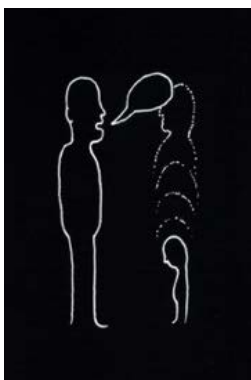


# Hersketeknikker – å herske og beherske

Kurs for Utdanningsforbundet Møre og Romsdal, 15. november 2024. Kursleder: Vibeke Holtskog ([vibeke@holtskog.no](mailto:vibeke@holtskog.no))



Hersketeknikker er uttrykksmåter og adferd som noen bruker for å fremheve seg selv på bekostning av andre. Mennesker som bruker hersketeknikker, er først og fremst opptatt av å vise at de har makt. Hersketeknikker brukes til å få viljen sin, eller til å vinne en debatt, diskusjon eller forhandling. Jeg kaller det ufin kommunikasjon.

Når hersketeknikkene virker, får de deg ut av balanse, gjør deg nervøs og usikker. Du kan føle deg tilsidesatt, mindreverdig, ubekvem eller forbannet. De gjør at du kan miste kontrollen og fokuset på saken. Hersketeknikker sår tvil – om kunnskap, verdi, betydning og meninger.

Det finnes ulike grader av hersketeknikker, alt fra spøk og «morsomheter» til trakassering og mobbing. Det kan være vanskelig å trekke en klar linje og si at «dette er en hersketeknikk» og «dette er ikke en hersketeknikk». At noen sier mot deg i en diskusjon, eller at sjefen tar en beslutning du ikke er enig i, er ikke hersketeknikk. Det faktum at du føler deg krenket, såret eller dum, er ikke et bevis på at du har blitt utsatt for en hersketeknikk.

Hersketeknikker er relasjon-, person-, og kulturavhengig. Der det er en god kultur, er det også færre hersketeknikker. Det er også viktig å merke seg at hersketeknikker ofte brukes ubevisst og tilfeldig, og ikke er planlagt. Hersketeknikker er dessuten subjektivt. Vi mennesker er ulike, har ulike grenser og reagerer ulikt på den samme behandlingen.

Ved å lære om ulike hersketeknikker, kan det være lettere å vite hvordan man skal reagere om man blir utsatt for dem.



Begrepet ble for første gang brukt av psykolog Ingjald Nissen for å beskrive den sosiale og politiske manipulasjon som pågikk i Tyskland på 30- og 40-tallet. Begrepet hersketeknikk ble gjort til allemannseie på 70-tallet av Berit Ås, SV-politiker, sosialpsykolog og feminist. Hun beskrev hersketeknikker som «språklige og kroppslige knep *menn* bruker for å sette kvinnen ut av spill gjennom å ydmyke, nedvurdere, forminske og mistenkeliggjøre».

Hun beskrev fem hersketeknikker som ble flittig brukt mot henne i hennes år i politikken: Usynliggjøring, latterliggjøring, tilbakeholde informasjon, dobbeltstraff (samme hva du gjør blir det galt) og påføring av skyld og skam. Hun la siden til to nye: objektivisering og vold/trusler om vold.

I dag er maktbalansen mellom kjønnene annerledes. Vi finner en rekke vanlige hersketeknikker, som brukes av alle mennesker – der mennesker møtes. Min definisjon av hersketeknikker er: «**Din opplevelse** av at noen gjør deg **liten**, **ubetydelig** eller **dum** ved hjelp av **ufin kommunikasjon**.»

## 7 vanlige hersketeknikker



**Usynliggjøring** er den hersketeknikken folk flest kjenner seg igjen i. Du blir oversett, bortglemt, utestengt, forbigått eller overkjørt. Det kan være direkte og tydelig, men også subtilt og indirekte.

Usynliggjøring kan også handle om avbrytelser, avsporing eller når noen ser på telefonen og holder på med andre ting når du snakker, og viser med hele seg at de er uinteresserte i deg og det du prater om.

### *Hvordan håndtere usynliggjøring?*

Våg å ta plass! Reager med en gang, si rolig fra, og vis at du ikke aksepterer å bli behandlet slik. Hvis folk ikke lytter til deg, stopp opp, og vent til du har oppmerksomheten. Gjør dem oppmerksom på *hvorfor* det er viktig at de lytter. Du kan også si «Jeg ser du er opptatt nå, skal vi ta møtet en annen gang?» Forsøk å unngå offerrollen. Ikke vis sinne eller frustrasjon. Det er viktig å vise en god tone selv om du blir fornærmet. Men for all del: Vær tydelig og bestemt.

**Latterliggjøring** er når du blir hånet eller ledd av på grunn av noe du sier eller gjør – eller er. Det kan inkludere uttrykk som «Lille venn ...» eller «Kjære deg ...» eller negativ sammenligning med dyr eller personer. Det kan også være kallenavn du ikke er komfortabel med. Det kan handle om at det du sier bagatelliseres eller les høyt av. Du blir ikke tatt på alvor. Ironi og sarkasme ligger i måten noe blir sagt på, og er lett å bagatellisere dersom det blir oppfattet som kritikk eller maktbruk.



### *Hvordan håndtere latterliggjøring?*

Hvis du tar det opp, kan det ofte møtes med «Såpass må du tåle». Eller: «Det var jo bare ment som en spøk». Ikke la den latterliggjørende kommentaren passere ubemerket. Stopp samtalen og be om en forklaring. Behold roen, men gjør det klart at du ikke aksepterer handlingen. Ikke le med på en spøk du synes er ukomfortabel. Spør heller «Hva mente du nå?» eller «Når du kaller meg lille venn, er det fordi jeg er yngre enn deg? Eller?»



Har det vært et møte der du ikke ble invitert? Eller har beslutninger blitt tatt uten at alle var til stede? **Når en person i gruppen ikke gis informasjon om viktige saker**, eller når en gruppe unnlater å inkludere andre og bevisst holder tilbake viktig informasjon, kan det være snakk om en hersketeknikk. Denne metoden er en måte å posisjonere seg på, drite ut andre eller vinne en oppgave. Det er først når det er satt i system at det kan kategoriseres som en hersketeknikk. At du ikke sto på mailinglisten en gang, kan være en tilfeldighet.

### *Hvordan håndtere å bli ekskludert fra viktig informasjon?*

Ta ansvar, si fra, krev svar og vær tydelig. Hvis du ikke har fått den nødvendige informasjonen, må beslutningen utsettes, slik at du har tid til å sette deg inn i saken. Henvend deg direkte til kilden, og påpek at du gjerne vil inkluderes neste gang. Dersom du ser en som blir holdt utenfor informasjonen, si fra: «Kanskje vi kan vente til alle er her?» Hvis det skjer gjentatte ganger på arbeidsplassen, gi beskjed om at det er noen strukturelle problemer som fører til at du ikke får tilgang til all informasjon.



**Båsetting** handler om stereotypier: Når du tillegger andre meninger, handlinger, holdninger og verdier fordi de er en del av en gruppe. Hjernen generaliserer, og du skjærer alle over en kam. Dette kan føre til utsagn som «Alle innvandrere er ...» «Det er så typisk for advokater ...» «Menn kan ikke gjøre to ting på en gang» og så videre.

Stereotypier henger sammen med fordommer. Det legger grunnlaget for vår oppfatning av arbeidsledige, eldre, fattige, folk med høy utdanning, folk med lav utdanning, innvandrere, kvinner, menn, kursledere, lærere eller ingeniører.

**Objektivisering** er en form for båsetting som handler om at kjønn og seksualitet blir brukt mot oss. Når ditt ytre (for eksempel ditt utseende) diskuteres og kommenteres i en sammenheng der det ikke er relevant. Dette gjør et menneske om til et objekt. Objektivisering henger ofte sammen med seksualitet, og reduserer personligheten til et minimum. Rasisme er en annen form for objektivisering. Herskeren er av den oppfatning at ytre fysiske kjennetegn er knyttet til intelligens, evner eller moral.

Då skal vi gje ordet til neste talar, som er den lettaste av alle innleiarane våre. Og då meiner eg ikkje i fagleg og akademisk forstand, nei, då tenkjer eg på at ho er ung, pen og slank. (Bjellås Gilje, Bjørndal og Ugelvik 2003)

#### *Hvordan håndtere å bli satt i bås?*

Hold hodet kaldt, forsøk ikke å bli sint, og se det utenfra. Ta tak i situasjonen mens den pågår. Si fra på en kontrollert måte: «Hvordan er dette relevant for saken vi diskuterer?» «Er det noen grunn til at du spør du akkurat meg?» «Hva er grunnen til at du antar at jeg synes det?» Tenk gjennom: Sier vedkommende dette fordi han eller hun ikke vet bedre? Vi har alle en god del stereotype oppfatninger, uten at vi nødvendigvis er bevisst på dem. Dersom du opplever gjentatt uønsket oppmerksomhet når det gjelder ditt utseende, kjønn eller andre ytre faktorer, er det viktig å melde fra.

**Projisering** er en måte å slippe unna på, og unnlate å svare på spørsmål eller kritikk. Det kan være en avsporing, der motparten vil over på andre ting. Denne metoden kan også innebære at kritikken og synspunktene du formidler, vendes tilbake til deg selv. Du får skylden for det du klager på. Det kan ende opp med at den som startet diskusjonen ber om unnskyldning for noe som ikke har noe med den opprinnelige saken å gjøre.



Det kan også være i en situasjon der du legger frem dine synspunkter, og så får høre: «Så sint du høres ut. Må du alltid bli så sint?» Eller når du får høre at «Det er leit at du tar det sånn». Plutselig handler det om hvordan du reagerer, og ikke om saken som ble tatt opp.

#### *Hvordan håndtere projisering?*

Bring temaet raskt tilbake til saken, og ignorer herskerens forsøk på å få deg til å kjenne deg skyldig. Ikke vis sinne, gå i angrep eller forsvar eller projiser tilbake. Ta opp en ting av gangen. Opplever du at saken går over til noe annet, be om å bli ferdige med å diskutere det første først. Bruk gjerne setningen «Jeg er først og fremst nysgjerrig på ...».



**Hierarki** er en hersketeknikk der herskeren bruker sin tittel eller autoritet for å få gjennom sine ideer eller forslag; det vil si bruker sin posisjon for å få det som de vil. Det er en form for posisjonering og maktmisbruk. «Det er jeg som er ekspertene» «Jeg er sjefen!» «Jeg er legen» «Du er bare ...». Dette ligner på det noen kaller for *tidsmetoden*, som er en form for aldersrasisme eller aldersfiksering: «Jeg har jobbet her lengst» «Før du ble født» «Du skal jo ikke jobbe så mye lengre, så ...»

#### *Hvordan håndtere hierarki eller tidsmetoden?*

Be om forklaring på sak, ikke på alder eller stilling. Løft frem relevant kompetanse, kunnskap og erfaring, og si «Du har du rett i at jeg er yngre enn deg (eller har jobbet her kortere), men hvordan er det relevant for det vi prater om nå?» Husk at det faktisk er vedkommende har vært lengre eller kortere på arbeidsplassen, på jorden eller i foreningen, ikke gjør at argumentet vedkommende bruker automatisk veier tyngre.

**Psykologisering** handler om å tolke utsagn eller handlinger som uttrykk for noe som vi ikke ser.

«Grunnen til at du sier sånn, er fordi du er redd for å mislykkes ...» «Det er tydelig at du gjør dette bare for å få oppmerksomhet ...». Den som «hersker», setter seg i rollen som terapeut, formynder eller psykolog. Fokuset flyttes fra sak til person, og til en skjult motivasjon som ligger bak et utsagn eller en handling. Når du tillegger motiver og årsaker som ikke er der, blir det argumentasjon på falske premisser.

#### *Hvordan håndtere psykologisering?*

Påpek at dette er motpartens tolkning av ditt utsagn eller din handling, ikke en sannhet. Setningen «Det er et tolkningsspørsmål» vil kunne hjelpe. Du kan også spørre om hva som får vedkommende til å trekke den konklusjonen. Merk at her gjelder det å ha tunga rett i munnen: Hvis du nekter for fortolkningen på en såret eller usikker måte, vil reaksjonen din kunne ses på som et bevis på at «analysen» hadde noe for seg.

## Kroppsspråk og stemme



Hersketeknikker er ofte forbundet med kroppen vår og måten vi bruker språket på. Veldig mye kan sies med kroppsspråket eller måten ting blir sagt på (stemmen).

Det å vise et tydelig negativt kroppsspråk når en annen snakker, snu seg bort, himle med øynene, se på klokken, gjespe og liknende, er eksempler på hvordan kroppsspråk brukes som hersketeknikk. Noen ganger kan dette være mer effektivt enn hva som sies. Å bruke vanskelige ord, fagterminologi som ikke alle kjenner, kan også være en måte å vise makt på.

**Pass på kroppsspråket ditt:**

- Vær forsiktig med å legge armene i kors og se ut av vinduet/på telefonen eller klokken. Det kan gi inntrykk av at du er uinteressert.
- Pekefingeren kan virke truende, bruk åpen håndflate når du henvender deg til andre.
- Det kan oppleves som hersketeknikk hvis du «gjør deg større enn du er». Unngå hender på hofter eller bak hodet, «man-spreading», å stille deg høyere eller å stå mens den andre sitter.
- Vi mennesker er ulike når det kommer til intimgrenser. Vi skal være forsiktige med berøring og fysisk kontakt med mennesker vi ikke kjenner. Det kan sette dem ut av spill.
- Ha god øyekontakt, uten å stirre. Å bli sett og anerkjent er et av våre sterkeste medfødte behov. Slik viser du interesse og får andre til å føle seg vel.
- Ha et nøytralt ansiktsuttrykk. Musklene i ansiktet vårt kan kombineres til utallige ulike uttrykk – som også tolkes. Slapp derfor av i ansiktet, særlig i pannen og kjeven. Vipp gjerne munnvikene litt oppover for å gi et mer vennlig inntrykk. Dominerende mennesker smiler mindre, pass på så du ikke blir oppfattet slik.
- Snakk rolig og langsomt, med lav stemme. Pust med magen for å unngå pipestemme.

**Selvpålagt hersketeknikk**

Pass deg for hvordan du selv kan «invitere» andre til å bruke hersketeknikker mot deg. Hvis du gjør deg selv uviktig, ved å si «Jeg har en liten kommentar», «veldig raskt», «jeg er ikke sikker altså», «eller, jeg vet ikke ...» eller du avslutter utsagn med nervøs latter, går opp i toneleie på slutten av setningen, har bena i kryss, hodet på skakke og virker usikker, blir dette blir som en invitasjon til «trakk på meg, jeg er ikke viktig». Ta plass, gjør deg selv viktig, og vær tydelig!

**Nyttige setninger å øve på:**

- Hva mente du nå? / Dette forsto jeg ikke / Nå skjønner jeg ikke hva du mener.
- Kan du komme med et konkret eksempel? / Kan du utdype det? / Kan du forklare/si noe mer?
- Hva er det spesifikt du sikter til? Hva legger du til grunn for det du sier nå?
- Hvordan mener du vi skal løse dette? Hva må til for at vi kommer oss videre?
- Nå ble jeg nysgjerrig / Det var et interessant poeng. Det vil jeg gjerne diskutere en annen gang
- Nå har du fått dele din mening. Da vil jeg gjerne få dele min.
- Den må jeg tenke på ... / Dette kjenner jeg meg ikke igjen i ... / Akkurat det stemmer ikke
- Det er et tolkningsspørsmål / Nå tror jeg vi snakker forbi hverandre
- Takk for innspillet. Bare så jeg forstår ... / Bare så vi har det samme bildet ...
- Hvilken relevans har dette for det vi diskuterer nå?
- Jeg er først og fremst nysgjerrig på ...

**Språk som demper konflikten:**

- Bruk jeg-språk
- Unngå aldri/alltid
- Vær konkret
- Fokuser på nåtid og fremtid
- Gå på sak, ikke person
- Fokus på løsning, ikke problem

# Hersketeknikker, trakassering og mobbing

Dette kan vi lese om trakassering på Arbeidstilsynets nettsider:

Det er trakassering når en person blir utsatt for uønskede negative handlinger, unnlatelser eller ytringer som virker eller har til formål å virke krenkende, skremmende, fiendtlige, nedverdiggende eller ydmykende. De viktigste kjennetegnene ved trakassering er at atferden er uønsket, uoppfordret og enveis.

Trakassering kan både være enkelthendelser og hendelser som skjer gjentatte ganger. Dersom det er en enkelthendelse må den være av en viss alvorlighetsgrad for at det faller inn under begrepet trakassering. Hvis de negative og krenkende handlingene derimot skjer systematisk og gjentas over tid, vil det heller dreie seg om mobbing, som er en form for trakassering.

Mens hersketeknikker og trakassering altså kan være enkeltstående hendelser, er mobbing noe som foregår over tid. Hersketeknikker vil alltid være en stor del av mobberens «verktøykasse».

## Gaslighting – psykologisk manipulasjon

Begrepet «gaslighting» kommer fra filmen Gaslight fra 1944. Hendelsene som utspiller seg i filmen, har gitt navn til denne formen for psykologisk manipulasjon. I filmen blir en kvinne utsatt for feilinformering og manipulering fra sin ektemann. Gjenstander forsvinner og flytter på seg, og gasslampene i huset «flakker». Når hun spør mannen sin om han opplever det samme, sier han at det bare skjer i hennes hode. I virkeligheten er det mannen selv som flytter på ting, skrur ned lampene og som planter falske bevis for å undergrave kvinnens troverdighet.

Gaslighting får deg til å tvile på egen dømmekraft og hukommelse, og sår tvil om din egen virkelighetsoppfattelse. Motparten benekter virkeligheten med så sterk overbevisning at du begynner å lure på om det er deg selv det er noe galt med. Kanskje er det du som husker feil?

Målet med gaslighting er å ta kontroll over en person, og å skape avhengighet. Det skjer ofte der det er en maktubalanse (en forelder, sjef e.l.). Personen kan være en du ser opp til, og som gir deg små «drypp» av ros og positive tilbakemeldinger for å vise at han/hun egentlig vil deg vel. Dette skaper usikkerhet, og ender med at personen som blir utsatt for manipulasjonen snur kritikken innover og tenker at det er en selv som er problemet. Personen som blir utsatt for gaslighting føler skyld. Typiske utsagn fra manipulatoren er «Du overreagerer», «Du husker feil», «Du må ikke være så følsom», «Her har du misforstått», «Det har jeg aldri sagt».

I filmen blir redningen en konstabel som blir med kvinnen hjem. Han bekrefter at lampene «flakker», og mysteriet blir etter hvert løst. På samme måte vil løsningen for en som blir utsatt for dette, være å få seg en alliert. Å dele erfaringene, få en annens synspunkt på saken, eller å ha med en alliert inn i møtene med personen som manipulerer, kan hjelpe deg å finne tilbake til det riktige bildet av virkeligheten.



# Hvordan møte hersketeknikkene?

Ofte reagerer vi umiddelbart, går i forsvar eller til motangrep, og bruker instinktivt en barnslig og lite hensiktsmessig kommunikasjonsmåte når vi blir utsatt for hersketeknikker. Det kan være lurt å tenke seg godt om før man reagerer og handler.

OODA-loopen er et verktøy utviklet av militærstrateg John Boyd for å forklare hvordan enkeltpersoner og organisasjoner kan komme vinnende ut av usikre og kaotiske situasjoner. OODA-loopen blir ofte sett på som en beslutningsmodell, men kan bedre beskrives som en modell for læring og tilpasning. Det er en firetrinns modell som handler om å filtrere og analysere tilgjengelig informasjon, sette den i sammenheng for raskt å kunne ta den mest passende beslutningen.

Når vi snakker om hersketeknikker, kan OODA-loopen være en hjelp til å beskrive et mer gjennomtenkt reaksjonsmønster enn våre umiddelbare reaksjoner. OODA er et akronym som forklarer de fire trinnene i prosessen:

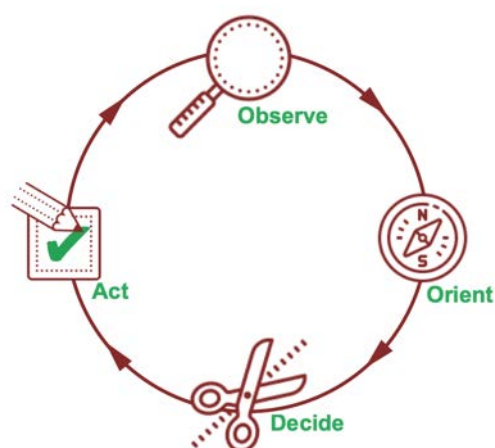
- O – observe** Identifiser hva som skjer i situasjonen. Hvilken hersketeknikk brukes? Hva konkret blir sagt eller gjort?
- O – orient** Analyser videre: Bruker personen ufin kommunikasjon bevisst eller ubevisst? Hvor viktig er saken for meg? Hvor viktig er relasjonen? Har noe lignende skjedd før? Er det kulturelle utfordringer som ligger til grunn? Er det flere enn meg som blir berørt? Annet?
- D – decide** Ut fra analysen av situasjonen bestemmer du: Hvordan vil jeg reagere? Skal jeg la denne passere? Skal jeg si fra med en gang eller ved et senere tidspunkt? Skal jeg ignorere, be om utsettelse, kjempe for min sak eller sette egne behov til side og «stryke vedkommende med hårene»?
- A – act** Deretter handler du ut fra hva du har bestemt deg for.

Dette kan være et nyttig verktøy for å ta mer veloverveide valg i vanskelige situasjoner. Det handler om i større grad å ta på seg de analytiske brillene.

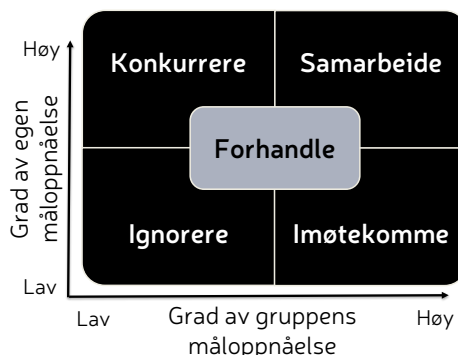
Det kan være vanskelig å tenke gjennom disse fire trinnene i en stresset situasjon. Prosessen kan med fordel brukes til å tenke gjennom ulike scenarier – og hjelpe deg til på forhånd å bestemme hvordan du vil reagere i ulike pressede situasjoner.

Det hjelper alltid å være godt forberedt, også på det verste.

Du kan lese mer om Ooda-loopen her: <https://searchcio.techtarget.com/definition/OODA-loop> og her: <https://fs.blog/ooda-loop/>



# Thomas og Kilmanns fem konflikthåndteringstrategier



## Konkurrere (skjære gjennom):

Her er egen målsetning høyt prioritert; du står opp for det som er viktig for deg, og personen som tyr til denne metoden vil oppnå sitt mål på bekostning av den/de andres mål og ønsker.

Dette kan være riktig i en krisesituasjon, når saken er svært viktig og når du har mer erfaring eller kunnskap enn den/de andre. Dette kan også være en nyttig metode å ty til når det er tidspress, og ikke tid til en mer samarbeidende prosess der partene lytter til hverandre.

## Samarbeide (problemløsning):

Her blir alle hørt. Dette er en metode som kan ta lang tid, men som setter alles behov like høyt. Dette kan være riktig når både sak og relasjon er viktige, og når det er noe å lære av å forstå hverandres synspunkter. Med denne metoden kan man finne nye og kreative løsninger.

## Ignorere (unngå eller utsette):

Ved å velge denne metoden går man bevisst ikke inn i konflikten. Her settes både egne og gruppens/den andres behov til side. Dette kan være riktig ved bagateller eller ved relasjoner som ikke er betydningsfulle, eller når man antar at problemet vil gå over av seg selv.

## Imøtekomme (ettergivenhet):

Her setter du dine egne behov til side, og gir den andre muligheten til å oppnå sine mål. Dette kan være riktig metode når relasjonene eller harmoni er viktigst, eller når du innser at du tar feil. Det kan også være en god metode når saken er viktigere for den andre enn for deg.

## Forhandle (kompromiss):

Her gir begge parter opp noe, og får noe. Ingen vil nødvendigvis bli helt fornøyd, og det kan oppleves som en tap-tap-situasjon. Det kan være riktig metode å bruke når ressurser skal fordeles, det er tidspress, og ikke mulighet for å utvide «kaka».

Ingen av disse strategiene er «riktig» eller «feil». Alt avhenger av situasjonen og relasjonen. Ofte har vi en foretrukket strategi, som alltid brukes. Enten du *alltid* konkurrerer eller *alltid* ignorerer. Vær analytisk og ta bevisste valg. Hva er riktig strategi i akkurat denne situasjonen?

<https://kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki/>  
<https://www.mtdtraining.com/blog/thomas-kilmann-conflict-management-model.htm>



## Sjiraffspråket

Kommunikasjonsmodellen til den amerikanske psykologen Marshall B. Rosenberg, NVC (Nonviolent communication), kalles også sjiraffspråk. Tilnærmingen er basert på respekt og likeverdighet, og er ikke en teknikk for å overtale, bruke makt eller manipulere andre.

Det kalles sjiraffspråk fordi sjiraffen har



- Lang hals – som et symbol på å ha god oversikt
- Store ører – som et symbol på å være god til å lytte
- Stort hjerte – som et symbol på å ha mye empati

Sjiraffspråket sikrer god dialog og kommunikasjon. Teknikken handler ikke bare om å uttrykke seg, men å lytte og ta imot det den andre sier med empati og forståelse. Motsetningen kalles sjakalspråket. Sjakalen kritiserer og dømmer, og ser på den andre som kilden til sitt sinne og sin frustrasjon. Den tror at ved å analysere og putte folk i bås, så har den forstått dem. Men fordømming, kritikk, anklager, bebreidelser, diagnose og tolkninger av andre virker bare hemmende på kommunikasjonen. Sjakalspråk fører til at motstanderen går i forsvar og til motangrep.

### Sjiraffspråkets fire trinn:

1. **Observasjon.** Beskriv så objektivt og konkret som mulig hva som foregår i situasjonen. Her er det ikke rom for tolkninger. Beskriv handlinger, observasjoner og det som konkret blir sagt. Det skal dreie seg om fakta, ikke kritikk eller fordømmelse. Dette er det samme som et nøytralt kamera og lydopptak vil kunne få med seg, ikke følelser, tanker og indre dialog.
2. **Følelser.** Fortell hva hendelsen får deg til å føle. Blir du sint, skuffet, irritert, lei deg, trist eller føler du noe annet? Mange tror de beskriver sine følelser på en nøytral måte når de for eksempel føler seg «utnyttet», «forrådt», «utelatt», «ekskludert» eller «oversett». Men dette er beskyldninger, din tolkning av det du føler. En følelse er ikke det andre gjør på utsiden, men din reaksjon på innsiden. Ta ansvar for egne følelser.
3. **Behov.** Alt du gjør har til hensikt å dekke et behov. Har du negative følelser, må du finne ut hvilke behov som er utilfredsstilt og kommunisere disse. I denne delen skal du koble følelsene som boblet opp, med dine konkrete udekkede behov. Alle følelser oppstår som en følge av udekkede behov. Om du forteller noen at «du gjør aldri det du sier», er ditt udekkede behov å få noe gjort. Den andre trigges allikevel mest av anklagen og kan svare «nei, vet du hva! Det er ikke sant!» Slik rettferdiggjør vi oss selv, låser hverandre og avdekker ikke det egentlige behovet. For eksempel kan følelsen «irritasjon» komme av at du har et behov for respekt som ikke blir innfridd. «Utålmodighet» kan være behovet for å gjøre seg forstått.
4. **Ønske** eller anmodning. Dette er et ønske eller forslag til løsning, ikke et krav. Gjerne konkret og gjennomførbart/realistisk. Forbered deg mentalt på at svaret kan bli nei. Husk at ingen kan utføre et «ikke gjør det eller det ...»

Ikke rams opp hvert trinn som en mekanisk robot: her er mine observasjoner, følelser, udekkede behov og anmodning til deg. Vær naturlig i dialogen.

**Forenklet kan du bruke følgende fremgangsmåte for å si fra på en ikke-konfronterende måte:**

**1. Observasjon** (trinn 1), **2. Effekt** (trinn 2 og 3), **3. Forslag til løsning** (trinn 4)

## Noen tips til tydelig kommunikasjon

God formidling handler om *hva* du sier, *måten* du sier det på, og *hvordan* du ser ut når du sier det. Fjern alt som stjeler oppmerksomhet fra budskapet ditt, og husk på følgende:

**Bruk øynene!** Vær til stede og observer dem du snakker med. Hvis du ser at noen «sovner», er det kanskje på tide å justere noe? Endre noe? Ha god øyekontakt når du formidler dine budskap. Vi forbinder øyekontakt med sannheten, og vil aldri tro på eller bli overbevist av en som ikke ser oss inn i øynene.

**Fjern f-ordene!** Vær forsiktig med å bruke fremmedord, faguttrykk og forkortelser. Bruker du disse, kan det distansere deg fra tilhørerne og i verste fall få dem til å føle seg dumme. Ha gjerne en begrepsavklaring, og fortell hvilke fagord du kommer til å bruke og hva de betyr. Da forsikrer du deg om at alle forstår budskapet ditt, selv om de har ulik kompetanse og bakgrunn.



Fyllord, fyll-lyder og fyllfraser infiserer språket ditt. De kan være irriterende erstatte for en etterlengtet pause, og kan tåkelegge budskapet ditt. **Fjern f-ordene**, og fremstå både tydeligere, tryggere, smartere og mer overbevisende!

**Ta pauser!** Små pauser i ordfloppen er avgjørende for at budskapet ditt skal feste seg hos tilhørerne. Pausen gjør at vi kan «fordøye» det som blir sagt, plassere dette på riktig sted i vår bevissthet, og slik både forstå og huske budskapet. Som en bonus gjør pausen at du virker trygg, selv om du er nervøs.

Du blir **tydelig** når du bruker et behagelig volum som gjør det lett å høre hva du sier. Artikuler godt. Mange har en tendens til å «sluke» ord. Når tilhørerne må konsentrere seg for å høre hva du sier, eller fange opp ord, bruker de all energien på å lytte – og blir mindre mottakelig for budskapet ditt.

Bruk hendene dine for å understreke ditt budskap. Vis håndflatene og vær «åpen». Det skaper nemlig tillit. Hender som fikler eller «gnir», tar bort oppmerksomheten fra budskapet ditt.

Folk husker bare en liten del av det du sier. Bestem deg for hva du vil at de skal sitte igjen med, og gjenta hovedbudskapet ditt.

Ha en god holdning. Vær rett i ryggen, og gi plass til rolig og dyp pust. Det utstråler trygghet og gir deg en naturlig autoritet og mer gjennomslagskraft. Stå med vekten fordelt på begge ben. Vingler du frem og tilbake, kan mottakerne tolke dette som om du er mindre sikker i din sak. Og hvis ikke *du* gir inntrykk av å være overbevist, blir ikke de det heller.

Be om tilbakemeldinger fra en som vil deg vel. Spør hva som forstyrrer, og hvordan du kan fremstå tydeligere, mer engasjerende og med større troverdighet. Øv i trygge omgivelser før du «skal i ilden».

# Noen generelle råd for å håndtere hersketeknikker

## Hold hodet kaldt!

Behold roen, og prøv å ikke la deg provosere. Ikke la følelsene ta overhånd, ikke ty til personangrep, forsvar eller motangrep før du har tenkt deg om!

## Vær tro mot egne grenser!

Dette betyr å tenke gjennom hvor egne grenser går, og klare å bestemme i situasjonen: «denne lar jeg passere», eller «denne vil jeg bemerke». Tenk gjennom: Hvilke saker vil jeg kjempe for? Hvilke skal jeg la passere? Vær også obs på dine «triggere». Hvilke utsagn eller kommunikasjonsmåter vipper deg av pinnen?

## Teflon-metoden

La dritten renne av! Ikke ta deg nær av det. Hold deg nøytral, og forsøk ikke å la deg provosere. Overhør, overse og fortsett.

## Pauseknappen

Bruk noen sekunder til å tenke deg om. Stillhet er hersketeknikkens verste fiende. Det siste som ble sagt blir forsterket når det etterfølges av en pause, og det gir både deg og den andre en mulighet til å «høre» hva som *egentlig* skjedde eller ble sagt. Kombiner gjerne med **siste ords teknikk**. Da gjentar du det siste herskeren sier til deg. Ofte er det nok til at de forstår at de har gått over streken.

## Få deg en alliert

Noen ganger kan det være godt å være flere om å si fra. Få en kollega til å hjelpe deg med å observere hva som skjer i møtene, og som kan si fra dersom det brukes ufin kommunikasjon. Ofte er det mer slagkraftig å si fra på andres vegne enn å si fra selv.

## Spør!

Still spørsmål. Be om utdyping, konkretisering, eller at hun/han gjentar. Ikke anta.

«Hva mente du nå?» «Hva skjedde nå?» «Du sier du er enig, men du ser ikke helt sikker ut. Er det noen grunn til det?» Direkte spørsmål gjør det vanskeligere å lyve til deg.

Bruk parafrasering: «Det du mener er altså ...» «Med andre ord ...» «Bare så jeg forstår deg riktig ...»

**Tips:** Unngå å bruke HVORFOR når du stiller spørsmål. Dette kan få motparten til å gå i forsvar. Bruk heller prosessorienterte spørsmål som starter med HVA, HVILKE og HVORDAN.

## Vær tydelig

Vær tydelig på hva du vil, hva du trenger, hva du forventer, hva du liker og hva du aksepterer. Snakk i sikre påstander; «Sånn er det», «Dette er viktig», «Det stemmer ikke». Senk toneleiet på slutten av setningene, og ei ditt eget budskap.

Bøker om hersketeknikker:

Sandvik, Hilde og Risdal, Jon: Hersketeknikk. Spartacus forlag 2008

Eksvärd, Elaine: Slå tilbake! Spartacus forlag 2007

Sollund, Sigrid: Hersketeknikker. Kagge forlag 2017

Ländin, Camilla: Härskartekniker. Grönegatan Förlag 2014

### Husk:

Ta på deg de analytiske brillene!  
Kjenn egne grenser og reaksjonsmønstre  
Tenk først. Snakk etterpå.  
Lytt! Spør!  
Øv på setninger som hjelper deg  
Fortell hva du trenger, ikke hva du ikke vil ha  
Pust med magen