Återkopplingen

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. Vi ger mindre återkoppling än vi tror, och en tredjedel av den vi ger gör mer skada än nytta.

Tydlighet är vänlighet.
Otydlighet är ovänlighet.

BRENÉ BROWN

Dare to Lead, 2018. »Clear is kind. Unclear is unkind«, i egen översättning

Gör detta först

ANTECKNINGAR

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.** Välj 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 det den andra frågan gäller, 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 nedskriven.

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

AVRAHAM N. KLUGER OCH ANGELO S. DENISI, PSYCHOLOGICAL BULLETIN, 1996

FRÅGA

Vad hindrade dig senast du lät bli att säga något?

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**, och problemet har tre led. Vi ger mindre återkoppling än vi tror. Det vi ger bär för lite information, alltså tillför sällan något personen inte redan visste. Och det landar för ofta på personen i stället för på arbetet. De flesta modeller vi lär ut löser formuleringen och lämnar de tre leden 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.

Forskningen

Den etablerade bilden, i korthet

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

Kluger och DeNisi (1996)
Psychological Bulletin

Kluger och DeNisi (1996) vägde samman 607 effektstorlekar (effect sizes) från 23 663 observationer. Genomsnittet var positivt, en effekt på d = 0,41, vilket är en tydlig men inte överväldigande förbättring: den som fick återkoppling presterade i genomsnitt bättre än ungefär sex av tio som inte fick någon. 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 då. Författarna föreslog i stället en förklaring som fortfarande står sig.

Deras tanke är att återkoppling flyttar uppmärksamheten, och att den kan hamna på tre olika nivåer (task learning, task motivation, meta-task processes). 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, som de själva kallade preliminär, lyder: **ju längre upp uppmärksamheten flyttas, 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.

FRÅGA

Hur skulle den andra återge det du sa, med sina egna ord?

Vad som har tillkommit sedan dess

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

Hattie och Timperley (2007)
Review of Educational Research

Wisniewski m.fl. (2020)
Frontiers in Psychology

Bilden har bekräftats i större material. Wisniewski, Zierer och Hattie (2020) sammanställde 435 studier, 994 effektstorlekar, med sammanlagt fler än 61 000 deltagare. Genomsnittseffekten på lärande var d = 0,48, alltså i samma härad som Kluger och DeNisi, ungefär bättre än sex av tio. 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. I siffror: återkoppling med hög informationshalt (high-information feedback) gav d = 0,99 i de 42 effektstorlekar som mätte den, medan besked som bara säger rätt eller fel, alltså förstärkning eller bestraffning (reinforcement or punishment), gav 0,24 i 39. I klartext: bättre än ungefär åtta av tio mot knappt sex av tio.

Sleiman m.fl. (2020)
Journal of Organizational Behavior Management

Den fungerar bättre i verkligheten än i laboratoriet. Sleiman med kollegor (2020) gick igenom 96 fall där prestationsåterkoppling (performance feedback) prövats på riktiga arbetsplatser, ur 71 artiklar 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.

Gnepp m.fl. (2020)
PLOS ONE

Och det finns ett problem med riktningen i tiden. Gnepp med 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 omdöme. 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 (self-serving 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.

Fong m.fl. (2019)
Educational Psychology Review

Och beröm är inte undantaget. Hattie och Timperley (2007), vars artikel är den som Wisniewski med kollegor

prövade på nytt, skiljer på återkoppling om uppgiften, om arbetssättet, om den egna styrningen och om personen. Den sista formen, beröm riktat mot personen, bär minst information om arbetet och gör därför minst nytta för lärandet. Fong med kollegor (2019) vägde samman 78 studier om negativ återkoppling och inre motivation (intrinsic motivation): jämförd med ingen återkoppling alls sänkte den inte motivationen, jämförd med beröm gjorde den det. Den kostade minst när beskedet sa hur personen kunde göra annorlunda, byggde på ett angivet kriterium och gavs ansikte mot ansikte. Beröm stärker alltså den inre motivationen, som Decis siffra i kapitel 2 visade, men det är först när beskedet gäller arbetet som det också bär information. Ett besked som säger vad som var bra och varför gör båda sakerna på en 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 m.fl. (1986)
Journal of Applied Psychology

Komaki, Zlotnick och Jensen (1986) byggde ett instrument för att observera chefsbeteende i stället för att fråga efter det. Det kallas OSTI (Operant Supervisory Taxonomy and Index) 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 kodningen blir tillförlitlig redan efter tjugo till trettio minuters observation.

Elvnäs m.fl. (2024)
International Journal of Human Factors and Ergonomics

Simon Elvnäs har använt det instrumentet på svenska chefer, med Komaki som en av sina handledare. Metoden beskrivs i en förstudie med Nathalie Robert Edgar (2013): forskare filmade arbetsledare i deras egna möten och kodade vad de gjorde, och bilden ledarna hade av sig själva stämde inte med filmen. Siffrorna som brukar citeras finns i hans bok Effektfull (2017): chefer skattar att upp till fyrtio procent av mötestiden går åt till återkoppling på utfört arbete, medan filmen visar noll till två 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, så läs studien 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.

Zell och Krizan (2014)
Perspectives on Psychological Science

Den andra invändningen gäller mottagaren. Hela feedbacksamtalet vilar på antagandet att den andra personen har en någorlunda riktig bild av sin prestation, en bild som du ska justera. Zell och Krizan (2014) vägde samman 22 metaanalyser över akademisk prestation, arbetsprestation, idrott, medicinsk skicklighet och sociala förmågor. Sambandet mellan självskattad och faktisk förmåga låg omkring r = 0,29, alltså måttligt. Ett sätt att förstå den siffran: av dem som tror att de ligger över mitten gör ungefär sex av tio det, och fyra av tio har fel. Vi ser oss själva ungefär som i skymning: konturerna 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 medarbetarens 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 tappa ansiktet.

Edmondson (1999)
Administrative Science Quarterly

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

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. Den som vill veta var den egna gruppen står kan låta gruppen göra testet på theorvar.com/tester/grupp/psych-safety, som bygger på Edmondsons frågor.

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 med kollegor (2015) har sammanställt vad som får människor att söka återkoppling (feedback-seeking behavior), och svaret som håller är en avvägning mellan vad frågan kostar och vad den ger. Kostnaden sätter du.

Anseel m.fl. (2015)
Journal of Management

Vad forskningen inte kan säga

Fyra förbehåll.

Genomsnitt döljer riktning. Att effekten är d = 0,41 betyder inte att din nästa återkoppling förbättrar något med 0,41. Det betyder att den kan gå åt båda hållen, och att drygt 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-budskapet 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. Vi vet mycket lite om huruvida återkoppling förändrar något på ett års sikt.

Skillnaden ligger sällan i formuleringen. Den ligger i om beskedet handlar om ett arbete eller om en människa.

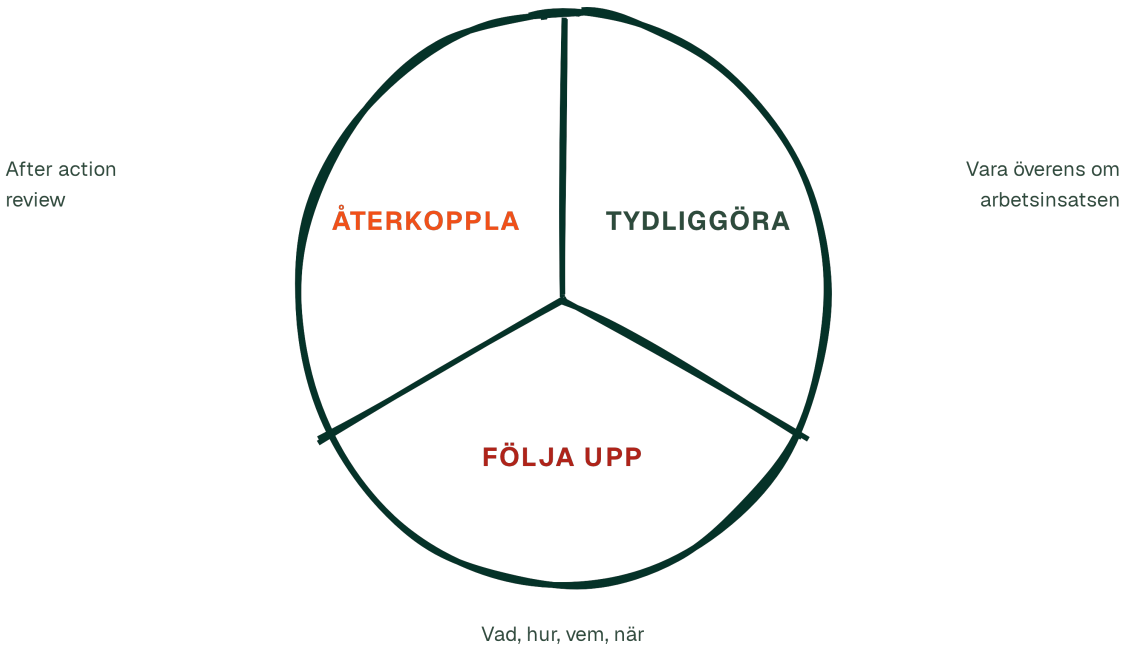
Modellerna

Keiser och Arthur (2021)
Journal of Applied Psychology

Tannenbaum och Cerasoli (2013)
Human Factors

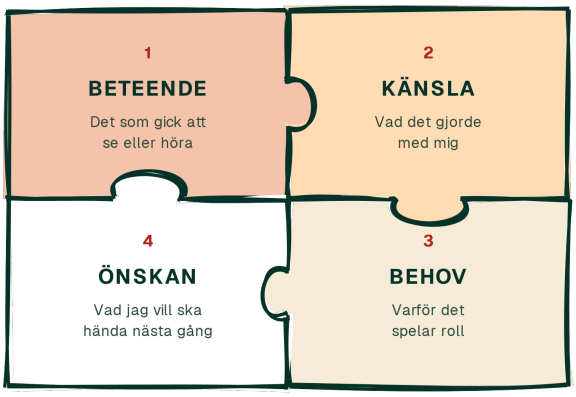
Fyra modeller, och de gör olika saker. De tre chefsbeteendena ordnar chefens vardag och säger var i den återkopplingen hör hemma. Jag-budskapet och Situation, beteende, effekt är två sätt att bygga en mening: det första fullständigt och långsamt, det andra kort nog att rymmas i en korridor. After Action Review är ingen formulering alls utan en genomgång i efterhand, och den fungerar både i grupp och på egen hand. Forskningsstödet skiljer sig. De två meningsbyggarna är praktikertradition utan egen prövning. De tre chefsbeteendena vilar på de kategorier Komakis instrument mäter, och After Action Review är den enda av de fyra som prövats i egna metaanalyser (Tannenbaum och Cerasoli, 2013; Keiser och Arthur, 2021). De ligger här för att det är de fyra jag själv använder.

De tre chefsbeteendena. I boken Kära ledarskap kokar Elvnäs och Söderfjäll 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. På engelska I-message. Fyra delar: beteende, känsla, behov och önskan. Formen kommer ur Marshall Rosenbergs Nonviolent Communication, på svenska ofta kallad giraffspråket. Det är i den formen Försvarshögskolan lär ut den i UGL, försvarets och näringslivets mest spridda ledarutbildning. Modellens styrka är att den nästan tvingar bort anklagelsen, eftersom den som talar utgår från sig själv och sitt eget behov i stället för från den andres fel. 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.

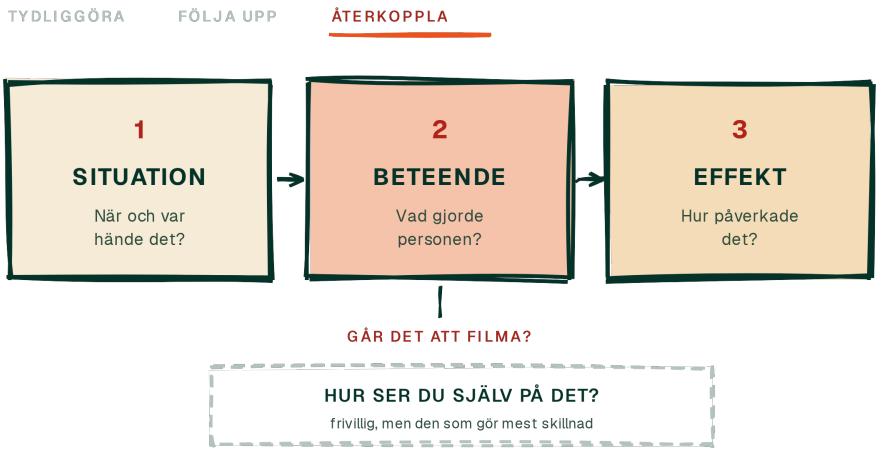


När du **BETEENDE** blir jag **KÄNSLA**
för att **BEHOV**. Nästa gång **ÖNSKAN**

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, som i UGL. 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 vilken effekt det fick. Kallas på engelska Situation Behavior Impact, förkortat SBI. Den kommer från Center for Creative Leadership 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, som 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, den amerikanska armén, där man behövde lära sig snabbt mellan uppdrag. Tannenbaum och Cerasoli (2013) fann i 46 urval med 2 136 deltagare att genomgången förbättrade prestationen med d = 0,67, ungefär 25 procent bättre än utan. Keiser och Arthur (2021) fick d = 0,79 i 61 studier, alltså bättre än ungefär åtta av tio som inte fick någon genomgång. 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: **vad handlar det här om, arbetet eller 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. Vad av det du tänker beskriva skulle en utomstående ha kunnat filma? Det som går att filma är ett beteende. Resten är din tolkning, och den är din och inte den andras.

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?** Svara både för situationen och för det samtal som kommer.
2. **Vad hände faktiskt?** Bara det som gick att observera. Inga slutsatser än.
3. **Vad bidrog jag med?** Det du gjorde 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 modellerna 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 det 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 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 med kollegor visar att människor väger vad frågan kostar dem mot vad den ger. 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 den andras. 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 med kollegor mätte: två personer som glider isär.

FRÅGA

Vad kostar det en medarbetare att säga något obekvämt till dig?

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 med kollegor visar att människor väger just den kostnaden mot nyttan när de avgör om de ska fråga 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; modellerna finns där som egna blad.

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 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?

Det du landar i

Titta på siffran du skrev i Gör detta först. Vad tror du att en observatör skulle ha noterat i stället?

Det du tänker pröva

Skriv det som en om-så-plan (implementation intention): »När … då ska jag …«, med ett minsta första steg och ett datum. Den egna After Action Review är en bra kandidat.

Frågan du tar med dig

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

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.

Elvnäs och Söderfjälls Kära ledarskap (Ett hum förlag, 2023) och Elvnäs Effektfull (Volante, 2017) är böcker, inte granskade artiklar, och citeras här som sådana. Förstudien är Elvnäs, S. & Robert Edgar, N. (2013), Det spelar roll vad arbetsledare gör, *Socialmedicinsk tidskrift*, 90(6), 821-829. Den granskade grunden under metoden 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.

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

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. 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. Kunskapsbanken: Negativ återkoppling skadar mindre än vi tror · 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

Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112. Kunskapsbanken: Återkoppling verkar bäst när den svarar på tre frågor · doi.org/10.3102/003465430298487

Keiser, N. L. & Arthur, W. (2021). A meta-analysis of the effectiveness of the after-action review (or debrief) and factors that influence its effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 1007-1032. · doi.org/10.1037/apl0000821

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

Rosenberg, M. B. (2014). *Nonviolent Communication: ett språk för livet*. Friare Liv Förlag. Bok; formen med beteende, känsla, behov och önskan är den som Försvarshögskolan använder i UGL (UGL 2022, deltagarmaterial Teorier, avsnitt 8.3).

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

Tannenbaum, S. I. & Cerasoli, C. P. (2013). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 55(1), 231-245. · doi.org/10.1177/0018720812448394

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