

EXPERTGUIDE

# VDtidningen



## Samtalskolan /framgångsrika samtal

För att genomföra ett samtal med medarbetare eller chefer framgångsrikt gäller det att förstå vilken typ av samtal och vilka redskap och tekniker man ska använda. Det är exempelvis stor skillnad mellan ett feedbacksamtal och ett coachande samtal. I samtalskolan går vi igenom en rad olika typer av samtal och hur man ska tänka som den som initierar och leder samtalen.

# Är du säker på att det är feedback du ger?

Det gäller att ha klart för sig vilken typ av samtal du som vd vill ha. I Sverige där vi ofta strävar efter konsensus blandar vi ofta ihop feedback- och acceptsamtal – där det senare samtalet bygger på ett beslut som inte är förhandlingsbart.

**S**AMTAL ÄR EN bärande del i ett fungerande ledarskap. Behärskar du de olika typerna av samtal som du ofta har som vd så når du framgång och får mer välmående medarbetare. Därför har Vd-tidningen valt att starta en serie artiklar om hur du lyckas med dina samtal, med hjälp av retorikexperten Serena Mon de Vienne som just kommit ut med boken *Framgångsrika samtal*. Till vardags jobbar hon som vice vd och konsult på Snacka Snyggt.

Första delen kommer att handla om feedback- och acceptsamtal eftersom de ofta blandas ihop – med förödande konsekvenser. Feedbacksamtalen handlar om ett önskemål och som är valbart för mottagaren medan acceptsamtalen innehåller en order utifrån ett redan taget beslut.

– I Sverige där vi ofta strävar efter en platt organisation har vi svårt att förmedla beslut och ofta är cheferna rädda för att vara tydliga på grund av risken för en stor reaktion, konstaterar Serena Mon de Vienne. Och när du undviker att vara tydlig får du heller inte någon reaktion,

men resultatet av samtalet blir förödande då du ju inte får ut ditt budskap.

Enligt Serena Mon de Vienne är det väldigt viktigt att förstå skillnaden mellan dessa två typer av samtal, och att lära sig behärska vart och ett av dem så att du kan bli både tydlig och empatisk.

## FLERA OLIKA FEEDBACKSAMTAL

Om vi börjar med att fokusera på feedbacksamtalen så finns det tre olika huvudtyper:

- Kvalitetsfeedback som syftar på att se till att stärka kvaliteten i en uppgift och se till att något fungerar effektivare.

- Relationsfeedback fokuserar på att förbättra ett samarbete eller lösa något som skaver i en relation.

- Personfeedback, som är den svåraste typen av feedback, lägger tyngdpunkten på att få någon att växa och att belysa ett destruktivt förhållningssätt som försvårar för personen att uppnå det hen önskar.

På en övergripande nivå handlar ett feedbacksamtal om att förbättra och utveckla något och om att det man kommer fram till är valbart för

medarbetaren och inte tvingande. Processen för kvalitetsfeedback och relationsfeedback liknar varandra.

- Starta dialogen. Här är det tyvärr vanligt att man pratar för mycket som vd trots att man är medveten om vikten av att lyssna.

- Starta samtalet med en till tre meningar om vad feedbacken handlar om. Det sätter riktningen på samtalet.

- Var tydlig med att det är ett feedbacksamtal där du önskar en förändring men att det är upp till medarbetaren och att det är valbart vad denne gör.

## VILL LYFTA NÅGON

När det gäller det hon kategoriserar som personfeedback, som ju inte handlar om kvalitet eller samarbete, utan om möjlig personlig utveckling, så kräver detta samtal lite mer av dig som vd eller chef. Här ligger fokus på att ändra ett beteende som i förlängningen kan leda till en personlig utveckling och bättre karriärmöjligheter.

– Det gäller att se samtalet som ett försök att hjälpa medarbetaren att få fatt i ett förhållningssätt som kan hjälpa hen närmare det som är viktigt för medarbetaren, betonar Serena Mon de Vienne.

I det fall personfeedbacken rör någon form av kritik, menar hon att du som chef måste vara rak. Det ställer krav på att du också måste vara trygg i att ta hand om medarbetarens reaktion. I grunden

handlar det om att vara tydlig och empatisk – samtidigt.

### LYSSNA EFTER RÄTT SAK

Generellt ger Serena Mon de Vienne rådet att i feedbacksamtal lyssna på medarbetaren om det finns acceptans eller ett motstånd med vad som diskuteras.

– Lyssna efter nivån på ett eventuellt motstånd och om det finns så försök bekräfta utifrån frågor och försök hitta vilka förklaringar som behövs, säger hon. Det är medarbetarens reaktion som blir motorn som för samtalet framåt.

Om man i lyssnandet ser ett samarbetsfokus så är rådet att försöka höja effekten av det genom att motivera. Finns det motstånd så kan det ändå finnas ett samarbetsfokus, men om din medarbetare inte bryr sig finns inget att bygga vidare på. Då är det svårt att gå framåt.

I feedbacksamtal är det också viktigt, enligt Serena Mon de Vienne, att alltid checka status efter samtalet så inte någon blir sårad i onödan.

### ACCEPT AV TAGNA BESLUT

Acceptsamtal är samtal som går ut på att förankra ett taget beslut. Här finns inte något utrymme för ändringar av beslutet, men det är också här svenska chefer ibland brukar ha svårt och gärna glider över i ett feedbacksamtal när det plötsligen verkar upp till medarbetaren att säga ja eller nej till beslutet. När så sker blir effekten ofta katastrofal, och Serena

Mon de Vienne kan inte nog understryka under vår intervju hur viktigt det är att hålla fast i att det handlar om ett acceptsamtal när så är fallet.

Acceptsamtalen kan med fördel börja med att relevanta delar från beslutsprocessen presenteras. Beslutsprocessen inkluderar:

- Vad är det för beslut som tagits.
- Vem har tagit beslutet.
- Varför har beslutet tagits.
- När börjar beslutet gälla.
- Hur ska det genomföras. Här är det bra att det sker i enighet.

Den information som du tror bidrar till att medarbetaren lättare förstår och accepterar det bör du inkludera. Men även här bör din start komprimeras till en till tre meningar.

### LYSSNA IN

I början av ett acceptsamtal, eller tidigt under samtalet, bör du förtydliga att beslutet inte är förhandlingsbart och att det redan är taget. Serena Mon de Vienne understryker sedan vikten av att du som chef eller vd verkligen lyssnar in hur reaktionen på beslutet blir. Hon kategoriserar reaktionen i fyra nivåer: »Acceptans«, »Lämna«, »Missnöje« och »Vilja« att förändra. »Acceptans« och »Lämna« är lättast att hantera då »Acceptans« inte kräver så mycket mer av dig och »Lämna« innebär att din medarbetare inte alls vill vara med i projektet eller beslutet och därigenom kanske måste sluta helt.

– När någon vill lämna kan man kanske

ge dem en betänketid på några dagar, men sedan går det inte att göra något mer, konstaterar Serena Mon de Vienne.

När det gäller företeelsen »Missnöje« så gäller det att lyssna och försöka hantera situationen. Är motståndet litet kan man använda »trots det-tekniken«, det vill säga fråga vad medarbetaren – trots det hen känner och tycker – kan göra för att hen ska kunna arbeta i enlighet med beslutet. Är motståndet större kanske »men om-metoden« kan leda framåt, alltså att ställa exempelvis följande fråga: Om det skulle fungera, bara om, hur skulle det kunna se ut då?

– Om medarbetaren fattar men ändå inte riktigt vill så får man boka ytterligare en tid, avslutar Serena Mon de Vienne.

När det slutligen gäller en person som vill förändra beslutet gäller det att ändå stå fast vid beslutet och inte börja förhandla. Det är ju ett taget beslut som inte går att ändra och det gäller att få medarbetaren att förstå detta. Du bör lyssna och söka förstå varför hen vill förändra beslutet. Men det är först när din medarbetare känner sig förstådd som du kan gå vidare och vägleda hen till ett konstruktivt förhållningssätt till beslutet – alltså att acceptera eller lämna.

Det gäller att ha klart för sig vilken typ av samtal du som vd vill ha. I Sverige där vi ofta strävar efter konsensus blandar vi ofta ihop feedback- och acceptsamtal – där det senare samtalet bygger på ett beslut som inte är förhandlingsbart.

TEXT: ANDERS PAUSER



Serena Mon de Vienne har just kommit ut med boken *Framgångsrika samtal*.

## FÄLLOR VID FEEDBACK- OCH ACCEPTSAMTAL

- Att köra en monolog är aldrig framgångsrikt oavsett samtalstyp. Det ger en dålig start.
- Att man blandar komplimanger och kritik i syfte att linda in. Det kallas hamburgermetoden och fungerar inte.
- Att man glömmer bort att lyssna och försöka förstå. För förståelse för mottagarens synsätt hjälper till att lösa upp knutar.
- Att man inte litar på att medarbetare kan ta kritik och därför blir otydlig.

# Samtal om medarbetarens utmaningar

Att möta en medarbetare i ett samtal kring dennes problem kräver stor lyhördhet och förståelse för vilken typ av samtal som bör användas. Gäller det att coacha, lyssna eller att ge tydliga råd? Med hjälp av retorikexperten Serena Mon de Vienne reder vi ut begreppen i den andra delen av vår samtalskola.

**N**ÄR EN MEDARBETARE kommer till dig som vd eller chef med ett problem eller du upplever att någon brottas med svårigheter finns det i huvudsak tre olika vägar att gå; ett coachande samtal, ett samtal där du tar rollen som expert eller det kanske svåraste samtalet – att lyssna utan att ta ställning.

– Det gemensamma för dessa tre samtal är att fokuset ligger på medarbetarens upplevda problem, konstaterar Serena

Mon de Vienne som nyligen kommit ut med boken *Framgångsrika samtal*.

Det kan handla om en missnöjd kund, att resultatet av den egna insatsen inte är bra eller att personen i fråga inte vet hur hen ska hantera situationen.

#### **GIVANDE SAMTAL**

Låt oss gå in i detalj kring de tre typer av samtal som är givande i en sådan situation. Coachsamtalen handlar om att hjälpa

någon att själv komma på en lösning, expertsamtalen handlar om att du ger råd utifrån egen kunskap hur din medarbetare kan göra och slutligen lyssnarsamtalen handlar om att aktivt lyssna på medarbetaren, utan att ge direkta råd.

– Om vi börjar med coachsamtalen är grunden att medarbetaren måste få vara ansvarig för sitt eget problem, säger Serena Mon de Vienne. Du ska beröra hur läget är i dag, hur önskeläget ser ut och undersöka medarbetarens idéer om vägen dit. Målet är att hjälpa medarbetaren framåt genom att finna en ny tanke, få en överblick över sin situation eller koppla ihop saker som medarbetaren inte tänkt på tidigare. Däremot ska du absolut inte komma med en lösning. Svårigheten är här att våga släppa kontrollen och att låta det vara upp till medarbetaren själv att finna givande alternativ och lösningar,

oavsett vad du tycker om dem eller vad du får för egna briljanta idéer.

Serena Mon de Vienne menar att coachsamtalen inte alltid passar, särskilt om medarbetaren är ny och ansvaret blir för tungt att själv komma på en lösning. Samtidigt ligger coachsamtalen nära det moderna ledarskapet där ansvaret ligger på någon annan och du som ledare får acceptera det sätt problemet hanteras på och att det kanske inte alls hanteras.

– Du kan alltid ställa frågor om nästa steg, men det är ändå medarbetaren som måste ta det konstaterar Serena Mon de Vienne.

#### SE UPP FÖR STYRNING

De största fällorna när man coachar är bland annat implicita råd genom att man ställer för ledande frågor typ »har du pratat med...«. Att uppmuntra är också fel, då det styr medarbetaren i en riktning. Det rätta är i stället att vara nyfiken på din medarbetares förhållningssätt till problemet men inte själva problemet, eftersom du inte ska komma med lösningen. Börjar du ställa frågor för att förstå problemet är du på väg in i ett expertsamtal, som är något helt annat.

Serena Mon de Vienne har slutligen fyra principer som gäller för coachsamtal:

- Problemet måste ha rätt ägare, det vill säga den som coachas.

- Endast medarbetare får lägga till tankar och idéer.

- Arbets sättet är att gräva djupt och flyga högt. Med detta menas att gräva i det medarbetaren tänker och känner för att sedan sammanfatta det på ett övergripande sätt.

- Att du som coach måste acceptera medarbetares val även om det kan vara frustrerande om denne inte gör något åt problemet.

#### NÄR DU ÄR EXPERT

Expertsamtalen passar in när du själv står för en expertis. Det är ett rådgivande samtal som skiljer sig mot acceptansamtalen, som vi pratade om i förra samtalsskolan och som är »en order«.

– Det är viktigt att det är tydligt före samtalen att det är rådgivande och att

du som vd eller chef ger exempel på hur medarbetaren kan lösa problemet eller exemplifierar med hur du tidigare gjort, berättar Serena Mon de Vienne.

Den största fördelen med ett expertsamtal är att det hjälper medarbetare att snabbt ta sig framåt. Och att det kan kännas tryggt för medarbetaren att få råd av en erfaren person. Man skulle kunna beskriva det som ett delat ansvar.

De misstag du ska se upp med vid den här typen av samtal är att du agerar expert utan att riktigt ha förstått problemet och ger ett för snabbt svar. Det kan också upplevas som oskönt om du allt för direkt »haffar« någons problem och börjar stoltsera med erfarenhet, menar Serena Mon de Vienne. Så du bör vara försiktig med att fokusera på att du ska känna dig kompetent, i stället ska fokus ligga på att vara din medarbetare behjälplig.

#### DET SVÅRASTE SAMTALET

Det så kallade lyssnarsamtalen är det kanske svåraste samtalet, eftersom det främst handlar om att lyssna och att inte ge råd, vilket man som chef gärna gör.

– Utmaningen är att medarbetaren som tyngs av något ofta bara vill vara kvar i problemet, inte sträva framåt, och då går det inte att använda coaching eller ha ett expertperspektiv, säger Serena Mon de Vienne. Medarbetaren är inte motiverad att hitta en lösning utan bara att bearbeta problemet.

Lösningen i ett lyssnarsamtal är att vara kvar i nuet och att ha fokus på medarbetaren, även när du pratar som chef. Det gäller hela tiden att föra över fokus på medarbetares problematik med fraser som »äh, jag visste inte«, »berätta mer« eller »hur har detta varit för dig?«.

De viktigaste misstagen att undvika vid ett lyssnarsamtal är att aldrig fokusera på det egna jaget, att inte ge råd, att inte värdera och att inte ta över med exempelvis egna erfarenheter. Du ska så att säga reagera passivt genom att ställa frågor, observera och reagera personligt – utan att ta fokus.

ANDERS PAUSER

## Tips för ett bra coachingsamtal

- Problemet måste ha rätt ägare, det vill säga den som coachas.
- Endast medarbetare får lägga till vad det ska talas om. Undvik att styra.
- Arbets sättet är att gräva djupt och flyga högt. Med detta menas att gräva i problemet men sedan att sammanfatta det på ett övergripande sätt utifrån ett önskeläge.
- Att du som coach måste acceptera medarbetares val även om det kan vara frustrerande om denne inte gör något åt problemet.

## Tips för ett bra expertsamtal

- Se till att du förstår problemet ordentligt innan du ger råd.
- Var tydlig före samtalen med att du som vd kommer att ge råd.
- Var också tydlig med att samtalen är rådgivande och förslaget är valbart.
- Undvik också att hävda dig själv.

## Tips för ett bra lyssnarsamtal

- Lyssna utan att ge råd eller värdera.
- Ställ frågor, bekräfta och acceptera att den du pratar med inte alltid vill hitta en lösning här och nu.
- Visa empati genom att bidra med korta personliga tankar och uttryck.



# Konsten att säga förlåt

Alla gör vi fel ibland, och för dig som chef kan misstaget drabba en medarbetare olyckligt. Då krävs det ofta ett ordentligt reparationssamtal, men ett sådant samtal kan kräva både stor lyhördhet och tålamod. Det menar retorik-experten Serena Mon de Vienne.

**E**TT REPARATIONSSAMTAL (att säga förlåt) handlar i grunden om att något gått snett och att du som chef måste försöka

reparera din medarbetares förtroende, för att åter få till en bra relation.

– Ett förlåt är att visa respekt när du sårat någon och att ta på sig ansvaret, säger Serena Mon de Vienne. Och ambitionen måste vara att artikulera din ånger och att visa att du inte kommer att bete sig på liknande sätt framöver.

Hon konstaterar vidare att det är viktigt att få din medarbetares förlåtelse för att kunna gå vidare, så att ni inte fastnar i känslomässiga skavsår som står i vägen för ert samarbete.

När behöver man då genomföra ett reparationssamtal? Det måste nog bedömas från fall till fall och handlar om hur mycket fel som gjorts och hur ont det inträffade gjorde för medarbetaren.

– Kanske man kan sammanfatta det med att det finns ett lättsamt förlåt och ett mer allvarligt förlåt. Ett reparations-samtal behövs när det inte räcker med ett förlåt i förbifarten utan när du tror att din medarbetares förtroende för dig fått sig en törn, förklarar Serena Mon de Vienne.

#### SE UPP FÖR FÖRKLARINGEN

Redan initialt under vår intervju tar Serena Mon de Vienne upp den största fällan i den här typen av samtal; att ha för mycket fokus på förklaringen.

– Ju större förklaringen är ju mer äter den upp förlåtet och effekten av samtalet blir mindre, betonar hon. Du kan ta upp förklaringen om du tror att det stärker dina chanser att bli förlåten, men tyvärr gör den det sällan utan förklaringen är ofta till för oss själva. Den får oss att känna oss logiska och kan i värsta fall ge sken av att vi vill rättfärdiga vårt beteende. Det är ju inte alls syftet i detta samtal.

Hur ser då själva processen ut för ett reparationssamtal när det rör sig om ett allvarligt förlåt?

Det börjar kort och gott med att säga förlåt och här måste det vara glasklart vad du säger förlåt för, det vill säga att ringa in situationen. Det bör ske med maximalt tre

meningar. I denna korta inledning kan du också ge en observation – att du förstått att det du gjorde verkligen gjorde ont. Du kan använda meningar i stil med »Förlåt för att jag... Det lät som om du blev både besviken och sårad, vilket jag verkligen förstår.« eller »Jag är så ledsen för att jag... Det verkar som du blev förvånad över hur jag uttryckte mig och jag ber verkligen om ursäkt för...« Och som sagt, skipa förklaringen!

– Det viktiga är att din medarbetare här skönjer en genuin strävan efter förlåtelse, säger Serena Mon de Vienne. Observationen underlättar ofta och ger förhoppningsvis din medarbetare ett större mod att prata om sina känslor. Om medarbetaren behöver en förklaring kommer de att be om den.

#### LYSSNA OCH LYSSNA ÅTER

Nästa steg i processen är att lyssna in hur förlåtet landat. Var det lugnt eller kommer det att bli ett långt samtal? Hur stor är skadan?

Om du får ett ok på att gå vidare så börjar själva jobbet med reparationen. Här kan du ställa några frågor och det är sedan viktigt att repetera vad din medarbetare säger. Det är medarbetaren i fråga som måste få stå i rampljuset.

– Att repetera din medarbetares svar är en del av bearbetningsprocessen, oavsett hur rimligt det som sägs är. Du får helt enkelt tillåta din medarbetare att överdriva, till skillnad från exempelvis ett feedbacksamtal där det handlar om att få rimliga proportioner på saker och ting för ett framtida samarbete, påpekar Serena Mon de Vienne.

Enligt henne ska du också upprepa ditt förlåt några gånger under samtalet när det passar. Tumregeln är tre gånger.

#### BESTÄMMER INTE SJÄLV

Det är också viktigt att som chef ha insikten att det inte är du som bestämmer om och när medarbetaren accepterar ditt förlåt. Det är alltid din medarbetare som bestämmer och därför kan det behövas fler samtal och ibland kanske du inte kommer lyckas få förlåtelse. Sedan är det upp till dig som chef att bestämma hur mycket du vill försöka.

Om du får din medarbetares förlåtelse kan det också vara viktigt att ta reda på i ett sista steg – hur du ska försöka göra i framtiden för att undvika att ni hamnar i en liknande situation som kräver ett förlåt. Genom att diskutera en förändring kan du ofta få bra förslag.

Varje reparationssamtal måste sedan avslutas med att du än en gång säkerställer hur det har gått och att du verkligen är överens.

– Avsluta alltid med att fråga hur det känns för din medarbetare nu, avslutar Serena Mon de Vienne.

#### LÄTTSAMT FÖRLÅT

I de fall det mer handlar om ett lättsamt förlåt för något mindre misstag kan processen sammanfattas ungefär så här:

Först säger du förlåt. Därefter visar du förståelse för att det blev lite fel och att det drabbade andra. Därefter kan du ge en liten förklaring var det gick snett. Här kan du någon gång behöva använda mejl då ni inte kan ses och då är det viktigt att det alltid är den andre i fokus och hur den drabbats.

TEXT: ANDERS PAUSER

## FEM STEG FÖR ATT SÄGA ETT ALLVARLIGT FÖRLÅT

- Börja helt kort med maximalt tre meningar och säg förlåt och gör en observation hur det drabbat den andre. Skippa alla förklaringar.
- Lyssna på hur förlåtet landat och hur stor skadan är.
- Om ok för att gå vidare börja jobba genom att ställa frågor. Repetera vad den andre säger hur överdrivet det än är. Säg förlåt minst tre gånger under den här delen. Acceptera också att du som chef inte bestämmer om ett förlåt accepteras.
- Om ett förlåt accepteras, försök ta reda på hur du i framtiden ska undvika att liknande situationer uppstår. Här kan ansvaret gärna delegeras till den drabbade för att komma med lösningar.
- Säkerställ som sista punkt hur det gått genom att få bekräftelse.

# Var tyst och lyssna!

I den sista delen av samtalskolan lär vi oss om lyssnandet. Uppmärksam tystnad är ett viktigt verktyg i kommunikationen med dina medarbetare.

**I** DENNA SISTA DEL av Samtalsskolan talar Serena Mon de Vienne om tystnad. För tvärtemot vad man kan tro så har tystnaden mycket att tillföra i dina samtal med medarbetare. Tystnaden visar att du lyssnar och ger din medarbetare utrymme i konversationen. Du låter din medarbetare uttrycka sina tankar och åsikter, och visar med tystnaden respekt för medarbetarens känslor, till exempel när samtalet grundar sig i ett svårt beslut eller när du ger feedback.

#### 4 FORMER AV LYSSNANDE

Att kunna vara tyst och lyssna är en viktig konst, förklarar Serena Mon de Vienne. Men det finns olika sätt att lyssna på, och

det gäller att lyssna på rätt sätt. Vi har:

- Det aktiva lyssnandet.
- Det värderande lyssnandet.
- Det associativa lyssnandet.
- Det växlande lyssnandet.

Det aktiva lyssnandet handlar om att lyssna efter det som inte sägs, för att ta reda vad som är viktigt för den andra personen. Genom att lyssna fokuserat på den andre kan du fånga upp det som kommer fram mellan raderna.

– Det aktiva lyssnandet hyllas som det rätta i alla lägen, vilket inte alls stämmer, säger Serena Mon de Vienne.

#### UTVÄRDERA SAMTALET

Denna form av lyssnande är lämplig för ett samtal där du vet att något är relevant

och viktigt. Men om du enbart använder dig av denna teknik så riskerar du att förlora dig i saker som inte är viktiga för samtalet du just nu driver.

– Därför behöver du också ha ett värderande lyssnande. Det betyder inte att du värderar din medarbetares känslor och åsikter. Det du värderar är om det som sägs just nu bidrar till att föra samtalet framåt? Det kan vara superintressant men röra en annan diskussion, som ni behöver ta senare. Om du går på djupet i något som inte är relevant för ditt samtal så riskerar ni att fastna och inte hinna dit du eller ni önskar, säger hon.

Det aktiva och det värderande lyssnandet kan alltså kombineras för att lyssna in medarbetarens tankar och känslor, och samtidigt driva samtalet framåt. Det finns ytterligare två typer av lyssnande som du säkert känner igen att du ibland använder. Det ena kallas associativt lyssnande. Det innebär att när den andra pratar så inspireras du att tänka på vad du själv tänker



och känner runt ämnet för samtalet.

### LÄTTSAM ELLER KÄNSLIG

Ett associativt lyssnande utmynnar ofta i att när din medarbetare talar klart så börjar du med ett »när jag...«

– Det vill säga: Den du pratar med inspirerar dig att tänka på dig själv! Det får dig att ta över rampljuset så fort den andra har pratat klart. Det är ofta givande för en själv, men inte alltid givande för samtalet eftersom det kan få den andra att känna: »Men du lyssnade ju inte!«

Genom det associativa lyssnandet bollas rampljuset fram och tillbaka i samtalet. Det kan skapa en trevlig och personlig stämning och är därför lämpligt för lättsamma konversationer.

– Men är samtalsämnet känsligt och viktigt för medarbetaren kan det här sättet att lyssna kosta mycket, säger Serena Mon de Vienne. Om någon pratar om en viktig idé eller en känsla och de vill bli lyssnade på, då funkar inte det associativa lyssnandet.

Det fjärde och sista sättet att lyssna är det växlande lyssnandet. Det är helt enkelt när ditt lyssnande bryts av tankar på annat du måste göra, vid sidan om samtalet. Det måste man ibland bejaka under samtalets gång, för att sedan kunna ge den andra fullt fokus igen i samtalet. Ett exempel: du lyssnar på något den andra säger, men måste under samtalet titta i almanackan för att se om det är du som ska hämta barnen. Du behöver ta reda på detta för att kunna fortsätta lyssna.

– Växlande är inte bra när man är två, men det kan vara effektivt om man är flera. Det vill säga, du behöver inte avbryta mötet för alla utan du kollar upp något viktigt eller fullföljer en tanke utan att hejda mötet. Men är man bara två så kan det bli kostsamt för det märks väldigt väl om du börjar titta på telefonen, säger Serena Mon de Vienne.

Inget av de olika sätten att lyssna är

mer rätt eller fel än något annat, menar Serena Mon de Vienne. Det beror helt på situationen och personen du talar med. Syftet med samtalet får avgöra lyssningstekniken. Ska jag leverera ett beslut eller ge feedback? Behöver jag ta reda på hur någon känner och vad som måste göras för den personen?

### »ATT LYSSNA ÄR ATT LETA«

Tystnad är alltså ett bra verktyg i dina samtal med medarbetare, om väl hanterad.

– Du måste använda tystnaden i rätt syfte – att den andra ska få vara kvar i en känsla en stund – inte som härskarteknik eller maktutövning, säger Serena Mon de Vienne.

Har du levererat ett tungt besked eller beslut, kan tystnaden behövas för att ge reaktionen utrymme. Din medarbetare kan behöva smälta informationen. Låt medarbetaren ta ordet, i stället för att börja prata själv.

– Det är ett sätt att säga att den andra personen är viktig. Att hans känslor är viktiga och att hen verkligen ska få tid att känna efter, förklarar Serena Mon de Vienne.

Därför behöver vi också bli bra på att tolka tystnader. Den andres tystnad kan handla om att vara i en känsla eller en reaktion. Det ser du i din medarbeters ögon genom att de skvallrar om att hen fortfarande processar något. Tystnaden kan förstås också uppstå för att din medarbetare har sagt det hen ville säga. Då är det dags att driva samtalet framåt genom nästa steg.

– Du kan använda tystnaden för att få din medarbetare att utveckla eller berätta mer kring något. Det kan vara minst lika effektivt som att ställa frågor.

Men kom ihåg att lyssnandet inte är någon prestation.

– Det är inte som att trycka på en knapp: oj vad du lyssnar bra! Att lyssna är att leta. Du söker efter viktiga saker för att föra

samtalet framåt, säger Serena Mon de Vienne.

Det du letar efter kan till exempel vara vetskap om hur ett beslut har tagits emot, eller vad medarbetaren verkligen tänker om ett problem.

– Beroende på syftet så letar du efter det som behövs för just det här samtalet.

TEXT: MALIN EIJDE

## INPASS MEDAN DU LYSSNAR

### *Bra inpass:*

**STÄLL FRÅGOR.** Dina frågor får medarbetaren att känna sig sedd och hjälper dig att förstå vilka åtgärder som kan krävas.

**UPPREPA ETT ORD.** Be personen utveckla, eller ge en observation, 'det känns som att det här blev en gång för mycket för dig?' Det bekräftar för medarbetaren att du är närvarande i lyssnandet.

**"BERÄTTA MER".** Det är en nyckelfras som visar att du är intresserad av den andra personens upplevelser.

### *Dåligt inpass:*

**"JAG FÖRSTÅR".** Det kan lätt få motsatt effekt, att personen känner "nej, det gör du inte!". Det gäller särskilt om 'jag förstår' följs av ett 'men...!'

# EXPERTGUIDE **/samtalsskolan**

Expertguide är en serie av samlade artiklar och guider inom olika områden som tidigare varit publicerade i Vd-tidningen.