

Bodil Synnøve Berntsen

Sorte soner

Samtaler som er stoppet opp



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for humaniora, idretts- og utdanningsvitenskap
Institutt for språk og litteratur
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2020 Bodil Synnøve Berntsen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Denne masteroppgaven inneholder to tekster, en akademisk fagtekst som omhandler vedlagte manus, og selve manuset *Sorte soner – samtaler som har stoppet opp*. Manus et utdrag fra et bokprosjekt om effektiv samtaleledelse. I del én av bokprosjektet blir samtaleleder vist hvordan en ideell samtale forløper. Den starter rolig med at partene hilser på hverandre og avtaler hva samtalen skal handle om. Så stiger energien når samtaleleder stiller spørsmål for få nok opplysninger til å presentere en mulig løsning, slik at samtalen kan avrundes med en konklusjon. I en riktig god samtale stiger energien litt på slutten når partene takker for handelen, praten eller samarbeidet og er beredt til å møtes ved en annen anledning.

Kjernebudskapet i dette manuset er at selv om en samtale starter godt, vil den ikke nødvendigvis ende godt hvis samtaleleder mangler ferdigheter, forståelse og kunnskap om hvordan samtalen kan ledes i og forbi det jeg kaller sorte soner. Manuset viser at det med effektiv samtaleledelse er mulig å lykkes også når samtalen skurrer eller stopper helt opp underveis.

Den akademiske teksten er en drøfting av utfordringen med å gjøre muntlig form om til skriftlig tekst i et skrivefaglig perspektiv. Den tar for seg hvordan retorisk oppbygging av teksten gir en struktur som fører til at leseren kan tilegne seg kunnskap om hvordan en samtale kan ledes, selv om den ikke forløper slik den skal. Målet med den akademiske teksten er å tydeliggjøre hvilke valg som er tatt for at manuset skal kunne inspirere leseren til å teste, erfare og lære hvordan flyten i samtalen kan gjenopprettes.

Spesifikasjonen for oppgaven er ca. 10 sider akademisk tekst og ca. 50 sider manus. Innlevert antall sider er 53, og da er ikke forside, sammendrag, litteraturlister og innholdsfortegnelse regnet med.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Kritisk reflekterende fagtekst	5
Trippeloppmerksomhet	7
Stil og form	9
Å ha ordene i sin makt	11
Metaforer.....	12
Setninger i nå-tid – illusjon av her og nå.....	13
Diskusjon	14
Sorte soner – ulemper og fordeler.....	14
Intro	18
Samtalen starter før samtalen	21
Modellen effektiv samtaleleder	21
Trippeloppmerksomhet	24
Selvadministrasjon.....	24
Samspillklima	27
Samtalefremdrift.....	29
Sorte soner	31
Sort sone <i>passiv</i>	32
Agenda.....	34
Beklage	35
Omstart.....	35
Sort sone manipulerende	37
Myk innledning.....	38
Lytt målrettet	39
Godta svarene	41
Sort sone <i>kamp</i>	41
«Ja, og ...» – forsoning	43
Avbryte elegant.....	44
Ta styring	45
Sort sone <i>aggressiv</i>	45

Beholde roen.....	46
Avslutte kontrollert.....	48
Bli enig om å være uenig.....	48
Rist av deg ubehaget og lær maksimalt.....	49

Kritisk reflekterende fagtekst

Å gjøre muntlig formidlet stoff om til et skriftlig manus innebærer et gigantisk stilskift og er en oppgave som har krevd mye. Gjennom arbeidet med manuset har uttrykket «å ha ordene i sin makt» fått ny betydning for meg. Min bakgrunn er fra finans og som selvstendig næringsdrivende. Som kursholder for kundebehandlere og ledere fra ulike bransjer i snart 20 år, er jeg vant til å ha ordene i min makt når jeg uttrykker meg muntlig, og i løpet av arbeidet med manus har det gått opp for meg i hvor stor grad den muntlige formidlingen må redigeres før den kan bli til god skriftlig formidling: Teksten må få ny drakt, ny stil og – til min overraskelse – også nytt innhold. For å bruke en annen metafor: Det er som om ordene må fødes på nytt. Jeg har også lært at det muntlige språket ikke lar seg temme uten en stram struktur.

I 2020 har måten vi møtes på brått fått andre rammebetingelser enn de vi er vant til i form av fysisk nærvær og mulighet for å fornemme det usagte, energinivå og impulsive responser som å ta på hverandre. Endringen bort fra det fysiske og over på digitale plattformer gjør oss usikre, og det vi kan om samtaler og møter, vil ikke kunne brukes på samme måte som før.

Å være en effektiv samtaleleder er enkelt å formidle muntlig, men håpløst komplekst å skrive ned i et manus. Så hvilke retoriske grep kan benyttes når muntlig formidling skal omdannes til tekst i en fagbok om effektiv samtaleledelse. Hva går tapt, og hva er gevinsten?

I denne teksten skal jeg ta for meg manuset og belyse sentrale problemstillinger ut fra et skrivefaglig ståsted. Jeg vil se på hvorfor teksten har fått sin aktuelle retoriske form for å belyse hvordan samlebegreper bidrar til en stram stil. Til slutt vil jeg peke på hvilke ordvalg som fyller tomrommet som teori ikke kan fylle, og som viser litt av min personlighet.

Mastermanuset *Sorte soner – samtaler som har stoppet opp* er et utdrag av en håndbok om hvordan en samtale kan ledes videre når den skurrer eller kommer i en sort sone og stopper helt opp. Manuset er den delen av boken som omhandler en modell for bokens oppbygging, og mye av arbeidet har vært å utarbeide tekst knyttet til modellen. Bokens innholdsfortegnelse inngår ikke i masteroppgavens innholdsfortegnelse, men hovedpunktene er følgende (utvalg av overskrifter fra boken):

- Forord
- Presentasjon av forfatter
- Samtalelederansvaret
- Samtalestiler
- Effektiv samtaleledelse
- Modellen
- Skape flyt i samtalen
- Bli en mester

Dette manuset omhandler stoffet som kommer før kapitlet *Bli en mester* og etter *Skape flyt i samtalen*, og det utgjør rundt en fjerdedel av bokens samlede omfang.

Vanligvis forbinder vi en håndbok med oppskrifter på strikking, baking og hagearbeid og lignede. Men håndboksjangeren strekker seg videre, det er bl.a. boken *Livet og korleis leve det – Ei håndbok for vaksne* av Anne Gunn Halvorsen (2016) et godt eksempel på. Hun tar i boken utgangspunkt i fem forskjellige livssituasjoner der hun spør og svarer på hvordan vi kan hjelpe oss selv til å ta gode livsvalg. Og hun viser at denne sjangeren fint kan utvides til å omfatte noe mer enn det vi tradisjonelt forbinder med en håndbok.

Et generelt kjennetegn ved håndbøker er at emnene er praktiske og gjenspeiler forfatterens interessefelt. En modellforfatter er altså en som har inngående og god kunnskap om emnet i håndboken. Rammen for mitt manus er at jeg, som forfatter, deler min kunnskap med leseren. Jeg har holdt utallige kurs om temaet. Årsaken til at jeg kan dele kunnskapen er at jeg har omfattende praktisk og teoretisk erfaring innen fagområdet. Styrken er altså at forfatteren *kan* det som formidles. Utfordringen er å etablere denne styrken som den overordnede stemmen uten at teksten blir belærende, men heller inspirerende.

I kursene jeg holder følger jeg prinsippene i konfluent pedagogikk der opplevelsen av oppgavene kursdeltakerne løser, gir personlig læring, særlig på det emosjonelle planet (Grendstad 1990). Fordelen er at hver enkelt lærer ut fra det vedkommende trenger, og bistår andre i sin læring ved å dele egne læringsopplevelser. På den måten oppøves evnen til selvrefleksjon og fornemmelse av samspillet samt evnen til å vurdere hva som er neste trinn i modellen *effektiv samtaleleder*.

Manuset er som nevnt en del av et bokprosjekt om hvordan samtaler ledes effektivt med utgangspunkt i modellen *effektiv samtaleleder*. Første del beskriver hvilke ferdigheter samtalelederen må ha for å skape flyt i samtalen. Målgruppen for bokprosjektet er folk som har ansvar for profesjonelle samtaler, men stoffet er formidlet på en slik måte at manuset kan være nyttig også for privatlivets samtaler.

I arbeidet med mastermanuset om hvordan samtaler ledes i og forbi sorte soner, oppdaget jeg at modellen bare er *én* del av det samtaleledere må mestre. De delene de mestrer når de løser oppgaver og reflekterer over egen læring, manglet i modellen *effektiv samtaleleder*. I tillegg å sikre samtalefremdrift må samtalelederen også legge merke til skift i samtaleklima og lede seg selv på en profesjonell måte. En slik tredeling ble krevende å holde styr på, og manuset hadde behov for et språklig samlebegrep for hva samtaleleder må mestre, for at teksten skulle få en oversiktlig og pedagogisk ramme.

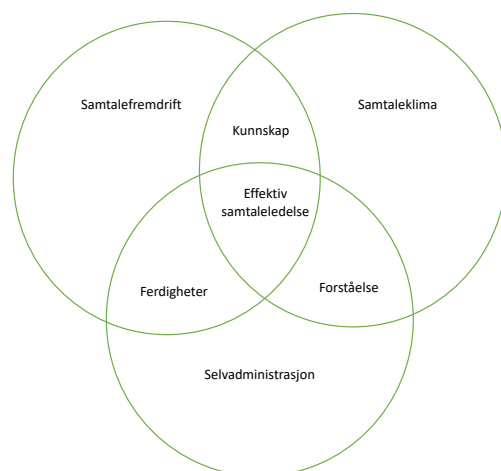
Trippeloppmerksomhet

Begrepet *trippeloppmerksomhet* er inspirert av *profesjonalitetens treklang* (Pedersen, C 2014), der forfatteren viser at profesjonalitet handler om engasjement for saken og utvikling av saklighet, et personlig aspekt knyttet til det å tørre og ville, samt et faglig aspekt knyttet til det å oppnå innsikt og kunnskap. I *trippeloppmerksomhet* er det saklige aspektet byttet ut med *samtalefremdrift*, fordi det er *saken* når samtalen stopper opp. Videre er det personlige aspektet byttet ut med *selvadministrasjon*, fordi det personlige aspektet er knyttet til å vilje og mot. Sist men ikke minst er det faglige aspektet byttet ut med *samtaleklima*, fordi samtalens forløp påvirker hvordan vi oppfatter samtalelederens faglige dyktighet. I midten velger jeg å plassere *effektiv samtaleleder* for å være spesifikk nok til at leseren fanger at jeg skriver kun om profesjonell samtaleledelse, og ikke om profesjonalitet generelt.

Jeg presenterer trippeloppmerksomhet slik i manuset:

«Når samtaleleder fornemmer at noe er i ferd med å gå i feil retning, starter multitasking for å finne årsaken. I løpet av mikrosekund evaluerer samtaleleder egen adferd, samspillet og fremdrift i samtalen. Veldig forenklet kan vi si at det er som å kjøre bil og følge med i speilene for å hindre uhell. Vi ser i høyre og venstre sidespeil og i midtspeilet, som én automatisert øyebevegelse. Samtaleleder trener utrettelig på å identifisere årsaken. Ikke i speilene, men ved å ha et våkent blikk på selvadministrasjon, samspillklima og samtalefremdrift.»

Trippeloppmerksomhet



Samtalefremdrift er grundig beskrevet i masterteksten ved hjelp av modellen *effektiv samtaleleder*. Modellen er et visuelt orienteringsverktøy for samtalelederen. Den er inspirert av coachingprinsippet hvor enten endringer i *å gjøre* eller i *å være* bidrar til at vi utvikler oss (Kimsey-House, Kimsey-House, og Withworth 2011). Ved å knytte effektiv samtaleledelse opp mot jobbrolle kan jeg hevde at det saklige aspektet er at profesjonalitet er knyttet til kundetilfredshet, effektivitet og bedriftens renommé. Det gir samtaleledere et konkret mål å trene mot for å bli bedre.

I en samtale bidrar begge parter med energi og snakk. Sammen skaper partene et felles rom som preges av stemningen de bidrar med hver for seg inn i samtalen (Pearce 2013). Stemningen kan skifte når den ene foretar en talehandling, enten det er ordbruk eller endringer i ikke-verbalt språk. Når den andre fornemmer at stemningen hemmer fremdriften i samtalen, kan vedkommende ta grep. Å mestre dette krever forståelse og kunnskap om hvordan stemningen leses og hvilke grep som er relevante. I denne sammenhengen er det alltid samtaleleder som må ta grep, fordi samtaleleder er den profesjonelle parten i samtalen og har et rykte å forsvare.

Samtalelederen må håndtere seg selv for å lede samtalen på mesterlig vis. Samtalelederen må bidra om stemningen skal opp eller ned, om samtalen stopper opp eller må videre, og i tillegg må samtalelederen ha nok kunnskap om eget fagområde for i det hele tatt å kunne hjelpe, veilede, gi råd

eller selge noe. Fakta er at samtalelederen må administrere¹ flere forhold knyttet til egen adferd, selvregulering, selvledelse og selvrefleksjon. Ingen av ordene dekker den handlingen jeg er ute etter å beskrive, og derfor har jeg valgt å holde fast på selvadministrasjon, som er et uttrykk jeg har tatt fra finans, der det viser til handlinger kundene må gjøre for å klare seg selv digitalt.

Trippeloppmerksomhet må ikke forveksles med trippelbevissthet (Andersen 2018), som handler om selvbevissthet på flere nivåer. Men selve ordet satte meg på sporet. Ordet trippeloppmerksomhet er konstruert for at leseren skal rette sin oppmerksomhet utover, og ikke bare innover mot egen selvbevissthet.

Stil og form

Det har aldri vært godt å si hva som kom først av høna og egget, slik har det vært med stil og form i dette mastermanuset også. Retorikken skaper struktur og rydder i hodet, men selv om jeg startet med struktur, var det slett ikke slik at stilen falt på plass av seg selv. Det er som om de to avslører hverandre og påfører forfatteren et påtrengende problem, nemlig å endre form i takt med at stilen kommer til syne.

Det skal også sies at form påvirker innhold og innhold påvirker stil, og denne runddansen foregikk under hele skrivingen av manuset. I hele denne perioden skrev jeg på skriveloggen og reflekterte over tema som dukket opp i utformingen av manuset.

«Det akkurat som om ALT blir tumlet opp og virvlet rundt i et salig kaos. Det er akkurat som om jeg mister den vanlige måten min å skrive på.»

Når jeg ser tilbake på loggen nå, er det åpenbart at manuset hadde noe mer i seg enn det jeg ville at det skulle være. Dette får konsekvenser for hele bokprosjektet. Tidligere hadde jeg en muntlig skrivestil med utstrakt bruk av *du*. Nå oppdaget jeg sakte men sikkert at jeg ikke klarte å skrive i en slik stil for lenger, særlig fordi min muntlige *etos* ville svekke tekstens autoritet.

¹ <https://snl.no/administrere>

Jeg ville gjerne at teksten skulle ha en muntlig form, men strammere enn den jeg praktiserer på kursene. Hva jeg ytrer meg om muntlig er én ting, da har jeg en stemme og en stil som publikum kjenner igjen. Jeg har en *etos* jeg kan flyte på. Skriftlig har jeg ikke det. Derfor prioriterte jeg å ordne stoffet på en hensiktsmessig og overbevisende måte, det som i retorikken kalles *dispositio*. Også her skulle strukturvalg avsløre om teksten fylte en retorisk dyd som klarhet.

I tillegg ble det plutselig helt åpenbart at teksten fikk noe utdatert over seg. Samtaler ansikt-til-ansikt det tidligere vært det mest vanlige. På kort tid har modus endret seg, og kommunikasjon på digitale flater har langt på vei tatt over. At modus er endret innebærer at samtalelederen må styrke sin forståelse av hva som påvirker *actio*, uttrykksmåten, herunder kroppsspråk, stemmebruk og tempo. Dette fikk konsekvenser for hva som ble vektlagt da jeg skulle beskrive hvordan og hvilke tegn samtaleleder enten skal se etter, lytte til eller fornemme knyttet til skifter i samtaleklima.

Jeg oppdaget også at jeg virret frem og tilbake i hva som var den retoriske situasjonen. Noen ganger var det denne som utgjorde den sorte sonen, og andre ganger var det samtalepartnerens adferd. Det skapte en uryddig form, og ikke minst sviktet jeg målet om å skape fellesskap med leseren. I manus omtaler jeg sorte soner i effektiv samtaleledelse som den retoriske situasjonen, *kairos*, fordi det er i det øyeblikket at samtaleleder må ta verbale grep for å korrigere eller unngå sort sone. Publikum i dette øyeblikket er samtalepartneren, og de tvingende omstendighetene er kravet til profesjonalitet hos samtaleleder.

Jeg valgte da å presentere *trippeloppmeksomhet* først og deretter sorte soner med forklaring og instruksjon om hvordan den retoriske situasjonen kan løses. Teksten er bygget strengt retorisk med en påstand som jeg underbygger med tre argumenter. Argumentene er knyttet til retorikkens *etos*, *patos*, *logos* eller *selvadministrasjon*, *samtaleklima* og *samtalefremdrift*. *Etos* er knyttet til selvadministrasjon fordi samtaleleder må ha bevissthet rundt egen *etos* og bedriftens renommé. *Patos* er knyttet til samtaleklima fordi samtaleleder skal skape følelser og engasjement i løpet av samtalen. *Logos* er knyttet til samtalefremdrift, fordi fremgangsmåten i effektiv samtalestil følger samtaleforløpet. Deretter kommer beskrivelser av de fire sorte sonene samt hvilke grep samtaleleder kan ta for å rette opp samtalen eller avslutte den på en forsvarlig måte.

Å ha ordene i sin makt

Sak, innhold, organisering, uttrykksmåte og presentasjon av stoffet må tjene målgruppen, noe som gjelder både ved muntlig fremføring og nå i manus. I muntlig fremføring kunne jeg være en flanør som om jeg fortalte en reiseskildring innen samtalelederutvikling. I muntlig presentasjon relaterer jeg innholdet kursdeltakerne skal lære til det som er forventet eller sømmer seg i forhold til målgruppen og det aktuelle temaet. Selv om jeg fulgte en plan, kunne jeg spontant skifte tema ved å svare på spørsmål underveis. Slike sidesprang er dette manuset ribbet for. I stedet har det fått en stram retorisk oppbygging. Jeg har holdt meg strengt til målet om at samtaleleder skal mestre å lede en samtale som skurrer. Det første jeg måtte stramme inn og spisse var *aptum*, det som sømmer seg, her forstått som det som er relevant og viktigst.

Jeg har ikke pedagogisk utdanning, men jeg har lagt vekt på læringsutbytte når jeg har forelest og holdt kurs i effektiv samtaleledelse. Prinsippet jeg har fulgt, er at å lære er å oppdage (Grendstad 1990). Det er en vekselvirkning mellom instruksjon om å utføre en oppgave og å reflektere over oppgaveopplevelsen i håp om å oppdage noe som alltid har vært der.

Med teksten ønsker jeg å skape et fellesskap, et læringsrom for leseren. Jeg ønsker å være tett på, personlig og direkte, uten pekefinger. Rent logisk burde jeg velge *du* og *jeg* når jeg henvender meg til leseren, men ofte blir det for tett og nærgående. Selv om intensjonen er en slags mentorsamtale med leseren, velger jeg å begrense personlig henvendelse til de delene av teksten der jeg oppfordrer leseren til å reflektere, teste ut eller ta stilling til ting jeg foreslår. Ellers skriver jeg *vi* og *oss*, som om jeg også er en samtaleleder og én av dem som leser. Det skaper en viss distanse, slik at leseren også kan betrakte det jeg skriver og gjøre seg opp sin egen mening.

I sorte soner kommer jeg med flere appeller om å reflektere å reflektere og teste tips som jeg deler. Her henvender jeg meg direkte til leseren og bruker *du* som tiltaleform. Målet er å komme tett på leseren i min rolle som coach. På slutten av manus skriver jeg om å ville lære. Håpet er at refleksjonene underveis har åpnet opp for undring og lærelyst.

Oppbyggingen står og faller på at jeg har utstrakt erfaring og vet mye om profesjonelle samtaler. Enkelte ville like å få en klar oppskrift, mens noen ville motsette seg det og i verste fall bare fortsette som før. Den stramme gjentakende strukturen vil føre til en forutsigbarhet for leseren som øker muligheten for at leseren forstår hvordan sorte soner kan mestres. Håpet er at de blir inspirert til å utvikle samtalelederrollen sin ved hjelp av retorisk disposisjon og struktur.

I intervjuet *Å skjule sitt heslige jeg* med Johan L. Tønnesson (Andersen 2008) anbefaler forfatteren forsiktig bruk av ordet *jeg*, fordi et fravær av *jeg* til fordel for *saken* kan gi større autoritet. I håndboksjangeren forventer leseren å møte «*jeg har gjort*» og «*jeg skal vise*». Formen og stilen i denne sjangeren kler et synlig *jeg*. I mitt manus velger jeg å være en personlig forteller, fordi jeg er deltaker og bidragsyter i selve handlingene (Andersen 2008).

Fortellingene i starten av hver sort sone en opptakt til det som kommer (Nichols 2010). De fremstår som om det er sitater fra konkrete kursdeltakere. Det er det ikke, sitatene er iscenesatt for å konstruere et *selv* representert ved flere stemmer fra kursene (Melberg 2007). Sitatene ligner på setninger som har vært brukt på kursene, men er justert og tilpasset situasjonen de representerer.

I stedet for å fortelle mine egne historier, konstruerer jeg altså kursdeltakernes sitater, både for å skjule meg selv og egne erfaringer, men mest fordi det gir et inntrykk av at de snakker om noe som er alminnelig.

Metaforer

Metaforer er språklige uttrykk som brukes i overført betydning, og som skal bidra til at teksten kan klare seg selv (Brodersen m.fl. 2018). I min muntlige fremstilling bruker jeg en rekke metaforer som ikke egner seg i det skriftlige, eksempel *slabbedaskeri* for dårlige holdninger, *treningsturbo* for å øve for mye, *bussjåføren* som en referanse til sangen om bussjåføren med godt humør. Dette har jeg valgt å legge til side i skrift, mest fordi slike metaforer ikke umiddelbart peker på målet, og da kreves det mye å forklare hvorfor akkurat denne metaforen blir benyttet.

Utfordringen er å gjøre det usynlige synlig. For samtaler som har god fremdrift, bruker jeg en dansemetafor for å beskrive hvordan det ser ut med i en samtale som har et ideelt forløp. For samtaler som har sort sone, bruker jeg metaforen *utakt*, også relatert til dans. Den gir en forklaring på hvordan en sort sone-samtale forløper. Hvis det blir for mye utakt, skifter jeg i modellen over til sort sone, som i uttrykket *å gå i svart* stilt overfor noe vi ikke mestrer.

Utfordringen med sorte soner er det usynlige – å beskrive hva som foregår inne i samtalelederen, mellom partene og ikke minst kraften i disharmonien og hva den gjør med fremdriften når samtalen er på vei inn i eller er i en sort sone. Det er som om samtalelederen går i svart og blir uten evne til å

handle i situasjonen. Jeg har valgt å gi en fornemmelse av hva som skjer, for deretter å fokusere fremover på hva som kan gjøres med situasjonen som har oppstått.

Metaforene som har fått plass i manuset, er relatert til dans og sorte hull. Begrepet *sort sone* handler om å mislykkes. For noen er sorte soner krevende å gå inn i for å lære. Det innebærer innrømmelser, ansvar og følelse av ikke å mestre. Derfor er det viktig at mitt optimistiske jeg vises i teksten og at jeg snakker rett til leseren, selv om jeg sier *vi* om samtalelederrollen. Metaforene er som en dans i det mørke temaet og bidrar til at *sort sone* blir alminneliggjort. Alle bør kunne rette opp en sort sone, fordi gjennomgangsmelodien er at de er umulige å unngå.

Metaforen *sorte soner* har en fokuseringsfunksjon, siden det er konkrete risikopunkter mellom fasene i samtalen. Samtaleleder navigerer i modellen for å finne ut hvor i samtalen den sorte sonen oppstår. Men det er ikke nok. Sorte soner i effektiv samtaleledelse fremhever situasjonen og skjuler reaksjonen, siden det først og fremst er situasjonen som skal håndteres, ikke samtalepartnerens reaksjon (Askeland og Agdestein 2019).

Ordene må passe til situasjonen og være passende i forhold til taleren, mottakerne og saken (Kjeldsen 2006). Et godt språk er både formålstjenlig og passende. Muntlig formidling levendegjøres med kroppsspråk i form av armbevegelser, mimikk og stemmebruk (Johannesson 2006). Skriftlig formidling har andre kvaliteterⁱ og hører til *elocutio*, den retoriske arbeidsfasen som tar seg av den språklige utformingen.

Korrekthet, klarhet, kunstnerisk skjønnhet i tillegg til egnethet og formålstjenlighet er idealer jeg har etterstrebet i manus, særlig klarhet og kunstnerisk skjønnhet. Klarhet viser seg ved at jeg har konstruert en form for trinn-for-trinn-oppskrift i kapittelet om trippeloppmerksomhet. Kunstnerisk skjønnhet ivaretar jeg ved å benytte metaforen *sorte soner* og selvlagede ord som har en spesiell betydning i teksten, f.eks. *trippeloppmerksomhet* og *avsjekk*.

Setninger i nå-tid – illusjon av her og nå

Jeg etterstreber korte og klare setninger, selv om temaet er kompleks. Manus er i nåtid når jeg kommuniserer med leseren. Men flere av sekvensene handler om å reflektere over hva som har skjedd, og da har jeg tillatt fortid i teksten. I sekvensene hvor jeg oppfordrer til handling, skriver jeg som om det skal skje, ikke som om det skjer.

Både i muntlig og skriftlig formidling snakker og skriver jeg med bisetninger, og den vanen er ikke enkel å legge fra seg. Imidlertid har kompleksiteten i det jeg forsøker å formidle og inspirere til, tjent på korte, konsise og komprimerte setninger. Jeg har kanskje ikke lykkes hundre prosent, men det har absolutt vært ambisjonen. Gevinsten er at leseren får kortfattet informasjon som skal inspirere til handling. Ulempen er at jeg har måttet kutte ut setninger som er utdypende, men som forstyrrer enkelheten i instruksjonene.

Diskusjon

Retorikken har vært til hjelp i utformingen av det skriftlige mastermanuset som et fast holdepunkt å jobbe ut fra, men det var ikke nok. Språklige konstruksjoner måtte til, *trippeloppmerksomhet*, *sorte soner* og *selvadministrasjon*, for å nevne tre.

Det mest sentrale grepet er *trippeloppmerksomhet*, som innbefatter selvadministrasjon, samtaleklime og samtalefremdrift. Det vanligste er å lære seg samtaleferdigheter som å skape kontakt, stille åpne spørsmål, lytte og oppsummere. Det uvanlige her er at samtaleleder blir oppfordret til å ta ansvar for stemning og fremdrift i tillegg. Jeg kunne ha holdt de tre elementene fra hverandre og likevel formidlet kunnskap om de tre ulike områdene som er kritiske for å lykkes med effektiv samtaleledelse. Jeg mener at gevinsten ved å gi de tre elementene et fellesbegrep styrker forståelsen av at samtaleledelse også innebærer å lede samtalen forbi sorte soner, uansett hvor slike oppstår i samtaleforløpet.

Sorte soner – ulemper og fordeler

Begrepet *sorte soner* hører til i modellen *effektiv samtaleleder* og er et begrep som skal samle opptrappingen av konfliktnivået i samtalen i ett begrep. Visuelt sett er sonene plassert som en firkant utenpå flytsonene, som er gjengitt som sirkler. Fordelen med å få plassert dette på rett sted i modellen er at det tydeliggjør sammenhengen med samtalen ellers. Dessuten fører plasseringen til at samtaleleder gjøres ansvarlig for å rette opp i konflikten, uten mulighet for å skylde på samtalepartneren. Plasseringen antyder også at fokuset er å komme videre i samtalen, ikke å finne årsaken til hvorfor en sort sone oppstod.

I muntlig fremstilling har alltid utgangspunktet vært *effektiv samtaleleder*. I teksten ble det umulig å beskrive sorte soner fra dette perspektivet. Derfor måtte perspektivet flyttes fra å forstå modellen til å vise at samtaleleder ikke bare styrer samtalen, men også seg selv og samtaleklimaet.

Tema i manuset kunne vært presentert som en pedagogisk lærebok eller en populær fagbok. En viktig faktor i slike bøker er at forfatterens etos bygger opp under forventningen om at forfatter av boken er en person tilknyttet et fagmiljø innenfor skole og undervisning. Det kan jeg ikke hevde. Jeg har ikke pedagogisk utdanning og har aldri vært lærer. Riktignok har jeg lang ledererfaring samt kompetanse i å bygge og gjennomføre opplæringsprogrammer, men min innledende etos ville ikke bidra til å styrke bokens troverdighet i en slik sjanger.

Derimot kan den retoriske strukturen i manuset bygge opp en forventning hos leseren om å lære noe på en systematisk måte. Ved å presentere trinn for trinn inviteres leseren til å bli en medskaper, en som prøver og feiler. En som er kritisk eller villig, men som uansett leser ut fra behov og ikke ut fra et krav om å erverve kompetanse. Det er en fordel. Dette manuset ser etter en engasjert leser. Ulempen er at en instruksjonsbok trolig ikke vil få innpass i academia og vil derfor ha et annet publikum enn studenter og andre lærere. Hvis jeg lykkes, kan boken i beste fall bli anbefalt som frivillig tilleggslitteratur.

Arbeidet med manus har åpnet opp mange nye muligheter, også for den delen av manuset som ikke er med i denne masteroppgaven. Loggen ligger der som en skattekiste. Tidsfristen gjør at manuset har fått sin nåværende form, enn så lenge. I fremtiden kan manuset løftes ytterligere både språklig og innholdsmessig i en bearbeidet versjon. Da kan tema knyttes tettere opp mot relevant teori, flere eksempler kan presenteres og gjentakelser lukes ut.

Jeg har skrevet meg innover i teksten, innover til kjernen og essensen i det jeg mener. Og selv om resultatet er blitt at stilen har flyttet seg lenger og lenger bort fra min opprinnelige stil, førte stilen til at jeg fikk stadig større klarhet i hva jeg ønsker å formidle.

Det som går tapt i bearbeidingen av den muntlige fremstillingen er flanørens behov for sidesprang og omveier. I muntlig form er omveier krydder, i skriftlig form kan det fort bli en forstyrrelse. Den uhyøydelige måten å være på i lag med andre, går tapt med læringssamtalen etter foredraget, i alle fall for meg.

Det som er vunnet, er at tema kan presenteres på ny måte, på papir eller i form av opplesning. Sorter soner kan videreutvikles og bli referert til. Og i det skriftlige ligger muligheten til å fordype seg, reflektere og kjenne på motivasjonen.

Og for min del er dette en stor gevinst. Jeg opplever å ha funnet en ny stemme i en mer spisset penn.

Litteratur:

Andersen, Merete Morken. 2008. *Skriveboka*. Oslo: Aschehaug.

Andersen, Merete Morken. 2018. *Blodet i årene, - Amalie Skram og hennes tid*. Oslo: Spartacus.

Askeland, Norunn, og Magdalena W. Agdestein. 2019. *Metaforer Hva, hvor og hvorfor?* Oslo: Universitetsforlaget.

Brodersen, Randi Benedikte, Fredrik Johan Bråten, Anders Reiersgaard, Kolbjørn Slethei, og Knut Ågotnes. 2018. *Tekstens autoritet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Grendstad, Nils Magnar. 1990. *Å lære er å oppdage: prinsipper og praktiske arbeidsmåter i konfluent pedagogikk*. Oslo: Didakta.

Johannesson, Kurt. 2006. *Tala väl - 10 leksjoner i praktisk retorikk*. Stockholm: Norstedts.

Kimsey-House, Henry, Karen Kimsey-House, og Laura Withworth. 2011. *Co-active coaching. Changing business transforming lives*. 3. utg. Boston: Nicholas Brealey Publishing.

Kjeldsen, Jens Elmelund. 2006. *Retorikk i vår tid: en innføring i moderne retorisk teori*. 2. utg. Oslo: Spartacus.

Pearce, W. Barnett. 2013. *Kommunikasjon og skabelsen af sociale verdener*. Viborg: Dansk psykologisk forlag.

Pedersen, Carstein. 2014. «Professioalitetens treklang». S. 189 ff i *Professionalitetens treklang*.

Intro

Boken om effektiv samtaleledelse er en håndbok med en intro som handler om hele boken, og fra den introen har jeg har valgt ut det som er relevant for masteroppgaven, *Sorte soner – samtaler som har stoppet opp*.

Vi kan ane at noe ikke er profesjonelt håndtert når den vi snakker med, blir irritert eller sint. Vi aner at det er noe vi ikke mestrer når den vi snakker med, går uten å si farvel. Og når vi tenker oss om, finnes det utallige situasjoner i hverdagen der kommunikasjonen skranter.

Vi kan reflektere over samtalsituasjoner i ettertid, særlig de vi ikke taklet så godt. Vi kan reflektere over samtalepartnerens respons. Var den slik vi ønsket, eller ikke? Hvis vi ble overrasket på noe vis, hva var det? Da kan vi fortsette å spørre oss selv om hva som gikk galt, men om vi ikke vet hva vi skal se etter, eller hvordan vi kan rette opp, kan fortrefleksjonen føre til frustrasjon og ikke til motivasjon.

Derfor skal vi nå se på hvordan det er mulig å rette opp eller unngå skurr og stopp i profesjonelle samtaler, dvs. i møter mellom mennesker enten én til én eller én til flere. Jeg forutsetter at leseren av teksten har en måte å lede samtaler på i dag som fungerer, men at det av og til oppstår situasjoner som vedkommende helst ville ha unngått. Jeg legger også til grunn at leseren er en samtaleleder som ønsker å profesjonalisere sin måte å lede samtaler på.

Hei, jeg er Bodil. Jeg er økonom, coach og spesialist på samtaleledelse. Jeg har holdt utallige kurs og vært coach for folk som har behov for å styre samtalen bedre, særlig de samtalene som er krevende eller tar for mye tid. Deltakere på kursene har kommet fra ulike bransjer og stillingsnivåer. Flere bedrifter har fått priser for god kundeservice etter å ha tatt i bruk modellen *effektiv samtaleleder* som en veileder for gode samtaler.

Fra kursvirkeligheten:

«Å avslutte en god samtale eller et godt møte, er som å takke for dansen», sier Fredrik. «Den dansen hvor alt stemmer, hvor vi følger hverandre i magisk flyt over dansegulvet. Vi vet hva vi vil. Og vi samspiller for å få dansen til. Vi skaper et fellesskap og en felles opplevelse som setter seg i kroppen som et godt minne.» «Du snakker om en god dans, Fredrik, men det er slett ikke alltid at

jeg kan danse, eller at den andre vil danse slik jeg vil. Jeg tenker at samtaledansen av og til blir rene krigsdansen, med uvennlighet og uenighet i fremste linje». Kristina ser seg rundt. «Er dere ikke enig?» «Jeg er enig», sier Jonas. «Når samtalen mangler en god samtaleleder, kan det fort gå galt – utakt, knirk og laber fremdrift. Det tar tid og skaper dårlig omdømme.»

En godt gjennomført samtale er selve beviset på en dyktig samtaleleder. Når samtaleleder gjennomfører samtalen på en profesjonell måte, styrkes både samtalelederens rykte og bedriftens renommé. En samtaleleder som fremstår som profesjonell, stødig og dyktig, skaper tillit. Med profesjonell menes her at samtaleleder har spesialisert kunnskap om et fagområde, har gode holdninger og evner å vise frem sin kunnskap i samspill med andre.

Styrkeprøven for samtaleleder oppstår når samtalen skurrer eller stopper opp. Skurr og stopp kan føre til ubehagelige situasjoner, i verste fall har begge parter en fornemmelse av at «noe» gikk galt. Ofte kan samtaleleder ane at noe ikke er profesjonelt utført, men mangler en metode for å identifisere hvor kommunikasjonen skranter, og hvorfor. Det som skiller en samtaleleder fra en dyktig samtaleleder er at en dyktig samtaleleder reflekterer over hva som gikk galt og bestemmer seg for å bli bedre. Bestemmer seg for å finne ut hvordan ubehagelige situasjoner kan takles mer profesjonelt, uavhengig av hvem samtalepartneren er.

God kommunikasjon ivaretar helt grunnleggende behov for å bli sett, hørt, respektert og forstått. Da er kommunikasjon oppbyggende og utviklende. Når vi treffer en person som får oss til å åpne opp og delta i samtalen på en avslappet måte, skapes det en samhørighet som påvirker stemningen i samtalen på en positiv måte, og dermed også resultatet. Fra tid til annen opplever samtaleleder at samtalepartner er krevende å lede videre i samtalen.

Vi er avhengig av å kommunisere med hverandre både privat og profesjonelt, enten det er for å gi korte beskjeder eller for å løse praktiske oppgaver sammen med andre. Plunder i kommunikasjon fører i verste fall til at samtalen avsluttes med en uavklart sak hengene i luften. Folk som kjenner hverandre godt, kan forstå hverandre selv om kommunikasjonen ikke er helt presis, og tåler også en fight dersom det blir misforståelser. I profesjonell sammenheng er slingringsmonnet mindre, og uten de riktige ferdighetene kan vi gå glipp av gleden ved å snu en krevende samtale til en god samtale. Og en god samtale gir oss en følelse av samhørighet og mestring og munner ut i en avklart situasjon i form av en konklusjon.

Ved å reflektere systematisk over samtaleopplevelser, kan lærelysten vekkes. Og det er det vi skal gjøre nå. Innledningsvis, i *Samtalen starter før samtalen*, handler det om hvilke forholdsregler samtaleleder må ta før samtalen starter. I samme kapittel beskriver jeg modellen *effektiv samtaleleder*, siden vi da kan navigere i modellen for å konstatere hvor vi er i samtaleforløpet. Når vi vet hvor vi er, forteller modellen hva som er neste grep. Selv når samtalen noen ganger er usystematisk og uryddig, kan samtaleleder ta grep og få samtalen tilbake på sporet.

Deretter introduseres *trippeloppmerksomhet*, et begrep som rommer selvadministrasjon, samtaleklime og samtalefremdrift. Trippeloppmerksomhet hjelper oss til å identifisere hva vi ikke behersker og hvordan vi kan trene for å bli dyktigere. Vår manglende kompetanse avslører seg når samtalen mister fremdrift og havner i en såkalt sort sone.

Til slutt vil jeg beskrive hvordan slike sorte soner oppstår og hva samtaleleder kan gjøre for å rette opp i eller unngå sorte soner i fremtiden. Målet er at det skal bli færre og færre situasjoner vi ikke vet hvordan vi kan takle. Det kan vi nå ved å øke kompetansen.

Samtalen starter før samtalen

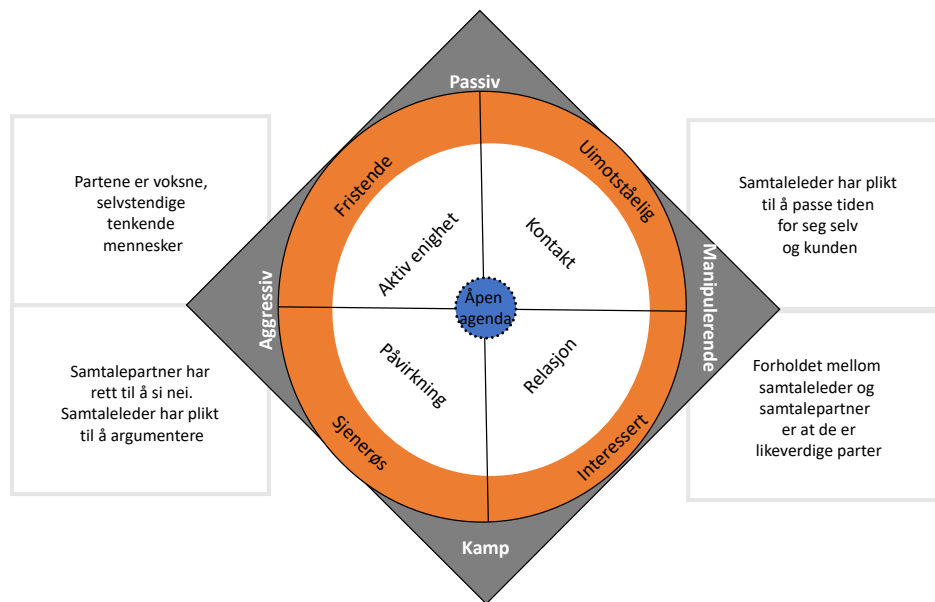
Tittelen på dette delkapittelet minner oss om at samtaleleder må tenke gjennom en rekke forhold for å kunne opptre optimalt i samtalsituasjonen, enten det handler om relasjonen selger–kunde, rådgiver–klient, eller leder–medarbeider, for å nevne noen eksempler. Videre har agenda, dvs. selve saken, en innvirkning på samtalen, men det jeg drøfter her, forutsetter at samtaleleder engasjerer samtalepartneren i samtalen, som i en salgssituasjon, en rådgiversituasjon eller i et møte hvor det er forventet at alle bidrar. Jeg benytter ordet samtale om et møte med både én eller flere, fordi prinsippene i en samtale kan overføres til ulike omstendigheter. Det som står fast, er at samtaleleder leder samtalen fra start og til slutt.

Det er noe annet å møtes virtuelt enn å møtes i virkeligheten, men det er fortsatt mange likheter, og de skal jeg peke på. Jeg vil vise at små justeringer kan få oss til å lykkes like godt i virtuelle samtaler som i fysiske samtaler.

Først må vi finne ut hvordan vi kan oppdage hva som knirker og som frarøver oss opplevelsen av å kunne si at dette var et godt ledet samtale.

Modellen effektiv samtaleleder

Modellen *effektiv samtaleleder* tar for seg samtaler som er i flyt, og samtaler som skurrer eller stopper opp. De ulike elementene er, fra innerst til ytterst: *åpen agenda, fire væremåter, fire fremdriftsfaser, fire sorte soner og fire grunnregler*. Modellen er inspirert av kommunikasjons-, coaching- og konfliktteorier.



2020.11.27

La oss starte innerst med *åpen agenda*. Samtalen har alltid en agenda, en sak og et formål. I samtaler der partene har snakket om hva som er saken og samtals formål, er det åpen agenda. Fordelen med åpen agenda er at samtaleleder kan minne samtalepartner om formålet med samtalen underveis. Det kan hindre unødvendig utenomstakk og ubevisst skifte av agenda. Å avklare agenda ved starten av samtalen gir størst effektivitet, men agenda kan avklares når som helst i samtalen, og særlig viktig er det hvis samtalen skurrer.

I denne modellen har samtalen fire ulike faser: *kontakt*, *relasjon*, *påvirkning* og *aktiv enighet*. Hver fase fyller en oppgave på veien til konklusjon. I kontaktfasen hilser partene på hverandre og avtaler agenda. Når kontakt er godt etablert, fortsetter samtalen til neste fase, *relasjon*. I relasjonsfasen utveksles det informasjon som er relevant for å komme frem til en løsning. Samtaleleder stiller spørsmål som er relevante, og samtalepartner bidrar med informasjon, slik at begge parter får oversikt over elementer som har betydning for saken. I neste fase, *påvirkning*, har samtalelederen en spesielt viktig rolle. Opplysningene som har kommet på bordet, veies og vurderes sammen med samtalepartner før samtaleleder byr på en løsning. Når løsningen ser ut til å lande, går samtalen videre inn i siste fase, *aktiv enighet*. I denne fasen skal samtalen få en konklusjon, om det så er å være enig om å være uenig. I slike tilfeller blir ikke saken løst, men samtalen får likevel en avslutning.

I hver fase opptrer samtaleleder med en anbefalt væremåte, *uimotståelig* i kontakt, *interessert* i relasjon, *sjenerøs* i påvirkning og *fristende* i aktiv enighet. Skift i væremåten markerer et skift i samtalefase og minner samtaleleder om nye arbeidsoppgaver. En uimotståelig samtaleleder er én

som viser engasjement i jobben og er oppmerksom på den andre fra starten av. En fristende væremåte kan lett misforstås og tolkes som å være fristende relatert til person, men med *fristende* her menes å friste samtalepartner til å bestemme seg, slik at samtalen får en konklusjon. Væremåten til samtaleleder kan være «fake it til you make it» i starten, men falsk væremåte vil bli fanget opp av samtalepartner og vekke skepsis. Derfor anbefales det at samtaleleder finner sitt naturlige punkt for de fire væremåtene. De fire væremåtene er samtaleleders regigrep for å skape dramaturgi, samspill og flyt i samtalen.

De tre første elementene, *agenda*, *fase* og *væremåte*, bidrar til saken, fremdriften og stemningen i samtalen. Når samtalen flyter, er den effektiv, og partene blir enige om en løsning. Men hva skjer når samtalen ikke flyter fremover? Da er samtalen i en av de fire sorte sonene: *passiv*, *manipulerende*, *kamp* og *aggressiv*. Samtalen utvikler seg på en eller annen måte i negativ retning, og samtaleleder starter arbeidet med å identifisere årsaken. Det er *i* samtalen med samtalepartner at samtalelederen viser sin dyktighet i jobben i form av samtaleledelse.

Det krever oppmerksomhet på flere plan å bedømme hvordan samtalen forløper, og å velge en god løsning for å få samtalen tilbake i flyt. De tre oppmerksomhetsområdene er *selvadministrasjon*, *samtaleklima* og *samtaleledelse*. Trippeloppmerksomhet er tre observasjonsområder som en samtaleleder skifter mellom for å bedømme hvordan samtalen forløper, og for å lede samtalen videre. Dette begrepet vil jeg komme nærmere inn på i neste delkapittel.

Trippeloppmerksomhet

Når samtaleleder fornekter at noe er i ferd med å gå i feil retning, starter multitasking for å finne årsaken. I løpet av mikrosekund evaluerer samtaleleder egen adferd, samspillet og fremdrift i samtalen. Veldig forenklet kan vi si at det er som å kjøre bil og følge med i speilene for å hindre uhell. Vi ser i høyre og venstre sidespeil og i midtspeilet, som én automatisert øyebevegelse. Samtaleleder trener utrettelig på å identifisere årsaken. Ikke i speilene, men ved å ha et våkent blikk på selvadministrasjon, samtaleklime og samtalefremdrift.

Selvadministrasjon

Samtalelederen har et avsenderansvar for egen fremtoning og adferd. Vi må regne med å bli oppfattet annerledes enn vi selv mener å presentere oss. Dersom vi ikke har tenkt igjennom hvordan vi ønsker å bli oppfattet, vil tilfeldighetene råde. Inntrykket vi etterlater kan bli noe helt annet enn vi ønsket. Og det er unødvendig.

Hvis partene kjenner hverandre fra før, møtes de med en viss forventning til hvordan den andre vil oppføre seg, men hvis partene er ukjente for hverandre, betyr førsteinntrykket mye. Og i førsteinntrykket spiller både klær, omgivelser, stemme og kroppsspråk en rolle, i tillegg til det vi faktisk sier. Dette er viktig å tenke over når vi f.eks. skifter samtaleomgivelser.

Ansikt-til-ansikt vil vi fornemme den andres reaksjon enklere enn hvis vi samtaler via skjerm eller på telefon. Da blir noe frarøvet, og andre ting blir lagt til. Vi er mest trent på samtaler ansikt til ansikt, og da er settingen innenfor vår vanlige komfortsone. Når samtalen foregår via skjerm, er bakgrunn, utsnitt og lysforhold faktorer som kan forstyrre ordene. Via telefon kan bakgrunnsstøy, som ikke blir snakket om og avklart, være en forstyrrende faktor. Generelt vil også ikke-verbalt språk forsterke eller forvirre ordene vi sier, og derfor påvirker omgivelsene det inntrykket vi gir til den andre. Ved å være bevisst og tenke gjennom hvordan omgivelsene kan påvirke selve samtalen, kan samtaleleder justere væremåten i forhold til møteplass.

Vi kan bestemme oss for å vise oss fra vår beste side og være profesjonell. Hva som er riktig måte å fremstå på, handler først og fremst om hva som er målet med samtalen og hvilken rolle samtaleleder

har. Og i tillegg er det verdt å være ekstra oppmerksom på hva som forsterkes og avsløres på digitale flater.

Vi snakker ikke så ofte om energi, altså intensiteten i vår tilstedeværelse, men den er en viktig faktor i samspillet med andre. Og det er viktig hvordan vi regulerer energien, slik at den andre kan henge seg på og være med på samme nivå. Det krever selvadministrasjon å oppdage at energien vi sender fra oss er som en pendel, noen ganger svinger den for mye – eller for lite. For mye energi kan skyve samtalepartneren bort, mens passelig energi derimot kan sette fart på en samtale. For lite energi kan føre til at samtalen dør ut, mens passelig energi kan føre til at den andre griper muligheten til å si noe. Hva som er passelig, vil variere fra samtale til samtale. En god samtaleleder evner å justere egen væremåte, slik at den tjener fremdriften eller stemningen i samtalen.

Selv om vi er oppmerksomme, vil det dukke opp situasjoner hvor vår fremtoning påvirker samtalen i negativ retning. Slike samtaler fører ofte til et udefinerbart ubehag, men vi har gjerne lært oss å leve med knirket som av og til oppstår, siden vi ikke vet hvordan vi skal finne ut hvorfor knirk oppstår og hvordan det kan løses. Det er gull verdt å analysere slike samtaler for å perfeksjonere egen samtaleledelse.

Når vi observerer styrken i væremåten vår, om den er til hjelp eller ikke, kan det gi oss en læringsmulighet. La oss si at vi observerer at vi hilser, men at responsen uteblir. Eller vi presenterer løsninger med stor iver og får mange motargumenter, som gjør at løsningen ikke lander. Ganske så normale situasjoner, vil de fleste av oss hevde, og la det bli med det.

La oss i stedet reflektere over hva som skjedde i hilsesituasjonen. Da ser vi bare på oss selv, fordi det er kun når vi endrer oss, at den andre endrer sin adferd. Var vi for slapp i energien da vi hilste? Hvordan var energien vi sendte ut mot den andre i det øyeblikket? Var det nok energi til at den andre ville respondere? Slik kan vi fortsette, helt til vi fornemmer et svar.

Å bli bevisst handler om evne og vilje til selvobservasjon av egen væremåte. Mest sannsynlig oppdager vi noe som alltid har vært der, men som vi ikke visste var et problem. Når vi oppdager et problem og kan sette det i sammenheng med noe vi strever med, vil oppdagelsen være verdt det. Vi får trolig motivasjon til å gjøre noe med det. Og da kan vi sette oss et treningsmål som vi jevnlig sjekker status på. Har vi blitt bedre ved å trene?

Ved å legge private forhold til side samt bruke ekstra energi på å stråle når vi hilser for å oppnå kontakt, øker vi mulighetene våre til å fremstå som uimotståelig hyggelig. Øyekontakt er starten på et smil, og et smil er viktig for at kontakten skal bli positiv fra starten av. Smil tilbake, enten det er stort eller forsiktig, er enten en invitasjon eller en bekreftelse. Vi vil fremstå som tilgjengelig, og det blir enkelt for den andre å ta spørre om hjelp om det blir nødvendig. Å hilse er en enkel måte for partene å vise hverandre vennlig innstilling på.

Vi sier gjerne at vi skal smile når vi snakker i telefon, selv om den andre ikke ser det. Kombinert med en hyggelig stemme, fornekter den andre at samtalen kan starte. Mens telefonen skjuler, forstørker digitale flater fremtoningen vår. Selv om skjermen bare viser et utsnitt av hvem vi er, kan følelsen av å ikke fremstå slik vi ønsker, føre til at vi skrur av videoen eller blir ekstra alvorlige. Å se på en tom skjerm uten stemme eller et uttrykksløst ansikt, gir få muligheter for tolkning. I stedet for å gjemme oss kan vi ha stor gevinst av vise oss frem.

Å bygge bevissthet på et grunnleggende nivå gir oss muligheten til å observere det som skjer, både innad og utad. Vi kan lære det ved å observere tanker, følelser og kroppslige reaksjoner. Selvsnakket vi har om oss selv, om andre og om omgivelsene leder oss ubevisst hvis vi ikke tar oss til tid å observere hvordan vi tenker. Når vi vet hvordan vi tenker, kan vi endre tanken og dermed væremåte og handling.

Det er ekstra viktig å kjenne egne ømme punkt, dvs. områder der vi er mindre motstandsdyktig mot kritikk eller negative kommentarer. Et ømt punkt kjennetegnes ved at vi overreagerer og blir så opptatt av egne følelser at vi mister evnen til å lede oss selv på en rasjonell måte. Når vi ikke klarer å lede oss selv, blir det krevende å lede samtalen. Når vi erkjenner at reaksjonen ikke var av det profesjonelle slaget, kan vi trene på å holde den sterke følelsen tilbake, slik at det ømme punktet etter hvert ikke forstyrrer samspillet.

Det tar tid å oppdage seg selv og hvordan vi fremstår i ulike samtalsituasjoner og omgivelser. De fleste av oss er ikke oppmerksom på hvordan vi ser ut når vi bare er med oss selv og våre egne tanker. Én øvelse er å se oss selv i speilet og late som om ingen ser på oss. Hvordan ser vi ut da? De fleste ser mutt og alvorlig ut, og som om «ingen er hjemme». Deretter kan vi endre fokus og late som om vi ser på én vi er veldig, veldig glad i. Mest sannsynlig vil vi stråle og smile. Hvordan ser vi ut når vi lytter? Virkelig lytter?

En god samtaleleder observerer seg selv for å finne ut hva han eller hun gjør og evaluerer effekten av det. Fordelen er at når samtaleleder har trent en stund, kan observasjonen skje i løpet av et mikrosekund. Når samtaleleder oppdager at det er han eller hun selv som er årsaken til skurr eller stopp i samtalen, kan vedkommende ta grep som bidrar til samspill og flyt i samtalen igjen.

Samspillklima

Samtalen er starten på en relasjon, en felles sosial verden. I samtalen er de involverte med på å skape stemningen. *Stemningen er til å ta og føle på*, sier vi noen ganger, og gjerne i sammenhenger hvor vi står litt på utsiden av situasjonen. *Det var noe som skurret*, sier vi gjerne om en samtale som flyter dårlig. Eller helt motsatt, *vi hadde god kjemi*. Selv om vi ikke alltid er oppmerksom på stemningen i samtalen, er det alltid en stemning som kan skape friksjon eller flyt.

Et godt samspill har fokus på løsning, på nåtid og på fremtid. Stemningen trenger ikke være lystig, selv om en lystig samtale er som en vitamininnsprøyting i hverdagen. En selger kan fremstå som lystig, men en lege som skal formidle en krevende diagnose, vil velge en mer nøytral fremtoning. En selger kan smile og være hyggelig for å påvirke kjøpelysten. En regnskapsfører må fremstå som alvorlig for å få klienten sin til å følge regler som absolutt ikke må brytes. Temaet og hensikten med samtalen vil farge samtalestemningen.

En viktig ferdighet er å *lese* stemningen og hvordan den varierer i løpet av samtalen. Når og hvis stemningen endrer seg i en uønsket retning, må det tas grep for å avklare og oppklare situasjonen. Å lese stemningen er viktig når man skal lede samtalen tilbake til flyt og sikre fremdrift. Å lese stemningen er som å lytte fokusert til noe vi ikke ser, men fornemmer. For stemning er ikke noe konkret, det er mer en følelse av at samspillet er ok eller ikke. Når samtaleleder evner å fange opp stemningen, kan stemningen justeres ved at samtaleleder tar grep.

Et godt samtaleklima handler også om å lese og speile kroppsspråk, stemme og tempo på en måte som fremmer samspillet. Derfor må samtaleleder vite hvordan samtaleklimaet skal leses og forstå når samtaleklimaet trenger styring fordi samtalen skurrer eller går i stå.

Hvordan konfronterer vi samtalepartneren når samspillet skurrer? Det betyr at samtaleleder i et sekund eller to gir det usagte oppmerksomhet og deretter beslutter hva som kan gjøres for å skape et

skift i samspillklima når det er nødvendig. Jo nærmere vi står hverandre når vi kommuniserer, desto mindre trenger vi å kommentere selve samspillet, men heller signalisere at «*nå stopper vi litt opp*». Vanligvis bruker vi mange slike tegn uten at vi er bevisst hvilke. Å reflektere over hvordan vi stopper en samtale for å korrigere stemningen, er en nyttig øvelse.

Når vi kommuniserer uten fysisk nærvær og samtaleleder fornemmer at noe skurrer med stemningen, må vedkommende gripe verbalt inn. For mange er møter via skjerm nytt, og kanskje vet ikke samtaleleder helt hvordan slike skal håndteres. Det er krevende å fange opp stemning gjennom telefon eller via digitale flater, særlig hvis bilde ikke vises. Da er ord viktige. Én tilnærming er å sjekke om vedkommende fortsatt henger med i samtalen: Er du med? Eller: Hva sier du? Dette er spørsmål som er egnet for å få den andre med igjen. Eller det kan brukes en mer direkte tilnærming og si «Nå dalte engasjementet her. Hva skjer?».

Noen ganger har partene helt forskjellig opplevelse av samtalen. Den ene kan synes det gikk fint, mens den andre ikke syntes det var greit. Begge er lykkelig uvitende om den andre sin opplevelse og forstår ikke reaksjonene i etterkant av samtalen. Når noen blir stille, mutt eller avvisende *vet* vi at noe er galt, men ikke nødvendigvis hva det er. Det er enkelt å overse og håpe at det går over. Noen er ekspert på å være tilslørt sur og håper at den andre parten skal forstå hva som skjer uten at noe blir sagt. Det blir en krevende situasjon for begge.

Samtalen kan trenge oppklaring i etterkant for at relasjonen skal forbli god og naturlig. Å ta initiativ til en oppklaring kan oppleves som risikofyllt, fordi vi ikke helt vet hvordan den andre vil reagere. Det skal mot eller ferdigheter til for å ta den risikoen. Det kan jo være at den andre peker på noe en selv ikke mener har skapt den uavklarte situasjonen. Da er diskusjonen om situasjonen i gang, og samtaletemaet blir satt på pause. For å unngå dette kan samtaleleder godta den andres forståelse av stemningen og gå videre i samtalen. Vi trenger ikke alltid vite hvorfor, men vi trenger å justere.

Det beste er å bli så dyktig til å kommentere stemningen der og da, mens samtalen foregår, at vi nærmest handler på impuls, i stedet for å tenke så mye på hvordan vi skal gjøre det og hva vi da trenger å si. Den eneste måten å bli så god på, er å kommentere og samtidig være klar til å si *beklager* eller *jeg tok feil*.

Den raskeste måten vi kan øve opp evnen til å fange samtaleklimaet på er å studere folk som snakker sammen, samtidig som vi ikke hører hva de sier. Da kan vi se med egne øyne hvordan god og dårlig stemning ser ut.

Samtalefremdrift

Det tredje observasjonsområdet er samtalefremdrift. Ved å visualisere modellen *effektiv samtaleleder* kan samtaleleder definere hvor hvilken fase eller sort sone i samtalen befinner seg i. Å gjennomføre et møte uten å lene seg på en struktur, er å be om trøbbel. Da kan samtalen gå alle veier, og muligheten til å være effektiv reduseres betraktelig.

Noen samtaler kan være svært så rotete, men hyggelige likevel. Andre samtaler er ryddige, men vanskelige å avslutte. Uansett er oppgaven for samtaleleder å drive samtalen fremover mot en konklusjon. Å håndtere alle slags samtaler er ikke en selvfølgelighet, det må trening og kunnskap til.

Å ha kunnskap om hvordan en systematisk samtale ledes, gjør det enklere er å komme frem til felles konklusjon. Modellen *effektiv samtaleleder* er laget for profesjonelle samtaler med et avtalt formål, som å løse en sak, utforske et problem eller virkeliggjøre en drøm. Modellen sikrer at vi kan lede samtalen når den flyter og når den skurrer, fordi vi enkelt kan navigere i modellen og finne ut hvor vi er i samtalen. Og når vi vet hvor vi er i samtalen, vet vi også hvordan vi kan håndtere situasjonen som er der og da.

De viktigste *basisferdighetene* for å få fremdrift i samtalen er å lytte fokusert, spørre avklaring- og dialogspørsmål, by på en løsning, oppsummere og utfordre til beslutning. Samtaleleder bør mestre dette på autopilot nesten uten å bruke tankekraft. Samtaleleder har mye igjen for å reflektere over hvordan mange av basisferdighetene som ble benyttet i forrige samtale. Hvordan var spørsmålene? Og hvor godt ble samtalen oppsummert før samtalepartner ble utfordret til å konkludere?

Hvis vi bruker *basisferdighetene* riktig, vil fordelingen mellom hvem som snakker og hvem som lytter, føre samtalen fremover. Enetale fører til at den andre faller ut og begynner å tenke på andre ting. Å snakke i munnen på hverandre kan føre til økt engasjement og et godt samspill. Men det kan

også føre til at den ene parten melder seg ut av samtalen. Da vil samtalen stoppe opp uten at det var meningen. Det kan også skje at samtalepartner er veldig snakkesalig og styrer samtalen på en slik måte at samtaleleder kommer på etterskudd. Da kan sort sone oppstå. Det skal vi se på nå.

Det er verdt å tenke over at hvis *basisferdighetene* er godt drillet inn, vil samtaleleder ha ledig mental kapasitet til å observere samtaleklimaet, som vil være til stor hjelp for å oppdage om samtalen er på vei inn i en sort sone. Nå skal vi se på hvordan en sort sone påvirker samtaleleders rolle.

Sorte soner

Sort sone er skurr eller stopp i samtalen. De sorte sonene oppstår i skiftet mellom fasene og er kalt *passiv, manipulerende, kamp* og *aggressiv*. Sort sone koster tid og energi og bør unngås. Det er enklest å oppdage dårlig stemning, men en for god stemning kan også føre til stopp i fremdriften.

Videre i dette kapittelet vil jeg nå redegjøre for hver av de sorte sonene og grepene som kan tas for å avverge dem eller rette opp situasjonen. Samtaleleder har ansvar for å lede samtalen forbi sort sone. Ytterst hviler modellen på fire grunnregler som samtaleleder må følge for å opptre profesjonelt og ryddig. De sikrer at samtalen ikke tar lengre tid enn nødvendig, at partene er like viktige, at begge kan argumentere for sitt syn seg og at samtaleleder skal utfordre samtalepartneren til å ta en beslutning her og nå.

Fra virkeligheten:

Guro avslutter telefonsamtalen. Raskt, uten å si noe som helst. Temmelig oppskaket. Følelsen er ekkel og ubehagelig. Guro klarte ikke å la være å motsi en selger som er så uhøflig og påståelig. Hun kunne bare ha lyttet og holdt fast på «nei, takk» på en rolig og balansert måte. Hun kunne ha lagt på uten å si hvorfor. Nei, da. Hun girer seg opp. Protesterer og motargumenterer med stor kraft. Hun lar temperaturen stige til et ubehagelig nivå. Plutselig er det nok, og Guro mister kontrollen over seg selv, skriker vilt til en person hun ikke kjenner. Hun er ikke i stand til å avslutte samtalen på annen måte enn å legge på.

I modellen er de fire sorte sonene som minefelt mellom fasene. Alle parter i samtalen kan være årsak til at den skurrer eller stopper opp, og det er uvesentlig å finne ut hvem. Det er et blindspor å finne ut hvem som brakte samtalen inni en sort sone, vi søker etter en løsning som kan bidra til å gjenopprette flyten i samtalen.

Det kan selvfølgelig skje at samtaleleder går for fort eller for sent frem, og at samtalen derfor havner i sort sone og at stemningen i samtalen skifter fra flyt til knirk, fra takt til utakt. Når samtalen knirker, kan årsaken være at samtaleleder er for brå eller hopper bukk over en ferdighet i denne eller neste fase. Men det kan også være uforutsigbare reaksjoner fra den andre parten som samtaleleder må håndtere for å få samtalen trygt i havn. Derfor fokuserer vi på situasjonen som har oppstått, og ikke hvem som har skapt den.

Og selvfølgelig kan skurr oppstå hvis samtaleleder ikke har forberedt seg på uventede argumenter eller uventet væremåte hos den andre. Samtaleleder kan sågar bli helt satt ut og bli ute av stand til å lede samtalen videre. Samtaleleders profesjonalitet blir satt på prøve. For å være best mulig rustet, må samtaleleder vite hvilken sort sone som nærmer seg, og hvilke grep som kan fungere når samtalen stopper opp.

Utfordringen i en samtale som knirker, er at samspillet forstyrres på en eller annen måte i negativ retning. I en samtale hvor knirk oppstår, *utvides* ansvaret til samtaleleder. En knirkesamtale krever mer av samtaleleder enn å flyte med. Det krever at samtaleleder *tar styring* på samtalen.

I den andre enden kan det være tegn på skurr når den andre blir stille, mutt eller avvisende. Da *vet* vi at noe er galt, men ikke akkurat hva. Det eneste vi vet er hvilken sort sone vi mest sannsynlig er i, nemlig *passiv*. Når samtalen er lystig, og stemningen er falsk hyggelig, må samtaleleder være på vakt, fordi samtalen nærmer seg den sorte sonen *manipulerende*. Samtaleleder analyserer stemningen, ikke handlingen.

Når temperaturen i samtalen øker og partene avbryter og snakker i munnen på hverandre, kan det tolkes som engasjement og at løsningen nærmer seg, men skifter stemningen og blir amper eller hvis samtalen ikke nærmer seg en konklusjon, vet vi at den sorte sonen *kamp* kan være forestående. Samtaleleder fornemmer når grensen er nådd, og griper inn for å stoppe ytterligere eskalering.

En profesjonell samtaleleder bør aldri bidra i *aggressiv* sort sone, men heller bite tennene sammen og vente til den andre har snakket ferdig, selv om det kan ta sin tid. Samtaleleder må for all del unngå å la seg rive med av den aggressive stemningen, for da blir samtalen umulig å avslutte på en god og ryddig måte. La heller samtalen avsluttes i den sorte sonen *passiv*, som også er den sorte sonen samtalen kan starte i.

Sort sone *passiv*

I starten av kontaktfasen har samtaleleder ansvar for å ta godt imot samtalepartneren, uansett om det er et tilfeldig besøk eller avtalt tidspunkt. Videre styrker samtaleleder kontakten ved å avklare agenda og sikre at begge vet hensikten med samtalen de skal ha sammen. Væremåten er

uimotståelig hyggelig. Da vil den som kommer på besøk, ringer eller dukker opp på skjermen i et nettmøte, føle seg sett og velkommen.

En god start på samtalen er viktig for fortsettelsen, og her svikter vi trolig oftere enn vi aner. Spørsmålet er om vi kjenner igjen den sorte sonen *passiv*, og om vi vet hvilke grep vi kan ta.

Vi kan hente mange eksempler fra hverdagen. Sett utenfra fra samtalepartnerens side kan starten oppleves som annerledes enn for samtalelederen. Kunder har forventninger til at butikkpersonalet skal hilse, og butikkpersonalet tenker at de ikke bør hilse fordi kunder helst vil gå i fred og ikke bli overfalt med spørsmål straks de er innenfor døren. Men spør vi kundene, så vil de gjerne bli hilst på. Jo lengre kundene må vente, desto merkeligere oppleves det å være i butikken uten at noen bryr seg. Og mest sannsynlig handler det om skuffelsen over å bli oversett.

Vanligvis kan vi ikke vite hva samtalepartneren tenker, men vi kan *se etter* tegn i situasjonen. Vi kan lese kroppsspråket og forsøke å fange det usagte hos den andre, for så å ta hensyn til det vi ser og bruke det. I den sorte sonen *passiv* er det typisk ingen blikkontakt, ingen hilsing eller spørsmål om agenda. Energien mellom partene er uengasjerende. En passiv situasjon.

På telefon gjelder andre tilnærminger, siden vi ikke ser den andre. Den vi ringer til kan være opptatt med viktige og uviktige ting, og vår telefon kan være velkommen eller uvelkommen. Det bør vi ha tenkt over på forhånd, slik at vi tilpasser stemmebruk og tempo i forhold til saken vi ønsker å snakke med den andre om. Når vi ringer, kan vi presentere oss og høre om det passer, før vi sier hva vi vil. Da gir vi den andre et valg om å ta imot samtalen eller ikke, og på en måte starter vi da samtalen i *aktiv enighet* i stedet for *kontakt*. Et slikt grep gjør at samtalepartner er med i samtalen fra starten av.

I situasjoner hvor samtalepartner ringer oss, er starten spesielt viktig, særlig for å få rede på hva den andre vil. Når vi blir oppringt, presenterer vi oss og spør om hva vi kan gjøre for vedkommende. I samtaler via telefon vil vi ikke se samtalepartnerens kroppsspråk, og da må vi lytte nøye til stemmen, tempoet og energinivået. Når samtaleleders jobb er å besvare kunder via telefon, benyttes ofte forhåndsinnspilte hilsefraser som spilles av før samtaleleder starter samtalen. Fordelen med dette er at samtaleleder får summet seg litt og får tid til å se raskt over kundeinformasjonen før samtalen starter. Risikoen er at samtaleleder ikke starter i samme toneleie som den forhåndsinnspilte hilsefrasen. Det kan forvirre den som ringer inn.

I videosamtaler, én til én eller én til mange, gjelder helt andre regler. Alle videosamtaler har en møteleder som må starte møtet for at andre skal kunne delta. Unntaket her er samtaler via videotelefon, der begge kan starte, omtrent som med en vanlig telefonsamtale. Når samtaleleder sitter og venter på at de andre skal komme inn og delta, er det viktig å holde fokus på å ønske hver deltaker velkommen. Samtaleleders oppgave er å sørge for at alle blir sett og hilst på.

Plunder kan oppstå enten det er en fysisk samtale eller samtale via telefon eller video. Samtaleleder kan på forhånd reflektere over hvilke situasjoner som kan oppstå, og planlegge hvordan velkomsten kan gjøres tydelig, slik at samtalepartneren opplever å bli sett og dermed er klar til å delta i samtalen.

Agenda

Den sorte sonen *passiv* oppstår når samtaleleders aktive velkomsthilsen uteblir. Når partene ikke har hilst, blir det en brå start på samtalen, særlig hvis samtaleleder går rett på avklaring av agenda. Vi skulle tro at da er det bare til å hilse og deretter gå over til å spørre etter agenda, men hvis er vi for sene og ikke retter opp, kan situasjonen bli rar og kunstig.

Samtaleleder har et særlig ansvar for å starte samtalen med å hilse i starten av kontaktfasen for å unngå den sorte sonen *passiv*. Jeg har erfaring med at intensjonen om å hilse absolutt er til stede, men at det skorter på den konsekvente gjennomføringen. Vi vet at vi har hilst når vi blir hilst på. Samtaleleder kan sjekke dette selv ved å analysere innledningen av alle samtaler på en utvalgt dag.

Refleksjon:

Bli du, som samtaleleder, hilst på? Og hvordan merker du det? Hva kan du gjøre for å forbedre dette?

Når vi reflekterer jevnlig og oppdager at de samme situasjonene gjentar seg, er det på tide med selvadministrasjon. Her er noen grep som fungerer.

Beklage

Når vi er for sent ute med å hilse, kan det være på sin plass å beklage. Kanskje ikke formelt, men mer seremonielt for å nullstille den dårlige starten. Det fungerer på telefon også, men da med en kort forklaring om hva som foregår rundt oss for at beklagelsen skal være i en naturlig sammenheng. I et videomøte vil det som foregår på skjermen, være veldig tydelig, så sant bilde og lyd er aktivert. Når vi oppdager at vi har oversett personen(e) for lenge, kan vi si noe som retter på det. Vi kan f.eks. si «Oj, hei, nå er jeg klar». Hvis samtaleleder evner å bruke sjarm eller humor, kan starten bli lystig i stedet for passiv. Det finnes hundrevis av måter å signalisere unnskyld på og det kan noen ganger være et godt alternativ til å si selve ordet unnskyld.

Tips:

Lag en oversikt over hvordan du kan si unnskyld uten å bruke akkurat dette ordet.

Omstart

Når samtaleleder har beklaget, kan samtalen starte på nytt ved å snakke på vanlig måte til den andre. Men vær oppmerksom på følgende: Hvis vi har oversett den andre for lenge, kan stemningen være så negativ at vi må sjekke om vi kan starte samtalen. Vi kan spørre, forsiktig og direkte, om vi skal starte nå, og om samtalepartneren er klar. Svaret vi får vil hjelpe oss til å skape samspill som får samtalen til å fortsette. Først da kan vi avklare hva samtalen skal handle om: *Hva kan jeg gjøre for deg? Hva ønsker du? Hva ser du etter? Eller vi kan sikre blikkontakt og signalisere at vi er klar til å starte.*

Trinnene er like uansett hvilke omgivelser samtalen foregår i, men det som er avgjørende, er om det er vi eller samtalepartner som har tatt initiativet.

Refleksjon:

Hvordan merker du dårlig stemning når du ikke befinner deg overfor den andre? Hvordan retter du opp stemningen når starten på en telefonsamtale eller et videomøte skurrer?

Når vi reflekterer jevnlig over stemningen, vil vi fornemme stemningen raskere i samtalen som foregår. Her er noen grep som styrker evnen til å fornemme stemning.

Det er sannsynlig at vi er opptatt med andre oppgaver når vi ikke har en samtale eller et møte, og oppgaven kan sluke oss slik at alt annet blir stengt ute. Da vil vi, utilsiktet, fremstå som uoppmerksom og passiv for én som forsøker å få kontakt. For å motvirke dette kan vi bestemme oss for at vi skal klare å oppdage om noen står og venter på oss. Det er ikke slik at vi trenger å løfte hodet og se etter folk, det er mer som om vi fornemmer omgivelsene som et slørete bilde tatt med «mykt fokus». Vi kan trene på dette myke fokuset mellom konsentrasjon om oppgaven og å se etter det er noen i nærheten. Da vil den som står i nærheten, føle seg sett, og følelsen av å bli oversett vil ikke dukke opp.

Tips:

Sitt med ryggen mot døren eller med blikket rettet mot nettbrettet. Legg merke til om og når noe eller noen er i nærheten. Bruk lyttesansen også.

Når nye møtearenaer gjør seg gjeldende, som hyppigere bruk av telefon og videomøter som erstatning for fysiske møter, trenger vi å variere hilsemåten mer. Vi må endre vanen fra en form for autopilot, til å være beredt på å benytte flere ulike måter å hilse på. Og ikke minst må vi være oppmerksom på at kontakten opprettes på forskjellige måter på de ulike arenaene.

I møter ansikt til ansikt kjenner vi prosedyren med blick, smil og håndhilsning. Vi danner oss et førsteinntrykk umiddelbart, og vi har mye erfaring i hvordan vi snur en dårlig start til en omstart. Det samme gjelder på telefon hvor vi er vant til å vurdere stemme, tempo og bakgrunnslyder. Og det hjelper om vi har hilst tidligere. Det er kun små justeringer som skal til for å endre den sorte sonen *passiv* til å bli en god start.

På skjerm derimot har de færreste erfaring med hva som fungerer og ikke, og en god start er vanskeligere å få til. Samtaleleder må multitaske i slike møter, både teknikken, presentasjoner og personene skal ha oppmerksomhet. Og hvis samtaleleder jobber med det tekniske uten å kommentere, blir situasjonen merkelig for alle. Når vi er utrente, kan dette ta så mye av vår oppmerksomhet at starten på møtet lett kan havne i den sorte sonen *passiv*. Dette kan trenes opp, og mest sannsynlig vil det gå bedre og bedre etter hvert som alle får litt mer erfaring.

Refleksjon:

Hvordan kan du skape god stemning fra starten av i et videomøte? Hvordan kan du hindre at bakgrunn, utsnitt og kamerastilling forstyrrer førsteinntrykket? Hvilke regler kan du etablere helt i starten av møtet?

Når møtet foregår i omgivelser der vi ennå ikke har etablert gode rammer for samarbeid, som f.eks. på video, lønner det seg å avtale hvordan møtet eller samtalen skal foregå. Samtaleleder kan f.eks. starte møtet med å definere samarbeidsklima, hvordan man skal be om ordet, hvordan dissens og uenighet skal håndteres, for å nevne noe.

Tips:

Lær av andre. Lag en gruppe hvor dere kan gi og finne tips og gode råd til hvordan man lykkes med videomøter. Diskuter hvordan et godt samspillklima kan etableres, hvordan ulike saker kan ledes, lengde på møtet, pauser og hvordan oppsummering og avslutning kan gjøres.

Hvis passiv sone oppstår i slutten av en samtale én til én på telefon eller via video, vil møtet få en uklar slutt. Et møte som ikke har en tydelig slutt, kan tolkes på mange ulike måter, og vi vet faktisk ikke hva som er resultatet dersom vi utelater å invitere til felles konklusjon.

Selv om den sorte sonen *passiv* oftest oppstår i starten, kan samtalen også avsluttes i denne sonen. Da blir det en uavklart samtale som er krevende å komme tilbake til, fordi det er ikke et felles poeng å gripe fatt i. En samtale som slutter slik, er en samtale som henger i luften.

Sort sone manipulerende

Den sorte sonen *manipulerende* oppstår i slutten av kontaktfasen og i starten av relasjonsfasen når en velkomsthilsen har uteblitt og kontakten ikke er skikkelig etablert. Grunnregelen i kontaktfasen er at samtaleleder har plikt til å passe tiden for seg selv og samtalepartner. Vi er for sent ute. Vår væremåte videre er avgjørende for om vi lykkes i å rette opp igjen samtalen eller ikke.

Vi skal egentlig starte med utspørring, men siden vi ikke har forberedt samtalepartneren på at vi kommer til å stille spørsmål, vet vi at vi må hilse først. Vi hilser overdrevent hyggelig og lar være å kommentere at samtalepartner ikke ble sett med det samme. Å la være å snakke om det som

åpenbart skjer, kompliseres stemningen, og kommunikasjonen blir ikke autentisk, men falsk. Vi opptrer som en «falsk sjarmør». Det kan fort falle på steingrunn.

Væremåten i relasjonsfasen er å være interessert og til stede i samtalen for å fange samtalepartnerens reaksjoner og svare på spørsmål vi stiller. Hvis vi buser på med en for sen og overdrevent hyggelig hilsen og/eller stiller spørsmål med et falskt smil om munnen, kan vi fort mislykkes hvis samtalepartneren ikke er innstilt på en brå start. Da vil trolig samtalepartneren uten å si noe verbalt, formidle ganske mye.

For samtalepartneren blir stemningen krevende å kommentere fordi samtalen så langt tilsynelatende er hyggelig. Samtalepartneren vil føle at «noe» er kunstig og opptre reservert eller skeptisk til neste trinn. Ubehag er et faktum, og ektheten i samtalen forsvinner.

Når vi unnlater å lodde stemningen, er risikoen stor for at vår hyggelige væremåte ikke bidrar til flyt, men til utakt.

Myk innledning

I stedet for å buse ut, kan vi lage en myk innledning, en kort inneledende setning som fører til at samtalen får en mikropause, slik at begge parter kan få sjanse til å riste av seg den kunstige følelsen som har oppstått. Vi kan kort og greit starte med en myk innledning og si f.eks.: «*Nå må vi stoppe opp litt; før vi fortsetter, kan du si litt mer om grunnen til at du ønsker dette møtet?*». Snakk rolig, og lag en kort pause mellom den myke innledningen, slik at det blir en fin overgang til forklaringen.

Eller vi kan innrømme noe, for eksempel at vi overså og lot samtalepartner vente for lenge.

«*Beklager, jeg burde ha oppdaget deg. Nå er jeg her, og klar til å hjelpe deg.*» Det krever litt mer ærlighet og mot, men i situasjoner hvor det er tydelig at den andre er utilpass, kan en slik innrømmelse etterfulgt av en forsikring om at nå er vi klar til å bistå, føre til at samtalen går videre fra den sorte sonen *manipulerende* og inn i fasen *relasjon*.

Refleksjon:

Hva er nødvendig å si med en kort setning før spørsmålet kommer? Hva skal til for å praktisere myk innledning?

En myk innledning, formidlet på riktig måte, får samtalepartneren til å stoppe opp og lytte ekstra på samtalelederens invitasjon til å fortsette samtalen. Jobben er å finne de riktige ordene som fører til at energien knyttet til manipulerende adferd brytes.

Uansett hva samtaleleder sier, er det viktig å være ærlig. Og her finnes ingen riktig måte, bare en måte som fungerer i den bestemte situasjonen. Å overdrive beklagelsen vil oftest gi helt motsatt effekt og ikke fungere. Det viktige er at samtaleleder er helt ærlig og formidler budskapet på en ydmyk måte.

Håpet er at samtalepartneren finner beklagelsen troverdig og er villig til å fortsette samtalen. Ved å beklage vil samtaleleder samtidig ta den andres følelser, tanker og væremåte på alvor. Å bekrefte den andre er å vise vilje til å forstå den andres reaksjoner og meninger. Dette kan samtaleleder gjøre selv om vedkommende er uenig i den andres argumenter eller kommentarer.

Tips:

Bruk myk innledning i alle samtaler en hel dag ved å si korte setninger før spørsmål. Ha nøytral fremtoning, senk tempoet og stemmeleiet. Ved å evaluere effekten, øker motivasjonen.

Myk innledning vil ikke alltid være nok til å gjenopprette flyt, men det kan være nok til å stoppe en stemning med manipulerende energi. For at flyten skal gjenoprettes kan det være ønskelig med aksept fra samtalepartner for å starte spørringen. Siden samtaleklimaet er påvirket, kan det oppstå skepsis. Vi blir ekstra på vakt og vurderer nøye det som blir sagt, før svar blir gitt. Samtaleleder står i fare for å miste troverdighet og må trå varsomt i de neste trinnene.

Lytte målrettet

Et godt motgrep er å lytte målrettet til det samtalepartneren svarer på spørsmålene som blir stilt. Samtaleleder viser det ved å tie stille og lytte konsentrert. Når lyttingen er målrettet, undertrykkes egne tanker om det som blir sagt, og vi fokuserer utelukkende på hvordan svaret fra samtalepartner kan være til nytte for løsningen som skal foreslås i neste fase. For å vise at vi lytter kan vi komme med aksepterende lyder, «mmm ...», eller nikke, slik at samtalepartner får bekreftelse på at vi følger med.

I situasjoner hvor vi kan lese kroppsspråk, kan vi følge ekstra nøye med for å fange det minste tegn til skepsis eller avkobling fra samtalen. Samtalelederens oppgave er å sette samtalepartner i sentrum og holde oppmerksomheten oppe på en vennlig måte. En enkel måte å gjøre det på er å følge opp svarene fra samtalepartner med spørsmål. Hvis samtalepartner for eksempel svarer at tid er en knapphetsfaktor, kan samtaleleder spørre videre, f.eks. om hva vedkommende regner som god nok tid.

Fokusert lytting fører til at tempo i samtalen faller, men ikke så mye at fremdriften stopper opp. Vi kan merke at partene lar den andre snakke ferdig og ikke avbryter hverandre. Samtaler med fokusert lytting gir samtalepartneren rom til å tenke seg om før svaret avgis, og samtaleleder venter uten å forstyrre.

Refleksjon:

Hvordan vet du at vi lytter og ikke bare hører etter? Hvordan ser det ut når noen lytter fokusert?

Hvordan stiller du de gode spørsmålene?

I situasjoner hvor vi ikke kan lese kroppsspråk, er vi frarøvet viktig visuell informasjon. Stemmen til samtalepartner er eneste informasjonskanal. Hvis vi er dyktige på å lytte fokusert, kan vi fornemme humøret til den andre ved å tolke stemmeleie. Dersom noe i samtalen endrer seg i en uønsket retning, kan et nytt spørsmål sette fart på samtalen igjen.

I videomøter får vi mer informasjon, men også informasjon som kan forvirre. Personer som ikke tenker over hvordan de ser ut når de tror ingen ser, kan være vanskelig å tolke riktig. Når noen ser i taket, ser ned eller sitter bakoverlent, lytter de da? Hvis det er mange til stede, bør vi ikke opptre slik at vi setter folk som har latt tankene fare, i forlegenhet. Vi kan bruke virkemidler som å heve stemmen litt, snakke litt raskere eller stille et spørsmål ut i luften, f.eks. «*Er dere med? Noen kommentarer?*». Etter en liten pause kan vi hanke inn den personen som tilsynelatende er et annet sted. Vi må være klar over at vi kan ta feil, og svaret som nå kommer, er det bare å godta.

Tips:

Lek med fraser som er hjelpsomme når du har tatt feil, men vil ikke innrømme det med å beklage.

Godta svarene

Et lavere energinivå kan også være signal på at relasjonsfasen nærmer seg slutten og at alt som er relevant for saken, har kommet på bordet. Relasjonsfasen handler om å sanke informasjon, og da kan myk innledning og en bekreftende sjekk passe sammen: «*Da har jeg fått vite det jeg trenger. Hva med deg, noe mer du vil tilføye? Har vi alt da? Noe mer?*». Hvis svaret er negativt, er tiden inne for å gå videre til neste fase, *påvirkning*. Ved å godta svarene samtalepartner kommer med, bidrar samtaleleder til å stoppe den negative energien i samtalen. Vi trenger ikke være enig, bare bekrefte for å signalisere at vi har lyttet til det som er sagt.

Manipulerende adferd har sin pris og bør unngås. Flyt kan gjenopprettes dersom håndteringen av smiskekommentaren eller overdrivelsen skjer på en klok måte og ved at samtaleleder mestrer å stå i mot og forsvare samspillet i stedet for å kommentere samtalepartnerens adferd.

Sort sone *kamp*

Den sorte sonen *kamp* kjennetegnes ved steile fronter, høy energi og at begge/flere vil ha rett og er opptatt av sitt. Partene motsier hverandre uten å lytte skikkelig til hva den andre har sagt. Ord som «*jammen, men, jeg vil si, hør her*» er eksempler på utsagn partene kan komme med. De er i sort sone *kamp*. Dette tyder på at noe viktig ikke er avdekket i relasjonsfasen.

I relasjonsfasen er grunnregelen at partene er likeverdige. Samtaleleder kan mest om sitt fag, og samtalepartner kan mest om sitt behov. For at samtaleleder skal kunne by på en løsning i neste fase, er det viktig at samtalepartner har lagt alt på bordet. I påvirkningsfasen er grunnregelen at samtalepartner har rett til å si nei, og samtaleleder har plikt til å argumentere. I påvirkningsfasen skal partene veie informasjonen for å vurdere hva som er en ideell løsning.

Det kan være krevende for samtaleleder på den ene siden å ha fokus på at partene er likeverdige for så i neste øyeblikk å argumentere. Forutsetning for at flyt skal opprettholdes er at samtaleleder har stilt alle relevante spørsmål med interesse, lyttet fullt og helt til svarene samt gjentatt svarene for å sjekke at de er korrekt forstått. Målet med relasjonsfasen er at samtaleleder i neste fase kan bidra til at alternativene blir tydelige for den andre. Samtaleleder viser alternativene, byr nøytralt på fakta og forbereder samtalepartneren på neste fase som er *aktiv enighet*.

Men før den fasen skal vi se hva som kan gå galt her, i den sorte sonen *kamp*. Hvis påvirkningsfasen starter før alle momenter har kommet på bordet, kan neste fase komme for brått på for samtalepartneren. I denne fasen av samtalen skal samtaleleder foreslå løsninger eller påvirke samtalepartner til å foreta valg uten at samtaleleder har presentert det hele og fulle bildet for samtalepartneren. Hva skjer om samtaleleder har festet seg ved ett forslag som samtalepartner motargumenterer mot?

I en slik situasjon blir gjerne begge partene mer opptatt av sitt eget syn fremfor å lytte til den andres argumenter, og for samtaleleder er det kritisk hvis samtaleleder ikke oppdager hva som skjer. Fronten som kan oppstå, handler om å bli for ivrig eller for sikker på at vi vet best, og da vil det oppstå motstand og motargumenter hos den andre. Ofte er en viss motstand sunt og gunstig fordi argumentene spisses, saken blir bedre belyst og valgene blir klarere. Faren er at motstanden utvikler seg og blir til skråsikkerhet.

Når sort sone *kamp* har oppstått, er stemningen anstrengt og temperaturen stiger faretruende. I en slik situasjon er begge parter opptatt av å få sagt det de mener, og da lytter de ikke. I stedet gjentar vi samme poeng flere ganger. Partene avbryter hverandre, misforstår og nedvurderer argumentene. Og når de mener å ha rett, da må den andre ha feil.

En slik samtale har lett for å gå over i hvem som sa hva, og hvorfor den andre sa det vedkommende sa. Slikt *du*-språk er sprengstoffspråk. Når du sier *du* i den sorte sonen *kamp*, er det som om du retter pekefingeren mot den andre personen. Og når den andre personen gjør det mot deg, får du lyst til å argumentere mot, også når det som blir sagt, i bunn og grunn er positivt.

Refleksjon: Hva skjer når samtalen skifter fra sak til person? Når kan det være nyttig å gjøre det?

Vi vet ikke om den andre opplever den sorte sonen *kamp* som ubehagelig og over grensen for hva som er profesjonelt, men det er underordnet når hovedsaken er at samtalen ikke har fremdrift. Å stå i stampe og bruke for mye tid på å argumentere er ikke effektivt. Avhengig av hvilken type samtale som utspiller seg, kan samtaleleder ta ansvar for at lengden på denne fasen står i stil med saken som skal løses.

Tips: Se om du kan finne ut hvor lenge en god standardsamtale varer. Etter hvert vil klokken si fra at nå må du ta grep.

Det er vanskelig å bli enig om hvem som sa hva, og det vil bare føre til unødvendig bruk av tid. Dette er en sort sone som er krevende å komme seg ut av igjen, siden begge partner kan bli hektet på å ha rett. Det er samtaleleder som må ta ansvar, for det å få si sin mening uten å bli rettet på, protestert mot eller latterliggjort er et minstekrav for at partene vil velge å samspille på en ærlig og ekte måte.

«Ja, og ...» – forsoning

På ett eller annet tidspunkt vil samtaleleder oppdage hvilket samspillklima som har utviklet seg, men når kampenergien er til stede, er det ikke lett å gi slipp på å ha rett med en gang. Vi kan vente litt, selvadministrere oss og by på annen type energi. Vi kan mentalt se for oss modellen og tenke oss tilbake til fasen *relasjon* og væremåten *interessert*, puste inn og la kampenergien roe seg.

Vi kan velge å gripe inn i situasjonen verbalt og innrømme at en ble for påståelig, men den sitter langt inne hos de fleste. I tillegg kan en slik kommentar her føre til at samtalen fort kan skifte til en annen agenda. Det ønsker vi ikke. Vi ønsker imidlertid å beholde samtalepartnerens engasjement, fordi et sterkt engasjement kan bidra til at saken blir klarere.

Refleksjon: Hvor er din nok er nok- grense i diskusjoner? Og hva gjør du vanligvis når du kommer dit?

I stedet for å komme med innrømmelser kan vi som et første trinn anerkjenne den andres argumenter uten å motsi dem. Bekreft den andres ideer ved å si «Ja, og ...», eller «Den ideen liker jeg, fordi ...» «Hva annet?». Ved å snu fokus tilbake på den andre sine utsagn, vil det bli enklere å lytte til det som faktisk blir sagt. Det vil være hjelpsomt i siste fase når beslutningen skal tas.

«Ja, og ...» er med på å nøytralisere og samtidig løfte inn argumenter, slik at de kan bli vurdert av begge. «Det jeg liker med ...» eller andre forsonende og aksepterende vendinger, vil lede til kreative løsninger fordi partene samspiller. I stedet for kampen om å vinne argument blir dette til kampen om å finne en god løsning.

Tips: Bruk forsoningsfrasene jevnlig, gjerne en hel dag, for å bli bevisst hva som skjer.

Vi vet at væremåten vår påvirker stemningen, og vi vet at noe må gjøres – raskt. Dersom invitasjonen om forsoning ikke fører frem, må sterkere lut til. Vi må avbryte.

Avbryte elegant

Det er god grunn til å avbryte når samtalen utvikler seg i feil retning. Men når energinivået er faretruende høyt, er avbrytelser forbundet med risiko. Det kan like godt bli verre, og ikke bedre. Uansett er det nødvendig fordi samtalen har mistet fremdrift og risikoen øker for at neste sorte sone, *aggresjon*, trer frem. Samtaleleder må være modig og forberedt på å avslutte samtalen uten konklusjon.

I motsetning til myk innledning må avbrytelsen være kontant. Den må ikke misforstås, siden dette vil skape mer kaos. Formuler avbrytelsen i en kort og klar setning, fremsagt med lavt tempo, som en motsats til den høye energien. Vi kan bruke kunstige mikropauser mellom ordene og observere den andres reaksjon, og når vi har full oppmerksomhet kan vi si at vi vil stoppe samtalen og begrunne hvorfor. Små setninger som ligner på «Nå er vi på viddene», «Vi snakker om igjen om det samme» eller «Nå stopper vi» kan være hjelpsomme.

Refleksjon: En ting er ordene du sier. Hvordan er stemmeleie, tempo og kroppsspråk?

Vi kan anerkjenne engasjementet og argumentene og si at nå må vi konkludere eller avslutte uten konklusjon. Vi kan sjekke om vi misforstår hverandre, men da må vi vite at det er nødvendig å få klarlagt akkurat det. Når vi avbryter samtalen, ønsker vi ikke en ny avsporing, vi ønsker å få samtalen tilbake på sporet. Og derfor er den andres reaksjonen på avbrytelsen avgjørende for om vi har lykket med å stoppe den sorte sonen *kamp* eller ikke. Hva vi enn gjør, må vi holde fast ved at vi har styring på samtalen. Vi skal over til siste fase, *aktiv enighet*.

Tips: Gjør avbrytelsen så kort og klart som overhode mulig. Vent på reaksjon.

Ta styring

Det mest effektive er trolig å spørre rett ut om hva skal til for at vi snart skal kunne avslutte samtalen. Ord som *snart* gir rom for at vi har litt tid til før konklusjonen skal tas. Det er som en invitasjon til å si hva som må sies, før samtalen avsluttes. Vi kan løse opp stemningen ved å kommentere hva *jeg* har lært, hva som var interessant med meningsutvekslingen til tross for at den kom ut av kontroll et øyeblikk. Ved å komme med en slik kommentar, vil den andre ikke føle seg feil på noe måte, men heller oppløftet.

Men hele tiden må vi holde fast ved at vi styrer samtalen i retning av en avslutning. Når stemningen har roet seg, kan vi prøve å by på en oppsummering og se om den andre er enig. Vi kan foreslå slik eller sånn, og spørre hva samtalepartneren foretrekker. Dersom vedkommende drar på svaret, kan vi tilby å vente med beslutningen eller velge å takke nei.

Sort sone *aggressiv*

Ved slutten av påvirkningsfasen er forhåpentligvis forslaget til konklusjon klar. De ulike alternativene er løftet frem og vurdert av begge parter. Når samtaleleder fornemmer at samtalepartneren er klar for å ta en beslutning, ledes samtalen over i siste fase, *aktiv enighet*. Men dersom samtaleleder ikke fanger opp at samtalepartner ikke er klar for å ta beslutning, men fortsatt har innvendinger, kan overgangen til aktiv enighet havne i den sorte sonen *aggressiv*.

Sort sone *aggressiv* er den ultimate testen for en effektiv samtaleleder, siden den krever maksimal selvadministrasjon i en situasjon med elendig samtaleklime og null fremdrift. Selv om vi vet at begge parter kan skape sort sone, skal samtaleleder *aldri* starte sort sone *aggressiv*. Men samtaleleder er også et menneske, og uhell kan skje. Da er det greit å vite hvordan man skal rette opp. Men først skal vi se på hvordan samtaleleder leder i og forbi den sorte sonen *aggressiv*.

Fra tid til annen møter vi en samtalepartner som er så aggressiv at det blir krevende å styre samtalen. Når det skjer, er det avgjørende at samtaleleder beholder roen. I noen tilfeller kan sinnet

være berettiget, fordi samtalepartneren har opplevd brudd på forventinger. Det kan være at vedkommende ikke føler seg hørt, eller er helt utslitt av å fremme sin sak. Noen få har aggresjon og sinne som en stil når de klager eller vil oppnå noe. Det er uvesentlig for samtaleleder å forstå, men desto viktigere å lytte etter og fange opp selve saken samtalepartneren reagerer på.

Refleksjon: Hvordan oppdager du at noen er sint? Hva er din vanlige respons?

Sinne er en følelsesrefleks som hjelper samtalepartneren til å stå på for en sak eller seg selv. Da bruker samtalepartner sinne på en god måte, men hvis kommunikasjonen blir usammenhengende og tar form av useriøst ordgyteri som det er vanskelig å forstå seg på, er aggresjonen brukt feil. Når samtaleleder blir overrumplet av den aggressive væremåten, kan refleksjonen være svar med samme mynt, men gevinsten er stor om samtaleleder klarer å unngå denne refleksreaksjonen.

Vi har alle uhensiktsmessige mønstre som vi strever med i hverdagen. Å fremstå som aggressiv når vi skal uttrykke en klage, er veldig vanlig. Aggressiv adferd bunner ofte i utrygghet og frykt – utrygghet i situasjonen og frykt for å bli avvist. Vi vet at adferden handler om den andre, ikke om oss selv. Vi vet også at adferden må styres, ellers vil samtalen ende i en situasjon vi slett ikke vet konsekvensene av. Vi vet at det smarteste å gjøre er å kjøpe litt tid, slik at aggresjonen kan legge seg, og at anfallet dermed kan gå over.

Tips: Øv på å være rolig når noen hisser seg opp. Da vil du bli godt til å ikke bite på.

Når samtalepartner reagerer med sinne, er gode råd dyre. Faren for at samtalen ikke kan avsluttes er høyst reell. Kommentarer som at samtalepartner må roe ned, vil bare bringe mer ved til bålet og gjør vondt verre. Her må samtaleleder holde seg i skinnet og være ytterst saklig og håpe på at en rolig energi vil smitte og føre til at den andre roer seg ned, slik at samtalen kan avsluttes.

Beholde roen

Det er avgjørende at samtaleleder tar grep for å stoppe en aggressiv samtalepartner. Første trinn er å beholde roen. Samtaleleder må holde tilbake, selv om det koker innvendig og man har lyst til å

kommentere. Å mestre den sorte sonen *aggressiv* er den ultimate form for selvadministrasjon. Det krever ekstremt mye av samtaleleder.

I en samtale som nærmer seg full konflikt, har samtaleleder en krevende oppgave. Det er lett å tenke at samtaleleder burde ha grepet inn tidligere, men det er en felle å tenke hva en burde ha gjort.

Dessuten vil samtalepartner ikke være interessert i å forstå hva som har skjedd eller å dele skylden for det som skjer. Det beste samtaleleder kan gjøre er å ha fokus på hva som kan være neste trinn.

Refleksjon: Hvordan beholdt du roen sist du ble sint? Hvis du ble sint, hvordan roet du deg igjen?

Det viktigste av alt er å beholde roen. Når situasjonen er opphetet, lener vi oss gjerne fremover mot den andre. Et godt grep for å beholde roen kan være et skift i kroppsstilling eller å ta ett skritt bort fra samtalepartneren. Et annet mye benyttet grep er å knipe seg selv uten at den andre ser det. Hva som fungerer, er forskjellig fra person til person.

Når samtaleleder har kontroll over seg selv, kan fokus flyttes over på relasjonen. Hva skal til for at samtalepartneren roer seg? Et godt grep kan være å be om en timeout ved ganske enkelt å si «*nå stopper vi*». Hvis det ikke fungerer, kan samtaleleder la samtalepartner snakke seg tom. Håpet er at ett av grepene fører til at energien blir roligere, slik at samtaleleder kan komme til orde og foreslå neste trinn.

Tips: Tren på stopptejn når samtalen ikke er i sort sone. Bli god til å stoppe samtalen.

Å beholde roen er å vise samtalepartner at reaksjonen blir respektert, selv om samtaleleder kanskje ikke er enig i måten personen fremstår på. Det er verdt å tenke over at samtalepartnerens kraftige reaksjon kanskje er et uttrykk for at noe er viktig eller misforstått. Samtalepartnerens reaksjon kan også være den vanlige måten denne personen takler slike situasjoner på. Hvis samtaleleder klarer å opprettholde distanse til reaksjonen, vil det bli lettere å beholde roen.

Hvis energien ikke roer seg, er siste mulighet å benytte et fysisk tegn for å få avsluttet det hele. Det fungerer ofte å gjøre et stopptejn med hånden eller å løfte opp begge hendene. Risting på hodet og himling med øynene har motsatt effekt. Når det koker som verst, er det ikke sikkert at man kommer på noe som helst. Det er derfor en fordel om samtaleleder har tenkt over hvilke tegn som kan være hjelpsomme.

Dersom samtalepartneren din er sint *før* samtalen starter, og du overser dette, kan et hyggelig «*hei*» være nok til at den andre eksploderer i følelser og skjeller deg ut. Slike situasjoner er svært krevende å styre, både fordi vi vet at vi kan ikke reagere med følelser tilbake, og fordi det er så vanskelig å styre impulsen som angrepet utløser, nemlig å angripe tilbake. Men det er her avgjørende å beholde roen.

Avslutte kontrollert

Samtaler som ender i den sorte sonen *aggresjon*, er umulig å avslutte skikkelig. Vi kan ikke lede noen som ikke vil bli ledet. Siden situasjonen er uløselig, bør man prøve å avslutte samtalen på høflig vis. Det er forsøket verdt, men samtaleleder trenger ikke å ta for mye ansvar heller. Å mestre dette regnes som svennestykket for en god samtaleleder.

Ambisjonen til en god samtaleleder er å lede samtalen på en profesjonell måte fra start og til slutt. Det er ikke alltid det er mulig. Når situasjonen er kommet helt ut av kontroll, er eneste mulighet å avslutte kontrollert. Da er samtaleleders innstilling avgjørende. Selv om saken kom ut av kontroll på grunn av samtalepartnerens adferd, hjelper det ikke samtaleleder å hevde det. Snarere tvert i mot. Å avslutte kontrollert er det beste grepet.

Vi kan konstatere at vi kan ikke kan hjelpe, og et forsonende grep kan være å si at samtalepartner har full rett til å klage, og vise hvor de kan henvende seg. Vi kan si at samtalen er slutt uten å begrunne eller forklare. En forklaring kan sette i gang en ny diskusjon, og det bør vi unngå. Når vi tar dette grepet, vil kanskje samtalepartneren bringe nye moment, men vi må holde fast ved at samtalen er slutt. Og dersom momentet har noe som helst relevans, kan vi henvise videre. Av og til legger sinnet seg når samtalepartneren blir henvist til noen andre.

Bli enig om å være uenig

Gevinsten ved å avslutte kontrollert er stor. Samtaleleder viser at det er mulig å opptre profesjonelt, selv om samtalen er følelsesladet og kaotisk. Det kan styrke samtaleleders rykte. Samtaleleder kan invitere til enighet om å være uenige og kan håpe på at den andre vil ta imot invitasjonen.

Den sorte sonen *aggressiv* er ubehagelig, og samtidig det er denne sonen man kan lære aller mest av. Den krever maksimal selvkontroll, en innsats for å skape samtalestemning og vilje til å avslutte uten konflikt. Dersom dette er målet, er ubehag et tegn på en mulighet til å lære av situasjoner med en aggressiv samtalepartner.

Oppsummert kan vi si at sorte soner i små porsjoner nesten ikke er til å unngå, siden vi mennesker har forskjellige grenser for hva vi synes er passende og ikke. Å la samtalen være i de sorte sonene påvirker effektiviteten i negativ retning. Trolig humøret også. Når vi lærer hvordan vi kan håndtere de sorte sonene bedre, vil effektiviteten øke og antall klager blir redusert.

Rist av deg ubehaget og lær maksimalt

Nå har vi gjennomgått de fire sorte sonene og hva samtaleleder kan gjøre for å rette opp samtalen igjen. Samtaler i sort sone kan være ubehagelige, og dette ubehaget kaller jeg læringsfølelse. Ubekvemet inviterer til bevisst læring.

Overraskende mange sliter med å skrive ned hva de er gode på når det gjelder kommunikasjon med andre mennesker. Derimot synes det å falle enkelt å liste opp hva samtalepartneren ikke er god på. De kan berette om samtaler som går galt av sted og hvorfor de blir ubehagelige å takle. De færreste kan si hva det er som gjør at en samtale går greit. Enda færre kan beskrive hva som fører til at en samtale oppleves som helt magisk. For vi har vel alle slike samtaler fra tid til annen, ikke sant?

Min antakelse er at vi ikke helt vet *hva* er som er bra for samtalesamspillet og hvilke grep vi kan ta om samtalen utvikler seg i uønsket retning. Mest av alt er vi for opptatt av samtalepartnerens bidrag i stedet for å bli bevisst på hva vi selv kan bidra med for at samtalen skal bli så god som mulig i situasjonen der den utspiller seg. Første trinn er å lære mest mulig om hvordan leder en god samtale.

I boken *Å lære er å oppdage* (2009) sier Nils Magnar Grendstad at *å oppdage* egentlig bare er å legge merke til noe som har vært der hele tiden. På det tidspunktet vi oppdager, får vi en mulighet til å lære. Situasjonen blir *din*, og vi forstår den på vår spesielle måte. Grendstad hevder at vi må lære å lære. Ved å undre seg, være nysgjerrig uten å dømme, for så å beskrive på en nøytral måte det som skjer. Ofte vil en slik fremgangsmåte føre til at vi oppdager noe vi ikke har visst før. I dette

ligger det også å skille mellom hva som handler om meg og mitt og hva som handler om den andre. Når du ser en ny sammenheng, kommer nye løsninger.

Å tåle læringsfølelsen handler om å tørre å lære. I læring er ingenting riktig eller galt, for det er dette du klarer nå. Når du mestrer, oppdager du at ny læring får effekt på hvordan du leder samtalen fra start til slutt.

Vi kan bruke hvilken som helst samtale til å reflektere over hva som skjedde, hvem som sa hva og med hvilken væremåte samt hvilken effekt dette hadde på samtalen. Slik blir vi mer og mer bevisst på eget bidrag til at samtalen flyter av gårde og kan avsluttes på en god måte. Jo mer vi oppdager, desto mer motivasjon vil vi få til å lære oss å kommunisere bedre.

Ved å anerkjenne og legge merke til egne kommunikasjonsferdigheter som vi allerede har opparbeidet oss, vil vi lettere kunne sortere ut vår begrunnelse for å ville bli enda bedre, mer profesjonell uten å bli upersonlig. Begrunnelsen omgjør vi til et mål som vi trener på helt til vi mestrer ferdigheten på ett nytt nivå.

Selv om vi oppdager noe nytt vi kan lære oss, er vi ikke blitt dårligere enn før. Nei, den kjedelige følelsen handler mest om at vi ser vårt eget potensial til å lære enda mer. Når vi tar beslutningen om å trene, vil følelsen av å ikke kunne, slippe taket. Når vi setter oss mål, vil ubehaget bli erstattet med motivasjon. Læring er en personlig prosess som beveger oss fra lykkelig uvitende om hva vi faktisk gjør, til å bli bevisst hva vi gjør. Og når vi evner å se effekten av vårt bidrag i samtalen, da åpner vi for læring.

Trening kan øke evnen til å:

1. Evaluere samtaler
2. Plukke ut et treningsmål
3. Trene på ferdigheten
4. Observere forbedring
5. Feire

Å lære seg noe nytt innebærer at vi mister fotfestet for en stund. Vi skal tross alt la være å gjøre det vi pleier og prøve noe nytt, noe vi ikke vet om virker slik vi tenker. Kanskje går alt galt og

situasjonen blir så ubehagelig at vi ikke vet hvordan vi skal hente oss inn igjen. Denne usikkerheten kan gjøre at vi utsetter læring og trening for å få en ny erfaring. Eksperimentering er tross alt risikofylt, det meste kan gå galt. Eller som han sa han som skulle hoppe i fallskjerm for første gang: «*Det kan fort gå godt!*»

Hvordan kan vi ta vare på en slik positiv innstilling? Den som fokuserer på alt som går bra i stedet for alt som går galt, har et godt utgangspunkt. Første trinn er å bli bevisst på hvordan vi ubevisst tenker om våre egne sjanser til å lykkes. Når vi vet mer om det, vet vi om vi trenger å endre innstillingen eller om vi skal ta vare på den innstillingen vi har. Å bli bevisst er en beslutning. Du må *velge* å observere deg selv og deretter tillate deg selv å oppdage hvilken effekt autopilottankene dine har. Faktisk vokser ubehaget av seg selv når vi oppdager hva vi gjør, hvordan vi tenker og hvilken effekt det har på andre. Den følelsen handler ikke om at vi *burde ha visst*, den følelsen forteller oss at her har vi noe å lære. Læringsfølelsen kaller jeg den.

Ubehaget gjør oss *bevisst* og til stede i situasjonen der og da. Vi oppdager om *noe* knirker eller virker. De aller fleste gir slipp på følelsen og mister muligheten til å oppdage at følelsen guidet dem til å se på det som skjedde som en oppdagelse, en oppdagelse som kan gjenbrukes om den fanges.

Ubehaget kan komme som en gnagende *uro* i ettertid. Det varsler oss om at *noe* er galt. Kanskje vi tenker at det var ord vi ikke skulle ha sagt, eller ord vi burde ha sagt. Dersom tanken ikke slipper taket, er det en læringsmulighet, forutsatt at vi evner å skille mellom hva som er vårt ansvar, dvs. noe vi kan gjøre noe med, og hva som er den andres ansvar og utenfor vår kontroll. Vi kan alltid ta 1 % ansvar, men har trolig aldri 100 % ansvar for situasjonen. Å sortere ut hva vi kan ta grep om, er viktig læring til neste gang vi havner i samme situasjon. På den måten bruker vi ubehaget på en god måte.

En typisk feiltolkning er at *noe galt* blir til *noe galt med oss selv*. Og da kan uroen endre seg til grublerier om hvor dårlig vi er og hvor lite vi kan og hvor galt det kan gå. Det er ikke en god vei å gå ned.

En annen variant er at det er noe galt med den andre. Da kan vi fantasere om hva den andre ville, kunne eller burde ha svart, uten at det forandrer noe som helst. Sannsynligvis skaper slike tanker mer kaos enn nødvendig, og fakta er at vi får aldri svar på hva den andre ville, kunne eller burde ha gjort, og hva som eventuelt hadde skjedd da.

Mange lar ubehagsfølelsen fare forbi. Den oppstår og flyter av gårde uten at den får oppmerksomhet i det hele tatt. Å ignorere en følelse er nyttig å kunne, men en viktig forutsetning er at vi vet om denne ignoreringen er til nytte for oss. Å ignorere ubehagsfølelsen kan føre til at vi går glipp av læringsmuligheter.

I stedet – fra nå av – kan vi se på denne ubehagsfølelsen som et tegn på at det er noe vi ikke kan *enda*. Hva dette *noe* er, er ikke alltid så lett å finne ut. Trippeloppmerksomhet kan gi løsninger som vi ikke har sett eller visst om tidligere. Ubefagsfølelsen er altså en kilde til selv-nysgjerrighet på eget potensial. Og den vil gå over straks du starter med treningen.

Hvorfor ikke starte med én gang?

Litteratur manus:

Grendstad, Nils Magnar. 1990. *Å lære er å oppdage: prinsipper og praktiske arbeidsmåter i konfluent pedagogikk*. Oslo: Didakta.

Henry Kimsey-House, og Skibbins, David. 2013. *The Stake*. San Rafael California: Co-Active Press.

Johannesson, Kurt. 2006. *Tala väl - 10 leksjoner i praktisk retorikk*. Stockholm: Norstedts.

Kimsey-House, Henry, Karen Kimsey-House, og Laura Withworth. 2011. *Co-active coaching. Changing business transforming lives*. 3. utg. Boston: Nicholas Brealey Publishing.

Kjeldsen, Jens Elmelund. 2006. *Retorikk i vår tid: en innføring i moderne retorisk teori*. 2. utg. Oslo: Spartacus.

Pearce, W. Barnett. 2013. *Kommunikasjon og skabelsen af sociale verdener*. Viborg: Dansk psykologisk forlag.

Pedersen, Carstein. 2014. «Professionalitetens treklang». S. 189 ff i *Professionalitetens treklang*.

Stilidealene er: puritas (korrekthet), perspicuitas (klarhet), ornatus (kunstnerisk skjønnhet, altså levende og utsmykket) og aptum (passende og formålstjenlig).