

SAMTALEFORMER OG SYSTEMDYNAMIKK¹

Irene Nygårdsvik
Doktorgradsstipendiat NHH
Kommunikasjon & Marketing

Kapittelutkast

Det å snakke sammen ligger i kjernen av det å være menneske. Vi gjør det hele tiden overalt hvor vi ferdes på jobben, hjemme, på butikken. Det finnes mange former for samtaler mellom mennesker fra enkel informasjonsutveksling til lange samtaler, engangssamtaler med mennesker en ikke treffer igjen, hverdagssamtalene med arbeidskollegaer, naboer og i familien. Det er ikke hvor omfattende samtalen er, verken i tid eller innhold, men hvilken form eller underliggende struktur den har som er avgjørende for hva samtalen bringer i form av stemninger, forhold mellom mennesker eller handling er imidlertid.

Hvordan vi snakker sammen har betydning for hvordan hele systemet fungerer, enten systemet er parforholdet, familien, bedriften en jobber i, eller verden en lever i. Ingen samtaler er like, de blir skapt fra gang til gang, men det finnes noen samtaleformer som går igjen. Ulike generer ulik dynamikk til systemet hvor de foregår.

I figuren på neste side er det oppsummert noen kjente samtaleformer.

¹ Med system menes her bedriften du jobber i, familien du er en del av, koret du synger i, bystyret du kanskje sitter i osv.

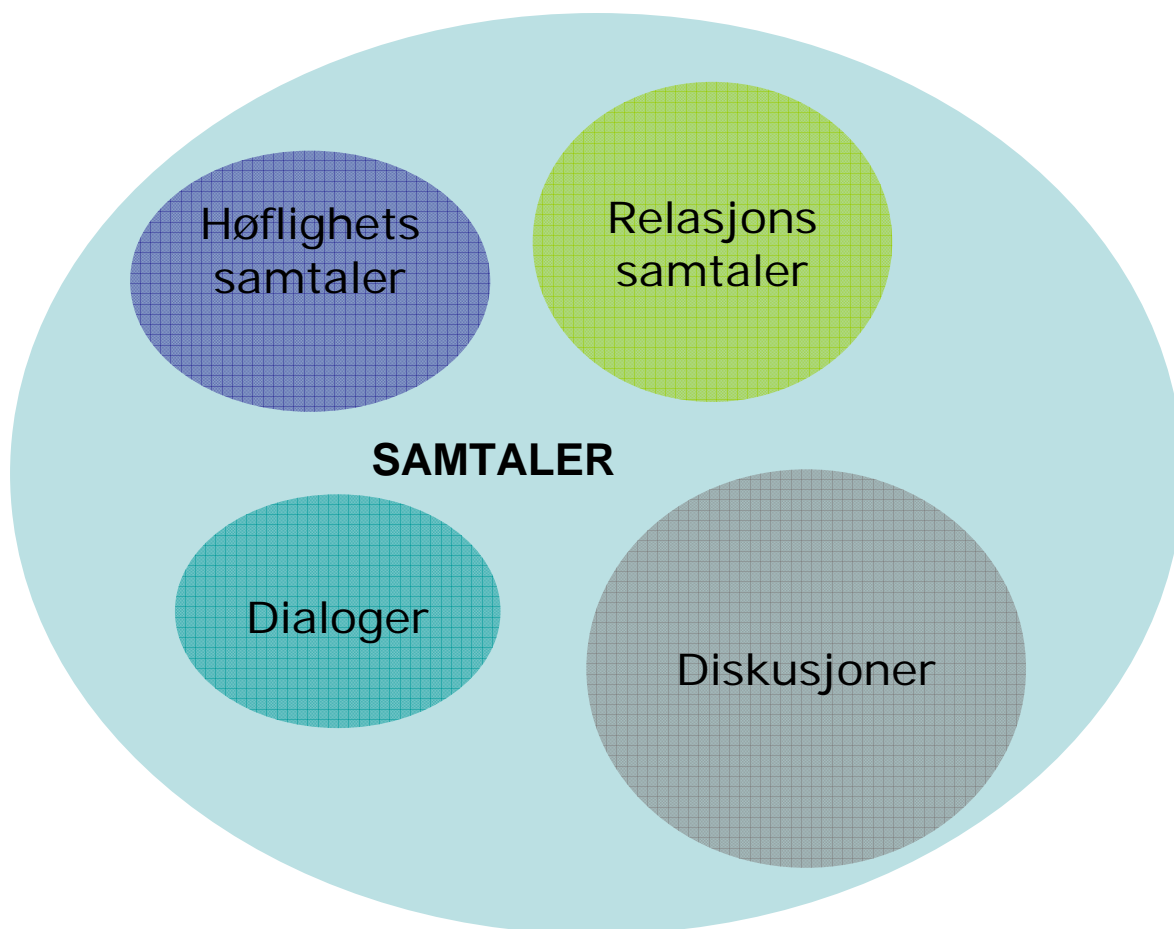


Fig 1: Noen sentrale samtaleformer

Refleksjon: Kjenner du igjen samtaleformene i din hverdag, hva er din erfaring?

Spekulasjon: Kommer du på noen samtaleformer som ikke er dekket?

Dialogen ligger der som en mulighet, noen ganger er man bare i den i forhold til mennesker som man "klikker" i forhold til, men som oftest, og kanskje spesielt i nære relasjoner, kan det kreve stor innsats å komme dit. Ser man på samtalene som et konversasjonsløp er gjerne høflighetssamtalene, relasjonssamtalene og diskusjonene nødvendige faser å gå gjennom før dialogen kan få utvikle seg. Og enkelte samtaler er en god miks av alle de ulike samtaleformene. Inndelingen er kun ment som en hjelp til å få innblikk i samtaleformer og samtaledynamikk.

Høflighetssamtalene

Er det høflighetssamtaler som råder er samtalerommet² ganske snevert. De er ofte behagelige i begynnelsen, men over tid kan de føles kjedelig eller kvelende. Høflighetssamtaler har en fellesskapsorientert funksjon og sikrer at vi føler oss inkludert. Høflighetssamtalene er svært viktige for at nyansatte skal føle seg velkommen og sett på en arbeidsplass. Fravær av høflighetssamtaler overfor nyansatte kan gi ganske umiddelbare mistrusteffekter, og forsinke produktiviteten. Det er en samtaleform som dyrker fellesskapet på bekostning av individet, og over tid er det en samtaleform uten følelse av dybde. I systemer hvor høflighetsformen er rådende enten det er i familier, i bedrifter eller i verden vil det etterhvert ulme under den høflige overflaten. Individets trang til å utfolde sin egen individualitet ligger under og kommer gjerne til uttrykk i form av et kroppsspråk som er bærer av noe helt annet enn det som kommer ut av munnen, i bedrifter fører det til korridorsnakk, og mellom land mye maskespill og man snakker gjerne etter munnen og gjør noe annet. På overflaten er det falsk harmoni, under er det "kald krig", underkastelse, resignasjon eller likegyldighet.

Refleksjon: Hvordan opplever du høflighetssamtalene?

Relasjonssamtalene

Relasjonssamtalene er samtaler hvor det underliggende behovet er å bevare og styrke forhold mellom mennesker. Vi snakker gjerne om felles interesser, er "enige" i viktige saker, holder hverandre oppdatert

² Når to eller flere personer snakker sammen kan være et nyttig å forestille seg at samtalen foregår i et usynlig rom mellom dem, derav begrepet samtalerommet. Dette samtalerommet kan være trangt og klaustrofobisk, det kan være lyst og lett, andre ganger skumle å gå inn i slik at vi unngår de.

på hverandres liv og vi bryr oss om hverandre. Relasjonssamtalene fungerer som lim mellom mennesker og man får dekket behov for tilhørighet, trygghet og ikke minst støtte.

I systemer hvor relasjonssamtalene står sentralt er bevaring av fellesskapet overordnet, og kan innebære mange skjulte kompromisser og unngåelse av temaer og saker som er betente. I bedrifter hvor relasjonssamtaler står sterkt er det de menneskene som er flinke til å få en god tone med sjefen, som er sikret en god karriere i bedriften. Har man en ledelse som direkte eller indirekte signaliserer at de misliker sterkt å bli motsagt, er det motorvei for relasjonsspesialistene til posisjonene. Under slike forhold er det er "Ja-menneskene" som kommer til topps. Dette til tross for at det kanskje er de som kommer med innvendingene lederne skulle hørt på hvis de brydde seg mer om bedriften enn egen posisjon. En venninne av meg uttrykte at her hos oss er bedriften mer et middel til å tjene min sjefs karriere og posisjon heller enn at hun skal lede bedriften til nye høyder, med uttalelser i møte med reklamebyrå om at vi skal vinne gullfisken og ikke øke inntjenningen, kundetilfanget etc. På lavere nivå i organisasjoner fungerer relasjonssamtalene som viktige ventiler, steder hvor en trygt kan ta ut mer av seg selv på godt og vondt.

Refleksjon: Hvordan er relasjonssamtalene i din hverdag?

Diskusjonssamtalene

Er det diskusjonsformen som råder grunnen er ulikhetene mellom menneskene oppe på bordet, uenighetene råder, og samtalene blir en kamp om hvem som har rett eller galt. Diskusjonene er en konkurranse-arena hvor kampen mellom individene eller grupper av individer er det sentrale og hvor man har mistet fellesskapet av syne.

Diskusjonen er en vanlig form for samtaler som er meget framtreddende i vår hverdag. I debattprogrammer på TV og i media generelt dyrker man fram konflikter og uenigheter. Diskusjonen er også en form som også har stor plass i hjemmene våre og også på arbeidsplasser. I systemer hvor diskusjonene råder er det mye liv og røre, sterke fronter, tårer, skuffelser, stolthet, og øyeblikksfølelser av seier, som fort går over for nye diskusjoner venter. I diskusjonene er følelsen av avstand mellom mennesker framtreddene. Diskusjonene fører gjerne til fastlåste, gjerne repeterende, utmattende samtaler som ikke fører noen vei, det blir mye prat og lite fellesrettet handling. I systemene der man ikke får bevegelse og utvikling i diskusjonene ender man ofte opp med stillstand, stillingskriger eller brudd. Det blir skilsmisser mellom par, arbeidskollegaer som ikke snakker sammen, og krig mellom land.

Refleksjon: Opplever du mange diskusjoner i løpet av en dag?

Diskusjonene er også nødvendige for å ta beslutninger, og i de konfliktene som kommer opp ligger det latent et stort kreativt potensiale for å finne nye løsninger sammen. Imidlertid hemmer vår lave konflikttoleranse oss fra å bruke konfliktene til å skape noe nytt. Det er en grunn til at konflikter kommer opp, ofte er nødvendige for at bedrifter og par skal kunne utvikle seg og tilpasse seg på bedre måter. Dette kommer vi tilbake til.

Refleksjon: Hvilket forhold har du til konflikter?

Dialogen

I dialogen dyrkes både individenes særegenhet og fellesskapet. Sammen er vi mye smartere enn hver for oss. Sammen kan vi klarere se helheter, nye retninger og nye muligheter enn på egen hånd.

Dialogen søker å utnytte denne kollektive intelligensen.

Dialogen er en samtale hvor folk tenker sammen. Å tenke sammen betyr at du ikke lenger forholder deg til din egen posisjon som endelig. Du slipper litt taket i ditt eget, og åpner for muligheten verden kan være annerledes enn du tenker selv, men du er avhengig av andres input for å se det annerledes.

Det handler om gradvis gi opp prosjektet med å få andre til å forstå oss, men heller komme til en større forståelse av oss selv og hverandre. En virkelighetsforståelse som er større enn ens egen lille verden, som også gir plass for andres perspektiver.

Med en slik åpen holdning oppstår muligheter for å få innsikter, sannheter og løsninger som aldri ellers ville sett dagen. I dialogen så finnes "sannheten", løsningen eller oppløsningen av problemet gjerne i mellomrommet eller møtepunktet mellom de ulike måten å oppleve en felles verden på. I dialogen finner vi tilpasninger som vi på hver vår kant ikke hadde tenkt oss på forhånd. Når man tenker sammen, bringer hvert sitt til bordet, så kan man skape noe sammen man hver for seg ikke hadde tenkt var en mulig løsning.

I dialogen, løser en ikke bare problemer, men man oppløser dem, ting som man kan oppleve som et problem kan forsvinne i møtet med den andres opplevelse av situasjonen. Vi søker ikke å komme til en slags enighet, men vi skaper nye forståelser av situasjoner der helt nye løsninger kan oppstå. Vi søker å avdekke eller komme fram til en felles virkelighetsforståelse (ikke nødvendigvis enighet) som er større

enn ett enkelt perspektiv, som kan hjelpe til med å koordinere våre handlinger og våre verdier. Men det betyr ikke nødvendigvis at man får det slik man hadde tenkt i utgangspunktet. Dialogen søker å få til endring i tanker og følelser, og fleksibilitet i forhold løsninger fremfor å ha en ferdig løsning før en har fått utforsket saken eller problemet.

I systemer hvor dialogen råder spiller man på ulikhetens kraft, den kollektive intelligensen. Her får hvert enkelt menneskes styrker anledning til å folde seg ut og ens egne svakheter blir kompensert av de andre deltakernes styrker. Dialogen gir livfulle, produktive, og kreative miljøer hvor en føler både seg som et individuelt menneske og en verdifull del av et fellesskap. Dialogen bruker de ulike perspektivene til å få en mer helhetlig forståelse av det man snakker om enten det er bedrifters framtidige utfordringer, hvordan man best kan møte ulike behov i en familie etc. Dialogen handler i bunn og grunn mer om handlig enn om prat, fordi en gir plass til hverandre og løfter hverandre i samtalen. Det skapes energi og tro på at man kan få til ting. Dialogen fostrer ikke bare at vi tenker sammen, men det produserer koordinert handling, handlig i forståelse med hverandre. Vi går fra å være konkurrenter til villige samarbeidspartnere. Selvstendighet og samarbeid er nøkkelord. Det gode i og mellom mennesker får levevilkår. Dialogen søker som miljøbevegelsen, å unngå forurensing, og bevare det fantastiske livet, ikke i naturen, men i møtepunktene mellom mennesker.

Parfelleskapene får bedre grunnlag for å bestå, bedriftene får høyere produktivitet og overlevelsessevne, og forholdet mellom land og nasjoner blir mer stabilt og fredelig. Nærmest alle steder der dialogen blir praktisert som en del av hverdagsrutinene, er det ingen vei tilbake. Med en gang folk opplever kunsten å snakke og tenke sammen og den gode følelsen det gir så søker de tilbake til det.

Refleksjon: Har du opplevd gode dialoger?

De fleste av oss har vel i større eller mindre grad erfart alle disse formene for samtaler, men det er et trekk ved vår tid at diskusjonsformen er sterkt framtredd. For mange mennesker som hovedsakelig har opplevd diskusjonen, høflighetssamtaler og relasjonssamtaler er kanskje dialoger en naiv forestilling. Det er lett å lande i en konklusjon, eller kanskje rettere sagt, en resignasjon om at det er slik vi mennesker er; Vi veksler mellom å fungere sammen i høflighets- og relasjonsrommet og kjempe mot hverandre i diskusjonsrommet. Tenker vi nærmere etter er det kanskje heller diskusjonsformen som bygger på en naiv forestilling om at det finnes en sannhet, og at harmoni kan oppnås - bare de andre innser at min måte å se verden på er rett.

Hvis alle innrettet seg etter meg som vet hvordan alt henger sammen så ville den perfekte verden være innen rekkevidde og full harmoni ville oppstå. Er det mulig å tenke seg en tilstand uten uoverensstemmelser av noe som helst slag når hvert enkelt menneske er født unik? Har mennesket i sin tro på egne løsninger og forestillinger mistet av syne det mest grunnleggende menneskelige at vi er født forskjellige, og at det er naturlig å forvente at vi har forskjellig syn på mange saker. Med menneskers medfødte ulikhet oppstår nærmest konflikter umiddelbar det mennesker ferdes, og at det er nettopp konflikter og ulikheter på ulike nivåer som skaper fremdriften og dynamikken. Dialogens utgangspunkt er nettopp at en skal dra nytte av det menneskelige mangfold, og istedenfor å forsøke å slå hverandre i hjel med våre ulike synspunkter så heller bruke hverandre som læremestere for å få større innsikt, en innsikt som går utover ens eget og inn i en mer helhetlig forståelse.

Eksempler på dialoger

Fordi diskusjonsformen råder i de fleste systemer vi beveger oss i har vi gjerne mange bilder og eksempler på diskusjoner. Tilfanget av bilder på dialoger er mindre rikt, og når en snakker om dialoger kommer en fort dit at mottakeren sier det høres jo fint og flott ut i teorien, men hva med praksis?

Eksempel 1 - produktutvikling i Dyreparken i Kristiansand - kulturviter møter økonomen

Et eksempel på en dialog som betydde mye for produktutviklingsfilosofien i Dyreparken i Kristiansand startet med et møte mellom Adm.dir i Dyreparken, Reidar Fuglestad, og doktorgradsstipendiat i kulturvitenskap Kirsti Mathiesen Hjemdahl på Norges Handelshøyskole i 2002. De ble begge invitert til å holde et foredrag om produktutvikling i opplevelsesparker for barn. Reidar Fuglestad snakket om produktutvikling fra en økonoms ståsted, mens Kirsti Hjemdahl så det fra et barns perspektiv. Der Fuglestad snakket om betydningen av flere toaletter i parken snakket Hjemdahl om barns lekemønstre og hva det har å si for hvordan en park bør utvikles. Hun snakket om stressede familier grunnet parkens organisering av begivenheter. Dere har en park for barn, men har kun økonomisk kompetanse i ledelsen, hvordan kan det gå an for en kulturbedrift som skal utvikle gode opplevelser for barn, spurte Hjemdahl? Friksjonen mellom de to synspunktene var stor, og uviljen og forsvarsmekanismene trådte i første omgang inn. Etter noen dagers tankevirkosomhet så Reidar Fuglestad betydningen dette kunne ha for utviklingen av virksomheten han var leder for, og Kirsti ble invitert til jobb som konseptutvikler i Dyreparken. Dette møtet ble starten på et langvarig samarbeid, og de fremhever i dag at med deres ulike perspektiver fikk de skapt noe sammen som ikke før hadde vært gjort i opplevelsesparker. Dyreparken er i dag en av de mer vitale og levende opplevelsesparker i Norden. I appendix A har Hjemdahl skrevet en artikkel om dette møtet, og hva det brakte av produktivitet og kreativitet.

Eksempel 2. På hjemmebane - behov for ro og lyst til å se på TV uforstyrret

Hjemme hos meg selv er vi en familie på fem, vi bor i et åpent hus, og TV'en står i en åpen stue nede. Spesielt jeg synes det var forstyrrende å høre TV-lyden når jeg skulle lese, ha besøk eller bare ønsket det stille rundt meg. Dette skapte situasjoner hvor det ble diskusjoner om hvor høy lyden skulle være, om det var nødvendig å se på TV akkurat nå, om besøket heller kunne foregå på soverommet. Ingen var fornøyde, både de som ville se på TV og de som ikke ville høre TV-lyder ble forstyrret i det de ville gjøre. Først diskuterte vi at vi skulle hatt en egen, lukket TV-stue, men det ville vært helt absurd å bruke

penger på å bygge inn TV-stuen, dessuten var det praktisk umulig, og masing om at dette skulle vi ha tenkt på da vi bygget var bortkastet tid. Vi innså at behovet for stillhet, og det å kunne se uforstyrret på TV, var noe vi måtte løse. Etter mye fram og tilbake ble det løst ved at vi monterte et lite TV oppunder taket på vaskerommet, der kunne far i huset lukke døren, se nyheter og sport mens han vasket klær og la sammen klær. I stuen der den store TV'en stod kjøpte vi høretelefoner, og nå kunne de som så på TV bare forsvinne inn i filmen. Det ga også den effekten at vi fikk sove uforstyrret i helgene når morgen barne-tv stå på.

De neste avsnittene vil ta for seg konversasjonsløpet og de enkelte samtaleformene med større grundighet.

KONVERSASJONSLØP

Samtaleformer mellom mennesker utvikler seg over tid, og avhenger også sterkt av den kommunikative kompetanse og trygghet hver og en av oss besitter. Man begynner gjerne med høflighetssamtalen og etter hvert som samtalen gror fram mellom to eller flere parter beveger man seg enten over i relasjonssamtalen, diskusjonen eller dialogen. En samtale i seg selv kan også inneholde alle formene

Den svale starten- høflighetssamtalen

Når du starter å snakke med noen, starter du ofte en konversasjon. Det er turtaking i snakkingen, og ettersom du hører og deltar, noe treffer deg som relevant og andre ting som irrelevant.

Når mennesker møtes for første gang, når de ikke kjenner hverandre godt, eller når det er lenge siden man har sett hverandre er det naturlig at en starter en høflighetsbasert samtale. Det vil si en samtale

hvor en søker etter likheter og responderer på det mens en unngår å snakke om ulikheter. Det som sies kan inneholde deler som vekker sympati og andre deler som er kilde til avstand mellom de som snakker sammen. Noen deler liker du, og andre deler liker du ikke, du prosesserer og velger hvilken informasjon du vil respondere på og hva du velger å overse.

Eksempel på et samtaleforløp for en nyansatt:

Håvard: Hei, jeg heter Håvard Austrheim, er du ny her?

Signe: Ja, jeg heter Signe Kleppholmen og er ansatt som markeds konsulent i markedsavdelingen.

Håvard: Å, kommer du fra Kleppholmen, der har også jeg en kjente... Kjenner du..

Signe: Ja, det er min fetter, verden er liten....

.
.

(Så blir det en utgreiing og identifisering av felles kjente).

Håvard: Hyggelig å hilse på deg, jeg må på et møte, håper du vil trives her hos oss Signe.

Signe: Jeg gleder meg til å ta fatt, takk for praten, hyggelig å bli litt kjent med folk

Håvard: Vi snakkes.

Signe: Ja, det gjør vi. Ha det.

Kommentar: Håvard var ingeniør og har en iboende skepsis mot folk i markedsavdelingen, derfor valgte han den nøytrale veien, og valgte å snakke om felles kjente istedenfor stillingen hennes. Signe kan forfølge hans tema, eller velge et brudd, og overgang til et nytt tema som for eksempel hvis hun ikke var særlig komfortabel med å snakke om stedet hun

kom fra og folkene der, fordi hennes far var en kjent alkoholiker på stedet. Samtaler har mange muligheter. En annen ansatt kunne heller tatt tak i jobben hennes og snakket om den. Det besnærende med samtaler er at ingen av dem er like.

Høflighetssamtaler kan skjematisk fremstilles slik, bokstavene i skjemaet tolkes slik.

N= nøytralt innhold

S= innhold som vekker sympati

A= innhold som kan skape avstand

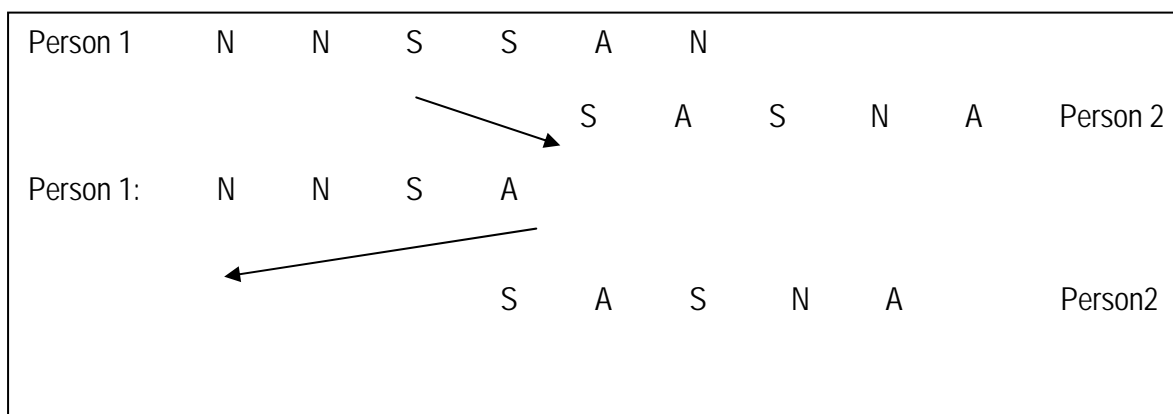


Fig 2: Skjematisk framstilling av en høflighetssamtale

Høflighetsbaserte samtaler handler veldig mye om å følge uuttalte regler for hva det passer seg å si eller ikke, de holder seg til de dominerende sosiale normer som råder i den kulturen man lever i. I høflighetssamtalene florerer det av fraser knyttet til det å etablere en plattform for fellesskap og likhet.

Eksempler kan være:

"Å, sier du det, det gjør også jeg.."

"Nei, verden er ikke stor.."

Eller når man kommer inn på noe vanskelig og ikke kan unngå det... Ja, ja sånn er nå livet...

Høflighetssamtalene tåler lite intensitet og press, og det er lite rom for nye og annerledes tanker.

Hovedformålet er å utvikle eller bevare relasjonen og innholdet i samtaleutvekslingen er underordnet dette formålet. I høflighetssamtaler kommer sjelden det vi egentlig tenker og mener til overflaten, den sosiale norm råder, og vi følger hverandre høflig gjennom samtalen.

Den emosjonelle komponenten som ligger under høflighetssamtalene er frykt, og eller nysgjerrighet:

Frykt for å ikke være en del av fellesskapet, denne frykten forsterker regelstyrt atferd. Nysgjerrighet etter å bli kjent med andre og komme i kontakt med nye spennende mennesker, og det gjør man lettest ved å være forsiktig i starten.

På den andre siden er høflighetssamtalene ofte en nødvendig inngang for å bli kjent, for å bli trygg, slik at man skaper rom for at andre sider ved en selv kan få plass i samtalen og en kan tre tydeligere fram som et menneske, ikke bare en som vet å føre seg.

Høflighetssamtaler foregår hele tiden, noen ganger kommer en aldri lenger enn til den høflighetsbaserte samtalen, og slik er det i forhold til mange mennesker vi omgir oss med på jobben, i nabolaget eller i familien. Den har en viktig funksjon både privat og på jobben, men hvis man står på stedet hvil og ikke mennesket bak høflighetsfrasene begynner å tre fram så vil relasjonene gå på tomgang. Eller hvis det ligger mye makt i strukturene der samtalene foregår kan de som besitter makten nærmest kneble en til å føle seg nødt til å være med på høflighetsspillet der det er klart definert hva man snakker om og ikke.

Mange forveksler høflighet med respekt, men høflighet har ikke nødvendigvis noe med respekt å gjøre, formen er viktigere enn mennesket. Man har mer respekt for formen enn for mennesket man

kommuniserer med og den menneskelige "respekten" handler om å bevare ansikt, både eget og dens andre.

I noen miljøer er det lav kompetanse eller interesse for høflighetssamtaler, og det skaper dårlig grobunn for at man kan skape levende miljøer. I individualistiske arbeidsmiljøer, der en hver for seg holder på med sitt, som for eksempel i forskning og akademia kan det føles tungt å komme inn i miljøet og finne sin plass. Høflighetssamtalene fungerer som en inngangsbillett til et fellesskap, og når de ikke er der må en mer jobbe med å finne sin egen inngangsport i fellesskapet.

Relasjonssamtalene

Relasjonssamtalene kan sees på som en videreføring av høflighetssamtalene, men de har en helt annen dybde og kontinuitet i seg. I likhet med høflighetssamtalene er det fellesskapet som er overordnet i relasjonssamtalene, og innholdet styres også av sosiale normer. Men de sosiale normene er ikke hentet fra kulturen en lever i, men normer man har utviklet i fellesskap over tid i familien, i bedriften eller som man kanskje også bare har arvet fra tidligere tider. Normene gror til etter som vi blir kjent, og det kan utvikle seg regler for hva man snakker om og hva man ikke snakker om på en arbeidsplass, i styrerommet eller i en familie, og noen normer er også arvet. Det er kanskje nærliggende å tro at relasjonssamtalene råder den private arena, men de kan være rådende også i bedrifter, både i styrerommene, på møtene, og i korridorene. Enkelte bedrifter kan bære mer preg av å være en arena for sosialt maktspill, for karriereløp, profesjons- og posisjonskamp enn et sted for foredling av det bedriften egentlig driver med.

Det kunne vært skrevet mer om dette, men i og med relasjonssamtalene har så mange likhetstrekk med høflighetssamtalene så synes jeg det er hensiktsmessig å gå videre. Det kunne imidlertid være en ide at du som leser skriver opp et eksempel på en relasjonssamtale som du kjenner fra stedet der du jobber:

Etterhvert som samtalene gror fram i et system, enten hjemme eller på jobben, kommer man på et tidspunkt alltid til situasjoner der ulikhetene og uenighetene mellom mennesker kommer til overflaten og diskusjonene starter. Der mennesker ferdes vil friksjoner oppstå, friksjon eller konflikt skyldes ulikhet og avhengighet. Ulikhet er en iboende egenskap ved menneskeheten, og avhengigheten er der som følge at vi lever sammen, arbeider sammen, eller lever i samme verden.

Når det begynner å koke - diskusjonene

Etterhvert som mennesker har levd sammen, jobbet sammen en stund, så kommer ulikhetene til overflaten og temperaturen stiger.

Når man snakker om vanskelige ting, kolliderer menneskene, og i kollisjonene skapes varme og temperatur, denne varmen og temperaturen kan føles skremmende og på mer enn en måte kan vi brenne oss.

Det er vanlig å kjenne ubehag knyttet til temperaturen. Vår første respons er kanskje å roe ting ned, i det minste komme til et kompromiss, men vi er sjelden tilfreds med kompromisset. Vi forplikter oss selv, og lover den andre å gjøre noe som ikke føles helt riktig eller sant for oss.

Refleksjon: Kan du skissere et samtaleforløp for en diskusjon med kompromiss som utfall?

Vi lærer sjelden hvordan vi kan leve i nærkontakt med varmen, forstå hvorfor den oppstår, eller utforske de ulikhetene som skapte varmen i utgangspunktet. Vi oppdager ikke potensialet som ligger i konflikten, og muligheten til å bruke konflikten til å finne løsninger som gjør oss frie og selvstendige samtidig som fellesskapet styrkes.

Konflikter er naturlige og uunngåelige - behov for konflikttoleranse

Konflikter er naturlige og uunngåelige i ethvert system fordi de skyldes ulikhet og avhengighet. Så lenge det er ulikhet og avhengighet mellom to eller flere mennesker i en familie eller en bedrift vil konflikter dukke opp. For å fjerne konflikter må man enten fjerne ulikhetene eller avhengigheten. Ulikheter mellom mennesker kommer vi aldri utenom, uansett hvor like vi er, og avhengigheten er der som følge at vi er en del av samme system enten det er familien, bedriften eller koret en synger i.

Det hele handler det heller om å forholde seg til konflikter som en del av virkeligheten når en ønsker å leve eller arbeide med andre enn bare seg selv.

Det er derfor viktig å ha toleranse for konflikter, og innsikt i hvordan vi kan håndtere dem. Problemet er egentlig ikke konfliktene i seg selv, men hvordan vi velger eller er innlært til å møte og håndtere konflikter. Vi vil gå gjennom noen vanlige måter å håndtere konflikter på.

Konfliktunngåelse

En vanlig måte å møte konflikter på er å unngå de. Kanskje vi unnlater å ta ting opp fordi det ble så problematisk sist. Eller vi velger tausheten når temaet kommer opp, vi tier det i hjel. For eksempel skjer det ofte at man ymter frampå om en problemstilling, men at mottakeren velger å ikke respondere på det som blir antydnet. Taushet, det å tie ihjel en konfliktsak er sterk maktbruk og kan over tid skape store reaksjoner og sinne fra de som blir utsatt for det.

Å unngå konflikter er kanskje det beste likevel hvis det gjelder filleting, men er det viktige tema kan det være begynnelsen på langvarige problemer på en arbeidsplass.

Konflikter forsvinner ikke når de ikke blir håndtert, hvis de anses som viktige for de som deltar har de heller en tendens til å bli større. Et problem er at ansatte og ledelse kan ha ulik oppfatning av hvor viktig en konflikt er. En viktig sak for en ansatt kan bli sett på som en detalj av lederen. Et eksempel fra en bedrift er at diskusjonen av belønningssystemer for de ansatte stadig ble utsatt, trenert og tiet ihjel fra ledelsens side, de ansatte ble mer og mer irritert og gleden de kunne ha delt over gode årsresultater førte heller til større avstand og uvilje mellom ansatte og ledelsen.

Konflikthåndtering ved bruk av makt

En vanlig måte å løse konflikter på i hierarkiske systemer er ulike former for makt. De vanligste maktkildene er posisjonsmakt og ekspertmakt, og de som innehar maktbasene bruker det til å sette foten ned og bestemme hva som skal gjøres og ikke gjøres. I mange tilfeller er bruk av makt en nødvendig og konstruktiv måte å løse konflikter på, ofte kan det føles som en lettelse når noen bare tar ansvar og får ting gjennomført.

Kompromiss

Kompromisset er også en vanlig måte å komme til enighet på, vi kjøpslår, hvis du får det så får jeg det, det er en gi-og-ta måte å møte konfliktene på. Det er en effektiv måte å løse småkonflikter på.. Hvis det

er større og mer grunnleggende konflikter er kompromisset en dårlig løsning, i alle fall på sikt. Ingen blir egentlig fornøyde og konflikten ligger der og ulmer og blusser opp til stadighet.

Kompensasjon

Enda en annen måte å møte konflikter på, er å kompensere for tapene konfliktene kan påføre de som deltar. For eksempel når det kommer opp konflikter mellom folk som har sittet lenge i posisjoner og yngre mennesker i organisasjonen som ønsker å gjøre ting annerledes, gå i nye retninger. I slike tilfeller er en vanlig kompensasjonsmetode at den gamle lederen tilbys en spesialrådgiverstilling eller en sluttpakke.

En siste konflikthåndteringsmetode er å gå bak selve konfliktene og lete etter årsakene, da er vi mer over i dialogen som neste avsnitt handler om.

Diskusjonene er effektive til å få ting på bordet, og hvis de handler om mindre viktige ting, er de viktige for å få tatt beslutninger slik at en kan handle. Hvis diskusjonene handler om viktige ting, ting vi bryr oss om, er det viktig å få bevegelse i diskusjonene, og ikke ende opp i fastlåste posisjoner. Det kan dialogen hjelpe oss med.

Dialogen - en samtale med senter ikke sider

Dialoger kommer ofte i gang ved at vi i løpet av en samtale kommer til tema som samtaledeltakerne virkelig bryr seg om. Men når vi er flere som snakker om noe som vi virkelig bryr oss om, så har vi også som oftest ganske sterke meninger og oppfatninger. Er man ikke åpen for andres synspunkter, så vil det som var spire til en dialog ofte ende i en diskusjon om hvem som har rett eller gal forståelse av det alle bryr seg om. Klarer man derimot å gi litt slipp på sitt eget ego, og åpne opp for andre synspunkter så er vi i gang med å tenke sammen.

I nære relasjoner har vi ofte vanskelig for å komme i dialog, det ligger så mye historie i sinnene og kroppene våre som forstyrrer for øyeblikket, på den andre siden når man først har begynt å få det til så oppleves det som en spennende samtaleform, og en effektiv måte å løse hverdagens utfordringer på.

I forretningsrelasjoner, eller kanskje også enda oftere når vi bare tilfeldigvis møter på mennesker med fellesinteresser, kan dialoger utvikle seg raskt. Når vi fokuserer samtalen inn på noe vi bryr oss om, så vil den grunnleggende ulikheten som alltid er der mellom mennesker gi variasjon og liv til samtalen. Med det vi bringer til samtalen sår vi på en måte tankefrø i hverandre, frø som en bygger videre på i samtalen og som en tar med seg videre etter samtalen er over, og som kanskje ender i en handling, en tanke, en endring og utvidelse av eget syn på verden.

4 typiske roller en kan ha i samtaler

I samtaler er det gjerne 4 typer roller, disse er utviklet av Familieterapeuten David Kantor, er et verktøy til å forstå den underliggende dynamikken i gruppe-atferd.

De fire rolletypene er benevnt som initiativtakerne(movers), oppfølgerne(followers), kritikerne (opposers) og tilskuerne(bystanders). En god dialog er preget av en tilstedeværelse av alle 4 rollene. Med andre ord trenger det initiativtakere for å få en samtale i gang og sikre at det kommer nye ting til i samtalen. Samtidig trengs det motstandere i samtalen som sier "jeg er ikke enig,fordi.."på samme måte som samtalen trenger tilskuere som iaktar det som skjer "hvis vi tar et fugleperspektiv på det som skjer her så...". I en ekte dialog er ikke disse rollene statiske. Menneskene bytter naturlig roller underveis i samtalen når de opplever et behov for et skift av energien i samtalen. Har du ikke selv av og til følt at du må komme med et motsatt syn, ikke fordi du nødvendigvis er så veldig uenig, men fordi samtalen trenger en balansering. I kontrast til dette er de fleste samtaler på jobb og gjerne også hjemme preget av rigide roller; hvor en eller flere alltid tar initiativet, andre er passive, noen kritiserer alltid, og andre bare følger på og er så enige, så enige.

Samspeillet mellom disse arketyriske rollene har inspirert til mange store historier som for eksempel Kong Arthur's runde bord..

I det følgende kommer to eksempler på dialoger, begge er eksempler på egenopplevde dialoger: Det at det er mine egne erfaringer som legges til grunn i disse eksemplene er både en svakhet og en styrke. Svakheten er at de kan handle om for personlig interessefelt som har liten interesse for andre, jeg håper likevel at jeg har valgt eksempler som kan ha interesse for deg som leser: Det andre er at jeg selv er redd for at du som leser skal oppleve det som en tekst som bare handler om meg, meg, meg., men styrken ved å bruke personlige erfaringer er at vi får anledning til å dokumentere hvordan en dialog kan leve og utvikle seg over tid, og hva den fører til. Kanskje du selv kan tenke på noen dialoger du selv har opplevd?

Eksemplene, spesielt det siste eksempelet viser at dialoger handler om at:

.....når vi snakker om noe vi virkelig bryr oss om og hver og en kommer med sine innspill så kan vi utnytte vår kollektive intelligensen til å skape nye virkeligheter og innovative handlinger

Det siste eksempel er eksempel på en dialog jeg er i akkurat nå for tiden, men som egentlig startet for noen år siden, som fremdeles er uavsluttet, og som jeg ikke vet hvor ender. Det siste er ofte det veldig spennende, mulighetsrommet som åpner seg, og en aner nye virkeligheter som er i ferd med å skapes og med det nye handlinger.

Dialog 1: Om å legge til rette for dialogisk samarbeid på en markedsavd

Jeg var nyansatt i et kinoreklameselskap, og opplevde at markeds sjefen de første ukene hele tiden ba meg om å gjøre ærender, både jobbmessige ærender og private ærender. Jeg kjente på meg selv at dette likte jeg ikke, og funderte litt på hva jeg skulle si og hvordan jeg skulle si det. Plutselig en morgen etter noen uker hendte dette på hans kontor:

Erik: Hei, irene, kan du levere disse pakkene på posten for meg?.

Irene: Det kan jeg alltid gjøre, men jeg er ikke ansatt her for å løpe og gjøre ærender for deg, vi skal gjøre business.

Han løftet hodet rakst og så på meg og sa bare.

Erik: Vi kommer til å samarbeide godt.

Etter denne samtalen var en utrolig god kontakt etablert, Erik og jeg jobbet som et salgsteam for å selge kinoreklameplass til riksannonsørene i Norge.

Dialog 2: En regnsværdrøm - en innovasjonssamtale om byen Bergens uutnyttede markedspotensiale

Jeg skulle treffe en venninne på kafe for å diskutere felles prosjekter. På kafeen dumper vi borti en fotograf som vi begge kjenner fra før. Vi begynte å snakke sammen, og vi var innom mange tema, og etter en stund penslet temaet inn på byen vår og hvor irritert vi var på at regnværet ble gjemt bort i turistkatalogene for Bergen. I det følgende presenteres bruddstykker fra dialogen:

Atle: Jeg synes regnværet er jævlig bra. Tenk på hvor grønn regnet gjør byen vår, ingen byer er så grønne som Bergen med det utrolige spekteret av grønnfarger...også.... det spesielle lyset som skapes av alle værskiftene. Og så er det er jo drita gøy å leke med vann, hoppe i sølepytter ...

Randi: Hoppe i dammer ja....husker en gang vi var ute og jogget, Irene, hvor vi bare tok sats og hoppet i dam etter dam på vei ut av Isdalen..... Er man gjennomvåt, så er man skikkelig gjennomvåt...Da er det bare til å trå til...

Irene: I nabolaget vårt arrangerer vi vannkriger for store og små, ungene lager plakater. Så deler vi inn i lag med plastposer fått på Rema og Prix tredd over hodet. Så er det i gang - vannbøtter fylles med vann, plastposer fylles med vann, vannpistoler forsøkes stikkes ned i buksene på folk. Og så er det trøstestasjon i garasjen hvor en kan få håndklær, vafler og en klem...

Randi: Og tenk så vakre bilder det kunne bli tatt av regndråper, det burde vært et opplevelsessenter med utgangspunkt i regnværet eller vann, med regnværskafe, hvor en kan se ut på regndråpene når de treffer vannet, bilder av vann og regn på veggene....

Atle: Det burde vært laget vanninstallasjoner hvor vi kan leke med å utforske vannet

Irene: Barn elsker jo å sutle med vann, og dessuten er det jo utrolig kjekt å treffe folk i byen når det regner som verst. Da har bergenserne et fellesskap, vi rister på hodet, og ler oppgitt til hverandre der vi prøver å runde gatehjørnet, eller prøve å forsere en gedigen dam...

Vi får et brudd i samtalen, Atle leser avisen og jeg og Randi begynner å snakke om det vi egentlig skulle snakke om.

I det Atle skal gå, kommer han bort til oss.

Atle: Vil dere se noen bilder jeg har tatt??

Han viser noen utrolig vakre fotografier av Rhodendron, de er fargesprakende, med og uten regndråper på blomstene.

Irene og Randi i kor: Så utrolig fine de er, kan vi få trykke de på klær og interiørprodukter vi tenker på å lage?

Atle: Vil dere det?

Samtalen avsluttes når Atle må gå og det vi har snakket om henger i luften.

Randi: Nå må vi få snakket om hvordan vi skal finansiere husleien til Spekulatoriet vårt som vi har leid på verftet, jeg har ikke penger til overs.....

Irene: Kanskje vi kan skrive kronikker, vi får 2000 for en kronikk, det vil si vi må skrive en kronikk i måneden.

Randi: God ide, vi må få en oversikt over hva vi kan skrive om.

Irene: Jeg har tidligere skrevet et utkast til en kronikk om det uutnyttede markedspotensialet som ligger i bergensværet.

Så sitter vi der en stund og lager et hjernekart over alle kronikkideene våre.

Jeg bærer med meg samtalen, og etter noen dager kommer den tilbake i meg i form av en indre dialog med meg selv tanker om Rhodendronkolleksjonen, regndråpekolleksjonen og kronikken vi skal skrive. Plutselig står tittelen på kronikken for meg "Vi beliter oss ikkje" på at Bryggen, Fisketorget og Fløien for Bergen, er blitt som oljen for Norge. Passiviserende. Jeg tenker mye på dette og ringer til min venninne Kirsti i Kristiansand for å bryne ideen litt, etter en liten stund med oppdateringsprat kommer samtalen inn på kronikken vi skal skrive, hennes første respons var:

Kirsti: Det er noe helt utrolig med at vann som er den største mangelen i mange deler av verden er noe som skal gjemmes bort. Vi kan sløse med vann, og skjønner ikke verdien av det. Da vi var i Sør-afrika måtte vi virkelig spare på vannet.

Dette hadde ikke jeg tenkt på nok et argument å bringe på

Irene: Og det er helt utrolig at det som er så verdifullt, skal vi i Bergen skamme oss over og....

Vi snakket videre om at innovasjonstanker ofte kommer i samtaler, og at de ofte kommer som følge av tilfeldige møter mellom mennesker som snakker om noe de bryr seg om...

Etter samtalen laget jeg en skisse over tankene, konfererte med Randi; og sendte en mail til kronikkansvarlig Egil Mikkelsen i BT og spurte om de kunne tenke seg å trykke en slik kronikk. Mailen var slik:

From: Egil Mikkelsen [Egil.Mikkelsen@bt.no]

Sent: 19. september 2005 08:01

To: Irene Nygårdsvik

Subject: SV: Vi beliter oss ikke

du er alltid velkommen, vet du!

ha en strålende dag!

egil

Fra: Irene Nygårdsvik [mailto:Irene.Nygardsvik@nhh.no]

Sendt: 18. september 2005 13:11

Til: Egil Mikkelsen

Emne: Vi beliter oss ikke

er tittelen på en kronikk som vi, Irene N. og Randi Amundsen har under produksjon

og det vi ikke beliter oss på er at;

1. Bryggen, Torget og Fløyen er for Bergen blitt som oljen for Norge. Passiviserende. Vi kan ikke bare la Bergen være en kulisser, vi må jobbe mer aktivt med innholdet (ideene kommer lenger nede)
2. Det som er den største mangelvaren i store deler av verden, VANN, skal vi skamme oss over og gjemme vekk.
 - a. Tursitbrosjyrene for Bergen er villedende reklame med all sin sol og nettsiden mangler værinformasjon, men det verste er ikke villedningen, men at man ser bort fra et helt utrolig stort markedspotensiale
 - i. ved at man ikke forstår det verdifulle, eksotiske, vakre med alt regnet
 1. alt det grønne det bringer, ingen by er så grønn som Bergen,
 2. det fantastiske lyset som værsiftene bringer.
 3. den friske luften
 4. regndråper og regn er vakre motiver for kunst
 5. rhodendendroene som trives så godt her
 6. Og ikke minst de eksotiske opplevelsene for turistene som den kjente Professor Bagozzi sa på vei fra Merino opp trappen til NHH opplevde jeg alle årstider, sol, regn og hagl. Eller næringslivsfolk som fisket i regn i Øygarden. Det er de opplevelsene som er annerledes enn de som en er vant med hjemme, som en forteller om når man kommer hjem igjen. Ingen glemmer 5 dager på sykkel tur i regn på Hardangervidda, selv om det var ubehagelig når det stod på husker man de for evig.
3. Vi tenker hvorfor kan ikke Bergen bli en motemetropol for regntøy og støvler.
4. Hvorfor kan ikke Bergen sponse/hjelpe noen steder i verden som trenger vann
5. Vi har to konkrete ideprosjekter med utgangspunkt i det særegne Bergenske; Rhodendendron kolleksjonen og Regndråpe kolleksjonen hvor vi vil bruke fotomotiver til klær og interiørprodukter.

Egil, håper du er interessert i en kronikk som dette, vi trenger 2000 kr. for å finansiere 1 måneds husleie til Spekulatoriet vårt på Verftet hvor vi skal jobbe med å videreføre våre ideer.

Ha en flott dag - forresten Ratka (som jobbet på Torget toalett) og jeg har en ny kronikk under utarbeidelse med et tema som jeg tror kan bli veldig bra.

Med beste hilsen

Irene

4082 8668 --- 5595 9644

.....Nå venter vi bare på responsen fra Egil, men den indre dialogen fortsetter :..... det burde forresten også vært stablet på beina et forskningsprosjekt hvor Bergensernes forhold til regnet ble utbrodert, en oppgave for en kulturviter... Og hva med at Bergen har et av de fremste miljøene på meterologiforskning...hm...her er det mange muligheter

Denne dialogen er uavsluttet, men det er tydelig å se hvordan det skapes et senter i dialogen, hvor perspektivene kommer til underveis og er med på å skape bilde av en ny virkelighet for hvordan Bergen kan utnytte sine særegenheter. Hvor det bærer hen med alle ideene vet vi ikke? Ikke enda...

I denne teksten har vi gjort rede for ulike samtaleformer, og hva de kan bringe til systemene der de foregår. I neste kapittel vil vi se på hva vi kan gjøre for å legge til rette for dialogisk samarbeid og innovasjon.

Referanseliste

1. "Principles of Corporate Communication", Cees B.M. van Riel
2. "Theories of Communication", Armand & Michelle Mattelart
3. "Markedskommunikasjon", Thorolf Helgesen
4. "Bruk Pressen", Anders Cappelen
5. "Handbook of Interpersonal Communication", Knapp & Miller
6. "Kommunikasjon i organisasjoner", Carl Erik Grennes
7. "A first look at communication theory", Em Griffin
8. "The secrets of word of mouth", George Silverman
9. "Relasjonsledelse", Jan Spurkeland
10. "Relasjonskompetanse", Jan Spurkeland
11. "Wisdom, Intelligence and Creativity Synthesized", Robert L. Sternberg
12. "Dialogue and the art of thinking together", William Isachs
13. "Intern kommunikasjon", Bente Erlie
14. "Strategic Brand Management", Kevin Lane Keller.
15. "Dialog, samsel og læring", Olga Dysthe
16. "Introduction to Communication theory", Stephen Littlejohn
17. "The Magic of dialogue", Daniel Yankelovich
18. "The world cafe", Margareth J. Wheatley
19. "Solving though problems", Adam Kahane
20. "From debate to dialogue", Deborah L. Flick,