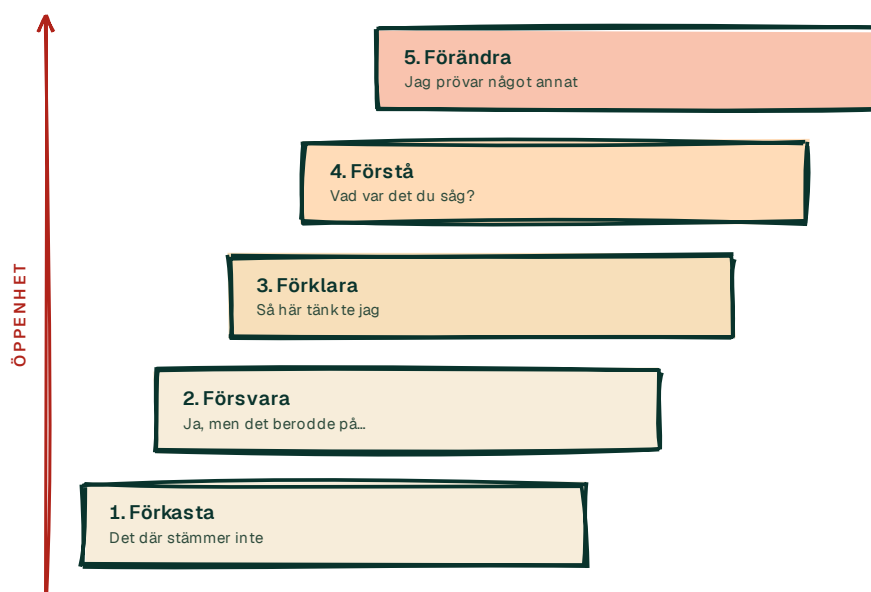


Feedbacktrappan

Fem sätt att ta emot återkoppling, från att slå ifrån sig till att göra något



Figur 1. Feedbacktrappan. Stegen beskriver mottagarens öppenhet, inte återkopplingens kvalitet. Ingen står permanent på ett visst steg, och samma person kan reagera olika beroende på vem som säger vad och när.

Var den kommer ifrån

Trappan har använts i svenskt och danskt utbildningsmaterial sedan åtminstone 1980-talet, men någon originalkälla går inte att belägga. Den saknar namngiven upphovsperson och publicerad grundtext, och tillskrivs i olika sammanhang olika konsulter och institut. Det är värt att säga rakt ut när den används, eftersom en modell som verkar självklar lätt förväxlas med ett forskningsresultat.

Släktskapet går att ana med Kurt Lewins arbete om försvar mot ny information och med den terapeutiska traditionens beskrivningar av motstånd, men trappan i sin fembokstavsform hör hemma i ledarutbildningen, inte i litteraturen.

Så fungerar modellen

Trappan handlar om mottagaren. De flesta modeller för återkoppling beskriver hur den ska formuleras, den här beskriver vad som händer i den som lyssnar. Stegen ordnas efter hur mycket av budskapet som faktiskt släpps in.

- **Förkasta:** budskapet avvisas i sin helhet. Det stämmer inte, du har missförstått. Ofta en omedelbar reaktion snarare än ett övervägt svar.
- **Försvara:** budskapet tas emot men bemöts med förklaringar till varför det ändå var rimligt. Energin går till att skydda självbilden.
- **Förklara:** mottagaren berättar om sammanhanget och söker förståelse. Ett steg framåt, eftersom samtalet nu är ett samtal, men fortfarande med tyngdpunkt på att bli begripen.
- **Förstå:** mottagaren ställer frågor för att förstå vad den andra faktiskt såg. Här börjar informationen bli användbar.
- **Förändra:** mottagaren gör något med det. Det behöver inte betyda att hon håller med, bara att hon prövar.

De tre första stegen är inte fel. De är rimliga sätt att skydda sig när något oväntat sägs, och en trygg relation gör att man tar sig genom dem snabbare. Trappan är därför lika mycket ett mått på tilliten mellan de två som på mottagarens karaktär.

Vad modellen inte säger

Trappan har inget forskningsstöd, den är en pedagogisk ordning. Den största risken med den är att den används som vapen: att säga till någon att hon befinner sig i försvarssteget gör invändningen ogiltig utan att den behöver bemötas. Ibland är en invändning ett försvar, ibland har mottagaren helt enkelt rätt, och trappan kan inte skilja dem åt. Modellen säger heller ingenting om återkopplingens kvalitet, vilket är en brist. Kluger och DeNisis genomgång av drygt sexhundra studier fann att ungefär en tredjedel av alla återkopplingsinsatser *försämrade* prestationen, framför allt när uppmärksamheten flyttades från uppgiften till personen. Ett trappsteg nedåt kan alltså vara en effekt av hur det sades.

En fråga att ta med

Senast någon i din grupp gick i försvar, hur mycket hade det med saken att göra och hur mycket med hur den togs upp?

Källor. Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance. *Psychological Bulletin*, 119, 254–284. · Trappan i sin femstegsform saknar belagd originalkälla.