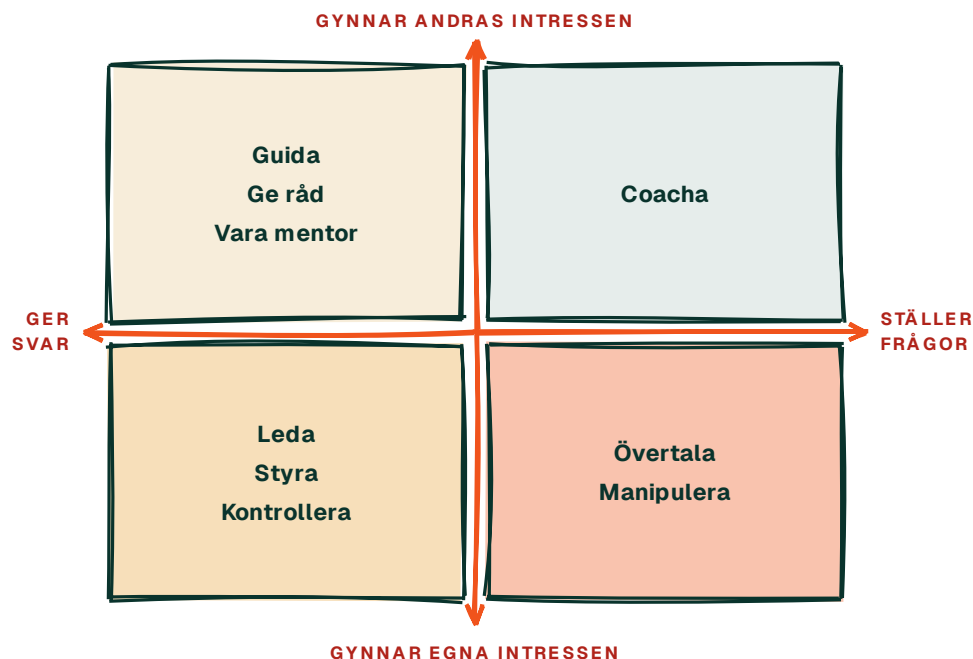


Samtalskvadranten

Vem ger svaren, och vems intressen är det som gynnas

THEORVAR

ROGERS 1942 · DOWNEY 2003



Figur 1. Den vågräta axeln är metoden, den lodräta är avsikten. Det är den lodräta som avgör om samtalet är hederligt. Att ställa frågor är ingen dygd i sig, vilket rutan längst ned till höger visar.

Var den kommer ifrån

Den vågräta axeln är gammal. **Carl Rogers** formulerade redan 1942 skillnaden mellan ett styrande och ett icke-styrande samtal, och tanken lever vidare i coachningslitteraturen som ett spektrum mellan att *trycka* och att *dra*, tydligast beskrivet av britten **Myles Downey** i *Effective Modern Coaching* (2003).

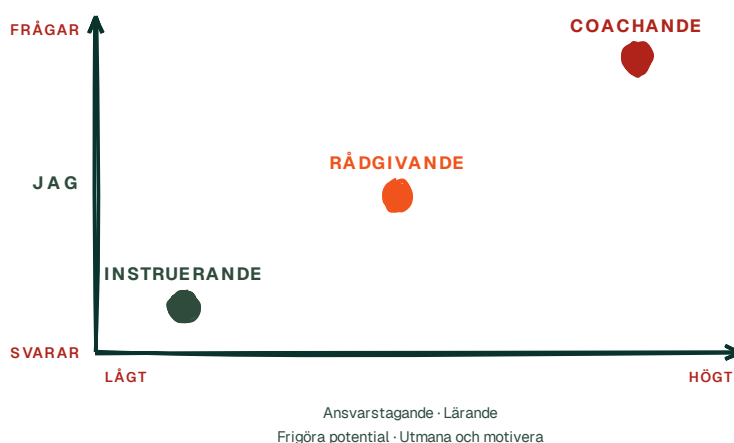
Den lodräta axeln, alltså vems intressen samtalet tjäna, är ett senare tillägg som används i svensk ledar- och coachutbildning utan en belagd upphovsperson. Det är däremot tillägget som gör bilden användbar, eftersom det är där det obehagliga finns.

Så fungerar modellen

- **Guida, ge råd, vara mentor.** Jag ger svaren, för din skull. Rätt läge när du saknar kunskap du inte kan gissa dig till, eller när du ber om det. Risken är att rådet ges för tidigt.
- **Coacha.** Jag ställer frågor, för din skull. Långsammast, och det som ger mest bestående resultat, eftersom svaret blir personens eget. Kräver att jag kan hålla mitt eget svar för mig själv.
- **Leda, styra, kontrollera.** Jag ger svaren, för uppdragets skull. Bilden placerar det lågt, men det betyder att min agenda avgör, inte att det vore otillbörligt. Ett tydligt beslut är ofta vad situationen kräver.
- **Övertala, manipulera.** Jag ställer frågor, men svaret är redan bestämt. Frågorna är ledande och ska få personen att komma fram till det jag ville. Kvadrantens viktigaste ruta, eftersom den utifrån ser ut som coachning.

Skillnaden mellan de två högra rutorna märks sällan i stunden men nästan alltid i efterhand. Den som blivit coachad går därifrån med en egen slutsats. Den som blivit övertalad går därifrån med en känsla av att ha gått med på något.

Samma sak som en stigning



Figur 2. Den övre halvan av kvadranten, uppritad som en stigning. Ju mer jag frågar i stället för att svara, desto mer av ansvaret, lärandet och motivationen hamnar hos den andra. Det kostar tid, och det är därför alla tre lägena behövs.

Ritad så här blir det tydligare varför coachning inte är en teknik utan ett val om var ansvaret ska ligga. Instruktionen är snabbast och lämnar ansvaret hos mig. Rådgivningen delar på det. Coachningen är långsammast och lämnar ansvaret hos den andra, vilket är hela poängen och samtidigt förklaringen till varför den inte alltid är rätt.

Att vara tydlig med vilket läge som gäller

Det som skapar mest förtroende är inte att alltid coacha utan att säga vilket läge samtalet är i. *Här bestämmer jag, men du ska förstå varför. Här har jag ingen åsikt, jag vill hjälpa dig tänka. Här har jag ett råd, men du väljer.* Alla tre är hederliga så länge de är uttalade.

Vad modellen inte säger

Fyrfältaren är ett tankeredskap, inte ett mätinstrument, och axeln om intressen är svår att bedöma utifrån: bara den som talar vet vilken avsikt hon hade, och ofta inte ens hon själv. Modellen bär också en värdering, med coachning uppe till höger som det finaste. Forskningen om coachning i arbetslivet visar små till måttliga effekter och ger inte stöd för att den frågande formen alltid är överlägsen. Mot en oerfaren medarbetare, eller när beslutet redan är fattat, är rådet eller styrningen både snabbare och ärligare.

En fråga att ta med

När ställde du senast en fråga vars svar du redan hade bestämt?

Källor. Rogers, C. R. (1942). *Counseling and Psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin. · Downey, M. (2003). *Effective Modern Coaching*. LID. · Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance*. Nicholas Brealey. · Jones, R. J. m.fl. (2016). *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 249–277.