



Institutionen för beteendevetenskap  
Personal- och Arbetslivsprogrammet  
Pedagogik  
Hösten 2006

# **Svåra samtal**

**Chefers uppfattning och hantering av svåra samtal**

Författare: Martin Ackefelt & Patrik Henriksson  
Handledare: Inge Carlström  
Datum: 2007-01-08

## **Abstract**

Uppsatsen syftar till att belysa det svåra samtalet mellan chef och medarbetare i arbetslivet. Att hålla i svåra samtal är en chefsuppgift som författarna anser bör uppmärksammas. Undersökningen som gjorts är en kvalitativ semistrukturerad intervjustudie där fem chefer och fem personalchefer deltagit och delgivit sina tankar och funderingar kring hur de arbetar med svåra samtal. Resultatet visar att det finns olika samtalskategorier som anses vara svåra. Det som respondenterna ansåg var svårast att hålla var det att framföra kritik till medarbetare, därefter kom missbrukarsamtal. Undersökningen visar också vikten av att chefer har någon person att diskutera med, gällande svåra samtal. Med bakgrund av denna önskan är en av våra rekommendationer att de inleder mentorskap.

**Nyckelord:** Svåra samtal, Kommunikation, Lärande

## Förord

Denna uppsats har varit en lång och lärorik process. Vi vill tacka alla som har bidragit till att uppsatsen blivit så innehållsrik, framförallt de tio företagen som ställt upp på intervjuer.

Vid denna uppsats har vi varit beroende av att intervjua chefer i olika organisationer och med olika befattningar. Dessa intervjuer har tillfört uppsatsen väsentligt och intressant innehåll. Vi hoppas även att cheferna på de olika företagen har tyckt det var intressant och lärorikt att ställa upp på intervjuerna.

Vi vill vidare tacka Georg Ringenheim som bidrog till att vi fick upp ögonen för fenomenet svåra samtal. Inge Carlström för sin handledning, stöttning och att han trott på uppsatsen och oss. Vi vill även tacka Britt-Marie Dahlman för personlig stöttning under arbetets gång. Sören Augustinsson skall ha tack för sin genuina hjälpsamhet och sina kloka råd. Jenny Gustafsson vill vi tacka för den tid hon lagt ner på att hjälpa oss med texten.

Martin Ackefelt & Patrik Henriksson

Datum: 2007-01-08

# Innehåll

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>6</b>
1.1 AVGRÄNSNING .....	6
1.2 SYFTE.....	6
<b>2. DISPOSITION .....</b>	<b>7</b>
<b>3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER.....</b>	<b>7</b>
3.1 KOMMUNIKATION .....	7
3.2 CHEFER SOM HAR SVÅRT MED KOMMUNIKATIONEN .....	8
3.3 ATT GE KRITIK.....	8
3.4 ATT TA KRITIK.....	9
3.5 BEARBETA PROBLEM.....	10
3.5.1 <i>Civilkurage</i> .....	10
3.6 OLIKA SORTERS SAMTAL.....	11
3.6.1 <i>Lagstadgade samtal</i> .....	11
3.6.2 <i>Vårdande samtal</i> .....	11
3.6.3 <i>Problemlösnings samtal</i> .....	11
3.6.4 <i>Utvecklande samtal</i> .....	12
3.6.5 <i>Avslutande diskussion till olika former av samtal</i> .....	12
3.7 SVÅRA SAMTAL UTIFRÅN ETT SOCIOKULTURELLT PERSPEKTIV .....	13
3.8 SAMTALSTEKNIK.....	14
3.8.1 <i>Miljö</i> .....	14
3.8.2 <i>Praktiska arrangemang</i> .....	14
3.8.3 <i>Vikten av att lyssna</i> .....	15
3.8.4 <i>Konsten att ställa frågor</i> .....	15
3.8.5 <i>Genomförande av det svåra samtalet</i> .....	16
3.9 UPPLEVT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH FAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	17
3.10 EXPERIENTAL LEARNING .....	18
3.11 UTBILDNING FÖR SMÅ RESPEKTIVE STORA FÖRETAG.....	19
3.12 UTVECKLINGSMÖJLIGHETER .....	20
3.13 SAMMANFATTNING.....	21
<b>4. STUDIENS FRÅGESTÄLLNINGAR.....</b>	<b>22</b>
<b>5. METOD .....</b>	<b>22</b>
5.1 URVAL .....	23
5.2 DATAINSAMLING.....	24
5.3 ETIK .....	24
5.4 TILLFÖRLITLIGHET .....	25
<b>6. GENOMFÖRANDE .....</b>	<b>26</b>
<b>7. RESULTATPRESENTATION.....</b>	<b>26</b>
7.1 RESULTAT: CHEFER.....	27
7.1.1 <i>Uppfattningen om de svåra samtalen</i> .....	27
7.2 INNAN SAMTALET.....	27
7.2.1 <i>Förberedelser</i> .....	27
7.2.2 <i>Dåligt förberedd</i> .....	28
7.2.3 <i>Skillnad beroende på förberedelsegrad</i> .....	28
7.3 UNDER SAMTALET.....	28
7.3.1 <i>Miljön</i> .....	28
7.3.2 <i>Inledning av det svåra samtalet</i> .....	29
7.3.3 <i>Sammanfattning och avslutning</i> .....	29
7.4 VAD KRÄVS FÖR ATT HÅLLA I ETT SVÅRT SAMTAL? .....	30
7.5 KÄNSLOR VID SVÅRA SAMTAL .....	30
7.6 UTBILDNING I SAMTALSTEKNIK .....	31
7.7 RESULTAT: PERSONALCHEFER .....	31
7.7.1 <i>Uppfattningen om de svåra samtalen</i> .....	31

7.7.2 Stöttning av chefer .....	32
7.7.3 Stöttning efter svåra samtal .....	32
7.7.4 Chefers utbildning i samtalsteknik.....	33
7.7.5 Vad som krävs för att hålla i ett svårt samtal? .....	33
<b>8. SLUTSATSER OCH DISKUSSION .....</b>	<b>34</b>
8.1 VILKA SAMTAL UPPFATTAS SOM SVÅRA? .....	34
8.2 ERFARENHET .....	35
8.3 GENOMFÖRANDE AV DET SVÅRA SAMTALET .....	35
8.4 PERSONALCHEFENS ROLL VID DET SVÅRA SAMTALET .....	36
8.5 UTBILDNING I SAMTALSTEKNIK .....	36
8.6 VAD KRÄVS FÖR ATT HÅLLA I ETT SVÅRT SAMTAL? .....	37
<b>9. VIDARE FORSKNING.....</b>	<b>39</b>
<b>10. REFERENSER.....</b>	<b>40</b>
<b>11. BILAGOR.....</b>	<b>42</b>
11.1 BILAGA I .....	42
INTERVJUGUIDE TILL CHEFER .....	42
11.2 BILAGA II.....	43
INTERVJUGUIDE TILL PERSONALCHEFER .....	43
11.3 BILAGA III.....	44
UTBILDNING I SAMTALSTEKNIK .....	44

# 1. Inledning

Undersökningen som gjorts vill beskriva upplevelsen kring det svåra samtal som kan uppstå mellan chef och medarbetare. Grunden till valt undersökningsområde bottnar i författarnas intresse och utbildning i personalfrågor, där mötet mellan människor och den dynamik som skapas när människor kommunicerar ses som användbar och lärorik i framtida yrkeskarriär.

Kaufmann & Kaufmann (2005) belyser vikten av en god kommunikation i olika organisationer som en vital del för att få till stånd en effektiv och fungerande ledning. Vidare hänvisar de till Mintzbergs forskning som beskriver att ledarens arbetstid till 80 procent används åt att kommunicera, både skriftligt och verbalt (Kaufmann & Kaufmann, 2005 s 351). Vi som författare anser därmed att kommunikation är en mycket betydelsefull dimension för en ledare att bemästra, dels för att ofullkomlig kommunikation kan skada organisationen kraftigt och för att god kommunikation troligtvis är en stark framgångsfaktor för ledare.

Författarna anser att kommunikation vid svåra samtal är grundläggande för att problem skall kunna lösas. Fördjupning och bredare kunskap inom detta område är därför av stor vikt. Det är mycket viktigt att chefer och ledare behärskar en god kommunikation för att ett gott arbetsklimat ska möjliggöras i det ständigt föränderliga samhället som är idag. Författarna anser även att Livslångt- samt organisatoriskt lärande är båda två aktuella diskussionsområden i dagens arbetsliv där kommunikation har en mycket stor och betydande roll.

## 1.1 Avgränsning

Svåra samtal finns överallt, i privatlivet och i arbetslivet. Det finns ingen generell sanning om vad ett svårt samtal är, utan det är den subjektiva uppfattningen hos de personerna som ingår i samtalet som styr. Ekstam (2001) skriver i sin bok *Arbetsplatsens svåra samtal* om olika samtal som generellt ses som ”svåra”. Inom privatlivet kan samtal om skilsmässa, uppfostran och missbruk etcetera anses vara svåra men det är dock inte de samtalen vi valt att undersöka utan har *avgränsat* oss till de svåra samtalen i arbetslivet mellan chefer och medarbetare. Vi har valt att fokusera på hur chefer hanterar svåra samtal samt vilket tillvägagångssätt och synsätt de anser sig ha.

## 1.2 Syfte

Med ovanstående utgångspunkter som bakgrund blir därför *syftet* med denna uppsats att belysa de svåra samtalen mellan chef och medarbetare på olika arbetsplatser. Syftet är också att få insikt i personalchefernas hantering och roll vid svåra samtal mellan chef och medarbetare. Vidare vill vi kartlägga vilka samtal chefer uppfattar som svåra och varför dessa samtal är svåra.

## 2. Disposition

Denna uppsats är upplagd på följande sätt:

Först med en beskrivning av de teoretiska utgångspunkter som belyser svåra samtal där vi bland annat tar upp kommunikation och samtalsteknik. Teoriavsnittet ligger till grund för slutsats och diskussionsavsnittet. Efter teoriavsnittet beskrivs under metodavsnittet hur undersökningen genomförts för att få de mest tillförlitliga svaren på studiens frågeställningar. Vidare beskrivs urvalet samt en framställning av respondenterna och etiska övervägande. Därefter följer två resultatavsnitt som tar upp de teman vi valt att redovisa från intervjuerna. Resultatavsnittet bygger på citat samt sammanfattning av det empiriska materialet som framkommit under intervjuerna. Slutligen knyts arbetet ihop med ett slutsats och diskussionsavsnitt där resultatet, litteraturen samt våra egna tankar behandlas. Uppsatsen avslutas med förslag på fortsatt forskning om svåra samtal.

## 3. Teoretiska utgångspunkter

### 3.1 Kommunikation

Människor har ett stort behov av att kommunicera, dels beroende på den gemenskap som skapas och dels beroende på den mänskliga kontakten som kommunikationen ger. Kommunikation är en form av utbyte av information och kan gå till på olika sätt. Maltén (1998) beskriver en- och tvåvägs kommunikation på följande sätt. Vid envägs kommunikation finns det en sändare och en mottagare som agerar. Sändaren kodar sitt budskap innan det sänds iväg och mottagaren avkodar budskapet innan han/hon tar det till sig. Detta tillvägagångssätt ger inte någon optimal kommunikation då det kan vara stora skillnader på hur mottagaren tolkat informationen och hur sändaren menade att informationen skulle tolkas. Vid denna kommunikationsform ger inte mottagaren någon respons på hur budskapet tolkats och därför finns det stor risk för missförstånd.

När någon sänder ut ett budskap kodas det först utifrån bland annat; attityder om motparten, förväntade reaktioner och tidigare upplevelser med mera som sändaren har. Den som mottar ett budskap avkodar detta utifrån liknande föreställningar. För att vara säker på att informationen som gått fram tolkats på rätt sätt krävs en tvåvägskommunikation. Kommunikationsformen innebär att mottagaren sänder tillbaka hur informationen från sändaren tolkats genom att till exempel beskriva vad som uppfattats och låta sändaren bekräfta vad mottagaren för fram, eller om tolkningen varit fel avvisa den och förtydliga budskapet (ibid.)

För att kommunikationen ska ske i så bra förhållanden som möjligt krävs att kontexten där kommunikationen sker är rätt anpassad till den information som ska framföras. Maltén beskriver att det är lika viktigt att ta hänsyn till såväl den fysiska, sociala/emotionella kontexten som den kulturella. Den fysiska kontexten avser tid, plats och yttre omständigheter då kommunikationen sker. Den sociala/emotionella kontexten avser bland annat status, makt, rollfördelning och vilken atmosfär som är vid kommunikationen. Den kulturella kontexten avser bland annat värderingar, nationella och internationella särdrag och vilken religion individerna har.

### **3.2 Chefer som har svårt med kommunikationen**

Det finns många orsaker till att chefer är olika bra på att kommunicera med sina medarbetare. Olsson (2001) tar upp problemet med ledare som inte lyssnar eller tar åt sig av det medarbetarna säger. Olsson beskriver att den vanligaste orsaken till att chefer inte lyssnar och tar till sig det medarbetarna säger på rätt sätt beror på att de tror sig kunna mer än medarbetarna. En annan anledning kan vara att chefen redan har ett förslag som han/hon vill driva igenom. Har chefen redan bestämt sig för något anser vissa att det inte finns någon anledning att lyssna på vad medarbetarna har att säga. Dessa chefer brukar inte ha särskilt svårt för att fråga eller säga till medarbetare vad de har för planer men däremot låter de bli att lyssna till vad medarbetarna säger. Maltén (1998) beskriver detta tillvägagångssätt som envägskommunikation. Då chefen enbart framför sina åsikter och inte lyssnar till vad medarbetaren har att säga ger kommunikationen inte utrymme för dialog med ett gemensamt utbyte.

Olsson (2001) beskriver vidare att medarbetarna redan i ett tidigt skede uppfattar när cheferna inte lyssnar till vad de har att säga. I samma stund som de inser att deras åsikter inte har någon betydelse får de en känsla av betydelselöshet. Att chefen frågar om synpunkter från medarbetare ger i sig mycket energi till medarbetarna men om de märker att deras synpunkter inte tas på allvar så blir effekten istället att mycket mer energi försvinner.

Olsson (2001) har genomfört hundratals intervjuer med medarbetare och chefer. Vi har valt att ta upp några av de upplevelser som framkommit ur dessa intervjuer, det vill säga de där chefer visar sig ha svårt för att kommunicera.

- Om man säger något eller har synpunkter får det garanterat negativa konsekvenser.
- Våra möten är direkt själsdödande. Det tar flera dagar att hämta sig.
- Min ledare lyssnar inte. Han säger att han gör det men sedan går han in på sitt kontor och gör tvärt om.
- Vår ledare tror att hon är så "bright" att hon inte behöver lyssna. Hon börjar med att dra slutsatser efter första meningen (Olsson, 2001 s 65).

Med dessa citat vill vi som författare visa att medarbetare blir negativt påverkade av chefer som har svårt för att kommunicera.

### **3.3 Att ge kritik**

Lindh & Lisper (1990) hävdar att det är lämpligt att börja med att analysera problemsituationen när ett svårt samtal inleds. I bästa fall resulterar analysen i att problemen eller förändringsbehovet fastställs. Efter att analysen har gjorts ska det gå att skilja på förändring av sig själv, den andre och omgivningen. Det är lämpligt att börja med vad man själv kan göra för att förändra situationen och sedan gå över på vad motparten kan göra. När samtal mellan chef och medarbetare inleds på detta sätt framkommer att problemets lösning ligger i bådars intresse.

Vidare beskriver Lindh & Lisper att det är stor skillnad på att kritisera vad en person har gjort vid ett enstaka tillfälle och att kritisera personen i sig. Om chefen uttalar att det blivit fel vid ett specifikt tillfälle, istället för att säga att medarbetaren generellt sett gör fel, så accepterar medarbetaren lättare sitt misstag. Det blir mycket lättare för personen att ta till sig att han/hon



bör förändra sitt handlande i liknande uppkomna fall, istället för att chefen framfört att personen måste ändra sin personkaraktär. Ekstam (2001) bekräftar att det är viktigt att ha någon konkret situation att hänvisa till för att göra medarbetaren uppmärksam på vad kritiken handlar om. Inför ett konflikthanterande samtal bör chefen vara objektiv för att inte ha några förutfattade meningar.

Det är viktigt att komma ihåg att det inte alltid är chefen som har lösningen på problemet utan de personer som är involverade i konflikten. Chefens uppgift blir då att samtala med de inblandade och försöka få fram en dialog mellan dem. Det är viktigt att chefen inte är fördömande i samtalet, liksom att han/hon är ärlig och öppen kring hur problemet uppfattas. Det är mycket viktigt att det sker en tvåvägskommunikation under samtalet så att alla inblandade får framföra sina åsikter, de som blir kritiserade ska inte bara ta emot kritiken och sedan avvika utan ska likaså vara med och diskutera innehållet samt vara med att finna en gemensam lösning (Maltén, 1998).

### **3.4 Att ta kritik**

Vid svåra samtal kan mottagaren reagera på olika sätt. Personer som får kritik tar ofta försvarsmekanismer till hjälp för att hantera olika svåra meddelanden. Maltén (1998) beskriver de mest vanliga försvarsmekanismerna som Freud utarbetade på följande sätt:

- Regression

Regression betyder tillbakagång och i anslutning till när chefer ger kritik till sina medarbetare kan det innebära att medarbetaren betar sig på ett mycket barnsligt sätt och börjar skrika eller kasta saker med mera. Det kan också innebära att personen uppför sig hjälplöst och vädjar om andras hänsyn, till följd av det kan det bli svårare för chefen att ge kritik. Chefens kan då istället handla mer omhändertagande och är genom det inte lika rak på sak som i vanligare fall.

- Projektion

I arbetslivet kan projektion handla om att en person som får kritik inte tar åt sig den utan istället skyller ifrån sig på sina medarbetare. Att projicera sina egna svagheter på andra människor är en vanlig försvarsmekanism då det är mycket lättare att se andras svagheter än sina egna.

- Bortträngning

Personer som använder sig av bortträngning som försvarsmekanism försöker visa en fasad av att allt är bra oavsett hur dåligt de än har det. Dessa personer tar inte tag i sina problem utan sopar dem under mattan och förtränger eller bagatelliserar det som inte är bra. Personen förnekar helt enkelt det besked den fått, och tar inte itu med problemet.

- Förskjutning

Förskjutning innebär att personer låter sina känslor gå ut över andra som inte har med saken att göra. Är det en chef som ger kritik till en medarbetare utan att lyssna ordentligt till dennes åsikter ökar risken för att medarbetaren senare låter sina känslor gå ut över andra.

- Reaktionsbildning

Reaktionsbildning innebär att personer inte visar vad de verkligen tycker om andra i sin omgivning, till exempel sina kollegor. Dessa personer låtsas att de tycker bra om folk som de i själva verket inte gillar. De visar inte sina riktiga känslor för att de inte vågar. Handlar en person på detta sätt tar den inte itu med problemen den har med andra individer. Istället för att problemen blir lösta blir de större och svårare att hantera.

När en person har gått in i en försvarsställning är det svårt att ha ett givande samtal där det sker ett utbyte av information. Att ta itu med problem i en sådan situation blir då svårt eftersom personen inte framför sina egentliga åsikter eller har problem med att framföra dem på ett bra sätt (Maltén, 1998).

### **3.5 Bearbeta problem**

En viktig uppgift för chefen är att kunna ta itu med problem som uppstår på arbetsplatsen. Det är då väsentligt att det råder en kultur i företaget som tillåter att det inte hymlas med olika problem och konflikter. Detta är en viktig faktor i en organisations utveckling och framgångsrikedom. Ett problem kan börja som litet och obetydligt för att sedan växa till ett stort och svårhanterligt, därför gäller det att chefen tar itu med de problem och konflikter som uppstår så tidigt som möjligt. Konflikter på en arbetsplats kan leda till ökad personalomsättning, utebliven produktion, sjukskrivningar, minskad kvalitet med mera, vilket leder till ekonomisk förlust. Även om kulturen som råder i företaget är en hjälpande faktor så är det i slutändan chefen som måste ta tag i problemen. Han/hon bör därför ha mod att framföra sina meningar eftersom det är en av de avgörande faktorerna som visar om chefen vågar ta upp problemen eller inte (Ahrenfelt & Berner, 1992)

#### **3.5.1 Civilkurage**

Ekstam (2001) skriver om civilkurage, det kan visas genom att våga samtala trots att det är obehagliga saker som måste tas upp. Vidare fastslår Ekstam att civilkurage inte är något som är medfött utan är något som kan utvecklas då det förvärvas genom livet. Kerfoot (2002) poängterar också vikten av mod vid så kallade *messy conversations* (svåra samtal) och skriver även att processen att skapa mod är svårt men dock ytterst nödvändig. I en statlig offentlig utredning skrivs följande:

Vågar jag gå i dialog utsätter jag min egen tolkning för ifrågasättande och kritik. Genom att lyssna till andras tolkningar av saken kan jag förändra min egen. Det handlar om lärandets och kunskapens dialogiska natur (SOU 1997:158. s 34).

Citatet visar att det är viktigt att våga uttrycka sin mening och inte vara rädd för att exponera sig. På ett företag innebär det att både medarbetare och chefer ska våga framföra och dela med sig av sina åsikter. Det är därför viktigt att chefer har civilkurage för att kunna ta upp svåra ämne.

## **3.6 Olika sorters samtal**

### **3.6.1 Lagstadgade samtal**

I denna studie har det valts att inte fördjupas i de lagstadgade samtal som cheferna är förbundna till att genomföra. I lagen om medbestämmande i arbetslivet (MBL) 1:1§ beskrivs förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare. I 1:10§ tas förhandlingsrätten upp och beskriver arbetstagarorganisationernas rätt till förhandling med arbetsgivaren. Förhandlingarna sker ofta mellan facklig representant och cheferna. Förhandlingar och samtal av dessa slag anses inte vara relevanta inom valt ämnesområde då subjektiva känslor och upplevelser inte framkommer i lika hög grad som när en medarbetare samtalar enskilt med chefen. Det ska därför förtydligas att det är hur chefen går till väga och uppfattar när han/hon samtalar med sina medarbetare som ska belysas med denna studie. Eftersom så är fallet anses de lagstadgade samtalen inte bidra särskilt mycket till studien och därför läggs istället tyngdpunkten på enskilda samtal mellan chef och medarbetare.

Ekstam (2001) tar upp olika sorters samtal; omvårdande samtal, problemhanterande samtal samt utvecklande samtal. Det ska påpekas att samtalskategorierna ofta inte uppenbaras var för sig utan går in i varandra.

### **3.6.2 Vårdande samtal**

Det omvårdande samtalet delas upp i tre klasser; rådgivande samtal, krissamtal, och att framföra obehagliga besked. Rådgivande samtal innebär att vägleda en person till "rätt" beslut. I en roll som vägledare bör chefen vara empatisk och respektfull. Att samtala med en människa i kris är inte lätt och för att underlätta samtalet kan det vara bra att ha kännedom om krisens olika faser, det vill säga chockfasen, reaktionsfasen, bearbetningsfasen och nyorienteringsfasen. När ett obehagligt besked skall framföras tar Ekstam (2001) upp olika verktyg som kan vara bra att tänka på, det vill säga att; *vara mänsklig i framförandet, ge information, ha små eller enskilda möten, ta upp exempel på hur det är lämpligt att gå vidare och vara empatisk etcetera.*

### **3.6.3 Problemhanterande samtal**

De problemhanterande samtalen delas också in i tre klasser; korrigerande samtal, missbrukar samtal och konflikthanterade samtal. Korrigerande samtal genomförs när en medarbetare inte sköter sina arbetsuppgifter eller visar upp ett oacceptabelt beteende. Vid ett sådant samtal är det viktigt att ha något konkret att hänvisa till detta för att göra medarbetaren uppmärksam på sitt problem. Det är viktigt att chefen inte väntar för länge med att ta detta samtal då en anställd med dåligt beteende även påverkar andra negativt på företaget (Ekstam, 2001).

Vid samtal av missbruk är det väsentligt att få personen att erkänna sitt missbruk, då det endast är missbrukaren själv som kan ta sig ur det. Det gäller att ta tag i sådana fall tidigt då missbruket annars kan bli värre eller orsaka olyckor. Att inte vara fördömande i ett missbrukarsamtal är mycket viktigt liksom att vara rak, ärlig och öppen med vad som gäller på företaget. Att inte vara fördömande är också viktigt då missbrukaren i första hand skall bli

erbjuden hjälp med förhoppningen att sedan kunna återgå till sitt arbete. En fördömande chef försvårar istället situationen för missbrukaren vilket kan medföra att han/hon inte kommer tillbaka (ibid).

Vid konflikthanterande samtal bör chefen vara objektiv för att inte bli en del i konflikten. Chefens uppgift blir att samtala med de inblandade och försöka få fram en dialog mellan dem. Vi vill poängtera hur viktigt det är att chefen innehar både mod och mental styrka för att ta upp de samtal som Ekstam beskriver.

### **3.6.4 Utvecklande samtal**

De utvecklande samtalen delas även dessa in i tre olika klasser: Karriär/utvecklingssamtal, coaching/mentorssamtal och lönesamtal.

I karriär-/utvecklingssamtalet ser chefen till medarbetarens behov och försöker få fram hur medarbetarna tänker och känner för sin fortsatta utveckling. Han/hon ska också ta upp hur personen ser på sin roll, sina arbetsuppgifter, sina relationer på arbetsplatsen med mera. I ett coachande samtal skall chefen vara en stödjande person som skapar förutsättningar, röjer hinder och uppmuntrar medarbetarna till att förverkliga sina mål (Ekstam, 2001).

Lönesamtalet är ett känsligt samtal då det i hög grad inverkar på medarbetarens privatliv där god ekonomi kan vara av stor betydelse. Som chef kan det vara oerhört svårt att sätta lön på sina medarbetare. I en sådan situation kan ett väl utarbetat lönesystem vara en ovärderlig hjälp. Som chef kan det vara lättare att se de faktorer och resultat som medarbetaren presterar och som går att mäta än de mer svårsmåttade såsom social kompetens, lojalitet, engagemang, ansvarstagande, initiativrikedom med mera men som också bör spela stor roll för medarbetarnas lönesättning (ibid).

Ahrenfelt & Berner (1992) tar upp konflikter i sig som ett svårt samtal men anser att själva ordet konflikt inte bara behöver betyda något negativt. En anledning till att många ser konflikter som något negativt beror på den kultur som råder i företaget. Är det vanligt att konflikter blir lösta på ett önskvärt sätt blir inställningen mer positiv till att ta itu med kommande konflikter. De som har en negativ inställning till ordet konflikter försöker direkt leta efter någon syndabock när ordet konflikt nämns. Det är de olösta konflikterna och hur vi löser dem som är problemet, inte konflikten i sig. En löst konflikt med en arbetskamrat kan leda till en ökad respekt gentemot varandra, kontakten kan bli bättre och fördjupas. För individerna leder detta till personlig utveckling, arbetslaget stärks och får ett öppnare klimat med mer harmoni och bättre samarbetsförmåga.

### **3.6.5 Avslutande diskussion till olika former av samtal.**

Svåra samtal finns överallt, i privatlivet och i arbetslivet. Det finns ingen generell sanning om vad ett svårt samtal är, utan det är den subjektiva uppfattningen hos de personerna som ingår i samtalet som styr. Ett samtal som för en person uppfattas som ”svårt” kanske för en annan person uppfattas som ”lätt”. Svåra samtal är därför nästan omöjliga att kategorisera och definiera då vi anser att det är en helt subjektiv uppfattning.

Ronthy- Österberg & Rosendahl (1999) tar upp ordet komfortgräns. Komfortgränsen delar samtalsämnen i två delar, i den övre halvan finns ämnen som information, fakta, artighetsfraser och diverse allmänna ämnen. I nedre delen av komfortgränsen finns svårare ämnen som värderingar, attityder och känslor etcetera. Dessa ämnen är mer personliga och därför svårare att diskutera och argumentera för med utomstående. Olika faktorer spelar in såsom personlighet och erfarenhet hos olika individer. Personligheten integreras i kommunikationen och för vissa är det inga problem alls att samtala om ämnen som befinner sig under komfortgränsen, men för andra kan dessa ämnen vara svåra att hantera. Tidigare erfarenheter av liknande samtal kan ha betydelse till hur inställningen blir kring det ämne som tas upp. Relationen med samtalspartnern har också betydelse, vänner emellan kan ofta samtala mer öppet och avslappnat om känsliga ämnen, men när chefer blir för nära vänner med sina anställda kan de ha svårare för att ge kritik till dem (ibid.)

Vi som författare anser att ämnet som skall tas upp synnerligen också bidrar till hur svårt ett samtal blir. Om konsekvenserna av samtalet riskerar att bli negativa så blir samtalet troligtvis ännu svårare. Nedan beskriver vi två exempel på samtal som båda belyser saker som måste förändras men med olika förväntade följder: Ett avvecklingssamtal där den tänkta konsekvensen av samtalet är att den anställde blir av med jobbet är ett samtal där konsekvensen av samtalet bidrar till att samtalet blir ännu svårare. Det andra samtalet är mellan en medarbetare och en chef där chefen framför åsikter om att medarbetaren måste ta mer ansvar för sina arbetsuppgifter kan konsekvenserna bli att medarbetaren får mer frihet att styra över sitt arbete. På så vis blir den tänkta konsekvensen av samtalet positiv och då i regel ett lättare samtal att ta upp med medarbetaren.

Vissa av de svåra samtal som chefer har på arbetsplatsen handlar om att något måste förändras. Det som ska förändras kan vara ett arbetsmoment som gör att det inte längre behövs lika många anställda, det kan vara anställda som inte sköter sina arbetsuppgifter på ett korrekt sätt etcetera. Att få en anställd till att ändra på sitt sätt att arbeta utan att personen i fråga uppfattar det negativt är mycket svårt. Hur förslag till förändring förs fram är därför avgörande för hur förändringen uppfattas (Lind & Lisper, 1990).

### **3.7 Svåra samtal utifrån ett sociokulturellt perspektiv**

Det sociokulturella perspektivet har utvecklats av den då sovjetiske psykologen och pedagogen Lev Vygotsky. Det betonar lärande som ett samspel mellan individen och dess omgivning, särskilt beskrivs olika kulturella verktyg som individen har till hjälp, till exempel språket. Enligt det sociokulturella perspektivet finns lärprocessen i samspelet mellan individer men likaså med omgivningen. Som ett exempel på att utveckling och lärande samspelar med omgivningen tar det sociokulturella perspektivet upp begreppet internalisering. Ordet kan förklaras med att individen assimileras av andra personers tankar och värderingar etcetera, det vill säga att individen tar till sig omvärlden (Lave & Wenger, 1991).

Utifrån ett sociokulturellt perspektiv kan det svåra samtalet ses som ett lärtillfälle där individerna utbyter tankar och samspelar. Säljö (2000) skriver att människan som art är läraktig och det som karakteriserar henne är att kunna ta tillvara på erfarenheter och dra nytta av dem. Säljö fastslår att av de lärprocesser som finns så är kommunikationen och interaktionen mellan människor det väsentligaste. Vi lär med hjälp av olika sociokulturella resurser såsom intellektuella och praktiska redskap, samspel med andra i diverse kollektiva

verksamheter. Sociokulturella resurser både skapas och förs vidare genom kommunikation. Det är genom medverkan i kommunikationen som vi som individer har möjlighet att möta nya tankegångar, ta del av nya resonemang och nya sätt att handla. Det naturliga samtalet och den vardagliga interaktionen mellan människor är den absolut viktigaste läromiljön eftersom den upptar stor del av människors liv. Även Kerfoot (2002) anser att det är genom samtal vi kan lära oss något, både som individ och i en organisation. Samtidigt som kommunikation är det viktigaste sättet för lärande i organisationer är det troligtvis också det svåraste.

## **3.8 Samtalsteknik**

### **3.8.1 Miljö**

Ohnstad (1995) hänvisar till Hall (1964) i *Det goda samtalet* som påpekar vikten av att vara i rätt miljö när man samtalar. Hall menar att det stor skillnad mellan samtal i en öppen och i en sluten miljö. I en sluten miljö kan medarbetaren ostört ta upp svåra saker med chefen som här kan rikta sin fulla koncentration på medarbetarens behov. I ett samtal mellan chef och medarbetare där olika problem behandlas är det viktigt att tänka på vilken miljö som problemet diskuteras i. Samtal som genomförs i en sluten miljö gör att det blir möjligt för båda parterna att ta upp saker av en allvarligare grad än om samtalet hade genomförts i en öppen miljö. I den miljön är det viktigt att chefen handlar på ett korrekt och professionellt sätt så att medarbetaren ser det betydelsefullt att ta upp känsliga ämnen. Handlar inte chefen därefter kan medarbetaren bli mer utsatt och maktlös än om de befunnit sig i en öppen miljö.

### **3.8.2 Praktiska arrangemang**

Ohnstad (1995) tar även upp betydelsen av chefers och medarbetarens placeringar under samtalet. Genom olika placeringar sätts ramar för samtalet, det är viktigt att hjälparen (i detta fall chefen) väljer plats beroende på vilken form av samtal som ska genomföras. Ohnstad tar upp några olika placeringar som är vanliga att använda sig av:

En av placeringarna är när chefen och medarbetaren sitter på var sin sida om ett skrivbord. Genom denna placering uttrycker chefen en viss distans och auktoritet gentemot medarbetaren. När placeringen är på detta sätt kan medarbetaren uppfatta att andra saker verkar vara viktigare för chefen än honom/henne, såsom datorn, telefonen och alla papper som ligger på skrivbordet. Placeringen kan således förhindra en god kommunikation då chefen signalerar en viss auktoritet genom att hålla sig bakom skrivbordet.

En annan placering är att chefen fortfarande sitter bakom skrivbordet men att medarbetaren nu sitter på kortsidan. Placeringen ger ett öppnare intryck då chefen har möjlighet att vända sig från skrivbordet för att kommunicera med medarbetaren. På detta sätt upplever medarbetaren sig som viktigare då det inte är några hinder mellan dem.

Ytterligare en placering är när chefen och medarbetaren sitter bredvid varandra. Positionen ger mer närhet och stöd till medarbetaren och är mer lämplig när samtalen är känsliga.

Ohnstad anser att det kan vara positivt att ändra position under samtalets gång för att ge ett mer avslappnat intryck till exempel kan båda sätta sig i en soffa om något allvarligt skall tas upp. Förflyttningen kan skapa ett mer öppet klimat som möjliggör att medarbetaren uppfattar en större uppmärksamhet från chefen.

### **3.8.3 Vikten av att lyssna**

Att lyssna är basen i ett lyckat samtal. När personer pratar om svåra saker till exempel om sådant som är problematiskt att tala om, blir varje reaktion från lyssnaren viktig. Är lyssnaren inte observant på vad motparten berättar utan till exempel ställer frågor vid fel tillfälle eller gör något uttryck så kan det få talaren att avsluta berättelsen eller tvivla på att fortsätta. Lindh & Lisper (1990) skriver att den som lyssnar måste visa både verbalt och icke verbalt att han/hon är där för att lyssna till vad motparten har att säga. Kroppsspråket kan visa lyssnarens intresse för vad den andra talar om, till exempel genom ögonkontakt och olika kroppsrörelser. Visat intresse genom kroppsspråket är därför bra faktorer att använda sig av för att få ut det bästa av samtalet.

Maltén (1998) tar upp att minst 70 procent av kommunikationen är icke verbal och därför är det inte enbart budskapet i kommunikationen som är viktig utan även hur budskapet förs fram. Författaren beskriver att en bra samtalspartner måste läsa av vad motparten vill framföra, dels genom kroppsspråket och dels genom att lyssna. Lyssnaren måste visa motparten respekt, empati och våga vara tyst så att motparten känner att lyssnaren har viljan och tiden till att lyssna. Lindh & Lisper (1990) menar att det finns generella regler för vad som utmärker en bra lyssnare. Sättet du lyssnar på är mycket viktigt för att både förstå det som sägs och för att den som berättar ska uppmuntras i det han/hon gör. En god lyssnare hjälper till att utveckla idéer och tankar och uppmuntrar också motparten till att tala vidare. För att kunna vara en god lyssnare måste den som lyssnar vara aktiv. En aktiv lyssnare arbetar med bland annat kroppsspråket, tystnad, spegling och sammanfattning. Vissa av dessa begrepp återkommer senare.

### **3.8.4 Konsten att ställa frågor**

Att lyssnandet är grunden för att en god kommunikation sker är beskrivet i kapitlet ovan men för att få en djupare förståelse för vad motparten beskriver krävs att lyssnaren kompletterar med frågor. Frågorna måste komma i rätt ögonblick för att vara mest användbara, vilket leder tillbaka till hur viktigt det är att vara en bra lyssnare. För att ha en öppen dialog krävs det att inte för många frågor ställs, då samtalet istället kan uppfattas som en intervju istället för en dialog. Om det hela tiden ställs frågor riskerar även motparten att tala mindre om sitt egentliga problem eller budskap, det är därför viktigt att tänka igenom frågorna i förväg. Det är meningen att frågorna ska öka förståelsen för problemet och visa att det finns ett intresse för vad motparten har att säga. Ett samtal kan formas i olika riktningar beroende på vilka frågor som ställs. Frågor kan formas på ett sätt som gör att berättaren känner sig trygg och grundligt kan tala ut om sin situation. Om frågorna däremot är felformulerade eller ställs vid fel tillfälle kan berättaren känna sig otrygg och då undvika att gå in på djupet med sina problem (Lindh & Lisper, 1990).

Bergman & Blomqvist (2004) beskriver olika tekniker och strategier som är lämpliga att använda för att åstadkomma ett bra samtal. Det är lämpligt att ställa frågor som tar upp berättarens starka sidor, där berättarens resurser framställs som möjligheter för att nå nya mål. Innehåller samtalet ett problem är det lämpligt att inleda på det sätt som Lindh & Lisper (1990) förklarar, nämligen med en analys av situationen där problemet kan fastställas. Författarna beskriver *undantagsfrågor* som en teknik där chefen om han/hon är motpart ställer frågor som handlar om tillfällena då berättaren inte upplevt de problem som fastställts. När berättaren beskriver dessa problemfria tillfällen ska chefen ställa följdfrågor för att få berättaren att beskriva situationerna på ett mer detaljerat sätt. Saker som chefen vill lyfta fram är vad som var annorlunda vid de tillfällena då det kändes bra och vad berättaren anser att det berodde på. Bergman & Blomqvist tar upp frågor som:

Vad var annorlunda vid de tillfällena då problemen inte förekom?  
Vad behöver hända för att det skulle kunna bli så igen?  
(Bergman & Blomqvist, 2004 s 77).

### 3.8.5 Genomförande av det svåra samtalet

Hastigheten har en viktig betydelse i samtalet. Att tala långsamt har visat sig innebära att motparten har lättare för att lyssna. Andra viktiga aspekter är röststyrkan, är samtalet av känslig art så är det lämpligt att tala med lägre röstvolym då detta bland annat visar att det som sägs inte bör komma ut till någon annan och då är det en bra början att sänka röstvolymen. Lindh & Lisper (1990) beskriver metoden ”spegling” som användbar för att komma på rätt nivå i samtalet. ”Spegling” innebär att motpartens agerande tolkas för att lyssnaren skall kunna agera utifrån motpartens agerande. Talar motparten med ganska låg röst så är det lämpligt att svara med liknande röstläge. Talar motparten sakta så bör svaret vara i lågt tempo och sitter motparten ner under samtalet är det lämpligt att själv sitta ner. ”Spegling” används för att komma på samma nivå som motparten så inte något maktförhållande skapas.

”Spegling” innebär inte att motparten ska kopieras i alla sammanhang, tillexempel är det inte lämpligt att skrika för att motparten skriker eller svara aggressivt om motparten är aggressiv. Genom att istället tala lugnt och sansat möjliggör det för motparten att göra likadant. Det är även viktigt att kunna tolka motpartens kroppsspråk för att se till helheten i budskapet. Det är inte bara ansiktsuttryck som kan avläsas och tolkas utan Lindh & Lisper (1990) skriver att vissa forskare anser att de perifera signalerna är de som är mest pålitliga då de är svårare att kontrollera än ansiktsrörelser. Med de perifera signalerna menas de signaler som visas så långt ifrån centrum på kroppen som möjligt, alltså framförallt de signaler som visas genom hand- och fotrörelser. Något som är viktigt att ta hänsyn till är att det icke verbala språket även är en källa för feltolkning, därför är det viktigt att diskutera hur samtalet uppfattas för att få en bekräftelse om tolkningen är riklig eller inte.

När två individer samtalar kan de genom enkel och direkt uppmuntran få motparten att utveckla det han/hon sagt. Med enkel och direkt uppmuntran menas att man genom instämmande ord eller muttrande såsom: mm, ja och jo, uppmuntrar motparten att prata mer och vidareutveckla det som sagts. För att underlätta detta kan fraser som; berätta gärna mer, det intresserar mig verkligen, användas. Orden uppmuntrar motparten att utveckla sina tankar, idéer och känslor och kallas därför direkt uppmuntran. Även tystnaden kan uppmuntra motparten till att berätta mer då den uppmanar till fortsatt reflektion av det som sagts (ibid.)



Under samtalet är det viktigt att sammanfatta så att motparten känner sig förstådd och för att bekräfta att det som sagts tolkats riktigt. Sammanfattningar av detta slag är speciellt användbara vid början av en serie samtal, under samtalets gång om motparten hoppar från ett ämne till ett annat, när samtalet verkar ha avstannat och när motparten "tömt ut" ett ämne. Lindh & Lisper (1990) beskriver olika ingångar som kan göras vid en sammanfattning:

Du har berättat en hel del nu. Låt oss se om jag förstått hur det hela hänger ihop? Eller, det här verkar ha tagit dig hårt. Får se om jag förstått det viktigaste som du sagt?  
(Lindh & Lisper, 1990 s 53).

### **3.9 Upplevt tillvägagångssätt och faktiskt tillvägagångssätt**

Risling & Risling (1996) hänvisar till Argyris & Schön som i sitt arbete om organisationsutvecklare uppmärksammat att:

Trots goda föresatser och goda intellektuella förmågor, misslyckades människor i sina samtal med att förstå varandra och skildes åt med en känsla av besvikelse (Risling & Risling, 1996 s 36).

I Argyris & Schöns undersökningen framkom att enskilda individer hade idealteorier om hur de skulle agera när de samtalade med andra. Under själva samtalet agerar många av dessa individer på ett sätt som skiljer sig markant från deras idealteori. Argyris och Schön beskriver två olika modeller för hur människor agerar när de skall framföra information till någon annan individ:

Modell 1 beskrivs som den modell som människor ofta använder sig av under samtal med andra. Enligt modellen skall man under samtalet ha ett klart syfte med det som vill uppnås och med hjälp av kloka argument framföra en färdig modell som ger stöd åt de lärdomar som skall läras ut. Personen skall vara rationell och undvika obehagliga känslor.

Modell 2 är den modell som enskilda individer officiellt ansåg sig tillhöra och att detta var en idealteori då de kommunicerade med andra. I denna modell berättar båda om sina erfarenheter och upplevelser om ämnet, därefter söker de gemensamt generella mönster i ärendet. Detta måste baseras på en genuin vilja att utveckla både dig själv och motparten vilket kräver ett inre engagemang från båda parterna. För att detta skall fungera måste det finnas möjligheter för alla parter att fritt välja tillvägagångssätt för att uppnå målen.

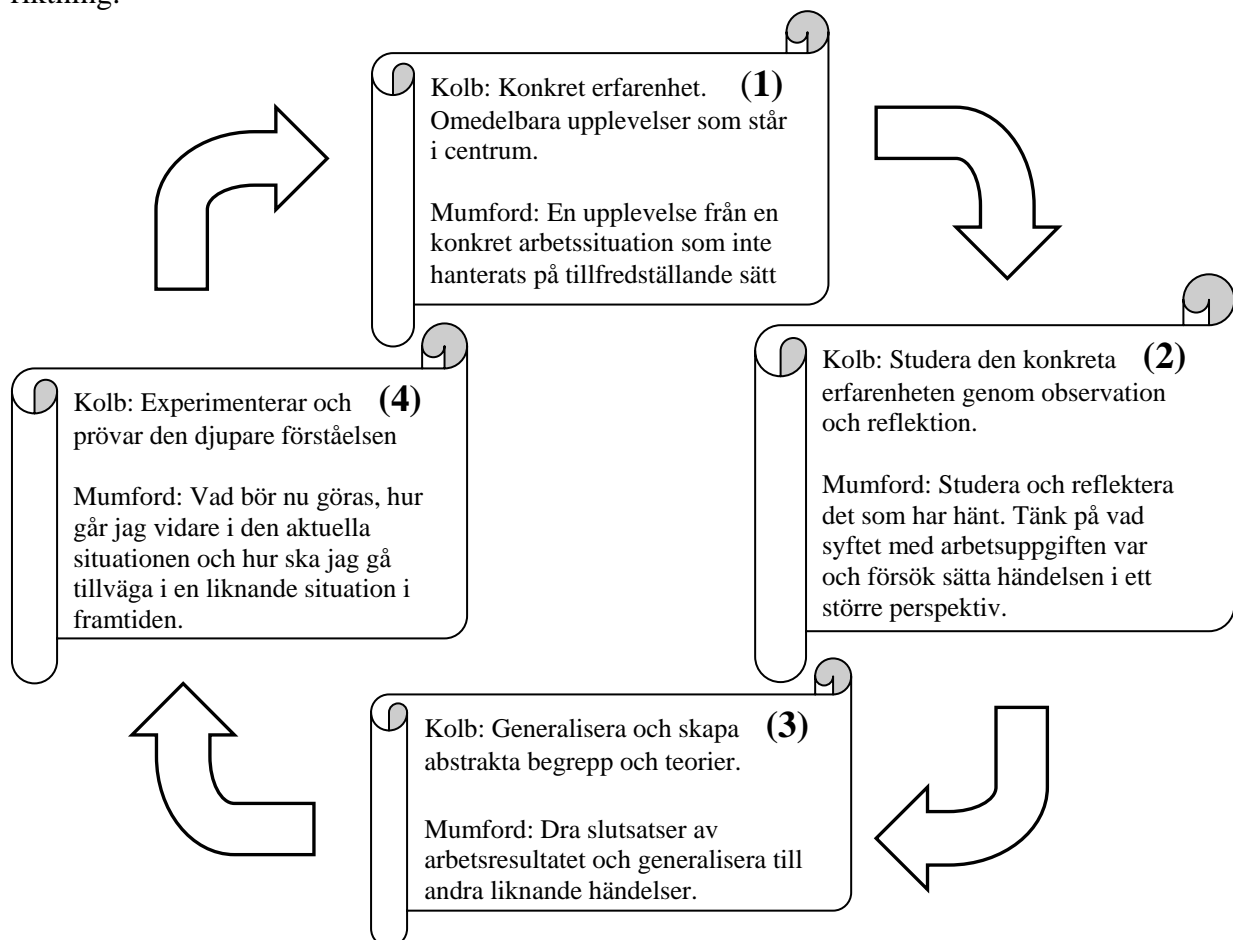
Personer som sysslar med personalutbildning, ledarskap och personlig utveckling ser modell 2 som en självklarhet vid kommunikation. Trots detta misslyckas de ofta i praktiska situationer då det är vanligt att övergå till modell 1 som enligt Argyris och Schön inte ger ett lika bra lärande. I situationer där chefen inte är helt säker utan där det kan finnas alternativa sätt att uppnå resultat på bör modell 2 användas. Denna modell bör också användas då chefer samtalar med personer de inte känner så väl. Modell 2 är även lämplig att använda när chefer vill undvika att komma i konflikter med personer, eller när chefer kommunicerar med någon som befinner sig i ett ojämnt förhållande gentemot cheferna. Det kan bland annat röra sig om en medarbetare som har en annan befattning än chefen själv.

Argyris och Schön anser att i de situationer då det egentligen krävs en kommunikation enligt modell 2 är individer som mest benägna att använda modell 1. Med det menas att i komplexa

och osäkra situationer med stor risk för missförstånd agerar många personer med att försöka kontrollera motparten genom att övertyga om att det är för hans/hennes eget bästa som saker och ting sker. Det resulterar många gånger i att motparten känner sig tvingad och manipulerad till att göra på ett visst sätt (Risling & Risling, 1996).

### 3.10 Experiential learning

Risling & Risling (1996 s 44 ff.) belyser inlärningsprocessen i arbetslivet. De hänvisar till Mumford (1995) som har vidareutvecklat Kolbs teori från 1984 om experiential learning. Kolb (1984) har utvecklat teorier om experiential learning som kan översättas med erfarenhetsbaserat lärande vilka sammanställts i en modell. Modellen har fyra steg och har valts att presenteras tillsammans med Mumfords modell som också har fyra steg. Mumford har valt att vidareutveckla Kolbs teori och koppla den till arbetslivet. Utifrån en bearbetning av de två böckerna har författarna till denna studie valt att producera en sammanslagning av Mumfords och Kolbs teori för att det skall vara mer överskådligt att kunna se likheter och skillnader mellan teorierna. Modellen börjar avläsas från nummer (1) för att sedan följa pilarnas riktning.



**Figur 1. Sammansättning av Mumfords & Kolbs modell.** Modell har fritt översatts från Kolb (1984 s 21) och från Mumford (1995) som beskrivits av Risling & Risling (1996 s 44-46).

Författarna till denna studie anser att Mumfords teori passar bättre i denna studie då den förhåller sig till arbetsplatser, Kolbs modell inriktar sig mer till skolan. Mumfords modell har därför valts att belysas mer ingående. Mumford beskriver nämligen att inläringen främjas genom att ha sin utgångspunkt i konkreta arbetsuppgifter.

Mumfords fyra steg:

*Steg 1:* Upplevelsen av något som inträffat på arbetet, till exempel något som har skapat konflikter, varit förbryllande eller situationer som hanterats på ett otillfredsställande sätt.

*Steg 2:* Reflektera över resultatet, till exempel genom att ställa sig frågan, vad är det egentligen som har hänt? Det är även viktigt att se till de små detaljerna i händelseförloppet, de som bidragit till hur situationen hanterats. Med hjälp av de små detaljerna skapas en tydligare bild av helheten. När händelsen ses utifrån ett större perspektiv kan något som tidigare upplevts problematiskt, ses som helt naturligt.

*Steg 3:* Från arbetsresultatet dras slutsatser och generaliseringar till händelser som påminner om denna situation. Ser individen till tidigare inträffade händelser så kan han/hon få en klarhet över det nuvarande skeendet.

*Steg 4:* Här begrundas vilka åtgärder som bör göras. Det ställs frågor som till exempel; vad kan jag göra för att komma vidare i den aktuella situationen? Hur gör jag när jag kommer i en snarlik situation i framtiden? Efter att ha arbetat med dessa frågeställningar växer en ny konkret upplevelse fram som kan komma till användning vid nästa tillfälle eller när en liknande händelse inträffar.

Tolkningen som gjorts av de båda modellerna visar hur viktigt det är att reflektera över vad som har inträffat och dra lärdom av det. Risling & Risling hävdar att det är viktigt att koppla ihop det som upplevs vara abstrakt med det som upplevs vara konkret. Till hjälp behövs då olika metoder och inlärningsmöjligheter. Citatet nedan beskriver vad företag och enskilda individer bör tänka på och arbeta med för att utvecklas och förbättra sina förutsättningar inför framtida händelser.

Vad en lärande organisation främst behöver är reflektionsutrymme och möjligheter att individuellt och i grupp experimentera fram hur de bör göra nästa gång, baserat på de slutsatser som dragits av den reflekterande processen (Risling & Risling, 1996 s 46).

### **3.11 Utbildning för små respektive stora företag**

Statens offentliga utredning (SOU) arbetar med att samla alla utredningar, både aktuella och avslutade, med direktiv och med betänkanden om lämpliga åtgärder och vidare forskning. Dessa utredningar görs på uppdrag av regeringen.

I (SOU 1998:77) bedömer Småföretagsdelegationen att det är mer komplicerat för små företag än för stora att arbeta med kompetensutveckling, utbildning och lärande i arbetet. När det gäller utbildning och lärande är det vissa saker som Småföretagsdelegationens undersökning beskriver är särskilt svåra för småföretagare att hantera, till exempel att kompetensbehovet framför allt blir mera påtagligt i akuta problemsituationer än i vanliga fall.

Småföretagare har på grund av sin arbetsbelastning och tidspress svårt för att delta i utbildning och kompetensutveckling, detta på grund av att de inte har tid eller möjlighet att vara borta från företaget. Småföretagare efterfrågar i allmänhet inte heller kompetenshöjande tjänster så ofta. Framför allt är det tjänster som rådgivning och utbildning som inte efterfrågas i så hög grad. Småföretagsdelegationen förklarar det hela med att småföretag vill se att utbildningen ger vinst vilket inte alltid är så lätt att uppvisa innan utbildningen är genomförd. När småföretagarna får förfrågan om utbildning kan den därmed ses som en belastning istället för en tillgång. Stora företag kan anställa specialister inom områden som ligger utanför kärnverksamheten, vilket resulterar i att omedelbart efter de uppmärksammat ett problem kan de få ansöka om specialisthjälp. Småföretag behöver samma kompetens vid liknande situation men behöver bara hjälp vid enstaka tillfälle. Den vanligaste lösningen för småföretagarna är därför istället att köpa kompetensen utifrån när det blir aktuellt.

Enligt (SOU 1998:77) har investeringar i kunskap och kompetenshöjning fått stor betydelse i företagen på grund av den snabba marknadsförändringen i dagens samhälle. Om företagen skall vara konkurrenskraftiga krävs utbildning med jämna mellanrum. Företagare kan idag spara skattefritt till utbildning både åt sig själv och till sina anställda. Anställda kan även göra avdrag i sin deklaration för kostnader i samband med fortbildning.

Vi anser att dessa förmåner underlättar för företag att utbilda sina chefer och medarbetare. Det skall poängteras att det är viktigt att investera i utbildningar som förbättrar samtalstekniken då kommunikation är en central del i de flesta företag. Utbildning av cheferna bör därför vara grundläggande så att kommunikationsförmågan är så god som möjligt.

Regeringens förslag utifrån Prop2000/01:72 är att:

Alla vuxna skall ges möjlighet att utvidga sina kunskaper och utveckla sin kompetens i syfte att främja personlig utveckling, demokrati, jämställdhet ekonomisk tillväxt och sysselsättning samt en rättvis fördelning (Prop2000/01:72, s 14).

I propositionen beskrivs flera strategier för att uppnå målet, en av dem är att samhället, arbetsgivarna och enskild personal ansvarar för att behovet av utbildning tillgodoses, Både på individ och gruppnivå. Sedan 1960 talet har Sverige varit bland de länder som satsat mest på vuxnas lärande. En stor del av det arrangerade vuxna lärandet sker i form av personalutbildning finansierad av arbetsgivaren. I propositionen 2000/01:72 delas det livslånga lärandet in i tre kategorier: individuellt vardagslärande, lärande i studier och lärande i arbetslivet. Lärandet i arbetslivet betonas som mycket viktigt och är på väg att få en större roll i det livslånga lärandet allt eftersom kunskapssamhället utvecklas.

### **3.12 Utvecklingsmöjligheter**

Det är många småföretagare som är överbelastade och känner sig ensamma med sina problem. En mentor kan fungera som en utomstående råd och vägledare och hjälpa till att få perspektiv på verksamheten. Det viktiga för företagaren är att hitta någon som är engagerad, kunnig och nära till hands. Mentorn kan hjälpa till att specificera problemet och ge råd och vägledning om var företagaren kan få hjälp för att lösa problemet med mera (SOU 1998:77).

SOU 1998:77 beskriver mentor på följande sätt:

Mentorer är samtalspartners och rådgivare i en mer eller mindre organiserad form. Genom en mentor kan företaget få in ny kunskap och hjälp att undvika misstag och fallgropar.

- En mentor är en oberoende och objektiv diskussionspartner med tystnadsplikt.
- En mentor har vanligtvis inga eller låga förväntningar om ekonomisk ersättning.
- En mentor kan dela med sig av sin kompetens, sina erfarenheter och sitt kontaktnät.
- En mentor fungerar som stöd och bollplank, både för företagaren personligen och i dennes yrkesroll.
- Alla kan ha en mentor.

Det finns flera fördelar med denna form av externa samtalspartners:

- Företagaren får skraddarsydd hjälp.
- Företagaren utvecklas i sin roll.
- Företaget behöver inte anställa någon.
- Företaget får tillgång till en annan persons kontaktnät.
- Det är ett billigt alternativ (SOU 1998:77, s 79).

Mentorskap är en bra och viktig tillgång för företag anser författarna i denna studie. Det är ett billigt sätt att få någon utomståendes åsikter och synpunkter på det företaget arbetar med. Enligt SOU 1998:77 lär sig företagare främst av varandra. De kontaktnät som företagen har är därför mycket viktiga att ta tillvara på då de kan generera lärande för företagen. Ahrenfelt & Berner (1992) uppmanar chefer att skaffa en diskussionspartner för att minska den inre spänning som konflikterna ibland kan medföra och som cheferna då kan uppleva. Chefen är en nyckelperson i en konfliktsituation och det är oftast upp till honom/henne om konflikten blir löst på ett bra och snabbt sätt, eller om det leder till sjukskrivningar och produktionsbortfall.

### **3.13 Sammanfattning.**

Människor i allmänhet har ett stort behov av att kommunicera. Det är viktigt att chefer behärskar kommunikationen som sker på arbetsplatsen. Chefer som inte hanterar detta på ett bra sätt missuppfattas ofta och medarbetarna blir negativt påverkade. När chefer ger kritik är det viktigt att den ges på ett korrekt sätt. Det är till exempel bra att chefer har en konkret situation att hänvisa till då medarbetarna har lättare att ta till sig denna kritik. Cheferna måste vara även vara bra lyssnare för att uppmärksamma medarbetarna och kunna ställa frågor i rätt tidpunkt.

Chefer bör vara medvetna om den reaktion och de försvarsmekanismer som medarbetarna eventuellt uppvisar när de mottar kritik. För att chefer skall våga ta upp problem med medarbetare krävs mod och att de själva inte är rädda för att exponera sig. Det finns olika sorters samtal som är svåra för chefer att genomföra men likväl är svåra samtal en av chefernas uppgifter. Vilka samtal som chefer uppfattar som svåra är upp till individen själv, dock finns vissa kategorier av samtal som i regel ses som svåra exempelvis att framföra kritik.

Vid svåra samtal är det viktigt att tänka på vilken miljö samtalet genomförs i och de praktiska arrangemang som underlättar genomförandet. Det svåra samtalen som chefer genomför kan leda till ett lärande och personlig utveckling. Lärandet sker i allt högre grad om cheferna reflekterar och drar lärdom av samtalet. Cheferna har även andra utvecklingsmöjligheter för att bli bättre på att hantera svåra samtal exempelvis genom utbildning.

## 4. Studiens frågeställningar

Med denna litteratur som bakgrund framkommer olika frågeställningar som är intressanta för undersökningen. Dessa frågeställningar är:

- Vilka samtal uppfattas som svåra av chefer och personalchefer?
- Varför uppfattas dessa som just svåra?
- Hur förbereder chefer svåra samtal?
- Hur genomför chefer svåra samtal?
- Vad krävs av cheferna för att hålla i dessa samtal?
- Vilken roll har personalchefer vid svåra samtal?

## 5. Metod

Studien har valts att belysas med utgångspunkt i en kvalitativ metod vilket kan motiveras av flera skäl. Bryman (2001) beskriver att den kvantitativa forskningen lägger sin tyngdpunkt i att kvantifiera, det vill säga dra generella slutsatser om någonting samt pröva teorier. Citatet nedan uttrycker däremot den kvalitativa metoden såhär;

Kvalitativa forskare hävdar också att de kan få en djupare förståelse av sociala fenomen än vad man kan få från kvantitativa data (Ryen, 2004 s 15).

För att läsaren ska få en djupare insikt i de olika fenomen som frågeställningarna handlar om, motiveras det att en kvalitativ studie görs. Metoden utgör en större möjlighet till att kunna ställa mer djupgående följdfrågor som kan få fram mer vidareutvecklande historier ifrån respondenterna än om en kvantitativ metod hade valts. En kvalitativ intervju ställer höga krav på att forskaren är skicklig på att få respondenterna att öppna sig och berätta fritt och grundligt kring de frågeställningar forskaren har. Denscombe (2000) beskriver att forskare antingen gör valet att få en ytlig information från ett stort antal individer eller att få en mer detaljerad information från ett mindre antal individer. Då valet blev att använda sig av mindre antal intervjuer kunde således en fördjupning av respondenternas berättelser ske.

Författarna anser att människan är fri att skapa sin egen verklighet och att det kan skilja sig mellan olika individer. Chefers subjektiva uppfattning av svåra samtal är det som är intressant i denna undersökning. Genom en kvalitativ studie blir det därför lättare att få en uppfattning av chefers subjektiva verklighet.

Valet av att göra kvalitativa intervjuer som nämnts ovan specificerades till att bli semistrukturerade. Frågeteman arbetades fram genom att utgå ifrån litteraturen och våra egna tankar kring det svåra samtalet. Semistrukturerade intervjuer motiverades till valt verktyg under studien, då det ansågs kunna framhäva de intervjuades uppfattningar och känslor etcetera. Observation som undersökningsmetod var uteslutet av två skäl. För det första skulle en observation bli oetisk, då ett svårt samtal kan få en person att känna sig utsatt, såväl som medarbetare som chef, dessutom ansågs att ytterligare en närvaro troligtvis bara skulle förvärra situationen. Den andra anledningen till att observation inte valdes beror på att den inte kan föra fram respondenternas egna och subjektiva uppfattningar om verkligheten.

## 5.1 Urval

Studien bygger på chefers uppfattningar om svåra samtal, vilka fick utgöra urvalet i denna undersökning. Som utgångspunkt för samtalen skulle cheferna i sin tur vara den kontaktperson som vanligtvis skulle hålla i de svåra samtalen med sin personal. Studien valdes också att göras utifrån storleken på företagen. Storleksmässigt delas företag in i fyra kategorier beroende på antal anställda företaget har, de delas in i mikro, små, medelstora samt stora företag. För att få svar på hur indelningen gjordes kontaktades näringslivsdepartementet (ND) per telefon. ND:s uppgifter var att 1-10 anställda i ett företag kallar sig som mikroföretag, 11-50 anställda som småföretag och 51-200 som medelstora företag. Med över 200 personer anställda får företagen kalla sig storföretag.

Val av vilken storlek på företag som studien skulle göras i bottnade i att ta del av information från organisationer med olika struktur. Med anledning av detta valdes medelstora företag bort då antalet anställda inte avvek nämnvärt från småföretag och storföretag och då antogs att de var strukturerade på liknande sätt som små- och storföretagen företagen.

Internet Explorer fick utgöra informationskällan för att finna *Affärsdata*, som är en länk i bibliotekets databas på Högskolan Kristianstads hemsida. Under länken söktes det efter tre olika typer av företag i Kristianstad med omnejd. Valet gjordes utifrån företag som under en fyraårsperiod hade haft en del personalförändringar i form av en minskad eller ökad personalstyrka. Motivet till att företag med personalförändringar valdes ut var att de med stor sannolikhet skulle öka chanserna att få komma i kontakt med företag med erfarenhet av svåra samtal. En förklaring till den tolkningen bottnar i de förkunskaper författarna i denna studie har kring vad som kan ske under bland annat personalförändringar.

Efter att de första intervjuerna hade genomförts kom författarna till studien fram till en ytterligare aspekt som ansågs intressant. Under de första intervjuer som hölls med chefer på olika företag framkom det en stor avsaknad av personalchefer i svårhanterliga situationer bland de anställda. Med utgångspunkt i att stora organisationer och företag med större sannolikhet har en personalchef med en stöttande funktion än i de mindre organisationerna/företagen, valde författarna att intervjua personalchefer i denna målgrupp.

Personerna på de företag som deltog i undersökningen var tio till antalet men i olika branscher och med olika inriktningar. Sex av företagen var knutna till industrin, ett arbetade med personaluthyrning, ett annat var verksam inom bilbranschen och de sista två var verksamma inom offentlig sektor. Av de personer som vi intervjuade var sex personer män och fyra kvinnor vilket inte kommer att läggas någon vikt vid då denna studie inte avser att spegla

innehållet utifrån ett genusperspektiv. De intervjuades befattning på företagen innefattade fyra verkställande direktörer, en platschef och fem stycken personalchefer

## **5.2 Datainsamling**

Kvale (1997) skriver att det vanligaste sättet att genomföra en kvalitativ intervju på är att spela in intervjun med hjälp av en ljudbandspelare, vilket också gjordes. Bandspelaren placerades mellan undersökningsdeltagarna och mellan den som skulle intervjuas. För att göra situationen mer naturlig och bekväm för den medverkande inleddes ett allmänt kallprat efter det att ljudbandspelaren placerats. Ljudbandspelaren sattes efter en stund på för att därefter kunna inleda intervjufrågorna. Själva intervjuerna upplevdes som trevliga och mycket intressanta. En av intervjuerna avbröts då intervjupersonen för det första var en halvtimmes försenad samt att den därefter blev avbruten av ett telefonsamtal inne i rummet. Med en motivering att telefonen mot förmodan skulle ringa flera gånger till under intervjun, och som han/hon var tvungen att behöva ta, så önskade intervjuaren att boka om intervjun. När detta erbjöds nekades det med förklaringen att personen ofta var tvungen att svara i telefonen och att det inte fanns tid till att boka in ett nytt intervjutillfälle. Intervjun för detta tillfälle har valts att tas bort ifrån det övriga resultatet då det inte framkom något användbart material under den korta tid som intervjun pågick. Med påbörjade elva intervjuer blev därmed tio fullföljda som också är med i resultatet.

De två intervjuguiderna som användes under samtalen lades upp på följande sätt. Först inleddes intervjun med allmänna frågor för att underlätta för respondenterna. Därefter lite mer öppna frågor kring huvudämnet svåra samtal. Intervjuguiden består av olika teman med underrubriker. Dessa intervjuguides är bifogade som bilagor I och II.

## **5.3 Etik**

Alla personer som medverkade under intervjutillfällena blev informerade kring Vetenskapsrådets fyra följande huvudkrav:

1. Konfidentialitetskravet: Att medverka i denna forskning inte röjer den medverkandes identitet och tillika i företaget. Att det endast är de två undersökningsdeltagarna samt deras handledare som vet vilka som deltar i undersökningen. Utskrifterna och ljudbanden ska förvaras på ett säkert ställe och kommer att förstöras efter uppsatsens godkännande.
2. Nyttjandekravet: De medverkandes uppgiftsutlämning kommer endast att användas i denna studie och inte i någon annan.
3. Informationskravet. De medverkande har blivit informerade om vad den aktuella studiens innebörd och syfte är.
4. Samtyckeskravet: Medverka i denna forskning var frivillig och om den medverkande på något sätt ville dra tillbaka sina uppgifter fick detta göras när som helst och utan särskilda anledningar.



Kraven som beskrivs ovan är till för att skydda och underlätta för intervjupersonerna. Att personerna har ställt upp frivilligt och att de vet vad de ställer upp på är en viktig faktor för den personliga integriteten. Eftersom önskan var att få intervjudeltagarna att öppna upp sig och tala fritt kring de frågeställningar som ställdes är konfidentialitet ett gott och skyddande element för den intervjuande. Till följd av denna behöver den intervjuade inte stå till svars för sina intervjuvar.

## **5.4 Tillförlitlighet**

Widerberg (2002) påpekar att det är viktigt att tänka igenom den metod som skall användas, då forskaren bör välja den metod som bäst besvarar de frågeställningar som ställts och metodavsnittet beskriver vårt val av metod.

Widerberg anser att begreppen validitet och reliabilitet inte passar bra in i den kvalitativa forskningen. Detta för att de begreppen inte har lika stort syfte inom kvalitativ forskning som en kvantitativ, då reliabiliteten bland annat syftar på att forskaren skall kunna bli utbytt och resultatet ändå bli det samma. Carlström & Carlström-Hagman (2007) menar att det inom den kvalitativa forskningen är det människans egen uppfattning om sin verklighet som är intressant. Validiteten kan till viss del styrkas genom att resultatet svarar mot de frågeställningarna som ställs i undersökningen.

Reliabiliteten är svår att styrka i denna kvalitativa undersökning vilket inte anses som något hinder då detta inte var syftet med undersökningen. Validiteten är däremot lättare att styrka då denna undersökning ska svara på de frågeställningar som ställts.

Det skall uppmärksammas att det kan finnas några felkällor som kan förekomma för när intervjuer görs ges en persons subjektiva uppfattning om fenomenet. Uppfattningen kan skilja sig från den faktiska verkligheten i vissa avseenden, dels genom att respondenterna kan beskriva det som de anser är rätt i de olika aspekterna vilket kan skilja sig från hur de faktiskt går till väga. Risling och Risling (1996) vill beskriva detta som ett vanligt förekommande fenomen. Trots detta kan författarna till denna studie utgå ifrån att respondenterna faktiskt berättar utifrån hur de faktiskt agerar utifrån de frågor som ställts till dem. Konfidentialitetskravet som har angetts till respondenterna, är till för att fungera som en skyddande faktor för att öka sonorligheten att respondenterna håller sig sanningsenliga.

En annan faktor till att svaren kan skilja sig från verkligheten är att de inte alltid minns i detalj hur de har gått tillväga och kontexten i den aktuella situationen. Carlström & Carlström-Hagman (2007) beskriver att intervjupersoner i regel inte ljugar under intervjuer utan den information som förs fram är den sanna för dem. Människor tenderar att minnas starkt positiva och starkt negativa känslor och händelser lättare än de mer neutrala. Detta kan påverkas genom att vara medvetna om fenomenet och ställa frågor som även kan fånga upp de lite svagare minnesbilderna.

## 6. Genomförande

De företag och de personalchefer som valts ut till intervjuer kontaktades först via telefon. En träff bestämdes med ett av företagen redan samma vecka och de resterande företagen skulle bli aktuella veckorna därpå. Vid första telefonkontakten uppgavs vilka som ringde och vad för undersökning som skulle genomföras. Den information som gavs tillkänna var att ämnet skulle handla om svåra samtal och gick medvetet inte närmare in på detaljer. Orsaken var att inte låta de medverkande bli inledda i tankar som skulle kunna bli styrda av dem som utför studien. Vid första telefonkontakt bokades en intervju in med de personer som var villiga att ställa upp. Endast en av kontakterna önskade ha mer information om undersökningen och bad om att få frågorna i förväg. Med noggrant övervägande valdes det att sändas ut en mall med de huvudrubriker som skulle omfatta frågeformuläret. Kontaktpersonen godtog detta och som avtalat sändes rubrikerna över till dennes e-postadress efter samtalet.

Samtliga tio intervjuer genomfördes på arbetsplatsen hos de företag som medverkade. De mest vanliga ställena där intervjuerna höll till var inne på chefens kontor, andra platser var företagets egen matsal eller något annat tyst- och avskilt rum. Vid tre av intervjuerna var båda undersökningsdeltagarna närvarande medan de i de andra sju var endast en. Orsaken till det bottnade i tidsbrist då de medverkande fritt fått bestämma en avsatt tid som i sin tur medförde att flera intervjuer fick hållas samtidigt. Under de tre intervjuerna som båda undersökningsdeltagarna medverkade valdes en ut som huvudintervjuare, den andras roll blev att observera och se till så att ingen relevant fråga eller följdfråga skulle glömmas bort att ställas. Vid den första intervjun deltog båda undersökningsdeltagarna för att bilda sig en uppfattning om hur de skall gå tillväga under de kommande intervjuerna, då vissa skulle genomföras separat men ändå gå tillväga på samma sätt

## 7. Resultatpresentation

Nedan presenteras resultatet från undersökningen med utgångspunkt från meningskoncentreringsmetoden. Genom detta tillvägagångssätt ansåg författarna att empirin tillvaratogs på bästa sätt. Kvale (1997) beskriver detta tillvägagångssätt med att undersökarna läser igenom intervjuerna och får en helhetsbild av dem. Därefter formuleras teman som svarar mot undersökningens syfte och frågeställningar. Resultatet har valts att presenteras i två delar, där chefer och personalchefer delas in var för sig. Valet gjordes med den avsikten att kunna belysa de olika aspekter som framkommit av de olika grupperna under intervjuerna. I avsnittet för slutsatser och diskussion har det valts att redovisas de båda grupperna tillsammans under vissa rubriker då de belyst samma tema. Då författarna i denna studie ibland har valt att beskriva chefer och personalchefer tillsammans och ibland inte så har ordet *respondenter* valts när syftet avser att beskriva de båda grupperna tillsammans. När ordet *cheferna* används, avses de chefer som deltagit i undersökningen samt de chefer som personalcheferna hade i sina organisationer. Med ordet *personalchef* syftas det till de personalchefer som deltagit i undersökningen. Åsikter som framkommer i texten har ibland uttalats från chefer i allmänhet vilket också kommer att framgå i texten.

## **7.1 Resultat: Chefer**

### **7.1.1 Uppfattningen om de svåra samtalen**

Cheferna som intervjuades hade liknande uppfattning om vilka samtal som uppfattades som svåra. Det mest berörda samtalet var att ge kritik, detta ansågs allmänt som svårt och det var särskilt jobbigt när kritiken skulle framföras till någon som cheferna hade en nära relation med. Kolleger som varit på arbetsplatsen under lång tid och som tidigare fungerat problemfritt men som på senare tid börjat missköta sig har gjort att vissa chefer blandar in personliga känslor när de ska framföra sin kritik:

De samtal som kan vara knepigare är ju alla samtal, där man så att säga behöver kritisera, att komma med kritik, det är ju alltid svåra samtal. Det är lätt att vara positiv och komma med bra men är det sämre så är det ibland lätt om det är konkreta saker

När kritik skulle framföras ansågs det lättare om det fanns konkreta situationer att referera till så att medarbetaren inte skulle uppfatta att chefen kom med falska anklagelser. Förutom att framföra kritik ansågs nedskärningar bland personalen som svåra samtal, missbrukarsamtal poängterades också som mycket svåra att genomföra.

## **7.2 Innan samtalet**

### **7.2.1 Förberedelser**

De flesta respondenterna poängterar vikten av förberedelser innan ett svårt samtal ska genomföras. Det som respondenterna förbereder sig på är de formuleringar gällande den information de vill diskutera under samtalet så att budskapet inte framförs alltför negativt. Det framkommer att vissa chefer sätter upp stödord och stolpar över vad samtalet ska innehålla och skriver ner en del argument som är till sin egen fördel och eventuella motargument som motparten kan komma med. De flesta förberedelserna handlar dock om en mental förberedelse:

Någon gång har jag skrivit ner lite stödord alltså som jag har förberett tidigare, men oftast har jag det i huvudet.... ...det är ju argument och motargument för och emot.

Jag förbereder mig ofta genom att noga tänka igenom vad det är som jag vill ha sagt, jag skriver kanske lite stolpar.

Jag kan säga att idag har jag inga större förberedelser.

Vissa chefer framhåller att i många samtal förbereder de inte sig särskilt mycket utan tar problemen som de kommer och då finns det inte alltid tid för förberedelser.

## 7.2.2 Dåligt förberedd

De flesta respondenterna ansåg att de oftast var väl förbereda inför ett svårt samtal, men det framkom även att de vid vissa tillfällen inte varit tillräckligt förbereda:

Nej jag tar ju inte upp någonting om jag inte har bra på fötterna.

Medan någon ansåg att de vid flera tillfällen känt att de varit för dåligt förbereda:

Ja, ja, ja, massor med gånger.

Det har hänt ja... ... Det är det värsta man kan råka ut för, att man har sagt någonting och sen har man varit dåligt underbyggd i vad man har argumenterat för, men det försöker jag att inte var.

## 7.2.3 Skillnad beroende på förberedelsegrad

De flesta respondenterna anser att det är tryggare när de är väl förberedda och att samtalen blir desto lättare ju mer förberedda de är:

Givetvis, ett väl förberett samtal brukar alltså för det mesta mynna ut att man, två skiljs alltså och har förstått varandra, men om man är dåligt förbered så kan det bli fel alltså.

Någon av respondenterna beskrev att när de är mer förberedda räknar de i många fall med att samtalet ska mynna ut i någonting bra och behöver då inte var så nervösa innan och under samtalet.

## 7.3 Under samtalet

### 7.3.1 Miljön

Det råder stor skillnad på var respondenterna befinner sig vid svåra samtal. Det som framkommer är att någon poängterar hur viktigt det är att hitta en neutral plats att sitta på så att inget annat stör. De betonar vikten av att det inte ska bli chefens revir som den anställda är inne och trampar på, då det i dessa miljöer kan uppstå en maktposition:

Vi kan sitta i konferensrummet, där finns inga datorer eller telefoner. Det är ganska neutraliserat, en kopp kaffe och så där va. Då försöker man nog hålla sig ifrån det här, för såsom du och jag sitter nu, då har vi en makt position.

Det kan variera, ibland inne på mitt rum ibland här inne i personalens matsal. Ibland har vi gått ut och promenerat och pratat om det.

Det var tre stycken som oftast befann sig på chefens kontor och de ansåg att det fungerade bra:

I regel här på mitt kontor. Jag kan ju inte ha några synpunkter på det, men möjligtvis den killen som jag har det här svåra samtalet med, han känner kanske sig i underläge kanske det vet jag inte.

### 7.3.2 Inledning av det svåra samtalet

Det varierar en del på hur respondenterna inleder ett svårt samtal, vissa går direkt på kärnan och andra inleder med en presentation över bakgrunden till varför individen i fråga är här.

Det var ett par respondenter som svarade att det skiljer sig hur de inleder ett svårt samtal beroende på om det är planerat eller oplanerat:

Det planerade samtalet, då följer man liksom en struktur och det kan då vara baserat på det materialet som man lämnat ut till vederbörande några dagar innan. De spontana samtalen kan vara väldigt i affekt ibland faktiskt, det kan vara krissituation av något slag. Det kan inledas hur som helst, höll jag på att säga.

En respondent framhöll att han/hon hanterade de yngre och de nyanställda på ett lite mer varsamt sätt när de skulle diskutera svåra saker. Detta tyckte denne var viktigt eftersom de yngre ofta hade mindre erfarenhet av att ta emot kritik och ofta tog åt sig mer personligt än vad de äldre gjorde. Respondenten tyckte det var viktigt att ordentligt kunna prata ut om problemen och inte släppa iväg någon som inte hade fått framföra sin mening om problemet eller som kände sig illa behandlad av chefen:

Då går alla runt och snackar om det. Då tappar man en massa produktionstid, då är det bättre att han sitter en stund till, för när han går där ifrån skall han förhoppningsvis känna; bra vi pratade.

Framförallt de yngre grabbarna där försöker man säga något positivt, du är duktigt och sedan gå över till vad jag vill komma till. Kommer jag med kritiken direkt, då kan man bara konstatera jaha, nu kan du gå.

### 7.3.3 Sammanfattning och avslutning

Något som alla verkar vara överens om är att det inte är bra att avsluta ett svårt samtal mitt i. En av respondenterna beskriver att vid de tillfällen då svåra samtal har dragit ut på tiden och vederbörande haft ett kundbesök inbokad efteråt, så har han/hon bitt sin sekreterare att ringa upp kunden och säga att de får skjuta upp mötet. Han/hon menar som flera av de andra att det är dåligt att avsluta ett svårt samtal fören allt är utrett:

Man får aldrig avsluta ett möte förrän allt som tagits upp och kommit fram är utträtt, så att man inte lämnar mötet och att det känns oavslutat och att saker hänger i luften.

När samtalet lider mot sitt slut poängterar en av cheferna speciellt att han/hon brukar knyta samman samtalet på ett sätt som vederbörande tycker är bra.

Jag brukar tillsammans med de jag har samtal avsluta med att förstår du vad jag menar och förstår jag hur du menar, försöker liksom har mitt budskap nått fram och har jag tagit hans budskap till mig.

## **7.4 Vad krävs för att hålla i ett svårt samtal?**

Av respondenternas svar framkommer det att en av de viktigaste egenskaperna som chefer har under svåra samtal är att de håller sig så lugna och så sansade som möjligt. I inledningen av samtalet är det viktigt att skapa ett bra samtalsklimat. Det är även viktigt att de inblandade respekterar varandra oavsett om de har olika åsikter. Chefen måste våga vara uppriktig och ärlig, men även vara en bra lyssnare och visa empati. Det är viktigt att chefen inte kritiserar personliga egenskaper utan koncentrerar sig på fakta och konkreta händelser. Även cheferna kan ta emot kritik under ett svårt samtal och då är det mycket viktigt att de inte går i försvarsställning eller försöker besitta hierarki.

## **7.5 Känslor vid svåra samtal**

De vanligaste känslorna visar sig vara att det känns vemodigt och jobbigt att hålla i svåra samtal med medarbetarna. En del upplever situationen som stressande innan själva samtalet medan andra blir mer upprörda av att vuxna människor kan vara så nonchalanta att försätta sig själva i sådana svåra situationer:

Ja det är ju väldigt sorgsamt men man blir samtidigt förbannad över att en vuxen människa kan försätta sig i en sådan situation.

Den mesta känslan är väl ändå att det känns lite obehagligt, att det är kollegor, det är vänner, det är arbetskamrater.

Ett par respondenter beskrev att de vid några tillfällen haft problem med att sova och istället legat och oroat sig på nätterna innan samtalet genomförts, men att det var värre när de var yngre och mer oerfarna:

Men när jag var yngre då var det värre, ja, man oroar sig, sover dåligt. Man ligger och grunnar på det om nätterna.

En av respondenterna beskrev att han/hon under samtalet kan få en känsla av maktlöshet och känna sig lite arg då motparten enbart förnekar sitt agerande och vägrar att samarbeta. Efter det svåra samtalet kände de flesta respondenterna en lättnad över att samtalet var genomfört. Någon respondent beskrev att när samtalen kändes lyckade ökade självförtroendet inför kommande svåra samtal:

Det känns positivt i regel, nu är det utträtt, nu går vi vidare.

Nästan alla respondenter beskrev att de var ensamma om att fatta beslut angående de svåra samtalen och hade heller inte någon att prata med gällande den svårighet som kan uppstå till följd av de svåra samtalen på arbetsplatsen. Det fanns en stor vilja att ha någon att kunna utbyta sådana frågor med. De flesta ansåg dessvärre att det skulle vara orimligt för mindre företag att ha en personalchef som stöttning då den ekonomiska aspekten inte skulle tillåta det:

Nej det finns inget sånt för småföretag.

Det var istället personer i chefens privata närhet som agerade bollplank. Detta ansågs som en fungerande lösning men inte som en optimal:

Det kan ju också vara ett problem när man är egenföretagare eller företagsledare för det är inte många som kan tänka sig in i situationen.

## **7.6 Utbildning i samtalsteknik**

Flertalet av respondenterna hade endast verksamhetsanknuten utbildning. Det var endast en person som hade kompletterat med utbildning i samtalsteknik. Saknaden av utbildning i att hantera svåra samtal var tydligast under början av karriären då endast lite eller ingen erfarenhet av denna sorts samtal hade påträffats. När respondenterna arbetat ett antal år ansåg de att deras erfarenhet av svåra samtal gjorde att en utbildning i ämnet skulle ha varit överflödigt:

Den hade nog hjälpt mig mer när jag var 25-30 år än vad den hade gjort nu, för erfarenheten gör ju att man blir säkrare och säkrare med åren.

En av anledningarna till att respondenterna inte införskaffat sig utbildning i samtalsteknik under årens lopp var att de tyckte utbildning var dyrt och krävde att de var borta från sitt arbete under längre perioder, vilket krävde ytterligare arbete och/eller en ekonomisk förlust.

## **7.7 Resultat: Personalchefer**

### **7.7.1 Uppfattningen om de svåra samtalen**

Det är framför allt det enskilda samtalet mellan chef och medarbetare som uppfattas som svårt. I samtalet är det svårt att ge kritik då man inte vet vilka reaktioner budskapet kommer att framkalla. Det kan vara reaktioner som ilska eller att någon blir ledsen och gråter eller rusar ut från rummet. Det som tas upp kan röra sig om många olika saker till exempel att berätta att någon inte presterar det som förväntas av dem, eller att säga upp någon från sin tjänst.

Sedan kan det ju vara att du inte sköter ditt jobb ordentligt, att någonting händer, förändrade arbetsuppgifter. Alltså och allra svårast är det om din personlighet inte passar in ju, det är alltid lättare att gå på något konkret

De samtal som nästan alla respondenterna anser är svåra att genomföra är omplaceringar, uppsägningar och att ge kritik till medarbetare. Att ge kritik betraktas ofta som svårt då det krävs en dialog för att uppfatta om kritiken tolkats på rätt sätt.

## 7.7.2 Stöttning av chefer

Samtliga respondenter berättade att de stöttar andra chefer i företaget, en del både med fysisk närvaro vid de samtal cheferna har med personalen och en del med goda råd om hur de kan genomföra samtalet på ett bra sätt. Det som avgör vilken hjälp som cheferna behöver beror på vilken sorts samtal som cheferna skall genomföra och deras erfarenhet kring de samtalen. När personalchefen skall stötta med sin närvaro vid svåra samtal bestäms i förväg vilken person som ska leda samtalet och vilka roller som vardera chef ska ha. Den stöttning som oftast ges är mer av en dialog där personalcheferna själva samtalar med cheferna och utbyter idéer och tankar. Eventuellt kan denna dialog ge cheferna en annan synvinkel på problemet:

Inte så mycket för kanske hur de skall lägga upp samtalet men utan mer för att bolla tankar och idéer kring just det ärendet, vad det nu kan vara för någonting.

Jag frågar mycket, ställer mycket frågor så att dem själva får tänka högt. Jag sitter ju inte inne med svaret eftersom jag inte känner den personen det handlar om kanske och så, så då handlar det mer om att, att få dem att tänka högt genom att ställa kloka frågor.

Även om personalchefen har kunskap om hur olika svåra samtal skall genomföras är det inte alltid att denne har svaret, då alla samtal är unika och olika faktorer spelar in under varje samtal. Det är inte så att personalchefen alltid har alla fakta i ett fall utan måste då inta en ställning som en "allmän" stöttare till chefen.

Vissa chefer har svårare för att hantera svåra samtal med personalen och de cheferna försöker ofta dra ut på uppgiften eller låter någon annan ta samtalet. Det är då viktigt att någon stöttar och kan vägleda cheferna i rätt riktning:

Vissa tycker nja, skulle inte någon annan ta de. Och då får man kanske stötta och peppa ännu mer att det här är faktiskt ditt ansvar, och gör nu såhär och tänk på det här och sätt er ner i lugn och ro och ha papper framför dig där du har skrivit så att du känner dig förberedd.

## 7.7.3 Stöttning efter svåra samtal

Är det så att personalchefen har hjälpt till med stöttning eller dylikt innan chefer skall hålla svåra samtal är det vanligast att cheferna återkommer efter samtalet för att ha en dialog om hur samtalet utspelade sig. Vid denna dialog kan chefen få återkoppling för sitt handlande i den aktuella situationen. Det viktigaste var att ha möjlighet att kunna diskutera igenom hur det hela hade fortlöpt och att cheferna själva kan beskriva sitt handlande och vad de eventuellt behöver begrunda tills nästa gång:

Efteråt så följer vi upp; hur blev det här och hur tycker du det har verkat och sådant i så fall. Så de känner att de har stöd hela tiden ifrån oss i det de gör.

En av personalcheferna framhöll att det var mycket sällan som han/hon diskuterade i efterhand med chefer som hade varit med om svåra samtal. Denna personalchef förklarade det hela med att cheferna oftast diskuterade om de problem de hade med sina närmaste chefer som oftast var någon annan.



## 7.7.4 Chefers utbildning i samtalsteknik

De olika organisationerna som personalcheferna arbetar i har var för sig olika ledarskapsutbildningar, i dessa utbildningar ingår samtalsteknik som en del. Vissa företag har ledarträningsprogram där cheferna får träna sig i att vara chefer, i dessa träningsprogram ingår olika moment både praktiska och teoretiska som chefer kan ställas inför:

Börjar du som chef på det här företaget så innebär det att alla chefer skall gå en ledarutveckling som företaget har plockat fram och där ingår det här med kommunikation, svåra samtal, och liknande saker, om hur man som chef kan hantera det på ett vettigt sätt.

Ledarutvecklingsprogrammen är på de flesta företag till för alla chefer inom organisationen men hänsyn tas till de tidigare genomförda utbildningarna och även till vilka utbildningar som individen själv anser sig behöva.

De flesta personalchefer tycker att cheferna på företaget har en bra utbildning i samtalsteknik och har också en möjlighet till att förbättra sina kunskaper allt eftersom behov finns. Det framkommer dock att en del inte har den utbildning som skulle ha varit önskvärd angående hantering av svårt samtal:

Ja, jag tycker att våra chefer har fått de förutsättningar som behövs. Alltså de har fått utbildning. Men som sagt deras förmåga sen är ju väldigt olika, det varierar ju hur bra de är på de här samtalen även om alla har fått samma utbildning

Deras chefsposition kräver att de skall göra det och alla har inte tillräckligt på fötterna för att göra det.

## 7.7.5 Vad som krävs för att hålla i ett svårt samtal?

Flera av respondenterna betonar vikten av att ha en god självkänedom, då de anser att detta stärker den egna prestationen i det svåra samtalet. Det gäller som chef att inte bara utföra de svåra samtalen utan att även granska sitt eget handlande och dra lärdom av hur samtalet genomfördes så att en personlig utveckling kan skapas. En rak och ärlig kommunikation är mycket viktig liksom att ha mod att genomföra de svåra samtalen. Även att visa empati för andra människor och ha förmågan att sätta sig in i deras situation visar sig vara viktig, likaså att chefen har en förmåga att skapa förtroende för sina medarbetare så de känner att de vågar komma och prata med chefen om sina problem:

Men vågar man inte ha den öppenheten, då är det ju ett problem och det är i och för sig ett chefsansvar att se till att man kan få det förtroendet mellan varandra så att man vågar gå till sin chef och ta upp problem. För att undvika framtida problem.

Det är även viktigt att cheferna är väl pålästa, dels på område samtalet skall handla om men också om personen som individ så att chefen kan sätta sig in i hans/hennes situation. Chefen skall även ha förmågan att kunna styra samtalet utan att för den sakens skull styra det som sägs. Det som krävs är också att chefen är trygg i sig själv och sin roll som chef vilket oftast kräver erfarenhet:

Det är svårt för alldeles nya chefer, det här är en tuff uppgift och därför är det ofta så att det här är ett chefsproblem, det är lättare att sopa det här under mattan. Det här är något av det svåraste en chef kan ta sig för.

## **8. Slutsatser och diskussion**

### **8.1 Vilka samtal uppfattas som svåra?**

Det som de flesta respondenter ansåg var svårast var att ge kritik till sina medarbetare. Att just detta skulle vara svårast kan förklaras med att de inte vet hur medarbetaren kommer att reagera på den kritik som framförs. Detta faktum gör att cheferna ofta upplever situationen som mest osäker och jobbig före själva samtalet än under och efter. Andra former av samtal som uppfattades som svåra var avskedssamtal, omplaceringssamtal och missbrukarsamtal. Avskedssamtalen och omplaceringssamtalen ansågs inte vara fullt så svåra som missbrukarsamtalen då medarbetarna ofta var medvetna om eventuella åtgärder i förväg. Missbrukarsamtalen ansågs inte bara som svåra utan de ansågs vara mycket jobbiga och påfrestande att ta upp. Även vid detta samtal handlar det besvärliga framförallt om att cheferna inte vet vilka reaktioner medarbetarna kommer att ha.

Författarna till denna studie anser att när chefer ger kritik till sina anställda är det oerhört viktigt att han/hon kritiserar personens handlingar och inte personen i sig, då det är lättare att ändra på sitt handlande än på sin egen personlighet. Det är dock en viss svårighet i att kritisera en persons handlingar då personen även kan uppfatta denna kritik som en personlig anklagelse. För att framföra kritiken på ett lämpligt sätt bör man istället ha bra argument, konkreta saker att hänvisa till och inte använda personangrepp. Det är till exempel inte bra att förklara för den anställda vilka personliga brister denne besitter. Problemet bör istället kunna förklaras på ett bra och sakligt sätt så att problemet som tagits upp därefter kan granskas tillsammans med den anställde för att eventuellt finna de faktorer som orsakat problemet. Samma tillvägagångssätt gäller för missbrukarsamtal, det är även ett problem som bör lösas tillsammans.

På detta sätt ges den anställde tillfälle att själv upptäcka sitt eventuella fel eller hitta andra felkällor. Om detta görs har chefen inte anklagat den anställde utan skapat en möjlighet för medarbetaren att själv se de eventuella felen/bristerna. Bergman & Blomquist (2004) menar att personen som äger problemet, också äger lösningen, som i detta fall är medarbetaren. Chefens roll blir då att hjälpa medarbetaren att uppmärksamma problemet och stötta fram till en lösning.

Personalcheferna poängterar vikten av att ha en dialog med medarbetaren när ett svårt samtal hålls, då det är på detta sätt som personalchefen förstår om medarbetaren uppfattat kritiken på det sätt som var menat, det vill säga genom en tvåvägskommunikation. Detta stöds av både Kerfoot (2002) och Säljö (2000) som båda anser att de är genom samtal och interaktion vi

drar lärdom av saker. Ett sådant synsätt är bra och utvecklande för både organisationen och den enskilde medarbetaren. Att personalchefen agerar på detta sätt vid ett svårt samtal är att föredra, då det svåra samtalet utnyttjas till något positivt istället för något besvärligt.

## **8.2 Erfarenhet**

Respondenterna framhåller tydligt vikten av erfarenhet och hur denna påverkar det svåra samtalet. Genom att ha haft svåra samtal lär sig cheferna hur det känns och hur de skall agera, denna faktor inverkar även på osäkerheten innan samtalet. Även om cheferna haft många svåra samtal så är det likgiltigt om de inte utnyttjar sin erfarenhet och reflekterar över de samtal de haft. Risling & Risling (1996) hävdar att det är reflektionen av sitt eget agerande och de slutsatser som görs, som leder till utveckling både individuellt och organisatoriskt. Denna insikt finns hos flertalet av respondenterna då det framkommer att det krävs god självkännedom och ett kritiskt granskande av sig själv för att svåra samtal skall bli lyckade i framtiden.

## **8.3 Genomförande av det svåra samtalet**

Inledning av ett svårt samtal visar sig variera hos en del av respondenterna, då vissa angriper problemet direkt medan andra börjar med mer allmänna ämnen. Det är problematiskt att veta vilket som är att föredra, då varje samtalssituation är unik. Det gäller då för chefen att lyssna och läsa av vad som är lämpligast att göra i den aktuella situationen. En fördel med att gå direkt på problemet är att medarbetaren känner att denne får omedelbar respons och hjälp. Nackdelen är att lösningen på problemet kan vara kortsiktigt, då problemet i grunden inte blir löst. Om problemet återkommer efter denna kortsiktiga lösning krävs en ingående granskning av problemet.

Lind & Lisper (1990) beskriver ett tillvägagångssätt som bör användas vid ett samtal som behandlar ett problem. Detta tillvägagångssätt innebär att samtalet inleds med en analys av problemsituationen där problemet fastställs för att på så sätt kunna angripa problemet på bästa sätt. Görs denna analys på ett grundligt sätt är det lättare att hitta de egentliga orsakerna till problemet och på så sätt få till stånd en långsiktig lösning.

De flesta respondenterna bedömer att ett svårt samtal inte skall avslutas från det är färdigdiskuterats. När samtalet väl lider mot sitt slut är det en god idé att göra någon form av sammanfattning, vilket är något som de flesta respondenter anser är bra.

En sammanfattning görs för att reda ut oklarheter, undvika missförstånd och för att chefen skall se att medarbetaren uppfattat samtalet på det sätt som var tänkt. Detta bekräftas av Lindh & Lisper (1990) som skriver att med hjälp av sammanfattningen knyts samtalet samman och eventuella otydligheter klagörs.

Arbetsplatsernas svåra samtal har enligt flertalet av respondenterna inte ägt rum på chefens kontor utan på olika avskilda platser. Av dem som oftast genomförde sina samtal på chefens kontor hänvisade de flesta till praktiska skäl och någon till att det var tryggare för chefen att hålla samtalet där. Ohnstad (1995) skriver att ett svårt samtal bör hållas i en sluten miljö där

klimatet inbjuder till att ta upp känsligare saker. I en sluten avskild miljö är det lättare för chefen att rikta sin fulla koncentration på medarbetaren.

Författarna till denna studie anser att chefer måste tänka på var de svåra samtalen ska äga rum, beroende på vilken sorts samtal som skall genomföras. Alla svåra samtal behöver inte genomföras i en sluten miljö, det har mycket att göra med hur väl chefen känner medarbetaren och hur pass insatt chefen är i medarbetarens situation. Är inte chefen övertygad om att medarbetaren inte har någon åsikt om var de ska befinna sig så bör chefen alltid utgå ifrån att sitta avskilt i de första samtalen.

#### **8.4 Personalchefens roll vid det svåra samtalet**

Samtliga personalchefer arbetade bland annat med att stötta andra chefer inom organisationen i det svåra samtalet. Stöttningen ser ut på olika sätt, dels genom fysisk närvaro innan, under och efter det svåra samtalet och dels genom dialog kring det svåra samtalet. Vid fysisk närvaro fördelas de olika rollerna upp mellan cheferna så att det tydligt framkommer vem som leder samtalet. Dialogen innefattar en diskussion där personalchefen tillsammans med chefen försöker hitta nya infallsvinklar och lösningar på hanteringen av det svåra samtalet. I de fall då cheferna behöver hjälp ger personalcheferna även råd för hur han/hon bör gå till väga vid genomförandet av det svåra samtalet. Har personalcheferna hjälpt eller stöttat cheferna innan det svåra samtalet är det vanligast att de även diskuterar samtalet i efterhand för att cheferna skall framföra hur samtalet utvecklades och få respons på sitt agerande. Något som framhölls som betydande var att cheferna skulle känna att de hela tiden får stöd från personalcheferna.

Kommunikationen mellan personalcheferna och cheferna skapar ett lärande för båda parterna. Säljö (2000) ser denna kommunikation som ett lärtillfälle utifrån ett sociokulturellt perspektiv då interaktionen skapar ett lärande när båda parterna diskuterar och reflekterar över sitt handlande.

Författarna i denna studie anser att det underlättar betydligt om det finns en personalchef som stöttar och hjälper chefen i sin chefsroll. Personalchefens stöttning skapar en känsla av trygghet för cheferna och ökar det individuella lärandet. Vissa av de företagen där intervjuerna genomfördes på fanns ingen personalchef att tillgå. På dessa ställen upplevdes det som ett bekymmer eftersom det fanns en avsaknad att kunna utbyta frågor och ta upp problem med någon. Dessa chefer får till följd av det inte samma respons på sitt agerande och har troligtvis då också svårare för att dra lärdom av sitt handlande.

#### **8.5 Utbildning i samtalsteknik**

Det framkom att flertalet av cheferna inte hade någon utbildning i samtalsteknik. Cheferna ansåg att det var viktigare med utbildning när de var yngre och nyanställda och ansåg att de kompenserat bristen på utbildning genom erfarenhet. Respondenterna är medvetna om att det finns utbildning att tillgå inom ämnet. *Författarna har därmed valt att ta upp olika utbildningsmöjligheter i en bilaga.* Många av cheferna ansåg att det inte fanns utrymme för utbildning då det var allt för dyrt och krävde mycket tid. Detta påstående styrks av SOU (1998:77) som även beskriver specifika svårigheter som småföretag är drabbade av.

Personalcheferna ansåg att flertalet av cheferna på deras företag hade den utbildning som krävdes för att hålla i svåra samtal. Skillnaden på utbildning kan dels förklaras med att personalcheferna arbetar på större företag och har då större resurser för att utbilda sin personal. Att mer än hälften av alla respondenter hade utbildning i samtalsteknik anses som positivt av författarna till denna undersökning, dock anses att av de som saknar utbildning i ämnet hade samtliga tjänat på att utbilda sig inom området. Även om cheferna hade erfarenhet av svåra samtal anses det ändå att det hade varit bra om de kompletterade med utbildning inom samtalsteknik. Likaså om erfarenheten gör att cheferna blir säkrare på att genomföra svåra samtal betyder det inte att de blir bättre på att hantera dem.

Om cheferna ska bli riktigt bra och säkra på att hantera svåra samtal kan de behöva någon utomstående att diskutera med som ger dem respons och kommer med nya infallsvinklar. Detta skulle kunna uppnås genom att ha kontakt med en mentor som beskrivs i SOU (1998:77). En mentor kostar i regel inte någonting och går ut på att hjälpa och stötta. Det kan vara lämpligt att finna en mentor som arbetar inom samma bransch och som har mycket erfarenhet och utbildning eftersom en sådan person troligtvis innehar de egenskaper som efterfrågas.

## **8.6 Vad krävs för att hålla i ett svårt samtal?**

Det som respondenterna anser krävs av cheferna är:

- God självkänedom
- Att var lugn och sansad
- Uppriktig och ärlig
- Att ha förmågan att skapa förtroende
- Rak kommunikation
- Trygg i sig själv och sin roll som chef
- Förmågan att skapa ett bra samtalsklimat
- Vara en bra lyssnare
- Empati för andra människor
- Väl förberedd
- Väl påläst
- Vara saklig och hänvisa till konkreta händelser
- Visa respekt
- Förmågan att styra samtalet

Samlingen av ovanstående egenskaper visar hur komplext det är att vara den som håller i ett svårt samtal, samtidigt som det är egenskaper som chefer kontinuerligt kan arbeta med för att bli en bättre samtalspartner.

Risling & Risling (1996) tar upp Mumfords modell som beskriver att man genom granskning och reflektion av sitt eget handlande i olika situationer på arbetet kan dra slutsatser om hur man kan utveckla sig för att bli bättre i kommande situationer. Genom att använda sig av Mumfords modell blir det lättare att dra nytta av sin erfarenhet och på så vis låta ens självkänndomen öka.

Att chefen har förmågan att skapa ett bra samtalsklimat är en mycket bra egenskap i sig. Tänker också chefen till hela kontexten kring samtalet så har han/hon goda förutsättningar för att lyckas med det svåra samtalet. Malten (1998) tar upp olika kontexter som alla påverkar samtalet till viss del. För att chefen ska kunna skapa ett bra samtalsklimat och få förtroende för sin samtalspartner krävs det bland annat att han/hon är en bra lyssnare som Malten (1998) och Lind & Lisper (1990) tar upp. Detta är svårt att uppnå om chefen inte visar respekt för sin samtalspartner. Olsson (2001) tar upp den vanligaste orsaken till att chefer är dåliga på att lyssna till sina medarbetare då de tror sig kunna mer än sina medarbetare. Författarna i denna undersökning hävdar att en sådan inställning tyder på respektlöshet och brist på empati gentemot samtalspartnern.

Under själva samtalet är det mycket viktigt att både chefen och medarbetaren är raka och ärliga mot varandra så att det framkommer hur problemet tolkats av båda parter. Ekstam (2001) bekräftar hur viktigt det är att framföra sina egentliga åsikter. För att båda samtalsparterna ska kunna tala öppet kring sina åsikter och få respons på dem krävs en tvåvägskommunikation. Denna kommunikationsform beskriver Maltén (1998) som ett bra tillvägångssätt för att utbyta information.

Av författarna till denna studie anses det att chefer alltid ska försöka ha en tvåvägskommunikation med sina medarbetare för att missförstånden ska bli så få som möjligt. Det anses även att tvåvägskommunikation får medarbetarna att känna sig mer delaktiga då de direkt kan ge respons på den informationen som cheferna gett dem och eventuellt komma med egna invändningar redan i ett tidigt skede.

Lindh & Lisper (1990) anser att när chefen framför kritik är det viktigt att ha konkreta saker att relatera till då medarbetarna oftast har lättare för att ta den till sig istället för chefs åsikter. Ekstam (2001) bekräftar detta och anser att genom att hänvisa till något konkret gör chefen medarbetaren uppmärksam på vad kritiken handlar om. Hur länge chefen skall samla fakta för att kunna hänvisa till något konkret beror helt och hållet på situationen och när chefen känner att det är tillräckligt.

Författarna till denna studie anser dock att chefer ska vara väl pålästa och förberedda innan något svårt tas upp med medarbetarna då detta är en trygghetsfaktor för chefen. Chefen bör dock inte dra ut på det svåra samtalet utan förbereda sig och sedan genomföra det på ett lugnt och sakligt sätt. Väntar chefen för länge finns det risk för att problemet blir större och alltmer svårhanterligt. En god förberedelse ökar möjligheterna för chefen att kunna känna sig trygg under samtalet och har då lättare för att leda samtalet på ett korrekt sätt. Nästan samtliga respondenter tar upp att det är viktigt att chefen ska inneha dessa egenskaper och antyder även att de själva arbetar på detta sätt när de genomför svåra samtal. Det är säkert många av cheferna som hanterar samtal på detta sätt och även utför det så. Enligt Risling & Risling (1996) är detta ofta inte hela sanningen. Författarna hänvisar nämligen till Argyris och Schön som beskriver två olika modeller för hur människor agerar när de skall framföra information. Författarnas uppgifter tyder på att det skiljer sig markant från hur enskilda individer anser att de agerar och hur de faktiskt går till väga.

En gemensam faktor som framkom under alla intervjuerna var att frågorna krävde att respondenterna noggrant granskade sitt eget agerande vid svåra samtal. Med förhoppning kan denna granskning medföra att de uppmärksammar betydelsen av att hålla i svåra samtal men också så att de i framtiden eventuellt gör någonting åt de saker som de tyckte fungerade mindre bra.

## 9. Vidare forskning

Inom området som belysts i denna uppsats finns det mycket kvar att undersöka. Dels om det finns någon skillnad i hanteringen av svåra samtal mellan män och kvinnor och om chefer med högre utbildning hanterar samtalen annorlunda sätt. En annan aspekt som varit intressant att undersöka är om även medarbetare intervjuats om hur de uppfattar att cheferna hanterar de svåra samtalen och om de anser att cheferna har utvecklats med tiden. En ytterligare aspekt som hade varit intressant att ta upp är hur olika organisationer arbetar med utbildning och föreläsning kring svåra samtal. Detta hade ökat kunskapen om komplexiteten kring det svåra samtalet och gett en möjlighet att på ett djupare plan granska genomförandet av det svåra samtalet. Likaså hade det varit intressant att genomföra observationer av svåra samtal då undersökaren på plats hade kunnat bevaka chefens och medarbetarens verkliga agerande, dock anses detta försvåra samtalet för chefer och medarbetare och därför vara på gränsen till etiskt oförsvarbart.

## 10. Referenser

- Ahrenfelt, B. & Berner, R. (1992) *Konflikthanteringsboken* Malmö: Liber-Hermods AB.
- Alpha competence (2006) Ledarskap, Pedagogik, *Samtalsmetodik*. Hämtad den 16 december 2006 från [www.alphacompetence.com](http://www.alphacompetence.com)
- Bergman, S. & Blomqvist, C. (2004) *Uppskattande samtalskonst* Stockholm: Bokförlaget Mareld
- Carlström, I. & Carlström Hagman, L-P. (2007) *Metodik för utvecklingsarbete och utvärdering* Lund: Studentlitteratur
- Conferator (2006) *Svåra samtal i chefsrollen*. Hämtad den 16 december 2006 från <http://www.conferator.se/education.aspx?id=31>
- Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken* Lund: Studentlitteratur AB
- Ekstam, K. (2001) *Arbetsplatsens svåra samtal* Malmö: Liber AB
- Gregow, Torkel (2006) *SFS svensk författningssamling* Stockholm: Norstedts Juridik AB
- Högskolan Kristianstad (2006) Utbildningar, kurser *Samtals och intervjuteknik*. Hämtad den 16 december 2006 från [http://www.hkr.se/templates/EducationPage\\_\\_\\_3154.aspx?kod=PSA126&language=sv](http://www.hkr.se/templates/EducationPage___3154.aspx?kod=PSA126&language=sv)
- Kaufmann, A & Kaufmann, G. (2005) *Psykologi i organisation och ledning* Lund: Studentlitteratur.
- Kerfoot, K. (2002) "Messy conversations and the willingness to be disturbed"; i *Nursing Economics*, no.6, vol.20, s 297-299.
- Kolb, D. (1984) *Experiential learning* Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun* Lund: Studentlitteratur
- Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated learning – legitimate peripheral participation* Cambridge: Cambridge University Press.
- Lindh, G. & Lisper, H-O. (1990) *Samtal för förändring* Lund: Studentlitteratur.
- Maltén, A. (1998) *Kommunikation och konflikthantering – en introduktion* Lund: Studentlitteratur
- Ohnstad, A. (1995) *Det goda samtalet* Lund: Studentlitteratur.
- Olsson, S. (2001) *Ledarskapet - ut medarbetarnas perspektiv* Finland: WS Bookwell.
- Prop2000/01:72 *Vuxnas lärande*



Retorikhuset (2006) Samtalsteknik. Hämtad den 16 december 2006 från [www.retorikhuset.se/foretag/samtalsteknik.php](http://www.retorikhuset.se/foretag/samtalsteknik.php)

Risling, A. & Risling, U. (1996) *Vattentrappan – att utveckla kommunikation och organisatorisk kompetens*. Solna: Arbetslivsinstitutet & Författarna.

Ronhy- Österberg, M. & Rosendahl, S. (1999) *Samtal som utvecklar* Malmö: Liber Ekonomi.

Ryen, A. (2004) *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier* Malmö: Liber AB

SOU 1997:158 *Vuxen pedagogik i teori och praktik- Kunskapslyftet i fokus*.

SOU 1998:77 *Kompetens i småföretag*

Säljö, R. (2000) *Lärande i praktiken. Ett sociokulturellt perspektiv* Stockholm: Prisma

Widerberg, K. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken* Lund: Studentlitteratur

# 11. Bilagor

## 11.1 Bilaga I

### *Intervjuguide till chefer*

#### 1, Allmänt/bakgrund

- Anställningstid.
- Tidigare anställningar.
- Befattning.
- Arbetsuppgifter.
- Ålder.
- Utbildning.

#### 2, Vad är svåra samtal för dig?

#### 3, Förberedelser.

- Hur förbereder du dig inför ett svårt samtal?
- Har du någon gång varit för dåligt förbered?
- Har du märkt skillnad beroende på hur väl förberedd du är?
- När anställda vill ha samtal, hur förbereder du dig då?

#### 4, Samtalet.

- Miljön?
- Avtalat specifik tid?
- Inledningen?
- När berörs det svåra?
- Vad krävs för att hålla i ett svårt samtal?
- Sammanfattning, avslutning?

#### 5, Nämn några saker som är viktigt att tänka på för att samtalet ska bli bra.

#### 6, Efter samtalet.

- Känslan efter ett svårt samtal.
- Någon att själv samtala med efter.
- Uppföljning, stöttning etc.
- Egna funderingar.

## **11.2 Bilaga II**

### **Intervjuguide till personalchefer**

#### 1, Allmänt/bakgrund

- Anställningstid.
- Tidigare anställningar.
- Befattning.
- Arbetsuppgifter.
- Ålder.
- Utbildning, specifik utbildning för samtal.

#### 2, Vad är svåra samtal för dig?

#### 3, Förberedelser.

- Hur förbereder du andra chefer att förbereda sig inför ett svårt samtal?
- Kommer andra chefer till dig för stöttning?
- Hur hjälper du dem då?
- När anställda kommer till dig, hur hanterar du de samtalen och hur förbereder du dig då?

#### 4, Samtalet. (koppla till stötning av andra chefer.)

- Miljön?
- Avtalat specifik tid?
- Inledningen?
- När berörs det svåra?
- Vad krävs för att hålla i ett svårt samtal?
- Sammanfattning, avslutning?
- Om samtalet inte hinner bli färdigt, vad händer då?

#### 5, Nämn några saker som är viktigt att tänka på för att samtalet ska bli bra.

#### 6, Efter samtalet.

- Känslan efter ett svårt samtal?
- Någon att själv samtala med efter?
- Uppföljning, stöttning etcetera?
- Hjälper andra chefer efter svårt samtal?
- Hjälper organisationen till?
- Egna funderingar?

## 11.3 Bilaga III

### Utbildning i samtalsteknik

På Högskolan Kristianstad finns kursen *Samtals- och Intervjuteknik*, 10p.

Kursen är till för dem som vill få kunskap om psykologiska skeenden vid mänskliga möten i samtals och intervjusituationer. Vidare ska kursen utveckla förmågan att använda samtal i din yrkesutövning.

Målet för kursen är att deltagarna ska ha utvecklat en teoretisk och praktisk kompetens i att kommunicera det vill säga, efter att ha övat gemensamt genom informationsutbyte, förmedlat via samtal och intervju skall deltagarna utveckla sig inom området.

[http://www.hkr.se/templates/EducationPage\\_\\_\\_\\_3154.aspx?kod=PSA126&language=sv](http://www.hkr.se/templates/EducationPage____3154.aspx?kod=PSA126&language=sv)

Företaget Conferator erbjuder även en kurs som heter *svåra samtal i chefsrollen*. Denna kurs har ett gediget innehåll med föreläsningar och praktiska övningar. Allt detta kopplat till det svåra samtalet.

<http://www.conferator.se/education.aspx?id=31>

Alpha competence är ett företag som bedriver utbildning till företag inom olika inriktningar var av en är *samtalsmetodik*. Kursen riktar sig framförallt till chefer, arbetsledare med flera. Kursinnehållet är bland annat teorier om samtalets uppbyggnad och teknik, olika karaktärer i samtal, ge svåra besked, missbrukarsamtal med mera.

[www.alphacompetence.com](http://www.alphacompetence.com)

Retorikhuset är ytterligare ett ställe som bedriver utbildning för företagare. Även här finner vi kurser i samtalsteknik med innehåll som utvecklingsamtal, lönesamtal och besvärliga samtal.

[www.retorikhuset.se/foretag/samtalsteknik.php](http://www.retorikhuset.se/foretag/samtalsteknik.php)