Samtalet

Om hur du stöttar dina medarbetare genom att lyssna aktivt och fråga i stället för att svara, om en samtalsmodell som håller ihop hela vägen från ämne till handling, och om varför du är sämre än du tror på att bedöma hur ditt eget samtal gick. Det verktyg kapitlet bygger på är inte en fråga utan en inspelning av dig själv.

06

Den största komplimang jag någonsin fått var när någon frågade vad jag tyckte, och lyssnade på svaret.

HENRY DAVID THOREAU

Life Without Principle, 1863. »The greatest compliment that was ever paid me was when one asked me what I thought, and attended to my answer«, i egen översättning

Gör detta först

ANTECKNINGAR

Tre frågor innan du läser vidare. Den andra är kapitlets kärna.

1. **Samtalet som hjälpte dig.** Gå tillbaka till ett samtal som faktiskt flyttade något för dig, med en chef, en kollega, en lärare eller en vän. Vad gjorde den andra personen? Skriv ner tre saker, så konkret du kan.

2. **Ditt senaste medarbetarsamtal.** Hur stor del av tiden pratade du själv? Gissa i procent och skriv ner siffran nu, innan du läser vidare.

3. **Rådet som inte togs emot.** Välj en gång då du gav ett gott råd som inte ledde till någonting alls. Vad tror du hände inuti den andra personen just när du gav det?

The hour is the client's hour, not the counselor's.

CARL R. ROGERS, COUNSELING AND PSYCHOTHERAPY, 1942

En chef jag känner bokade in ett samtal med en medarbetare som blivit tyst på möten. Hon hade läst om coachande ledarskap och bestämt sig för att pröva. Hon öppnade med en bra fråga, medarbetaren började svara, och någonstans efter tre minuter kom hon på ett exempel från sin egen karriär som passade in. Fyrtio minuter senare skildes de åt. Medarbetaren hade sagt »ja, det är nog så« fyra gånger. Chefen gick därifrån nöjd. Medarbetaren gick därifrån med chefens plan.

Det som gör den historien värd att berätta är inte att chefen gjorde fel. Det är att hon inte visste om det. Ett samtal känns nästan alltid bra för den som talar mest, eftersom det är den som får tänka färdigt. Få människor går omkring och tycker att de lyssnar dåligt.

Kapitlet ligger här därför att det tar vid där det förra slutade. Kapitel 5 handlar om vad du säger till någon. Det här handlar om vad du får någon annan att säga, och att tänka. De två hänger ihop, och de kräver nästan motsatta saker av dig: återkopplingen kräver att du är tydlig, samtalet kräver att du håller igen. Kapitlet ger dig tre saker: en kort bakgrund till vad forskningen faktiskt vet, en hållning och en samtalsmodell att arbeta efter, och övningar som gör att det fastnar i händerna och inte bara i huvudet.

En sak till innan vi börjar. Du behöver inte bli coach, och du ska inte bli det. Du ska förbli chef, med allt vad det innebär av beslut, besked och ansvar. Det som kapitlet handlar om är att låna coachens hantverk i de stunder då din uppgift inte är att svara utan att få någon annan att tänka: när en medarbetare kör fast, när någon står inför ett val, när du vill att en lösning ska bli den andras och inte din.

FRÅGA

När talade du senast mindre än hälften av tiden i ett samtal du själv höll i?

Forskningen

Tre ord som blandas ihop

Det svenska uttrycket coachande ledarskap rymmer tre saker som forskningen håller isär, och det är värt att veta vilken av dem ett påstående handlar om.

Coachning med extern coach, på engelska executive coaching eller workplace coaching, är en serie samtal mellan en anställd och en utbildad coach som inte är personens chef. Det är den form som nästan all effektforskning handlar om.

Chefen som coach, på engelska managerial coaching, är det här kapitlets ärende: ett sätt att leda i vardagen, där chefen ställer frågor och stödjer lärande i stället för att instruera. Här finns betydligt mindre forskning. Hagen (2012) gick igenom litteraturen och konstaterade att idén blivit populär trots begränsade belägg, och att frågan om den fungerar ställdes redan 1999 utan att ha fått något ordentligt svar. Så ser det ut i allt väsentligt än i dag. Det som är prövat är delarna: lyssnandet, frågorna och målen.

Hagen (2012)
Performance Improvement Quarterly

Aktivt lyssnande, på engelska active listening, är den mest studerade av de delarna. Det är inte en attityd utan tre observerbara beteenden: att visa att du är med, att spegla det den andra sagt och att fråga vidare. De beskrivs närmare i modellavsnittet.

En not om siffrorna. Effekterna nedan redovisas som effektstorlekar (effect sizes). Tumregeln är att omkring 0,2 är en liten effekt, 0,5 en måttlig och 0,8 en stor. En måttlig effekt betyder ungefär att en genomsnittlig person som fått insatsen ligger bättre till än två av tre som inte fått den. Där en siffra i stället är ett samband, ett mått på hur två saker följs åt, gäller en annan skala: 0,1 är svagt, 0,3 måttligt och 0,5 starkt. Ett samband säger inget om vad som orsakar vad. Nedan betecknas effektstorlekar med d eller g och samband med r, som i originalstudierna.

Där lyssnandet börjar

Det moderna lyssnandet börjar med en apparat. Från 1940-talet och framåt spelade psykologen Carl Rogers in och skrev ut tusentals terapisamtal, vilket vid den tiden var både dyrt och besvärligt (Guenther, 2022). Poängen var inte att dokumentera klienterna. Poängen var att kunna lyssna på sig själv: att tillsammans med kollegorna sitta samlade kring maskinen och spela upp om och om igen just det ställe där samtalet uppenbart gick fel. Det han hörde fick honom att formulera en hållning byggd på återhållsamhet. Rådgivning, tolkningar och egna reaktioner skulle hållas tillbaka, eftersom timmen var klientens och inte rådgivarens. Ur det växte det som senare fick namnet aktivt lyssnande.

Guenther (2022)
History of Psychology

Rogers (1942)
Counseling and Psychotherapy: Newer Concepts in Practice

Sjuttio år senare prövades hållningen mot alternativen. Weger med kollegor (2014) lät tränade lyssnare möta försökspersoner och svara med antingen aktivt lyssnande, oombedda råd eller enbart hummanden. Aktivt lyssnande var det enda som slog båda de andra när det gällde känslan av att bli förstådd. Bodie med kollegor (2015) visade i ett liknande försök var effekten satt: det lyssnaren sade vägde

Bodie m.fl. (2015)
Western Journal of Communication

Weger m.fl. (2014)
International Journal of Listening

tyngre än kroppsspråket, framför allt att återge innehållet med egna ord (paraphrasing). Det är tvärtemot var den vanliga kursen lägger tyngdpunkten.

Vad samtalen ger

Coachning med extern coach fungerar, och effekten är måttlig. Det är den korta versionen av fyra metaanalyser (meta-analysis), alltså sammanvägningar av många studiers resultat. De spänner över ett decennium. Theeboom med kollegor (2014) fann i 18 studier effekter från g = 0,43 på förmågan att hantera påfrestningar (coping) till g = 0,74 på målstyrd självreglering (goal-directed self-regulation), alltså förmågan att sätta mål och hålla i dem. Jones med kollegor (2016) landade på d = 0,36 sammantaget i 17 studier. När Cannon-Bowers med kollegor (2023) gjorde om räkningen på 11 nyare studier blev svaret g = 0,44. I klartext: den som coachats ligger i genomsnitt bättre till än ungefär sex av tio som inte coachats, och på förmågan att sätta och hålla mål bättre än sju av tio. Wang med kollegor (2022) gav i 20 studier det besked som en beställare har mest nytta av. Ingen av de populära metodskolorna gick att skilja från de andra i utfallet. Störst var effekten på måluppfyllelse (goal attainment). Och effekten var större när någon annan än deltagaren själv bedömde resultatet.

Lyssnandet har på senare år fått en egen forskningsgren. Itzchakov med kollegor (2023) gav anställda en gruppträning i lyssnande i två fältförsök, alltså försök gjorda på riktiga arbetsplatser och inte i laboratorium. De fann starkare samhörighet (relatedness) med kollegorna, lägre utmattning och svagare tankar på att sluta (turnover intentions), och effekterna stod kvar tre veckor senare. Vogel och Gastil (2025) sammanställde 50 studier om vad det gör med en människa att känna sig hörd (feeling heard). De starkaste sambanden gällde relationen till den som lyssnade: samhörighet (r = 0,62) och tillit (r = 0,68), och de var starkare i arbetslivssammanhang än i politiska. Det är starka samband: den som känner sig lyssnad på litar i mycket hög grad på den som lyssnade, och tvärtom. Kluger och Itzchakov (2022) gick igenom forskningsfältet och föreslog en förklaring de kallar episodic listening, episodiskt lyssnande: ett gott lyssnande kan skapa ett kort tillstånd av samhörighet där två människor tänker tillsammans, och ur det kommer klarhet, nya planer och bättre mående hos båda. Att någon lyssnar ändrar alltså

Cannon-Bowers m.fl. (2023)
Frontiers in Psychology

Jones m.fl. (2016)
Journal of Occupational and Organizational Psychology

Theeboom m.fl. (2014)
The Journal of Positive Psychology

Wang m.fl. (2022)
Journal of Work-Applied Management

FRÅGA

Vilken lösning i ditt senaste samtal kom från dig, som den andra kunde ha hittat själv?

Itzchakov m.fl. (2023)
Human Resource Management

Kluger och Itzchakov (2022)
Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior

Vogel och Gastil (2025)
Political Communication

inte främst vad den andra tycker. Det ändrar vad den andra förmår tänka, och relationen till dig.

Det som skaver

Tre fynd går emot det man skulle vänta sig, och alla tre är användbara.

Mer samtal ger inte mer effekt. Varken Theeboom eller Jones fann något samband mellan antalet samtal och storleken på effekten. Det talar mot branschens vanligaste säljargument, att ett längre program är ett bättre program. Det talar för att samtalets kvalitet är det som bär. För dig betyder det att femton väl hållna minuter kan vara mer värda än ett timslångt möte utan riktning.

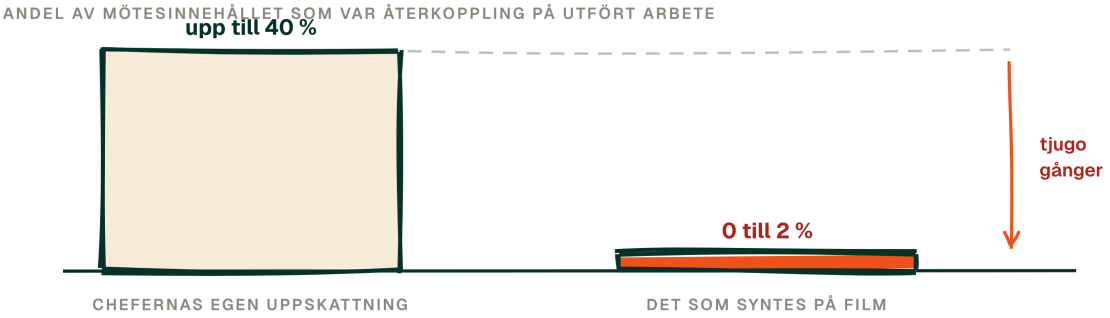
Relationen förklarar mycket, men kanske inte förbättringen. Graßmann med kollegor (2020) sammanställde 27 urval med 3 563 coachningsprocesser. En god arbetsallians (working alliance), alltså arbetsrelationen mellan coach och klient, hängde stabilt ihop med utfallet (r = 0,41) och med färre negativa bieffekter. Men de skriver själva att korrelationsstudier, som bara mäter hur två saker följs åt, inte kan avgöra riktningen: den som märker att samtalen ger resultat kan börja uppfatta relationen som bättre. De Haan med kollegor (2020) följde deltagarna över tid i ett randomiserat försök (randomised controlled trial), där deltagarna lottas till coachning eller inte. De fann att en stark relation hängde ihop med ett gott utfall från början, men inte med att utfallet fortsatte förbättras. En god relation är alltså en förutsättning snarare än en motor. Du kan inte prata dig till resultat genom att bara vårda stämningen.

de Haan m.fl. (2020)
Consulting Psychology Journal: Practice and Research

Graßmann m.fl. (2020)
Human Relations

Din bild av ditt eget samtal sviker dig. Simon Elvnäs och Nathalie Robert Edgar (2013) beskriver i en förstudie hur forskare videofilmade arbetsledare i deras egna möten och sedan kodade vad arbetsledarna faktiskt gjorde, alltså räknade och sorterade beteendena på filmen med Komakis instrument (se kapitel 5). Slutsatsen i artikeln är att ledarnas bild av sitt eget beteende och det som syntes på film inte stämde överens. De siffror som brukar citeras redovisar Elvnäs i boken Effektfull (2017), inte i den granskade artikeln: att chefer själva uppskattar att upp till fyrtio procent av mötestiden är återkoppling på utfört arbete, medan filmen visar noll till två procent. Läs dem därför som en iakttagelse från många observationer, inte som ett forskningsresultat med känd felmarginal.

Elvnäs och Robert Edgar (2013)
Socialmedicinsk tidskrift



Ledarnas egen skattning mot videoobservation. Elvnäs, Effektfull, 2017; metoden i Elvnäs och Robert Edgar, 2013.

Figur 1. Vad ledarna trodde att de gjorde, och vad som gick att se på filmen. Skillnaden är inte några procentenheter utan tjugo gånger, och den går åt det smickrande hållet. Siffrorna är Elvnäs egna, ur Effektfull.

Det avgörande är inte den exakta siffran utan riktningen. Elvnäs mätte återkoppling och inte lyssnande, men mekanismen är densamma och känns igen från kapitel 1: vi bedömer oss själva utifrån våra avsikter och andra utifrån deras beteende. I ett samtal betyder det att din känsla av att ha lyssnat är ett dåligt mått på om du gjorde det. Det är därför kapitlet bygger på en inspelning.

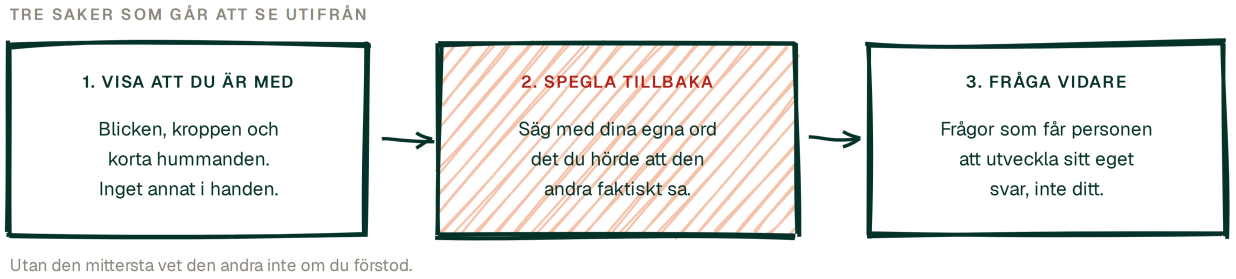
Vad forskningen inte kan säga

Fyra förbehåll. Nästan all effektforskning handlar om extern coachning, så att flytta siffrorna till chefen som coach är ett antagande, inte ett resultat. Underlagen bakom effektsiffrorna är små, elva till tjugo studier per metaanalys, och enskilda studier kan flytta helheten. Utfallen är oftast självskattade (self-report) och mäts kort efter insatsen, så vi vet lite om vad som står kvar efter ett år. Och frågan om vad chefens dubbelroll gör med samtalet, att den som coachar också sätter lönen, har jag inte hittat någon studie som prövar ordentligt. Där får erfarenheten bära, och den redovisas som erfarenhet i verktygsdelen.

Ett samtal känns nästan alltid bra för den som talar mest, eftersom det är den som får tänka färdigt.

Modellerna

Aktivt lyssnande i tre delar. Modellen kommer ur Rogers hållning men har i lyssnandeforskningen fått en form som går att observera (Weger m.fl., 2014). Den består av tre saker som går att se utifrån: att visa med kroppen att du är med, att spegla tillbaka det den andra sagt med dina egna ord, och att ställa frågor som gör att personen utvecklar sitt eget resonemang. Styrkan är att den är konkret nog att träna och att observera. Svagheten är att den är lätt att göra till en teknik: en spegling som inte bottnar i intresse hörs som en spegling.



Figur 2. Aktivt lyssnande som tre observerbara beteenden. Den i mitten är det som skiljer ett samtal från en artig paus: utan spegling vet den andra inte om du förstod.

Speglingen är den del som chefer oftast hoppar över, och det beteende som i Bodies material bidrog mest till att den andra kände sig förstådd.

Rogers tre villkor. Rogers (1957) räknade upp sex nödvändiga villkor för att en människa ska förändras i ett samtal. Tre av dem gäller den som lyssnar, och det är de tre som brukar återges: äkthet (congruence), en ovillkorligt positiv hållning till den andra (unconditional positive regard), och empatisk förståelse (empathic understanding). Modellens styrka är att den flyttar uppmärksamheten från teknik till hållning, och att den varit svår att ersätta på sjuttio år. Dess svaghet är att den är svår att mäta och att den kommer ur terapin, där rollerna är renare än på en arbetsplats.



Figur 3. Rogers tre villkor, i den form de brukar återges. De är inte tre steg utan tre samtidiga förutsättningar hos den som lyssnar. Den mittersta är den som en chefsroll gör svårast.

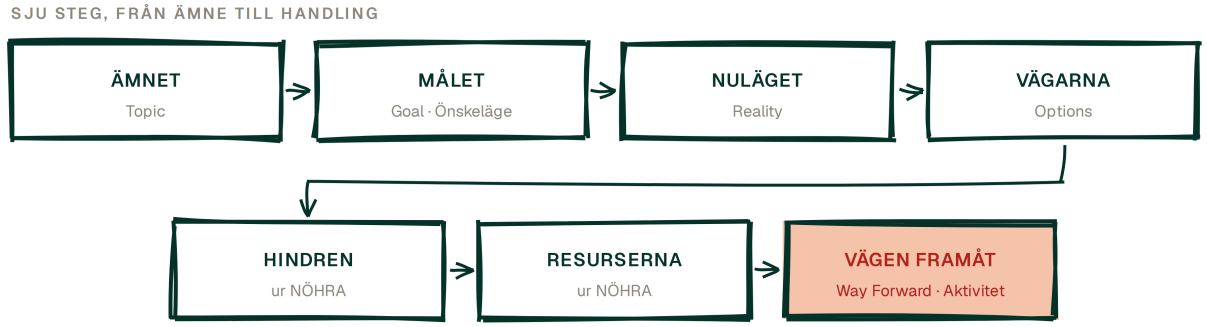
Det andra villkoret gör en chef obekväm, och det är rimligt. Du ska värdera. Poängen är att inte göra det samtidigt som du lyssnar, vilket är skälet till att lönesamtal och utvecklingssamtal bör hållas isär.

Kull och Enhager (2015)
NÖHRA: coachande ledarskap i världsklass

Whitmore (1992)
Coaching for Performance: A Practical Guide to Growing Your Own Skills

Den integrerade samtalsmodellen. Två samtalsstrukturer lever parallellt i ledarskapsvärlden. Den ena är GROW, efter Whitmore (1992), internationell och spridd. Den går från mål via nuläge och möjliga vägar till ett åtagande, och i Downeys (1999) utbyggda form To-GROW börjar den ett steg tidigare, med ämnet. Den andra är NÖHRA, som bygger på den internationella coachningsmodellen SCORE och som Kjell Enhager och Magnus Kull har utvecklat och spridit i Sverige (Kull och Enhager, 2015). Den går från nuläge via önskeläge, hinder och resurser till aktivitet. Båda hindrar det vanligaste misstaget, att hoppa direkt till lösningen, men båda tappar också något. GROW frågar aldrig uttryckligen efter hinder och resurser. NÖHRA saknar ämnessteget, där man ringar in vad samtalet egentligen ska handla om.

Den modell jag själv arbetar efter väver därför samman dem till sju steg: **ämnet** (Topic), **målet** (Goal och Önskeläge), **nuläget** (Reality), **vägarna** (Options), **hindren**, **resurserna** och **vägen framåt** (Way Forward och Aktivitet). Ordningen har en logik. Först när ämnet är inringat vet ni att ni talar om rätt sak. Först när målet är tydligt går det att avgöra vilka hinder och resurser som är relevanta. Och först när vägarna, hindren och resurserna är utforskade blir handlingsplanen realistisk i stället för önsketänkt.



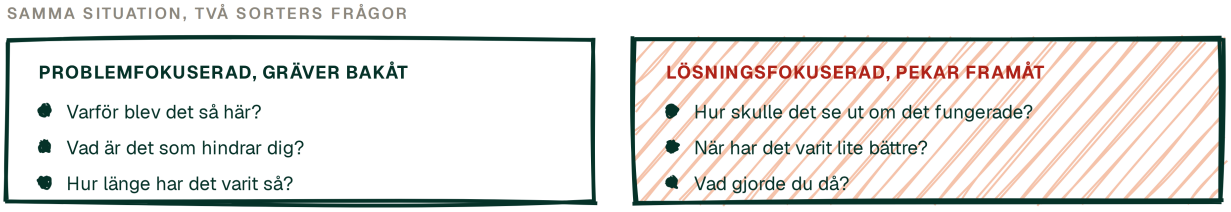
Figur 4. Den integrerade samtalsmodellen: sju steg ur To-GROW och NÖHRA vävda till en kedja. Sista steget är ett åtagande från den andra personen, inte en sammanfattning från dig.

Modellens styrka är att inget viktigt område glöms bort, från helhetsbilden till handlingen, och att den fungerar både i femton minuter vid kaffemaskinen och i ett timslångt utvecklingssamtal. Dess svaghet ska sägas lika rakt: kombinationen som helhet är beprövad erfarenhet, inte prövad i en oberoende studie. Det som är prövat är delarna: målsättning, frågetyp och handlingsplanering. Hela lathunden, med öppna frågor för varje steg, finns på theorvar.com/blogg/lathund-for-coacher.

Två sorters frågor. Det bäst belagda enskilda valet du gör inne i samtalet gäller frågornas riktning, och det valet bär framför allt stegen om nuläget och vägarna. Grant (2012) lät 225 deltagare beskriva ett verkligt problem och slumpade dem till antingen problemfokuserade frågor (problem-focused questions), som undersöker varför det är som det är, eller lösningsfokuserade (solution-focused questions), som undersöker hur det ser ut när det fungerar och vad som redan bär. De lösningsfokuserade gav större tilltro till den egna förmågan (self-efficacy), fler konkreta steg och mindre negativa känslor. Neipp med kollegor (2016) fick samma resultat när försöket upprepades med 204 personer i Spanien. Det är enstaka samtal i försöksmiljö, så löftet ska hållas måttligt. Men det är frågan du har i handen.

Grant (2012)
Journal of Systemic Therapies

Neipp m.fl. (2016)
Journal of Marital and Family Therapy



Figur 5. Samma situation, två sorters frågor. Båda behövs, men den vänstra är den chefer redan kan.

Verktygen

Spela in dig själv

Det här är verktyget som de andra i kapitlet bygger på, och det är över åttio år gammalt. Rogers lärde sig lyssna genom att lyssna på sig själv. Metoden är densamma hos Elvnäs med kollegor (2024), med bättre teknik. I deras studie filmade åtta arbetsledare på ett tekniskt företag sig själva på sina dagliga möten i tio veckor, sammanlagt 360 filmer. Samtliga ökade sin återkoppling efter att ha sett filmerna vecka för vecka.

Så här gör du, och det tar en halvtimme totalt. Fråga medarbetaren om lov, och var tydlig med att inspelningen är för din egen skull och raderas efteråt. Spela in tio minuter av ett vanligt samtal med telefonen liggande på bordet. Lyssna igenom det ensam samma dag, med papper och penna, och räkna tre saker: hur stor andel av tiden du talar, hur många frågor du ställer som inte går att besvara med ja eller nej, och hur många gånger du föreslår en lösning.

Jämför den första siffran med det du gissade i fråga 2 i Gör detta först. Det är hela poängen: stämmer de har du ovanligt god självkännedom (self-awareness), och gör de inte det har du lärt dig något ingen kurs kan ge. Radera inspelningen när du är klar. Den är ett mätinstrument, inte dokumentation.

Fem minuter utan råd

En regel, och den är svårare än den låter. Bestäm i förväg att du under de första fem minuterna av ett samtal inte får föreslå något. Du får ställa frågor, du får spegla, du får vara tyst. Sedan är det fritt.

Två saker brukar hända. Den andra personen säger mer än du väntade dig, och den lösning du hade tänkt föreslå visar sig ibland vara svaret på fel fråga. Känns det onaturligt är det ett gott tecken: Wegers försök visade att

råd inte gör människor missnöjda, bara mindre förstådda. En vana som inte bestraffas är svår att bryta.

Samtalet steg för steg

Frågorna nedan följer den integrerade modellens sju steg och räcker för ett helt samtal. De är ett urval; hela lathunden finns på adressen som nämndes ovan.

1. **Ämnet.** Vad vill du fokusera på i dag? Vad är viktigt för dig med just det här?

2. **Målet.** Hur ser det ut när det är som du vill? Hur vet du att du är där?

3. **Nuläget.** Hur ser det ut nu? Vad fungerar redan bra? Vad blev resultatet av det du redan har prövat?

4. **Vägarna.** Vilka möjligheter ser du? Vad mer skulle du kunna göra om inga begränsningar fanns?

5. **Hindren.** Vad kan stå i vägen? Vad inom dig själv kan komma att hindra dig?

6. **Resurserna.** Vilka styrkor och erfarenheter kan du dra nytta av? Vem kan stötta dig? Vad behöver du av mig?

7. **Vägen framåt.** Vilket alternativ väljer du? Vad blir ditt första steg? När tar du det? Vad ska jag fråga dig om nästa gång vi ses?

Lägg märke till två saker. Frågorna i steg 2 till 4 är lösningsfokuserade, och de är det enda i listan som vilar på ett upprepat randomiserat försök. Och det sista steget är den andras åtagande, inte din sammanfattning. Be personen själv säga vad som ska göras, och när.

Övning: Lyssna i tre roller

Lyssnandet och modellen tränas med fördel i tre. En är berättare med en verklig, inte alltför laddad fråga. En är lyssnare och för samtalet genom stegen i femton minuter, med de tre delarna i Figur 2 som stöd: var med, spegla, fråga vidare. Den tredje är observatör, tyst under hela samtalet, och antecknar tre saker: hur stor del av tiden lyssnaren talade, vilka frågor som öppnade och vilka som stängde, och när det första rådet kom.

Losch m.fl. (2016)
Frontiers in Psychology

Efteråt talar berättaren först, om vad som var till hjälp. Sedan observatören, om vad som gick att se. Lyssnaren sist. Byt roller tills alla har haft alla tre; det tar en dryg timme. Är ni bara två, stryk observatören och låt telefonen ta den rollen: spela in, och lyssna efteråt tillsammans efter samma tre saker. Losch med kollegor (2016) såg samma sak när de jämförde format i ett randomiserat försök med 84 deltagare: att gå igenom övningar på egen hand (self-coaching) räckte inte, medan formerna där man gjorde det tillsammans med någon gjorde skillnad.

Att märka att du har slutat lyssna

Fyra tecken som går att fånga i stunden. Du har börjat formulera ditt svar medan den andra talar. Du väntar på en paus i stället för på en poäng. Du känner igen situationen och vet redan vad den handlar om. Du har ställt en fråga som egentligen är ett förslag, av typen »har du tänkt på att ...«.

Det finns ingen teknik som gör att detta slutar hända. Det som går är att märka det, och att säga det: »förlåt, jag var i mitt eget huvud där. Kan du ta det igen?« Det är en av de få meningar som förbättrar ett samtal mer än den kostar.

När du inte ska coacha

Det här bygger på erfarenhet och inte på studier, och det ska läsas som sådant.

Coacha inte i en akut situation. När huset brinner ska du säga vad som gäller, och de flesta medarbetare uppskattar det.

Coacha inte när personen saknar kunskapen. Frågor kan inte locka fram ett svar som inte finns. Då är det du som ska undervisa, och det är inget nederlag.

Coacha inte när frågan egentligen är ett beslut du redan fattat. Att förpacka ett besked som en öppen fråga kostar förtroende, och medarbetare hör skillnaden.

Och håll isär rollerna i tiden. Samtalet om lön och samtalet om utveckling ska inte vara samma möte. Forskningen om just den dubbelrollen saknas, som sagt, men Rogers andra villkor säger varför det är svårt: du kan inte samtidigt vara den som inte värderar och den som sätter siffran.

Tre fällor att känna igen

Den låtsade frågan. Du har redan bestämt dig och förpackar beslutet som en fråga: »hur tänker du kring att ta över projektet?« Den andra hör att svaret är givet och

svarar det du vill höra. Ställ en fråga bara när du är beredd på ett svar du inte gillar; annars är ett rakt besked att föredra, gärna följt av en riktig fråga: »vad behöver du av mig för att det ska fungera?«

Den ledande frågan. »Vore det inte bättre om du tog det med Anna först?« är ett råd med frågetecken efter, och det hörs. Öppna den i stället: »vilka behöver veta det här, och i vilken ordning?«

Glidningen mot terapi. Ett gott samtal öppnar ibland en dörr till något som inte hör hemma på arbetsplatsen: en sjukdom, en separation, en oro som är större än uppgiften. Din uppgift är då att lyssna färdigt, säga att du hör det, och hänvisa till företagshälsovården eller den hjälp som finns: den som är mitt i det behöver något annat än en chef som frågar hur det känns. Michelson och Kluger (2023) sammanställde 49 artiklar om vad det gör med lyssnaren att ta emot andras svåra berättelser. De fann ett svagt men tydligt samband med lyssnarens egen stress (r = 0,15), med stor spridning mellan studierna. Svagt betyder här att det syns i stora material men inte hos varje enskild lyssnare. Den som lyssnar mycket behöver också någon att tala med.

FRÅGA

Vem lyssnar på dig?

Michelson och Kluger (2023)
International Journal of Listening

En halvtimme räcker

Ett coachande samtal behöver inte vara långt, och den här fördelningen lägger de sju stegen på trettio minuter. Fem minuter på ämnet och målet, där den andra sätter ämnet: sätter du det har du redan tagit över. Tio minuter på nuläget, som är den del de flesta lämnar för tidigt. Fem minuter på vägarna, fem på hindren och resurserna, och fem på vägen framåt, där den andra formulerar sitt första steg.

Om ni inte hinner klart är det också ett besked: ett ämne som tar en halvtimme att bara beskriva löses sällan av ett gott råd på slutet. Skriv gärna de sju stegen på ett kort och lägg det framför dig.

Vad du kan följa upp

Inför ni det coachande arbetssättet i större skala kommer någon att fråga vad det gav. Mät då sådant som faktiskt har rört sig i studierna: samhörighet med kollegorna, upplevd utmattning och tankar på att sluta, tre saker som redan finns i de flesta medarbetarundersökningar. Mät också måluppfyllelse på individnivå, det utfall coachningsforskningen visat störst effekt på, och låt gärna någon annan än deltagaren göra bedömningen. Men mät inte nöjdheten med insatsen. Den säger nästan ingenting

om utfallet, och den är det enda de flesta leverantörer redovisar.

Läs vidare och öva

Tre texter på theorvar.com ligger nära det här kapitlet. **Chefer gör inte det de tror att de gör**, theorvar.com/blogg/effektfull, är boktipset om Elvnäs arbete, bakgrunden till Figur 1 och inspelningen. **En samtalsstruktur som gör att inget viktigt glöms bort**, theorvar.com/blogg/lathund-for-coacher, är den integrerade modellen i sin fulla form, med alla frågor. **Feedback är ett underlag för lärande, inte en dom**, theorvar.com/blogg/om-feedback, hör till kapitel 5 men läses med fördel tillsammans med det här: de två samtalen ligger ofta i samma möte.

Fyra övningar i övningsbanken på theorvar.com/ovningar hör till kapitlet: **Aktiv lyssning** (delarna i Figur 2), **NÖHRA-vandringen** (samtalsstegen på golvet), **Fyra fantastiskt tuffa frågor** (frågan som verktyg) och **Reflekterande team** (trerollsövningen i grupp).

Dina reflektioner

Den här sidan är din: fyra frågor med plats att skriva.

Det som fastnade

Vad tog du med dig från kapitlet?

Det du landar i

Titta på siffran du skrev i fråga 2 i Gör detta först. Vad tror du att en inspelning skulle visa i stället?

Det du tänker pröva

Skriv den som en om-så-plan (implementation intention): »När … då ska jag …«, med minsta första steg och ett datum. Fem minuter utan råd är en bra kandidat.

Frågan du tar med dig

En fråga som kapitlet väckte och som du inte är färdig med.

Referenser

Rogers citat i inledningen är hämtat ur hans bok Counseling and Psychotherapy från 1942 och återges här efter Guenthers genomgång, som citerar det i sitt sammanhang. Artiklarna i listan är på väg in i kunskapsbanken på theorvar.com, under kategorierna Coaching och Feedback & kommunikation.

Bodie, G. D., Vickery, A. J., Cannava, K. & Jones, S. M. (2015). The role of »active listening« in informal helping conversations: Impact on perceptions of listener helpfulness, sensitivity, and supportiveness and discloser emotional improvement. *Western Journal of Communication*, 79(2), 151-173. doi.org/10.1080/10570314.2014.943429 Kunskapsbanken: Det lyssnaren säger väger tyngre än kroppsspråket

Cannon-Bowers, J. A., Bowers, C. A., Carlson, C. E., Doherty, S. L., Evans, J. & Hall, J. (2023). Workplace coaching: A meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers in Psychology*, 14, 1204166. doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166

de Haan, E., Molyn, J. & Nilsson, V. O. (2020). New findings on the effectiveness of the coaching relationship: Time to think differently about active ingredients? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 72(3), 155-167. doi.org/10.1037/cpb0000175

Downey, M. (1999). *Effective Coaching*. Orion Business.

Elvnäs, S. & Robert Edgar, N. (2013). Det spelar roll vad arbetsledare gör. *Socialmedicinsk tidskrift*, 90(6), 821-829. Kunskapsbanken: Det chefen tror att hon gör syns inte på filmen

Elvnäs, S. (2017). *Effektfull: detaljerade studier av ledarskap, så ökar du effekten av din tid*. Volante. Bok, inte granskad artikel.

Elvnäs, S., Carter, N. & Forsman, M. (2024). Assessing and improving supervisory behaviours at standardised meetings using self-recorded video and the operant supervisory taxonomy index. *International Journal of Human Factors and Ergonomics*, 11(2), 188-207. doi.org/10.1504/IJHFE.2024.139191

Grant, A. M. (2012). Making positive change: A randomized study comparing solution-focused vs. problem-focused coaching questions. *Journal of Systemic Therapies*, 31(2), 21-35. doi.org/10.1521/jsyt.2012.31.2.21 Kunskapsbanken: Frågan om vad som fungerar gör mer än frågan om varför det inte gör det

Graßmann, C., Schölmerich, F. & Schermuly, C. C. (2020). The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis. *Human Relations*, 73(1), 35-58. doi.org/10.1177/0018726718819725 Kunskapsbanken: Relationen till coachen följer resultatet åt, men ingen vet vad som driver vad

Guenther, K. (2022). »Um, mm-h, yeah«: Carl Rogers, phonographic recordings, and the making of therapeutic listening. *History of Psychology*, 25(3), 191-210. doi.org/10.1037/hop0000216 Kunskapsbanken: Rogers lärde sig lyssna genom att lyssna på sig själv

Hagen, M. S. (2012). Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17-39. doi.org/10.1002/piq.20123

Itzchakov, G., Weinstein, N. & Cheshin, A. (2023). Learning to listen: Downstream effects of listening training on employees' relatedness, burnout, and turnover intentions. *Human Resource Management*, 62(4), 565-580. doi.org/10.1002/hrm.22103 Kunskapsbanken: Tre veckor efter lyssnarträningen stod effekten kvar

Jones, R. J., Woods, S. A. & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277. doi.org/10.1111/joop.12119

Kluger, A. N. & Itzchakov, G. (2022). The power of listening at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 121-146. doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091013 Kunskapsbanken: Att lyssna gör något med båda

Kull, M. & Enhager, K. (2015). *NÖHRA: coachande ledarskap i världsklass*. Coach2coach.

Losch, S., Traut-Mattausch, E., Mühlberger, M. D. & Jonas, E. (2016). Comparing the effectiveness of individual coaching, self-coaching, and group training: How leadership makes the difference. *Frontiers in Psychology*, 7, 629. doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00629 Kunskapsbanken: Att öva på egen hand räckte inte

Michelson, T. & Kluger, A. (2023). Can listening hurt you? A meta-analysis of the effects of exposure to trauma on listener's stress. *International Journal of Listening*, 37(1), 1-11. doi.org/10.1080/10904018.2021.1927734 Kunskapsbanken: Den som lyssnar på svåra berättelser bär en del av tyngden

Neipp, M.-C., Beyebach, M., Nuñez, R. M. & Martínez-González, M. C. (2016). The effect of solution-focused versus problem-focused questions: A replication. *Journal of Marital and Family Therapy*, 42(3), 525-535. doi.org/10.1111/jmft.12140 Kunskapsbanken: Samma frågor, samma resultat: lösningsfokus höll även i Spanien

Rogers, C. R. (1942). *Counseling and Psychotherapy: Newer Concepts in Practice*. Houghton Mifflin.

Rogers, C. R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, 21(2), 95-103. doi.org/10.1037/h0045357 Kunskapsbanken: Sex villkor för att en människa ska förändras i ett samtal

Theeboom, T., Beersma, B. & van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18. doi.org/10.1080/17439760.2013.837499 Kunskapsbanken: Coachning fungerar: måttlig till stor effekt på fem områden

Vogel, E. & Gastil, J. (2025). The evidentiary basis for political listening: A meta-analysis of the effect of feeling heard. *Political Communication*, 42(4), 596-615. doi.org/10.1080/10584609.2025.2496961 Kunskapsbanken: Att känna sig hörd hänger starkt ihop med tillit

Wang, Q., Lai, Y.-L., Xu, X. & McDowall, A. (2022). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of contemporary psychologically informed coaching approaches. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 77-101. doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0030 Kunskapsbanken: Metodskolan spelade ingen roll, målet gjorde det

Weger, H., Castle Bell, G., Minei, E. M. & Robinson, M. C. (2014). The relative effectiveness of active listening in initial interactions. *International Journal of Listening*, 28(1), 13-31. doi.org/10.1080/10904018.2013.813234 Kunskapsbanken: Råd gör ingen missnöjd, bara mindre förstådd

Whitmore, J. (1992). *Coaching for Performance: A Practical Guide to Growing Your Own Skills*. Nicholas Brealey.