

KAPITEL 5 · DEL II · ATT LEDA ANDRA

Återkoppling/feedback

Om varför återkoppling försämrar prestationen i mer än vart tredje försök, vad som avgör åt vilket håll det går, och hur du säger det du behöver säga utan att det landar i personen i stället för i arbetet.

ORVARS LEDARSKAPSBOK

UTKAST · AUGUSTI 2026

Feedback interventions improved performance on average, but over one third of the feedback interventions decreased performance.

AVRAHAM N. KLUGER OCH ANGELO S. DENISI

Jag har hållit pass om feedback många gånger. De brukar fungera bra i rummet. Deltagarna skriver manus, övar i trior, och någon säger att det kändes konstigt men nyttigt. Sedan går vi hem.

När jag har frågat samma grupp några veckor senare har svaret nästan alltid varit detsamma. Nej, de har inte använt modellen. Inte för att de glömt den, utan för att situationen aldrig såg ut som i övningen, och för att de inte hittade rätt ord i stunden.

Länge trodde jag att det var mitt fel som utbildare. Att jag borde ha övat mer, eller valt en enklare modell. Det jag missade var att de flesta av oss inte har ett formuleringsproblem. Vi har ett problem med att över huvud taget säga något, och ett annat med vad vi säger när vi väl gör det.

Kapitlets tes är därför att **återkoppling inte i första hand är en teknik utan ett informationsproblem**. Frågan är inte hur du formulerar dig, utan om det du säger tillför något personen inte redan visste, och om uppmärksamheten hamnar på arbetet eller på personen. De flesta modeller vi lär ut löser formuleringen och lämnar de två andra frågorna orörda.

Det är inte ett argument mot modeller. Jag använder dem själv, och fyra av dem finns i det här kapitlet. Men de är ett stöd för att bli av med det som är i vägen, inte själva saken.

Gör detta först

Tre frågor innan du läser vidare. Den andra är den obekväma.

1. Den senaste gången du gav återkoppling. Skriv ner vad du sa, så nära ordagrant du kommer. Inte vad du menade. Vad du sa.

2. Hur mycket ger du? Uppskatta hur stor andel av tiden i dina senaste tre avstämningar med en medarbetare som gick åt till att säga något om hur arbetet faktiskt hade gått. Skriv ner en siffra i procent innan du läser vidare.

3. Den du inte gav. Tänk på ett tillfälle det senaste halvåret då du borde ha sagt något och lät bli. Vad hindrade dig? Skriv ner det hindret så konkret du kan.

Det finns forskning som mätt precis den andra frågan genom att filma chefer i stället för att fråga dem. Den kommer längre ned, och den är värd att möta med din egen siffra redan nedskrivnen.

Forskningen

Den etablerade bilden, i korthet

Utgångspunkten för allt som skrivits om återkoppling de senaste trettio åren är en enda metaanalys, och den sa inte det man kunde tro.

Kluger och DeNisi (1996) vägde samman 607 effektstorlekar från 23 663 observationer. Genomsnittet var positivt, en effekt på 0,41, vilket är en tydlig men inte överväldigande förbättring. Det uppseendeväckande låg i spridningen. **I mer än en tredjedel av fallen försämrades prestationen efter att personen fått återkoppling.**

Det gick inte att förklara bort. Inte med slumpen i urvalen, inte med om beskedet var positivt eller negativt, och inte med de teorier som fanns vid tiden. Författarna föreslog i stället en förklaring som fortfarande är den bästa vi har.

Deras tanke är att återkoppling flyttar uppmärksamheten, och att den kan hamna på tre olika nivåer. Längst ned finns själva uppgiften och hur den utförs. I mitten finns motivationen att göra uppgiften. Högst upp finns personen själv, alltså tankar om den egna förmågan, värdet och vad andra tycker. Slutsatsen ur materialet är entydig: **ju längre upp uppmärksamheten flyttar, mot självet och bort från uppgiften, desto sämre fungerar återkopplingen.**



Figur 1. De tre nivåerna hos Kluger och DeNisi. Samma besked kan landa på vilken som helst av de tre. Ju högre upp uppmärksamheten hamnar, desto mindre av den energi som frigörs används till arbetet, och desto större är risken att prestationen faktiskt blir sämre. Det är inte tonläget som avgör nivån, utan vad beskedet handlar om.

Det förklarar en sak som annars är svår att förstå. Två chefer kan säga nästan samma ord med nästan samma vänlighet, och få motsatt resultat. Skillnaden ligger sällan i formuleringen. Den ligger i om beskedet handlar om ett arbete eller om en människa.

Vad som har tillkommit sedan dess

Tre saker har hänt sedan 1996, och de går att sammanfatta kort.

Bilden har bekräftats i större material. Wisniewski, Zierer och Hattie (2020) sammanställde 435 studier med sammanlagt fler än 61 000 deltagare. Genomsnittseffekten på lärande var 0,48, alltså i samma härad som Kluger och DeNisi. Men deras viktigaste fynd är att spridningen är så stor att återkoppling inte kan behandlas som en enda sorts insats. Det som förklarar skillnaden mest är **hur mycket information beskedet faktiskt bär**. Återkoppling som talar om vad som hände och vad som kan göras annorlunda fungerar. Återkoppling som bara talar om hur det gick fungerar sämre.

Den fungerar bättre i verkligheten än i laboratoriet. Sleiman och kollegor (2020) gick igenom 96 tillämpningar av prestationsåterkoppling på riktiga arbetsplatser mellan 1998 och 2018: restauranger, vårdavdelningar, fabriker, kontor. Där är effekterna genomgående stora. Skillnaden mot laboratoriestudierna är värd att notera. På en arbetsplats är återkopplingen oftast kopplad till ett konkret beteende som personen själv vill lyckas med, och då hamnar uppmärksamheten där den ska.

Och det finns ett problem med riktningen i tiden. Gnepp och kollegor (2020) frågade 382 chefer om verkliga utvecklingssamtal och genomförde dessutom två studier där par fick hålla samtalet på riktigt utifrån samma underlag. Fyndet är obekvämt: samtal om det förflutna gjorde ofta parterna **mer** oense, inte mindre. Den som fick ett negativt besked ifrågasatte både beskedets träffsäkerhet och givarens förmåga att bedöma, och efter samtalet låg de två längre ifrån varandra i synen på varför det blev som det blev.

Mekanismen är känd sedan länge och kallas självskyddande attribution, alltså att vi förklarar framgångar med vår egen förmåga och motgångar med omständigheterna. Att försöka enas om varför något gick fel aktiverar precis det försvaret. Slutsatsen är praktisk och lätt att pröva: lägg mindre tid på att komma överens om vad som hände, och mer på vad som ska hända nästa gång.

Det som skaver

Två invändningar riktar sig mot själva premissen, och de är värda mer utrymme än de brukar få.

Den första gäller vad du tror att du gör. Här kommer svaret på din andra fråga.

Komaki, Zlotnick och Jensen (1986) byggde ett instrument för att observera chefsbeteende i stället för att fråga efter det. Det kallas OSTI och skiljer på vad chefen gör före en prestation, hur chefen skaffar sig information om hur den går, och vad chefen säger om den efteråt. Instrumentet prövades på sju teaterchefer och tjugo bankchefer, och tillförlitlig kodning nås redan vid tjugo till trettio minuters observation.

Simon Elvnäs har använt det instrumentet på svenska chefer, med Komaki som en av sina handledare. I hans bok *Effektfull* finns siffrorna som brukar citeras: chefer skattar att omkring fyrtio procent av tiden med medarbetare går åt till återkoppling, medan den observerade andelen i många fall är någon enstaka procent. **De siffrorna kommer från boken, inte från en granskad artikel, och ska läsas som en iakttagelse och inte som ett forskningsresultat.**

Det granskade finns däremot, och det säger något mer användbart. Elvnäs, Carter och Forsman (2024) lät åtta arbetsledare på ett tekniskt företag filma sig själva vid dagliga möten under tio veckor, sammanlagt 360 filmer. Alla åtta ökade sin återkoppling kopplad till prestation efter att varje vecka ha fått se sitt eget beteende. Ingen fick en ny modell. De fick se vad de faktiskt gjorde. Underlaget är litet och artikeln ännu ocitererad, så läs den som ett välgjort exempel snarare än som en effektstorlek.

Slutsatsen är ändå svår att komma runt. Om problemet vore okunskap skulle en utbildning räcka. Om problemet är glappet mellan vad vi tror att vi gör och vad vi gör, hjälper bara återkoppling på den egna återkopplingen.

Den andra invändningen gäller mottagaren. Hela feedbacksamtalet vilar på antagandet att den andra personen har en någorlunda riktig bild av sin prestation som du ska justera. Zell och Krizan (2014) vägde samman tjugotvå metaanalyser över akademisk prestation, arbetsprestation, idrott, medicinsk skicklighet och sociala förmågor. Sambandet mellan självskattad och faktisk förmåga låg omkring 0,29, alltså måttligt. Vi ser oss själva ungefär som i skymning: konturena stämmer, detaljerna inte.

Det talar åt två håll samtidigt, och båda är värda att hålla i huvudet. Din medarbetare behöver återkopplingen mer än ni båda tror. Och din egen bild av hur samtalet gick är lika osäker som deras bild av sin prestation.

Tryggheten som villkor

Allt ovanstående förutsätter något som sällan skrivs ut: att det går att säga saker i gruppen utan att förlora ansiktet.

Edmondson (1999) införde begreppet **psykologisk trygghet**, på engelska psychological safety, i en studie av 51 arbetslag i ett tillverkande företag. Det betyder inte att det är bekvämt eller konfliktfritt. Det betyder en delad uppfattning i gruppen om att det är riskfritt att säga vad man tycker, ställa frågor och erkänna misstag.

Kopplingen till det här kapitlet är rak. I en trygg grupp kan medlemmarna ge varandra rak återkoppling, eftersom de utgår från att avsikten är att hjälpa. I en otrygg grupp tolkas även välmenade kommentarer som angrepp, och då hamnar uppmärksamheten omedelbart där Kluger och DeNisi säger att den gör mest skada: på personen.

Det betyder att återkoppling inte går att införa som en rutin i en grupp som inte tål den. Ordningen är den omvända mot vad de flesta insatser antar. Tryggheten kommer först, och den byggs inte av en utbildning utan av vad du som chef gör med det första misstaget någon berättar om. Kapitel 9 går igenom forskningsläget för trygghet och tillit i sin helhet, inklusive kritiken.

Det finns också en konkret sak du kan göra som ligger nära det Edmondson beskriver: be om återkoppling själv, och ta emot den utan att förklara dig. Anseel och kollegor (2015) har sammanställt vad som får människor att söka återkoppling, och kostnaden för att fråga är den avgörande faktorn. Den kostnaden sätter du.

Vad forskningen inte kan säga

Fyra förbehåll.

Genomsnitt döljer riktning. Att effekten är 0,41 betyder inte att din nästa återkoppling förbättrar något med 0,41. Det betyder att den kan gå åt båda hållen, och att en tredjedel gick åt fel håll.

Mycket av materialet är hämtat från utbildningssammanhang. Wisniewskis 435 studier handlar om elever och studenter. Överföringen till en arbetsplats är rimlig men inte prövad i samma omfattning.

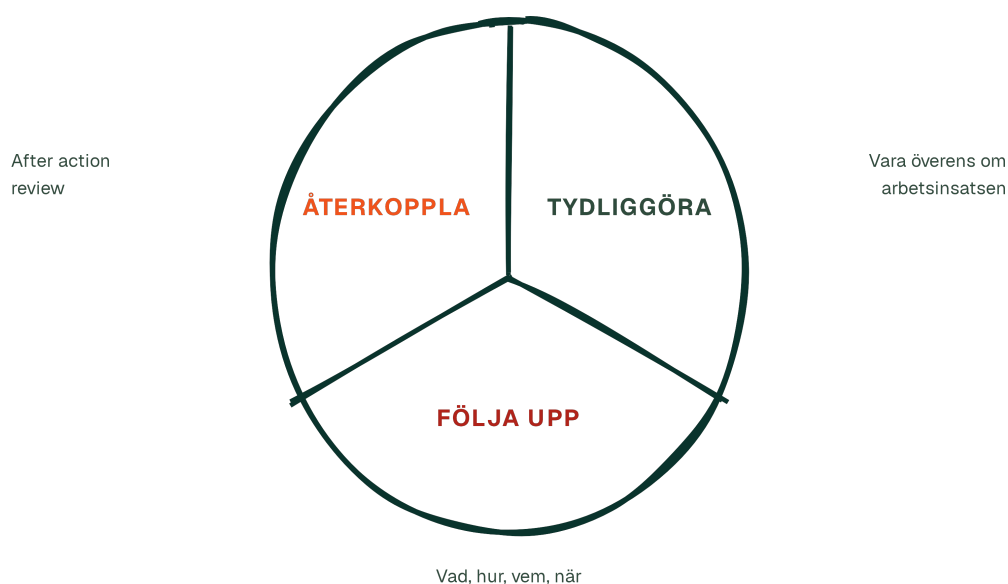
Modellerna är inte prövade. Varken jag-budskap eller den enklare varianten nedan har någon egen forskningsgrund att tala om. De vilar på principer som har stöd, men själva formen är praktikertradition. Det gör dem inte oanvändbara. Det gör att de ska presenteras som verktyg och inte som resultat.

Och nästan allt vi vet handlar om vad som händer strax efteråt. Om återkoppling förändrar något över ett år vet vi mycket lite om.

Modellerna

Fyra modeller, och de gör olika saker. Den första ordnar chefens vardag och säger var i den återkopplingen hör hemma. De två därefter är sätt att bygga en mening: den ena fullständig och långsam, den andra kort nog att rymmas i en korridor. Den fjärde är ingen formulering alls utan en genomgång i efterhand, och den fungerar både i grupp och ensam. Forskningsstödet skiljer sig mellan dem. De två i mitten är praktikertradition utan egen prövning, vilket avsnittet ovan redan sagt. Den första vilar på de kategorier Komakis instrument mäter, och den fjärde är den enda av de fyra som prövats i egna metaanalyser. De ligger här för att det är de fyra jag själv använder.

De tre chefsbeteendena. Elvnäs och Söderfjäll kokar i boken Kära ledarskap ned ledarskapet till tre saker: tydliggöra vad som ska göras och vad som räknas som bra, följa upp vad som faktiskt hände, och återkoppla på det. De tre bildar en cykel där återkopplingen leder tillbaka till ett nytt tydliggörande. Modellens styrka är att den är liten nog att komma ihåg och att den motsvarar de kategorier Komakis instrument mäter. Dess svaghet är att den inte rymmer det som inte går att följa upp, som riktning och energi. Poängen enligt författarna är inte att de tre är nya, utan att vi hellre lär oss en ny modell än blir bra på dessa tre.



Figur 2. De tre chefsbeteendena. Cirkeln har ingen början, och inget av stegen fungerar utan de andra. Det mellersta ledet, att följa upp, är det som oftast hoppas över, och utan det blir återkopplingen en gissning.

Jag-budskapet. Fyra delar: observation, känsla, konsekvens och önskan. Formen kommer ur kommunikationsteori och ur Nonviolent Communication. Modellens styrka är att den nästan tvingar bort anklagelsen, eftersom den som talar utgår från sig själv. Dess svaghet är att den blir styltig i vardagligt tal, och att många hellre säger ingenting alls än säger det fel. Använd den som en fullständig struktur att träna på, inte som ett krav i stunden.

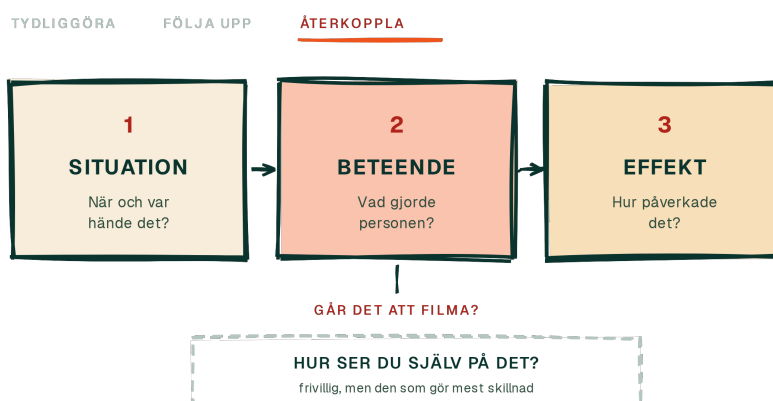


När du **BETEENDE** blir jag **KÄNSLA**
för att **BEHOV**. Nästa gång **ÖNSKAN**

Till exempel: När du kom tio minuter sent till de två senaste mötena blir jag irriterad, för att jag behöver kunna börja i tid. Nästa gång vill jag att du hör av dig i förväg om du blir sen.

Figur 3. Jag-budskapet. Delarna sägs medsols i den ordning de står. Utan ett observerbart beteende blir känslan lös, och utan behovet blir önskan ett krav. Exemplet under visar hur de fyra delarna låter i en enda mening.

Situation, beteende, effekt. Tre delar: när och var, vad personen gjorde, och hur det påverkade. Kallas på engelska Situation Behavior Impact och används i många internationella ledarskapsprogram. Modellens styrka är att den går att använda utan manus och att den håller kvar uppmärksamheten på uppgiften, precis där Kluger och DeNisi vill ha den. Dess svaghet är att den utelämnar känslan, vilket ibland är just det som behöver sägas.



Figur 4. Situation, beteende, effekt. Testet på mittendelen är om en utomstående hade kunnat filma det, och den streckade rutan är frågan som gör beskrivningen till ett samtal.

After Action Review. Fyra frågor efter en genomförd insats: vad var avsikten, vad hände faktiskt, varför blev det så, och vad gör vi likadant eller annorlunda nästa gång. Kommer från militär verksamhet där man behövde lära snabbt mellan uppdrag. Modellens styrka är att den flyttar samtalet från skuld till analys, och att den fungerar både i grupp och som egen reflektion. Dess svaghet är att den kräver att någon håller i strukturen, annars blir den ett vanligt möte.



Figur 5. After Action Review. Den tredje frågan hoppas oftast över och är den som bär lärandet. Den fjärde sluter cirkeln genom att bli avsikten nästa gång.

Verktygen

Frågan som avgör allt annat

Innan du väljer modell, ställ en enda fråga om det du tänker säga: **handlar det här om arbetet eller om personen?**

Om svaret är arbetet kan du säga det ganska rakt. Om svaret är personen har du två val. Antingen översätter du det till ett beteende, alltså något personen gjorde vid ett bestämt tillfälle. Eller så låter du bli att säga det, eftersom det inte är återkoppling utan ett omdöme.

Testet är enkelt. Skulle en utomstående ha kunnat filma det du tänker beskriva? Om ja är det ett beteende. Om nej är det din tolkning, och den är din och inte deras.

Ge dig själv återkoppling först

Innan du ger någon annan återkoppling, gör en kort After Action Review på dig själv. Fyra frågor, två minuter, gärna skriftligt.

- 1 Vad försökte jag åstadkomma?** Vilket resultat ville jag ha ur situationen, och vilket vill jag ha ur samtalet?
- 2 Vad hände faktiskt?** Bara det som gick att observera. Inga slutsatser än.
- 3 Vad bidrog jag med?** Vad gjorde jag som gjorde utfallet mer sannolikt? Här ingår det du inte gjorde.
- 4 Vad vill jag göra annorlunda?** En sak, inte fem.

Poängen med att göra den först är att du ofta upptäcker att en del av det du tänkte säga hör hemma hos dig. Det gör inte återkopplingen onödig, men den blir mer träffsäker och mindre laddad. Gnepps fynd gäller dig lika mycket som mottagaren.

Öva strukturen, använd förenklingen

Ett upplägg som håller ihop de två modellema i stället för att ställa dem mot varandra.

- 1 Träna med hela jag-budskapet.** Skriv ut alla fyra delarna för en verklig situation. Läs upp den högt för dig själv. Det tar tid och det ska det göra, för det är där du upptäcker var din tolkning smugit sig in i det du kallade en observation.
- 2 Korta ned till tre meningar.** När, vad och vilken effekt. Det är den version du faktiskt kommer att använda i en korridor.
- 3 Lägg till en fråga på slutet.** Hur ser du själv på det. Sedan tystnad. Det är det svåraste steget och det som gör mest skillnad, eftersom det är där du får veta om du hade rätt.
- 4 Bestäm vad som ska hända nästa gång, inte vem som hade rätt om förra gången.** Det är Gnepps slutsats omsatt i praktik.

Tre saker att sluta med

Sluta spara ihop. Återkoppling som kommer ett kvartal senare handlar nästan alltid om personen, eftersom detaljerna i situationen har fallit bort och bara intrycket är kvar.

Sluta packa in det korrigerande mellan två beröm. Det gör inte beskedet lättare att ta emot, det gör det svårare att uppfatta, och lär mottagaren att misstro allt beröm.

Sluta fråga om det passar att ge feedback. Frågan signalerar att något obehagligt ska hända och sätter mottagaren i beredskap innan du sagt något.

Om ni ska bygga en kultur kring det här

Fyra saker som ligger på dig och inte på medarbetarna.

- 1 Filma eller be någon observera dig.** Din egen skattning duger inte, vilket både Elvnäs metod och Zell och Krizans siffra säger. Det behöver inte vara avancerat. Be en kollega sitta med på tre möten och räkna.
- 2 Be om återkoppling själv och ta emot den utan att förklara dig.** Anseel och kollegor visar att det som styr om människor frågar är vad de tror att frågan kostar dem. Du sätter priset genom hur du reagerar första gången.
- 3 Börja med tryggheten om gruppen inte har den.** I en otrygg grupp gör mer återkoppling saken värre, inte bättre. Vad du gör med det första misstaget någon berättar om avgör mer än vilken modell ni valt.
- 4 Följ upp innan du återkopplar.** Det mellersta steget i Elvnäs och Söderfjälls trio är det som oftast hoppas över, och utan det blir återkopplingen en gissning.

När du är den som får

Kapitlet har hittills handlat om att ge. Att ta emot är den andra halvan, och den avgör om det du bygger blir en kultur eller en rutin.

Tre saker hjälper. Det första är att komma ihåg att din egen bild är lika osäker som deras. Zell och Krizans siffra gäller dig också. Om beskedet känns fel är det en möjlighet och inte ett fel.

Det andra är att fråga om framtiden i stället för att förhandla om det förflutna. Frågan »vad skulle jag kunna göra annorlunda nästa gång« leder någonstans. Frågan »hur menar du då, jag tyckte nog inte alls att det var så« leder tillbaka till det Gnepp och kollegor mätte: två personer som glider isär.

Det tredje är att svara med tack och en fråga, aldrig med en förklaring. Förklaringen är oftast sann, och den lär ändå den andra att det kostar att säga något till dig. Anseel och kollegor visar att det är just den kostnaden som avgör om människor frågar igen. Du sätter priset varje gång.

Det svåraste är att inte ge tillbaka direkt. Att svara på återkoppling med återkoppling är sällan ett samtal, oftare en uppgörelse.

Där du kan öva

Det som flyttar något är att formulera en riktig mening om en riktig person, säga den högt och få höra vad som landade. Två övningar på theorvar.com gör det, och de fyra modellerna finns där som egna A4-blad med ursprung och forskningsläge.

Manuset är den långsamma. Deltagarna skriver ett fullständigt jag-budskap, läser upp det i en trio och får det granskat på formen av någon som lyssnar utifrån. Fyrtiofem minuter, theorvar.com/blogg/ovning-manuset.

Tre meningar är den snabba. Samma budskap kortas till när, vad och vilken effekt, och sägs stående utan papper på fyrtio sekunder. Trettio minuter, theorvar.com/blogg/ovning-tre-meningar. Gör den efter den första.

Dina reflektioner

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

Det som fastnade

Vad tog du med dig från kapitlet, och var kände du motstånd?

Det du landar i

Titta på siffran du skrev i Gör detta först. Vad tror du att en observatör skulle ha noterat i stället, och vad säger skillnaden dig?

Det du tänker pröva

Skriv den som en om-så-plan: »När ... då ska jag ...« Med minsta första steg och ett datum. Den egna After Action Review är en bra kandidat.

Minsta första steg: _____

Senast den: _____

Frågan du tar med dig

Vad är du fortfarande osäker på?

Om en månad

Sätt en påminnelse och kom tillbaka hit. Gå tillbaka till hindret du skrev ned i tredje frågan. Finns det kvar, och i så fall i vilken form?

Referenser

Samtliga artiklar nedan finns sammanfattade på svenska i kunskapsbanken på theorvar.com, de flesta i kategorin Feedback & kommunikation. Edmondson ligger under Psykologisk trygghet & tillit.

- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F. & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318–348. Kunskapsbanken: Konsten att söka feedback · doi.org/10.1177/0149206313484521
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. Kunskapsbanken: Psykologisk trygghet och lärande i team · doi.org/10.2307/2666999
- Elnäs, 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. Kunskapsbanken: Åtta chefer filmade sig själva, och alla åtta ändrade sitt beteende · doi.org/10.1504/ijhfe.2024.139191
- Fong, C. J., Patall, E. A., Vasquez, A. C. & Stautberg, S. (2019). A meta-analysis of negative feedback on intrinsic motivation. *Educational Psychology Review*, 31(1), 121–162. · doi.org/10.1007/s10648-018-9446-6
- Gnepp, J., Klayman, J., Williamson, I. O. & Barlas, S. (2020). The future of feedback: Motivating performance improvement through future-focused feedback. *PLOS ONE*, 15(6), e0234444. Kunskapsbanken: Prata framtid, inte förflutet · doi.org/10.1371/journal.pone.0234444
- Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284. Kunskapsbanken: En tredjedel av all återkoppling gör prestationen sämre · doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254
- Komaki, J. L., Zlotnick, S. & Jensen, M. (1986). Development of an operant-based taxonomy and observational index of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 260–269. Kunskapsbanken: Att mäta vad chefer gör, inte vad de säger att de gör · doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.260
- Sleiman, A. A., Sigurjonsdottir, S., Elnes, A., Gage, N. A. & Gravina, N. E. (2020). A quantitative review of performance feedback in organizational settings (1998–2018). *Journal of Organizational Behavior Management*, 40(3–4), 303–332. Kunskapsbanken: Feedback på jobbet: tjugo års facit · doi.org/10.1080/01608061.2020.1823300
- Wisniewski, B., Zierer, K. & Hattie, J. (2020). The power of feedback revisited: A meta-analysis of educational feedback research. *Frontiers in Psychology*, 10, 3087. Kunskapsbanken: Feedbackens kraft, omprövad · doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03087
- Zell, E. & Krizan, Z. (2014). Do people have insight into their abilities? A metasynthesis. *Perspectives on Psychological Science*, 9(2), 111–125. Kunskapsbanken: Vi ser oss själva ungefär som i skymning · doi.org/10.1177/1745691613518075

Elnäs och Söderfjälls Kära ledarskap (Ett hum förlag, 2023) och Elnäs Effektfull (Volante) är böcker, inte granskade artiklar, och citeras här som sådana. Den granskade grunden under deras metod är Komaki med kollegor från 1986.

Läs vidare på theorvar.com: [Feedback är ett underlag för lärande, inte en dom](#) och [Tydliggöra, följa upp, återkoppla. Resten är variationer](#).