

# Återkoppling är (väl) bra men en bra återkopplingskultur är bättre

## Om återkoppling på arbetsplatsen

Maria Melén Fäldt intervjuar Petra Nilsson Lindström

### Vad ska egentligen återkopplas?

Som regel finns det flera mer eller mindre formaliserade processer inom vilka olika former av återkoppling sker på arbetsplatsen. En del återkopplingsprocesser planeras och genomförs systematiskt medan andra pågår kontinuerligt och informellt.

Två exempel på systematisk återkoppling är dels medarbetarenkäten (där arbetsgivaren får återkoppling från medarbetaren avseende olika aspekter) dels medarbetarsamtalet (vars funktion traditionellt har varit att arbetstagaren får återkoppling från arbetsgivaren på sin prestation). Ett erkännande från chefen omedelbart efter ett väl utfört arbete eller beröm från kollegorna i samband med arbetslagsmötet är exempel på mer spontan återkoppling.

Det finns gott om forskning som betonar återkopplingens betydelse för såväl organisationers, arbetsgruppers som för enskilda medarbetares utveckling. Därmed är det kanske lätt att ta för givet att all återkoppling leder till bättre prestation och lärande? Så enkelt är det dock inte. Snarare visar forskning att återkoppling, förutom positiva effekter, också helt kan sakna effekt eller till och med ha nedbrytande effekt (Kluger & DeNisi, 1996).

Med mål att återkoppling ska leda till något gynnsamt både för organisation och individ är det således av vikt att förstå återkopplingsprocesser utifrån dess ingredienser (Mulder & Ellinger, 2013) såsom:

- Kontext - i vilket sammanhang och när?
- Kvalitet - vad är bra återkoppling?
- Roller - vem ska återkoppla till vem?
- Fokus - är utgångspunkten styrkor eller svagheter?

### Återkopplingsvänlig kultur

En återkopplingskultur kan, i likhet med organisationskultur (Schein, 2010), beskrivas som mönster av antagande (om återkoppling). Dessa mönster har utvecklats och traderats på en arbetsplats där de bemästras av såväl chefer som medarbetare i syfte att lösa organisationens uppdrag bättre. Återkopplingskulturen kommer att ge vid hand såväl hur återkoppling ges som hur den tas emot och vad som blir effekten.

En återkopplingsvänlig organisationskultur utgörs av tre element: Öppenhet att lära nytt, förtroendefullt klimat och konstruktiv dialog. De båda första elementen villkorar det tredje (Baker, Perreault, Reid, & Blanchard, 2013).

### Intervju med Petra Nilsson Lindström

Petra Nilsson Lindström, Fil. Dr. Medicinsk vetenskap, post dok. och lektor i folkhälsovetenskap ägnar sin forskning åt att identifiera och argumentera för de möjligheter som olika återkopplingsprocesser kan utgöra. Petra är anställd på HKR sedan 2006, har en bakgrund som folkhälsovetare och disputerade 2010. Jag ber henne berätta om sitt doktorandprojekt:

## En salutogen utgångspunkt

P: Mitt doktorandprojekt var ett aktionsforskningsprojekt inom hälso- och sjukvården som handlade om bättre hälsa på arbetet och syftade till att arbeta fram ett fungerande dialogverktyg. Det vill säga dels ett enkätformulär dels en dialogprocess för att hantera enkätresultatet. Övergripande hade projektet en salutogen utgångspunkt som innebär att fokusera på positiva faktorer och processer för hälsa samt vilka resurser som kan stärkas för att stå emot påfrestningar. Motpolen är ett patogent perspektiv som inriktar sig på att minimera eller eliminera risker för ohälsa. Det patogena, eller eländesperspektivet, är det som arbetsmiljöprojekt vanligen handlar om, exempelvis stress och vilka andra faktorer som får oss att må dåligt på arbetet. Men jag är även intresserad av den andra sidan av myntet. Jag vill veta vad det är på arbetet och i vårt privatliv (och det som sker där emellan) som gör att vi kan buffra energi och utveckla strategier för att stå emot påfrestningar såväl i arbetslivet som i övriga livet.

P: I mitt doktorandprojekt arbetade jag dels kvantitativt med att validera och reliabilitetstesta enkätfrågor som forskargruppen jag tillhörde hade tagit fram dels kvalitativt där jag arbetade nära med vårdpersonal och diskuterade enkätens innehåll och relevans. Därefter arbetade vi (vårdpersonalen och jag) vidare med hur enkätresultatet kunde bli användbart och meningsfullt för att utveckla och förbättra deras verksamhet. Vi kom fram till en cirkulär dialogprocess, där det var viktigt att enkätprocessen förankrades väl och inte enbart drevs av chefen utan även involverade medarbetare. Projektgruppen bestod av en kärngrupp med tre-fyra medarbetare och chefen, där ansvaret låg på chefen men där medarbetarna operativt var de som drev processens steg för att göra den legitim och viktig i kollegiet.

### Att sätta ord på det som är bra

P: Mest gynnsamt för dialogprocessen var när både positivt och negativt enkätresultat diskuterades. Ofta dras blicken till låga staplar som signalerar det som inte är bra. Det måste diskuteras det med, men det väsentliga är att inte fastna i det utan även prata om vad det är som gör att arbetsgruppen har höga staplar i sitt resultat. Vad står bakom de höga staplarna och hur kan det bibehållas eller stärkas? Den salutogena tanken var till en början svår för sjukvårdspersonalen att ta till sig eftersom de mestadels vistas i "den patogena världen". Men efter ett tag märkte de att när de väl satte ord på det som var bra bidrog det i sin tur till att de lättare uppmärksammade och gav uttryck för positiva upplevelser och händelser i vardagen. Det uppstod en positiv återkopplingsspiral. I min avhandling, *Enhance your workplace! – A dialogue tool for workplace health promotion* (Nilsson, 2010), presenteras dels det salutogena instrumentet/enkäten för att mäta upplevelser av arbete dels den tillhörande dialogprocessen för resultatåterkoppling.

### Förberedelse och förankring = A och O

P: Vidare har jag i post dok-projekt fortsatt att validera enkäten men även försökt att förstå mer kring enkätprocessen och vad det är som gör att en del förbättringsprocesser fungerar väl och andra inte alls utan rinner ut i sanden (Nilsson, Andersson, & Ejlertsson, 2013).

P: En nyckelperson i inledningskedet är chefen som i sin tur påverkas av hur organisationens ledning har förberett och motiverat enkätprocessen. Chefens motivation och engagemang för enkätprocessen inverkar på medarbetarnas vilja att delta. En annan del av mitt post dok-arbete är medarbetarsamtal och hur de upplevs och bedrivs.

M: Vad är det då som avgör om en medarbetarundersökningsprocess fungerar optimalt?

P: Förberedelser och förankringsarbete kan inte nog betonas. Men vanligtvis läggs det minst tid och vikt vid just det. Den första frågan en organisation behöver ställa sig är vilket/vilka perspektiv som valts att arbeta utifrån. Är syftet att ha ett patogent och/eller ett salutogent perspektiv på sitt arbetsmiljöarbete? Är det risker som ska undanröjas eller är det resurser som ska stärkas (Bauer, Davies, & Pelikan, 2006)? Om ledningen inte medvetandegjort vilket övergripande mål som är avsikten med arbetet ställs kanske frågor på fel sätt och enkätresultatet/diskussionsmaterialet blir därmed inte som tänkt. Det är därför av vikt att noga tänka igenom och anpassa frågorna i en enkät till sin egen verksamhet och det perspektiv som valts. Sedan bör ett arbetsmiljöarbete, på ett passande sätt för verksamheten, involvera medarbetare så att de är med och driver enkätprocessen på alla plan. På så vis blir arbetet hela tiden adekvat, känns meningsfullt och användbart.

P: De som ska driva enkätprocessen, nyckelpersoner som chefer och medarbetare, behöver ofta olika lång startsträcka inför en enkätprocess. Det är ledningens ansvar att tillse behovet av stöd åt nyckelpersonerna. En del behöver mer förberedelse och andra mindre, men förarbetet gör själva processen mer effektiv när den väl dras igång. Förankring bland övriga medarbetare är också viktig. Är chefer och nyckelpersoner förberedda bidrar de till motivation och engagemang för övriga medarbetare och på så sätt kan svarsfrekvensen höjas. Ofta missas förberedelsesteget men det är ändå svarsfrekvensen som sätts i fokus och hur den kan förbättras. Utifrån mina studier är det ett annat förarbete som krävs för att få en fungerande och effektiv enkätprocess med hög svarsfrekvens och adekvata resultat att göra förbättringar utifrån.

## Chefens engagemang och perspektiv är avgörande

M: I din senaste forskning har du intervjuat chefer om hur de ser på enkätprocesser och medarbetarsamtal som ett återkopplingstillfälle. Berätta om dina forskningsresultat och vilka tankar de väcker.

P: Jag nämnde ovan att chefens motivation och engagemang för enkätprocessen inverkar på medarbetarnas vilja att aktivt delta; i resultatet av min studie med chefer inom hälso- och sjukvården kunde vi se olika inställningar till enkätprocesser. En grupp chefer såg engagemanget i en enkätprocess som en god möjlighet för utveckling och förbättring av verksamheten. En annan grupp såg det mer som ett tävlingsmoment där det viktigaste var hög svarsfrekvens och höga staplar. En tredje grupp såg det neutralt som en arbetsuppgift bland andra som skulle utföras och en fjärde grupp såg det som en pålaga i ett alltför redan stressat schema. Utifrån Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2000) som handlar om inre och yttre motivation, kan chefernas engagemang sättas på ett kontinuum från mest engagerad till lägst engagerad. Beroende på arbetssituation är det rimligt att anta att ens engagemang skiftar över tid. En organisation bör därmed undersöka de egna chefernas inställning till enkätprocesser innan sådana dras igång. Beroende på organisationens mognad kan man förslagsvis ha diskussionsgrupper för att få reda på chefers inställning. Anonyma frågor i en minienkät kan vara en annan väg. Utifrån svaren går det sedan att anpassa graden av stöd inför, under och efter en enkätprocess så att den blir meningsfull och användbar.

## Medarbetarsamtalet som möjlighet

P: När det kommer till medarbetarsamtal har jag intervjuat chefer inom hälso- och sjukvården om hur de bedriver medarbetarsamtal och det visade sig vara stor variation i form, innehåll med mera.

P: Medarbetarsamtal har betydelse på individ-, grupp- och helhetsnivå. Cheferna gav uttryck för både möjligheter och utmaningar med medarbetarsamtal. På ett individuellt plan spelar samtalet en roll för medarbetarens arbetsrelaterade hälsa för att kunna skapa goda individuella förutsättningar för att göra ett bra jobb. Gällande utveckling inom sitt arbete och arbetsuppgifter var det av vikt att det fanns en öppenhet med hur arbetet upplevdes. På gruppnivå fyller medarbetarsamtal en funktion genom att de bidrar till hälsofrämjande arbete genom att sammanfatta förslag från medarbetarna och lyfta dessa till hela gruppen. På gruppnivå handlar det även om att se över förutsättningar för verksamheten, dess utformning samt innehåll. I ett helhetsperspektiv handlar det om hur hälsofrämjande och systematiska arbetsmiljöarbeten struktureras. Exempelvis kunde det handla om mötens effektivitet, tydlighet för hur olika aktiviteter hänger ihop och hur medarbetarsamtal och medarbetarundersökningar skulle kunna sammanföras.

## Utvecklingsmöjligheter för HKRs återkopplingskultur

M: Eftersom Du naturligtvis är uppmärksam på det här med återkoppling, vad har du sett på din egen arbetsplats HKR? Vad kan HKR som organisation lära av och ta fasta på utifrån din forskning och dina erfarenheter?

P: Det jag upplevt under mina år som anställd är att HKR har en traditionell återkopplingskultur på så sätt att det är ledningen

och chefen som driver medarbetarundersökningsprocessen. På sjukhuset där jag gjort mina studier testades modellen att några medarbetare per avdelning hade medarbetarundersökningen som sitt ansvarsområde, liksom någon annan hade ansvar för medicinförråd och tvätt. Engagemanget för deltagande och att driva förbättringsarbete ökade avsevärt då processen upplevdes som deras. Här på HKR skulle medarbetare med intresse för enkätprocesser kunna få i uppdrag (med timtilldelning) att förankra och engagera för deltagande, återkoppla resultat samt sammanfatta ett fortsatt förbättringsarbete till sin avdelning, allt i samarbete med chefen. Finns det en vilja att medarbetarundersökningen ska kunna användas effektivt och upplevas meningsfull av medarbetare, chefer och ledning behöver resurser satsas för att ge det tyngd.

P: Dessutom skulle HKR kunna fundera utifrån möjligheten med att strategiskt sammankoppla medarbetarundersökning med medarbetarsamtal. Exempelvis: Finns det frågor i medarbetarundersökningen som skulle kunna tas upp vid medarbetarsamtalet? Kan ett enkätresultat på gruppnivå diskuteras i det individuella samtalet för att lyfta förslag på förbättringar för verksamheten och förutsättningar för den enskilde medarbetaren?

P: Ytterligare att fundera på är hur medarbetarundersökningen är kopplad till den verksamhet som bedrivs. Istället för att resultatet lever sitt liv och verksamheten på kort och lång sikt lever sitt, kan de båda, genom medarbetarundersökningens innehåll och frågor tydligt sammanföras och berika varandra. Frågor som kan användas som utgångspunkt då är exempelvis: Är medarbetarundersökningen anpassad till vår operativa verksamhet? Finns det frågor kring övergripande perspektiv såsom administrativa funktioner, tidsupplevelse, kollegialt stödjande förhållanden och studentrelationer?



P: En annan viktig bas att starta utifrån är möjligheten att göra medarbetarundersökningen än mer dagsaktuell och ta in frågor som kopplas till UKÄs kommande tematiska utvärderingar. Större delen av frågorna bör vara samma över tid för att kunna göra jämförelser men en del frågor kan vara föränderliga för att kunna ta tempen och matcha verksamhetens skiftande behov av information.

### Engagemang från medarbetare

M: Hur är gott medarbetarskap relaterat till en god återkopplingskultur?

P: Istället för att prata om att kräva mer av medarbetarna så tänker jag att den inre motivationen för att driva frågor som känns viktiga behöver skapas med rätt förutsättningar för exempelvis förankringen av en enkätprocess. Engagemanget från medarbetarna antar jag skulle öka om det blir tydligt hur olika insatser hänger ihop. När det finns frågor i en medarbetarundersökning som mäter parametrar som är aktuella för oss i vårt dagliga arbete och visar på hur vårt arbete spelar en roll i ett större sammanhang ökar förmodligen motivationen för engagemang och deltagande. Det kan då skapa ett större ansvarstagande från medarbetarna både för små och stora frågor i arbetsmiljön. Så det som vi medarbetare behöver göra är att ta ansvar för resultatet av vår medarbetarundersökning, ta chansen och se möjligheten i att kunna göra något bra utav det som bidrar till vår egen arbetssituation och vår gemensamma arbetsmiljö.

### Avslutande kommentar

Oavsett om vi agerar som medmänniska, lärare, kollega eller chef har återkoppling stor potential att göra skillnad både i vår egen, den andres och organisationens utveckling. Så hur skapas

en god återkopplingskultur? Vad blir steg ett? Kanske ska vi gemensamt göra upp om att återkoppling varken bör vara tävling, egotripp, pålaga eller rutinuppgift som Petras intervjupersoner ger uttryck för. Återkoppling är en möjlighet till växande.

## Referenser

- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 54(4), 260-268.
- Bauer, G., Davies, J. K., & Pelikan, J. (2006). The EUHPID Health Development Model for the classification of public health indicators. *Health Promotion International*, 21(2), 153-159.
- Biggs, J. B., & Tang, C. (2011). *Teaching for quality learning at university: what the student does* (Vol. 4., [rev.]). Maidenhead: Open University Press.
- Friberg, T. (2015). *Universitetslärare i förändring*. Malmö: Universus Academic Press.
- Juul, J., & Jensen, H. (2009). *Relationskompetens - i pedagogernas värld*. Stockholm: Liber.
- 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.
- Mulder, R. H., & Ellinger, A. D. (2013). Perceptions of quality of feedback in organizations: Characteristics, determinants, outcomes of feedback, and possibilities for improvement: introduction to a special issue. *European Journal of Training and Development*, 37(1), 4-23.
- Nilsson, P. (2010). *Enhance your workplace! A dialogue tool for workplace health promotion with a salutogenic approach*. (Doctoral Dissertation Series 2010:112), Faculty of Medicine, Lund University, Lund.
- Nilsson, P., Andersson, H. I., & Ejlertsson, G. (2013). The Work Experience Measurement Scale (WEMS): a useful tool in workplace health promotion. *Work (Reading, Mass.)*, 45(3), 379.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 4.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Skolverket. (2014). *Pisa 2012 - Digital problemlösningsförmåga hos 15-åringar i ett internationellt perspektiv*. Stockholm: Skolverket.
- Sveriges Förenade Studentkårer. (2013). *Studentens lärande i centrum. SFS om pedagogik i högskolan* Stockholm: SFS.
- Trigwell, K., Prosser, M., & Waterhouse, F. (1999). Relations between Teachers' Approaches to Teaching and Students' Approaches to Learning. *Higher Education*, 37(1), 57-70.