

LEENA MÄNNIK STYREN

CHEFENS 42 SAMTAL

Samtal du våndas inför
och alla andra samtal



ADVANTUM
FÖRLAG

CHEFENS 42 SAMTAL

Samtal du våndas inför och alla andra samtal

ISBN 978-91-985589-0-6

© Advantum Förlag, 2019

Projektledare: Maria Scullman

Redaktör: Annsophie Engborg, Textpalatset

Grafisk form omslag/inlaga: Mia Fallby, m-Dsign.com

Sakgranskning: Helena Bergström, leg psykoterapeut

Juridisk granskning: Petter Wenehult, arbetsrättsadvokat

Första upplagan/Första tryckningen

Tryck: Åtta45, Stockholm 2019

LEENA MÄNNIK STYREN

CHEFENS 42 SAMTAL

Samtal du våndas inför
och alla andra samtal



ADVANTUM
FÖRLAG

I N N E H Å L L

FÖRORD	6
INLEDNING: VARFÖR BEHÖVS SAMTAL?	8
Vem är boken till för?	11
Strukturen i boken	12
Använd boken så här	12
Nu kanske du tänker	13
OM SAMTAL	14
Samtal på jobbet – att tänka på för att lyckas	19
Samtal på jobbet – undvik det här	25
42 SAMTALSTYPER	28
ÅTERKOMMANDE SAMTAL	
01 Introduktionssamtal	30
02 Utvecklingssamtal/Medarbetarsamtal	32
03 Målsamtal	34
04 Lönesamtal	36
05 Uppföljningssamtal	38
KRÄVANDE SAMTAL OM ÖNSKADE BETEENDEN	
06 Samtal med en mobbad	40
07 Samtal om mobbning	42
08 Samtal om kränkande beteende	46
09 Samtal om konflikter	48
10 Samtal om att missköta jobbet	52
11 Samtal om skvaller och förtal	54
12 Samtal om dåligt kundbemötande	56
13 Samtal om vett och etikett på jobbet	58
14 Samtal om dålig stämning	60
15 Samtal om samarbete	62
16 Samtal om förändringsmotstånd	64
17 Varningssamtal	66
SAMTAL FÖR ATT BEKRÄFTA OCH GE UPPSKATTNING	
18 Välkomstsamtal	68
19 Gratulationssamtal	70
20 Befordringssamtal	72

I N N E H Å L L

SAMTAL FÖR ATT UTREDA OCH PÅVERKA

21	Samtal om missbruk	74
22	Samtal med den tystlåtna	78
23	Omtankessamtal	82
24	Coachande samtal	84
25	Samtal om samvetsstress och prioriteringar	86
26	Samtal om hälsa	88

HÄNDELSEUTLÖSTA SAMTAL

27	Kris- och sorgesamtal	90
28	Samtal med den som luktar illa	92
29	Samtal om kärlek på jobbet	94
30	Samtal om kulturkrockar	96
31	Avgångssamtal	100

SAMTAL STYRDA AV PLATS

32	Samtal vid en bardisk (hiss, buss, restaurang)	102
33	Samtal på distans	104

ORGANISATORISKA SAMTAL

34	Samtal vid förändringar	106
35	Samtal om roller	110
36	Samtal om värderingar och riktlinjer	112

SAMTAL MED EXTERNA PERSONER

37	Samtal med konkurrent	116
38	Samtal med journalist	120
39	Samtal med säljare (som ringer eller besöker dig)	124
40	Samtal med rekryterare/referensamtal	126
41	Samtal med inhyrd personal	128

SAMTAL I GRUPP

42	Gruppsamtal	130
-----------	-----------------------	------------

MALLAR

	Mall för chefsamtal, beskrivning	134
	Samtalsmall	136

	LITTERATURLISTA	138
--	---------------------------	------------



”

*Att ta känsliga, utmanande och svåra
samtal kräver en insats. Chefer som genomför
de samtalen tar sin chefsroll på allvar.*

”

Leena M. Styren

FÖRORD



Vad kännetecknar det goda ledarskapet? Är det *vem* ledaren är, *vad* ledaren gör eller *hur* ledaren gör? Alla delar är förstås viktiga. Men en stor del handlar om kommunikation och samtal.

I samtalet stärker vi banden, får nya insikter och utvecklas. Vi möter varandra och skapar en gemensam bild. Men samtal kan också, fel genomförda, leda i fel riktning. Skapa missförstånd och otydlighet. I chefsrollen är tydliga samtal med tydliga budskap som mottagaren *förstår* avgörande.

Jag har själv varit chef i dryga 30 år. Om jag haft denna bok i min hand i mina tidiga år hade jag oftare haft framgångsrika samtal. Jag hade förmodligen också initierat fler samtal än vad jag gjorde. Vissa samtal kändes så utmanande att jag ibland valde att undvika dem. Det vet jag. Med tiden har jag lärt mig hur viktigt det är att ta alla samtal. Ofta och direkt när en situation uppstår. Att undvika viktiga samtal kan ha förödande konsekvenser.

Den här boken ger dig överblick och verktyg som gör att många samtal känns lättare att både förbereda och genomföra. Svårare samtal genomförs lättare med bra struktur. Och som mottagare av ett budskap ska man känna sig respekterad och nöjd med själva samtalet, även om budskapet i sig är mindre positivt eller svårt att ta till sig. Professionella chefer genomför professionella samtal.

Advantum Kompetens har i många år genomfört utbildningar för chefer med fokus på samtalsteknik. Vi arbetar med rollspel, feedback och analys av hur samtalen bäst görs. *Chefens 42 samtal* är ett komplement till de verktyg vi använder, och är först ut i en serie böcker för chef och ledare.

Maria Scullman

Vd Advantum Kompetens AB/Advantum Förlag



”

*Alla samtal har en chans att bli lyckade –
utom de som aldrig påbörjas.*

”

Leena M. Styren

42 SAMTALSTYPER



Här följer nu 42 olika samtalstyper, fördelade mellan nio olika kategorier. Sök efter det samtal som bäst överensstämmer med ditt behov och läs igenom det. Allt i den valda samtalstypen kommer inte att exakt återspegla din unika situation.

Det du har mest nytta av med följande samtalsunderlag är att formulera ett tydligt budskap. Vad är det du vill förmedla till din medarbetare? Budskapet speglar själva anledningen till samtalet. Håll dig till ditt budskap under hela samtalet.

Planera också hur du vill inleda ditt samtal. Det gör dig både mer säker och mer tydlig. Formulera en eller två korta meningar. Därefter är det svårt att veta vad som kan hända och hur din medarbetare kommer att reagera. Koncentrera dig på det du hör istället för att tänka på vad du ska säga. Om du blir osäker kan du upprepa ditt budskap.

Kom ihåg att möjligheten till ett nytt samtal återkommer, ifall du inte tycker att samtalet gick som du tänkt, eller att det var något du inte fick sagt.

En varm rekommendation är att du efter genomfört samtal reflekterar över hur det gick. Ta bokens samtalstyp som underlag och se vad du känner igen av det som hände. Hur landade ditt budskap? Vad är du nöjd med? Vad vill du göra annorlunda nästa gång? Vad lärde du dig om din medarbetare och om dig själv? Reflektion är vägen till att utveckla din samtalskompetens.

Lycka till!

PS. Boken är inte tänkt att användas som ett manus. Inte heller ska du läsa högt ur den tillsammans med din medarbetare. Det här är en bok som ska vara din handbok, ett stöd inför dina samtal.

01

ÅTERKOMMANDE SAMTAL

INTRODUKTIONSSAMTAL

BAKGRUND En genomtänkt och proffsig introduktion på nya jobbet är av stor betydelse både för anställda och arbetsgivare. Den som är ny får en snabb och trygg start och chefen får en medarbetare som jobbar effektivt från början. Hur lång en introduktion ska vara och vad den ska innehålla beror på vilken typ av roll och arbete det är. Om din organisation har ett program för introduktion blir din roll att följa upp och se till att allt fungerar.

VARFÖR SKA DU TA ETT SAMTAL? I de fall det inte finns något tydligt program för introduktion av nyanställda blir det ditt ansvar att se till att den som är ny snabbt kommer in i rollen. Du har rekryterat en medarbetare du tror på, en stor investering, och vill förstås att personen ska få så bra förutsättningar som möjligt för att göra ett bra jobb. Din roll som närmaste chef är att planera för och avsätta tid så att den nya medarbetaren verkligen har en chans att lära sig de rutiner och arbetsuppgifter som hör till rollen.

Nyanställda som inte får en bra introduktion riskerar att börja jobba ineffektivt eller med olämpliga metoder. Även om din organisation har ett program för introduktion kan du inte luta dig tillbaka. Du behöver följa upp hur det går och stämma av med din nya medarbetare och kollegorna med jämna mellanrum. Se också Välkomstsamtal som bör genomföras på den nyanställdas första arbetsdag. Välkomstsamtal är ett komplement till Introduktionssamtal och syftar till att skapa en bra relation till din medarbetare.

BUDSKAP *Du är välkommen och behövd hos oss. Mitt ansvar är att du får så bra förutsättningar som möjligt för att komma in i ditt nya jobb.*

FÖRBEREDELSE Samarbeta med HR om du har den resursen. När du själv ska planera för introduktionen är det klokt att utse en fadder eller handledare som den nya får gå bredvid en första tid och sedan kan ha som stöd för frågor och nya situationer. Faddern/handledaren ska vara positiv till den rollen och också få stöd från dig i både planering och uppföljning. Använd er av de riktlinjer som finns för din arbetsplats. Skriv ner olika rutiner, ta fram arbetsbeskrivningar och allt praktiskt för att kunna komma igång direkt.



NÄR, VAR OCH HUR? Introduktionen startar första dagen och ditt samtal med den som är ny ska helst börja direkt. Planera också för att gå runt till alla/de närmaste medarbetarna och presentera den nyanställda.

✓ GENOMFÖRANDE

Det är bra om du och en fadder/handledare kan vara med vid den första genomgången. Tänk på att det ni går igenom ska vara tydligt men ta inte allt på en gång. Se till att ha en checklista och skriftlig information som riktlinjer, spelregler, koder, namn på nyckelpersoner med kontaktuppgifter, viktiga datum. Du behöver också informera om företagets kultur, värderingar och affärsidé. Den nyanställda kan läsa på under de första dagarna och sedan kan ni ha ett samtal om det för att höra om det finns frågor.

TÄNK PÅ

- Du kan inte överlämna hela introduktionen till en fadder/handledare. Du ansvarar för den.
- En nyanställd tar lättare emot välmenande kritik. Låt inte någon komma in i fel rutiner.
- Beställningar av passerkort, datorer, mobiltelefoner och behörigheter till datasystem ska göras innan den nya personen börjar.
- Skriftlig information med koder, system, rutiner är helt nödvändigt.
- En nyanställd kan inte ägna sig helt åt eget lärande. Hen vet inte vad som behöver läras.
- Ge kontinuerlig feedback.

VAD KAN HÄNDA?

- **Medarbetaren säger att hen redan kan jobbet och behöver inte så mycket instruktioner.**
Bekräfta den nyas kvalifikationer och poängtera att du vill vara säker på att det som är nytt och annorlunda i detta företag kommer fram.
- **Den som är utsedd till fadder/handledare orkar inte med belastningen.**
Se till att ge mer stöd eller hitta någon annan som tar ansvaret.
- **Faddern/handledaren och den nyanställda passar inte ihop relationsmässigt.**
Om det hindrar introduktionen behöver du hitta någon annan.

✓ **UPPFÖLJNING** En nyanställd behöver kontinuerlig uppföljning med dig som är närmaste chef. Hur ofta och hur länge beror på person och roll men att den behöver ske tätare i början för att kunna glesa ut med tiden är det vanliga. Du ska också ha uppföljning med den som är fadder/handledare för att höra hur det går och om du behöver göra någon insats.

CHEFENS 42 SAMTAL vänder sig till chefer med personalansvar inom näringsliv, offentlig sektor, skola och omsorg. Chefer som våndas inför att samtala om vissa ämnen. Chefer som känner på sig att de skulle behöva samtala oftare med sina medarbetare. Chefer som vill bli mer samtalskompetenta.

Ett samtal löser inte alltid problemet
Inget samtal är lösningen på **alla** problem
Samtal är **starten** till att lösa de flesta problem.

CHEFENS 42 SAMTAL är en handbok som hjälper chefer att på några minuter förbereda sig inför olika samtalssituationer. Samtal om missbruk, mobbning, kränkningar eller med någon som luktar illa skapar vånda hos de flesta. När en medarbetare drabbas av sorg eller kris och mår dåligt behövs ett samtal. Att gratulera någon, uppmuntra, tala om kärlek på jobbet och visa omtanke bör förberedas så att effekten blir det önskade för båda parter.

CHEFENS 42 SAMTAL är en praktisk handbok för hur samtal kan förberedas och genomföras. Här finns vägledning inför 42 olika samtal, vad man särskilt ska tänka på och vad som kan hända i samtalet. Kortfattade beskrivningar med handfasta tips och råd är stommen i boken.

Med **CHEFENS 42 SAMTAL** följer en inloggning som ger dig tillgång till ett antal samtalsmallar digitalt. Ladda ner dessa och använd dem för de mer formella samtalen. Dessutom ingår en gedigen länksamling med fördjupande material.

Samtal må vara starten till att lösa de flesta problem –
men att läsa denna bok är starten till ett bra samtal.

Petter Wenehult
Arbetsrättsadvokat på Elmsell Advokatbyrå

ISBN 978-91-985589-0-6



9 789198 558906 >



ADVANTUM
FÖRLAG

