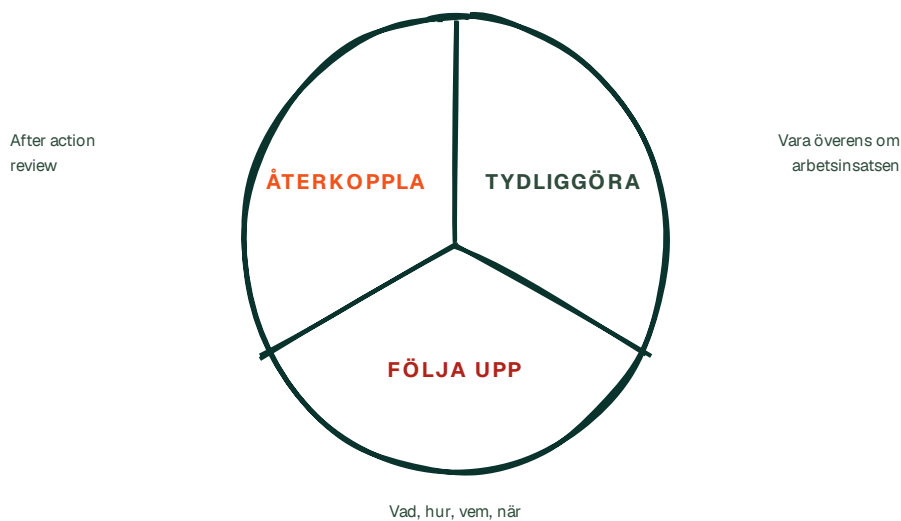


Tydliggöra, följa upp, återkoppla

Tre saker en chef gör med arbetet, och de tar mindre tid än man tror

THEORVAR

ELVNÄS · SÖDERFJÄLL



Figur 1. Cirkeln har ingen början. Tydliggörandet blir meningslöst utan uppföljning, uppföljningen blir kontroll utan återkoppling, och återkopplingen blir godtycklig om ingen var överens om vad som gällde.

Vilka som ritade den

Simon Elvnäs är forskare vid Kungliga Tekniska högskolan och har filmat och kodat chefers faktiska beteende i arbetet. Hans mest kända resultat är glappet: chefer överskattar systematiskt hur mycket tid de lägger på just de beteenden som har störst effekt på medarbetarnas prestation. Arbetet sammanfattades i *Effektfull* (2017).

Stefan Söderfjäll är filosofie doktor i psykologi och har i böcker som *Ledarskapets fem utmaningar* och *Ett coachande ledarskap* samlat samma slags forskningsnära, beteendenära syn på vad chefsarbete består av. Cirkeln i den här formen används i svensk ledarutveckling och bygger på båda.

Så fungerar modellen

Modellens styrka är att den är kort. Den beskriver inte vad en chef bör vara utan tre saker en chef gör, och alla tre går att observera.

- **Tydliggöra.** Att bli överens om *arbetsinsatsen*: en delad bild av vad som ska göras, varför, till när och hur bra det behöver bli. Ett tydliggörande som bara går åt ett håll är en instruktion.
- **Följa upp.** *Vad, hur, vem och när.* Fyra frågor som bestäms i förväg och tillsammans. En uppföljning ingen kom överens om blir kontroll.
- **Återkoppla.** Att tala om vad man såg. Här hör *after action review* hemma: vad var det tänkt skulle hända, vad hände, vad förklarar skillnaden, vad tar vi med oss.

De tre hänger ihop i en cirkel. Ett vanligt mönster är att vara stark på det första och svag på det tredje: tydliggöra vid årets början, återkoppla vid årets slut, och däremellan händer inget.

Det Elvnäs mätte

När chefers arbetsdagar filmades visade det sig att just de här tre beteendena upptog en liten del av tiden, betydligt mindre än cheferna själva trodde. Resten gick till möten, administration och eget operativt arbete. Slutsatsen är inte att chefer är lata utan att de beteenden som ger mest effekt är de som lättast trängs undan, eftersom ingen efterfrågar dem.

Vad modellen inte säger

Modellen kommer ur en beteendeanalytisk tradition, där det som går att observera räknas och det som pågår inuti människor lämnas därhän. Det är en styrka när man vill ha något konkret att öva på och en begränsning när frågan handlar om mening, tillit eller riktning. Cirkelns tredelning är dessutom en pedagogisk ordning, inte ett forskningsresultat: det finns gott stöd för att tydliga förväntningar och återkoppling påverkar prestation, men inte för att just tre delar är rätt antal. Mer uppföljning är heller inte alltid bättre. Bortom en viss punkt blir tät uppföljning detaljstyrning, och effekten vänder.

En fråga att ta med

Hur stor del av förra veckan gick åt till någon av de tre delarna, och hur stor del trodde du att det var innan du räknade?

Källor. Elvnäs, S. (2017). *Effektfull: detaljerade studier av ledarskap*. Stockholm: Volante. · Söderfjäll, S. (2012). *Ledarskapets fem utmaningar*. Stockholm: Roos & Tegnér. · Tannenbaum, S. I. & Cerasoli, C. P. (2013). Do team and individual debriefs enhance performance? *Human Factors*, 55, 231–245.