

Når hersketeknikker ødelegger den gode dialogen

Har du noen ganger fått høre: «Kjære gode deg, nå vet du nok ikke helt hva du snakker om». Kanskje har du også blitt utsatt for himlende øyne og ironiske kommentarer? Hvordan gjennomskuer, avslører og møter du hersketeknikker og bølleatferd? Heldigvis finnes det flere konkrete ting du kan gjøre dersom du er utsatt for det selv eller opplever at andre blir det.



Erica Grunnevoll
er partner i CoachTeam – House of Leadership, prest, foredragsholder, ledertrener og coach.

Se for deg en ganske nyutdannet barnehagelærer i sin første jobb i en barnehage. Før helgen får hun og de andre ansatte beskjed om å tenke ut spennende måter å lage temadager om høsten på. Hun kaster seg over oppgaven, og bruker helgen på å jobbe. Hun synes det er gøy, det er hennes første jobb, hun har mange ideer og vil gjerne bidra.

Mandagen kommer, og de ansatte er samlet til planleggingsmøte. Temauken «Høst» er oppe på agendaen, den ferske barnehagelæreren rekker opp hånden og begynner å snakke om ideene hun har. Men hva skjer?

To av kollegene ser på klokken og på hverandre. En av dem avbryter henne, puster tungt og sier: «Er det ikke snart tid for pause dere?» En annen kollega repliserer: «Før vi tar pause, må jeg bare få sagt at dine ideer er artige de, men absolutt ikke nye. Vi prøvde noe liknende for noen år siden, og det fungerte ikke.» En fjerde kollega kommenterer muntert videre: «Det er koselig med dere unge, så entusiastiske men dog litt lite realistiske. La oss ikke kaste bort mer tid på ungdommelig overmot og drømmer. Vi bruker fjorårets opplegg, det var utmerket.»

Den nye barnehagelæreren ser seg rundt, møter noen få flau, unnvikende blikk, ett par overbærende smil, de andre ser bare ut i luften. Hun mister all entusiasme, føler seg dum, ydmyket og klønete. Både tårer og flauhet presser på.

Mest sannsynlig gjenkjenner du hersketeknikker eller «dirty play» i denne historien, som dessverre er fra virkeligheten. Vi lar historien henge litt i luften, før vi vender tilbake til den.

Hvorfor bruker vi hersketeknikker?

Enkelt forklart handler hersketeknikker om å få en annen person eller en gruppe til både å virke og føle seg dum og til dels kunnskapsløs. Ved å benytte deg av hersketeknikker, flytter du bevisst eller ubevisst fokus, innflytelse og makt. Formålet med hersketeknikker er å «psyke ned», få andre mennesker ut av balanse og gjennom det fremheve deg selv eller din sak og synspunkt.

Dessverre er hersketeknikker svært utbredt. Vi har nok alle vært utsatt for himlende øyne, hånlige smil, distraherende kroppsspråk eller fleipende og frekke kommentarer. Antageligvis har vi alle også bevisst eller ubevisst brukt hersketeknikker



■ ■ ■ ■ ledere i barnehagen

for å få det som vi vil. Herskeren er slu og dukker opp i varierte kostymer. Noen ganger viser herskeren seg gjennom ord som brukes, kroppsspråk, stemmeleie, tonefall eller andre former for kommunikasjon eller fravær av kommunikasjon.

«Enkelt forklart handler hersketeknikker om å få en annen person eller en gruppe til både å virke og føle seg dum og til dels kunnskapsløs.»

Derfor er det viktig å vite at hersketeknikker finnes og brukes. Vi trenger å lære om dem, både for å gjenkjenne dem hos andre og også for å løfte opp speilet og feie for egen dør. Når du og jeg har innsikt, kan vi lettere oppdage spillet. Når vi vet hva som foregår, har vi større valgmuligheter, og vi kan avdekke og lettere dempe og forhindre bruken av disse teknikkene.

Det var tidligere professor i psykologi og stortingspolitiker Berit Ås som i 1981 gjennom sin bok «Kvinner i alle land, Håndbok i frigjøring» belyste og populariserte begrepet hersketeknikker. Det er likevel greit å være klar over at opphavsperson til begrepet hersketeknikk er filosof og psykolog Ingjald Nissen. Han beskrev og drøftet dette begrepet allerede i 1945, i boken *Psykopatens diktatur*.

Berit Ås' fem hersketeknikker er:

- Usynliggjøring
- Latterliggjøring
- Tilbakeholdelse av informasjon
- Dobbeltraffing/fordømmelse uansett hva du gjør
- Påføring av skyld og skam.

Ås skrev boken som en reaksjon på hvordan hun opplevde å være kvinnelig politiker blant et stort flertall av mannlige kolleger. Hun erfarte at en del av mennene ignorerte og overså de få kvinnelige politikerne.

Mennene unnlot å gi kvinnene viktig informasjon, og kvinner ble for eksempel fort karakterisert med nedlatende, ydmykende eller latterliggjørende merkelapper som hysteriske, kjeftesmeller eller kaklende hønseflokk.

Hvilke hersketeknikker bruker du?

I dag er hersketeknikker ikke først og fremst et fenomen kvinner utsettes for. Kvinner, menn, unge og eldre spiller dette slette spillet. Målet er felles. Det er å få deg til å føle deg dum, gjøre deg usikker og få deg ut av balanse. Hersketeknikker forekommer i venneflokker, hjemme, i sosiale medier, i skolemiljøet, på arbeidsplassen, i møterom og lunsjrom. La oss vende tilbake til den ferske barnehagelæreren. Vi kaller henne Eva.

Hvilke hersketeknikker gjenkjenner du i denne historien?

Selv tenker jeg at Eva ble utsatt for usynliggjøring gjennom både avbrytelser og avsporing. Videre ser jeg en direkte usynliggjøring ved at hennes ideer omtales på en forminskende måte og en latterliggjøring ved å henvise til ungdommelig entusiasme og overmot. I dette ligger det etter min oppfatning også en subtil påføring av skyld og skam.

Å være den som blir «uteglemt» under presentasjonsrunden på et foreldremøte, mobiltelefonbruk som skjer når du griper ordet, eller som barn eller voksen å oppleve ikke å bli inkludert i lek eller gruppearbeid er også vanlige tegn på usynliggjøring. Dette kan ramme selvfølelsen hardt. Som coach og prest hører jeg flere fortelle om hvordan slike minner gir næring til destruktive tanker om seg selv. De blir usikre på hva ved atferden deres som er feil eller rart og får et stadig tilbakevendende behov for å få bekreftelse gjennom «å please» omgivelsene.

Latterliggjøring og morsomheter på andres bekostning kan gi barn og voksne manglende tro på egne ferdigheter,



og det blir skummelt å lære noe nytt. Hvem ønsker å spille mer ballspill, når både store og små ler av måten du sparker ballen på? Hvem ønsker å komme med innspill på møter, om du blir møtt med hånlige kommentarer om at dine forslag er naive og «helt på tryne»?

Å lære seg å identifisere de forskjellige teknikkene, kan gi oss et forsprang når situasjoner oppstår. Å gjenkjenne en teknikk og spille tilbake med samme mynt, kan avvæpne herskere. La meg utdype ved et eksempel fra mitt eget yrkesliv.

Jeg var første kvinne som tjenestegjorde i FN-styrkene som prest. Da jeg fortalte kollegene mine at jeg skulle reise til Libanon, sier en kollega til meg ganske hånlig og sarkastisk: «Hvordan kan du gjøre det mot familien din? Beinhard karrierекvinne, det er hva du er!» Her osrer det av hersketeknikken «påføring av skyld og skam». I tillegg hadde han i flere år hintet om at det kun var fordi jeg var kvinne at jeg ennå ikke var beordret i utenlandstjeneste. Heldigvis hadde jeg

massiv støtte fra andre kolleger og heldigvis hadde jeg en god dag. I tillegg hadde jeg kunnskap om hersketeknikker og gjennomskuet derfor «herskerens forkledning». Jeg svarte han der og da, så han inn i øynene og sa rett ut: «Familien min er stolt av meg og heier på meg. Hva med deg? Meg bekjent var du selv i FN styrkene i hele fjor. Du har ektefelle og tre barn, stemmer det? Tidligere har du beskyldt meg for å bruke mitt kjønn for å slippe unna utenlandstjeneste, nå når FN systemet åpner opp for kvinnelige prester, er jeg kynisk karrierекvinne.

Vet du hva – dette minner om «damned it if you do and damned it if you don't». I tillegg virker det som du med ditt spørsmål prøver å dytte på meg skyldfølelse. Beklager, du er gjennomskuet.»

Hvordan møter du hersketeknikker?

Dessverre har vi ikke alltid gode dager og klarer kanskje heller ikke parere hersketeknikker der og da. Som min bestefar så klokt sa: «Lær deg å sette sjøbein. Ikke la

mennesker dytte deg over bord.» For det vonde med hersketeknikker er at når de virkelig treffer, rammer de oss mer i følelsene enn i intellektet. Det er noe av grunnen til at de kan være vanskelige å forsvare seg mot. Det er viktig å lære om dem, dele erfaringer og være bevisst på at de gjerne dukker opp i situasjoner når noe står på spill. På den måten kan vi kjenne dem igjen

«Samtidig kan bruken av hersketeknikker også være ubevisste.»

og kanskje klare å velge å slå tilbake eller overse dem. Fordi både mennesker og situasjoner er forskjellige, er det vanskelig å følge tips og råd i blind lydighet. Mitt råd til deg er at du samler på tips og strategier og håndterer hersketeknikkene så godt du maktet der og da.

Gjenkjenn!

Se om du kan finne ut hvilke teknikker som blir brukt

Finn ditt rasjonelle jeg!

Møt hersketeknikkene på en saklig måte. Du gjentar argumentet ditt hver gang «herskeren» overser, latterliggjør eller vrir og vender på det du sier. Denne strategien sørger for at samtalen holder tema og ikke sporer av slik at dere ender opp med å diskutere noe helt annet.

Kontroller følelsene dine!

Gå dissosiert, tre ut av følelsene dine. Pust rolig og si til deg selv: Følelsene mine får du aldri.

Spør!

Spør gjerne hva den som utøver hersketeknikken faktisk mener med blikket hun eller han sender deg. Denne konfrontasjonen håndterer du så rolig og nøkternt du kan.

Punkter opplevelsen!

Selv om du aksepterer «herskerens» opplevelse, går du ikke inn i en videre diskusjon. Du kan for eksempel si: Jeg hører hva du sier ..., og så fortsetter du med dine innspill på en saklig måte. Når du ikke går i forsvar eller selv blir aggressiv eller kranglete, vil luften ofte etter hvert gå ut av hersketeknikkeksperthen.

Sitt litt fremoverlent med et rolig, fast blikk!

Unngå å vise herskeren at du føler deg såret eller nedlatende behandlet. Slik unngår du at vedkommende opplever at du er «satt til veggs». Forsøk å unngå personangrep. Dette vil bare føre til at de som utøver hersketeknikkene oppnår det de ønsker.

Vær nøye med hvor du plasserer deg!

Om mulig, sett deg på andre siden av bordet, litt på skrå fra herskeren. Da har du personen i sidesynet, og du får en bedre opplevelse av kontroll, enn om dere sitter på samme siden av bordet.

Finn støttespillere

Skap en allianse med andre som kan støtte deg når du blir utsatt for hersketeknikker.

Andre finurlige hersketeknikker

I tillegg til Berit Ås sine 5 hersketeknikker, finner vi mange flere hersketeknikker pakket inn på finurlig vis.

En velkjent hersketeknikk kan være *psykologisering*. Antakelser, tolkninger og påstander fremsettes som sannheter, ingen tolkninger sjekkes ut med avsender. Det kan også være *utvelgelse av hvilke fakta* som brukes, ofte sies bare halva fakta. Herskeren kan for eksempel si at saken og avgjørelsen min er drøftet med øverste leder, det unnlates å si at øverste leder mente det var ukløkt.

Det kan spilles på *trusler*. Gjør som jeg sier, ellers går det deg ille. Uforutsigbarheten og

oppfarenheten gjør at mange reagerer med engstelse. *Tall og forskning* kan også misbrukes som hersketechnikk. Hvor mange av dere har på foredrag eller i møter hørt: «Forskning sier.», forskning er blitt et nytt mantra. Ordet brukes av kreti og pleti i tide og utide uten noe mer begrunnelse. Å bruke tall, fakta, statistikk, forskning, gjerne forvrengt, for å stoppe videre diskusjon og for å forsterke egen argumentasjon er en farlig maktarroganse.

Noen bruker *martyrrollen* som hersketechnikk. Personene spiller på sin ynkelighet, de har det ikke bra, det er synd på dem og de blir misforstått. Formålet deres er å få sympati og viljen sin. Ofte kan de trigge mottakers dårlige samvittighet ved å fortelle om hvordan de tidligere har ofret seg for dem. Denne hersketechnikken har en tvillingsøster. Den manipulerende *omsorgsrollen* holder barn og familiemedlemmer i et jerngrep: «Jeg som har gjort så mye for deg ..., jeg gjør det kun i beste mening, det er til ditt eget beste».

Komplimenter kan også brukes til å forskyve makt, og denne hersketechnikken kan være vanskelig å gjennomskue for liten som for stor, siden den fort kan forstås som en raus tilbakemelding. Du som er så flink, rask, snill, kvalitetsbevisst, kreativ, pålitelig, hjelper du litt her ...

Komplimenter kan fort støtte opp om en type stigmatisering. Vi hersker subtilt og lager *stereotyper* ved å kjønne språk og atferd. Tradisjonelle kjønnsroller og kjønnsstereotyper presses på mennesker gjennom utsagn som: «Tøffe gutter gråter ikke, dette var en ordentlig bråkete guttebursdag med mye slåssing, se på disse skjønne prinsessene hvor fint de leker sammen, hun er sta, han er viljesterk, hun ble hysterisk, han var rasende, hun er pirkete, han er flink med detaljer, hun er beinhard, han er bestemt.

Hersketechnikker påvirker et arbeidsmiljø negativt, en manipulerende og ubereg-

nelig væremåte fra en kollega skaper usikkerhet og frustrasjon.

Enkelte som bruker hersketechnikker, kommer med små kommentardrypp, slik at en isolert situasjon kan virke uskyldig. Men når dette skjer flere ganger over tid, er det vanskelig og farlig. Samtidig kan bruken av hersketechnikker også være ubevisste. Det er ikke alltid mennesker går inn for å såre sine venner eller kolleger. «Herskingen» kan skyldes en dårlig dag, manglende bevissthet eller manglende evne til selvledelse.

Å være trygg på dem vi arbeider sammen med er et viktig utgangspunkt for å unngå hersketechnikker. Målet må være å skape et godt arbeidsmiljø, hvor det er takhøyde for meningsutveksling. Dette kan være med på å begrense bruken av hersketechnikker. Å respektere ulikheter er utgangspunktet for reell dialog.

Hva om kollegene til barnehagelærer Eva hadde valgt dialog som kommunikasjonsform?

Den ferske barnehagelæreren rekker opp hånden og begynner å snakke om ideene hun har. To av kollegene ser på klokken og på hverandre. En av dem avbryter henne, og sier: «Beklager jeg avbryter, dette er viktig. Jeg må få med meg alt du sier. Nå har vi sittet på møte i en time og det er lite luft i rommet. Kan vi ta en kort pause slik at jeg kan være helt pålogget?» En annen kollega repliserer. «Før vi tar pause, må jeg bare få sagt at dine ideer er spennende. Vi prøvde noe liknende for noen år siden, da klarte vi dessverre ikke helt å knekke koden.» En fjerde kollega responderer ivrig: «Det er topp med dere unge, som gammel traver trenger jeg å bli utfordret. La oss forte oss tilbake etter en kort pause og lage en knall kombinasjon av fornyelse og gjenbruk.» Eva ser seg rundt, møter gode blikk og varme smil. Hun gleder seg til fortsettelsen. ■