min organisasjon?
  - Hva mener jeg om dette?
- Diskutere saken med andre i egen organisasjon.
- Søke å fremme saker for rådet.

## Sekretariatet/møteleder kan:

- Ta godt imot nye medlemmer og informere dem om STL.
- Lage gode sakspapirer med sammendrag.
- Sørg for at det ryddes god plass til dialog om viktige saker.
- For hver sak, gjøre tydelig:
  - Hva er bakgrunnen for at saken tas opp i STL.
  - Hvor kommer den fra? Hvem er sakens "avsender". Har disse avsenderne spesielle ønsker, behov eller spørsmål som de ønsker at dialogen i STL skal svar på?
  - Hva skjer med innspillene som kommer frem i dialogen i STL? Hvem tar dem videre? Hva skal de brukes til?

## Under møtene:

- Variere møteformen og velge grep som øker involveringen og den dialogiske kvaliteten på samtalen.



# Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt. Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside eller bestilles direkte fra instituttet.

Abonnement på nyheter kan bestilles via hjemmesiden: [www.afi.no](http://www.afi.no)

Pt 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO  
Besøksadresse:  
Stensberggt. 25

Telefon: 23 36 92 00  
Fax: 22 56 89 18  
E-post: [afi@afi-wri.no](mailto:afi@afi-wri.no)  
[www.afi.no](http://www.afi.no)

