

SAMMANFATTNING

Den här artikeln handlar om feedback och är en förkortad version av kapitlet *Att utvecklas genom feedback* ur boken *Att lära och utvecklas i sin profession*, av Biguet, Lindquist, Martin och Pettersson, Studentlitteratur 2015. Feedback utgör viktiga byggstenar i professionell utveckling och är information som kan riktas såväl bakåt som framåt. Den kan ges i olika situationer, till exempel i en arbetssituation, i en övningsituation eller i en studiesituation.

Syftet är att:

- hjälpa oss att utvecklas i förhållande till ett mål, en uppgift eller aktivitet
- stimulera och motivera till fortsatt arbete
- synliggöra viktiga aspekter av ett arbete och/eller utförande
- främja effektivitet och eget ansvar.

Att utvecklas genom feedback



GABRIELE BIGUET
leg. fysioterapeut, MSc,
doktorand, adjunkt vid
Karolinska Institutet

Även om avsikten med feedback är att bidra till lärande och utveckling är det inte alldeles lätt att vare sig efterfråga eller ta emot feedback. Om feedback görs till en självklar del av vardagen kan utvecklingen av professionell kompetens främjas. Flera olika faktorer samspekar med varandra i en feedbacksituation och forskningen ger inga entydiga svar.

Fågel, fisk eller mitt emellan?

Den som någon gång lekt leken fågel, fisk eller mitt emellan vet att det är lättare att lyckas om man får vägledning för att lösa uppgiften och nå målet. Feedback är på samma sätt en form av vägledning för att lösa uppgifter och nå mål i arbetslivet. Andra ord för feedback är *återföring av information* eller *återkoppling*. Feedback är något mer än ris och ros⁽¹⁾ och är inte samma sak som bedömning även om det kan utgöra en del i ett bedömningssamtal. Ett annat begrepp som förekommer i feedbacksamband är *feedforward*, på svenska ungefär *vidareföra*, det och handlar om att se på framtida möjligheter. Det kan vara när en person berättar hur hon eller han har tänkt sig att utföra en uppgift och får synpunkter från andra. Här görs inget tillbakablickande utan man tar fasta på framtida möjligheter och föreslår sätt att nå dit.



INGRID LINDQUIST
leg. sjukgymnast, med.dr,
lektor vid Karolinska
Institutet

Situationsanpassad feedback

Tänk dig att du ska utföra en uppgift eller lösa ett problem och en person ger dig information med avsikt att hjälpa dig i läroprocessen. Hur skulle du vilja ha den informationen och vilken typ av information vill du då ha? Feedback kan innebära allt ifrån generell kritik eller beröm för ditt arbete, till att du får veta vad du gjort som inte fungerade, eller att du får tips om en annan strategi du skulle kunna använda. Det finns många aspekter att beakta när man ska ge eller få feedback och forskningen kring feedback visar inget sätt som fungerar lika bra i alla situationer. Svaret på frågan om hur man ska ge feedback är att det beror på⁽²⁾. Feedback kan ges *mundligt*, *skriftligt* eller *elektroniskt*. Den kan ges vid ett fysiskt möte eller skickas via e-post. Den kan ges i grupp eller individuellt.

Alla sätt har för- och nackdelar. Fördelen med skriftlig feedback är att den kan ges vid en tidpunkt och läsas vid en annan och kan läsas flera gånger. Nackdelen är att det sällan finns möjlighet att kommunicera med den som har gett feedbacken. Skriftlig feedback har också en benägenhet att etsa sig fast. Detta kan få olyckliga konsekvenser om feedbacken uppfattas som ”negativ”. Vid negativ feedback kan den första känslan vara att vi vill försvara oss. Begreppet *konstruktiv feedback* används för att betona att



I en feedbackkultur tar var och en ansvar för att efterfråga feedback och att feedback ges på ett respektfullt sätt.



Att få feedback i en situation när den inte är önskad kan upplevas som kränkande.

återkoppling är något att bli hjälpt av, information som ger vägledning om hur man kan göra för att lyckas. Till exempel: *Prova att trycka hårdare nästa gång jämfört med Det där lyckades du inte så bra med.* Positiv feedback är jagstärkande, accepterande och en bekräftelse. Till exempel *Vad bra du är på att förklara det här!* Att ge feedback i form av "gilla"-markeringar inlägg på Facebook är också en form av positiv feedback men tas inte upp i den här artikeln.

Tidpunkten, problemets art och komplexitet är även något att ta hänsyn till och kräver att feedback ges på olika sätt. Tänk efter! Skulle du vilja ha information *inför* en uppgift, *mitt i* processen eller omedelbart efter genomförd uppgift eller en längre tid *efteråt*? Jämför till exempel om uppgiften är att lära sig en ny funktion i mobiltelefonen eller att lära sig en ny behandlingsmetod i arbetet. Feedback kan riktas mot personen, uppgiften eller målet med uppgiften och kan vara mer eller mindre detaljerad och specifik och ges i olika stora portioner. Personens målsättning med uppgiften, motivation inför uppgiften samt tidigare kunskaper spelar också roll för hur feedback upplevs. Upplevelsen kan bli helt olika om den som lär känner att *Det här känns intressant och viktigt för mitt arbete!* eller om man tänker *Jag vill bara ha det här gjort så fort som möjligt, hoppas jag blir godkänd!* Det är alltså värdefullt att tänka till

om när och hur man ger feedback och att anpassa den efter situation, uppgift och person⁽²⁾. Vilken kultur som råder på arbetsplatsen, utbildningen eller inom yrkeskåren spelar också stor roll.

Hur skapas en feedbackkultur?

I en feedbackkultur tar var och en ansvar för att efterfråga feedback och att feedback ges på ett respektfullt sätt. Man kan till exempel fråga en kollega *Hur tycker du att jag var på mötet, tog jag för mycket plats?*

Eller så kan man låta en annan person veta att hon eller han påverkar omgivningen på ett positivt sätt utan att man är rädd för att vara för inställsam⁽³⁾. Att efterfråga och be om feedback innebär att man erkänner inför sig själv att man har behov av och förtjänar återkoppling, det vill säga att man tar sig själv på allvar. Det öppnar upp för en dialog men stimulerar även lusten att ge feedback på ett mer spontant sätt. Spontan feedback i en arbetsgrupp kännetecknar ett effektivt och välfungerade team⁽⁴⁾. På en arbetsplats önskar nog många en tillitsfull dialog med rak, öppen och ärlig feedback, men i praktiken är det inte så lätt. För att kunna ta emot feedback, inte minst kritisk eller korrigerande feedback, behöver man känna tillit till personen som ger den. Alla har ett ansvar att skapa en trygg feedbackkultur på arbetsplatsen.



CATHRIN MARTIN
leg. fysioterapeut, docent i pedagogik, lektor, bitr. prefekt vid Uppsala universitet



ANNA PETERSSON
leg. fysioterapeut, med.dr, MSc medicinsk pedagogik, adjunkt vid Karolinska Institutet

► Feedback som dialog

Feedback handlar i grunden om att kommunicera och reflektera tillsammans med andra. Kommunikation är ett vitt begrepp som innefattar allt från satelliter, webben, apparater till den lilla icke-verbala blicken. I det här sammanhanget handlar det inte om en enkelriktad överföring⁽⁵⁾. I ett muntligt feedbacksammanhang handlar det om kommunikation som samtal. Samtalet har varit och kommer alltid att vara den viktigaste arenan för att ge varandra återkoppling och insikter. Ordet dialog sätter fingret på det som är kärnan i feedback, nämligen att *tala sig samman* om något. Genom att lyssna och själv bidra till samtalet nås en *ömsesidig förståelse* om det som feedbacken handlar om. Tänk dig att du pratar ”hund” med någon. Själv har du en pudel i åtanke, men den du pratar med tänker på en schäfer. Insikten om att ni pratar om olika hundar blir klar för dig först när schäferägaren säger något som inte riktigt stämmer om den pudel du pratar om. När det uppdagas går samtalet in på att nå en gemensam förståelse om vad hundpratet egentligen handlade om. Vi vet alltså inte hur det vi har sagt uppfattas av den andra förrän denne har svarat!

Det är inte bara enskilda ord som bär information när jag samtalar med någon. Alla icke-verbala attribut utgör tillsammans så kallade kommunikativa handlingar och betyder något för den jag pratar med. Oavsett om jag menar det eller inte kan min kommunikativa handling tolkas och uppfattas på olika sätt. Till exempel inbjudande, värderande, bedömande, uppskattande och så vidare. *Det var inte så jag menade* är ett sätt för oss att markera att vi inte har en gemensam förståelse och används när vi upptäcker att den som vi talar med inte förstått det som jag sagt på det sätt som jag hade tänkt.

Att öka kunskapen om oss själva

Vi känner oss själva bäst på många områden. Samtidigt finns det sidor som andra ser men som vi själva är blinda för. För att få större kunskap om oss själva och vår yrkesutövning i reflektion med andra människor, kan det så kallade *Joharifönstret*⁽⁶⁾ vara en bra utgångspunkt för att förstå hur feedback kan fungera. Joharifönster är en modell som enkelt illustrerar hur vi människor består av fyra fält. Modellen illustrerar graden av självkänedom och öppenhet om den egna personligheten och visar den utvecklingspotential som finns i kommunikation med andra människor. I *figur 1* har fälten samma storlek, men idén är att skillnaden mellan fälten ändras i takt med vår egen utveckling. Som figuren visar är ett fält känt för både oss själva och andra, *det öppna fältet*. Det här är de sidorna hos oss som är uppenbara för alla. Till exempel *Olle är så humoristisk*. Å andra sidan finns det en del av oss, ett fält,

som vi själva vet om men som vi döljer för andra, *det dolda fältet*, en slags fasad. *Det blinda fältet* består av egenskaper som andra ser, men som vi själva är blinda för. Det kan handla om enkla saker som hur jag gestikulerar eller hur jag upprepar samma utfyllnadsord när jag pratar, ord som *liksom*, eller *precis*. Det kan även handla om min attityd till andra, den utstrålning jag har eller omedvetet signalerar. Det sista fältet illustrerar saker som är okända för oss själva och för andra, *det okända fältet*. Genom feedback från andra människor får vi hjälp att öka kunskapen om oss själva, att göra *det öppna fältet* större, *figur 2*. Ju mer kunskap om sig själv man har, desto större chans finns att utveckla fler handlingsmöjligheter.

Utmaningar och möjligheter

Beröm kan ibland avfärdas eller bagatelliseras som ett uttryck för blyghet eller anspråkslöshet, och det som var menat som konstruktiv feedback kan upplevas som kritik och avfärdas som en försvarsreaktion på sårade känslor. Att få feedback i en situation när den inte är önskad kan upplevas som kränkande. Att ge och få feedback är en konst som man måste träna på! Inom formell utbildning finns tydliga moment där feedback ingår vilket skapar acceptans och förväntan att ta emot feedback. I arbetslivet däremot ges feedback ofta på en övergripande nivå och utifrån ett verksamhetsperspektiv. Tanken är där att information om kvalitet, resultat och kostnader ska användas för verksamhetsförbättring och för att främja att ny kunskap kommer till användning.

På individnivå är det inte lika självklart att feedback ingår i det dagliga arbetet. För en del personer kanske det enda tillfället man får feedback på är det årliga medarbetarsamtalet. Det är synd, för det är ett billigt och mycket potent hjälpmedel för att lära och utvecklas i sin profession. Feedback borde därför ske regelbundet och ingå som en naturlig del i dagligt arbete, också mer informellt än vid ett medarbetarsamtal. Feedback underlättas om det finns en trygg feedbackkultur på arbetsplatsen.

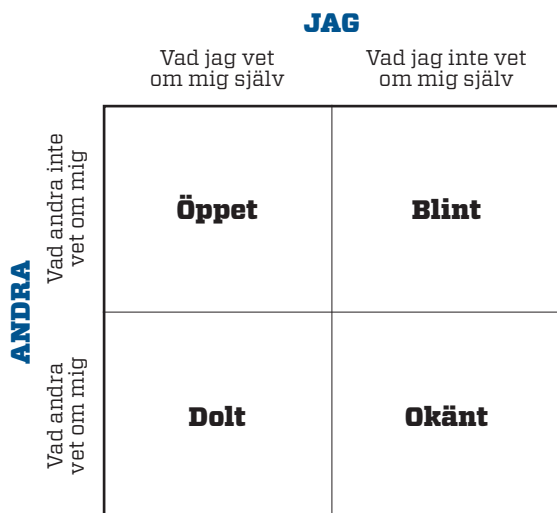
Hur får man feedback att fungera?

Både att ge feedback och ta emot den behöver tränas för att det ska fungera så bra som möjligt. Det är inte alltid lätt men ska heller inte göras krångligare än nödvändigt. Grunden måste vara att man vill hjälpa någon vidare!

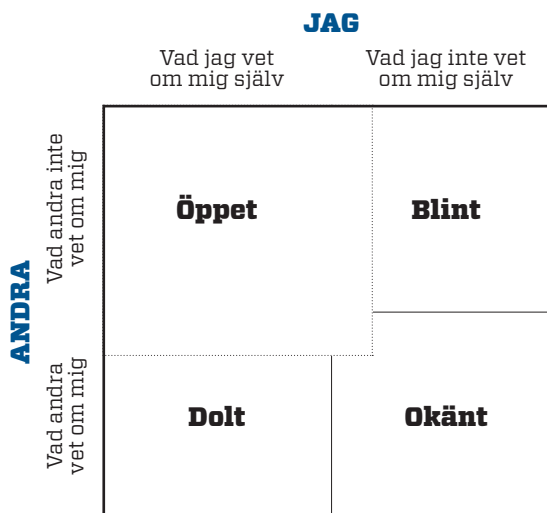
Att ge feedback

Att ge kan vara mer riskfyllt än att ta emot feedback. Mottagaren behöver tid att ta emot återkopplingen och att ges chansen att reagera innan det är möjligt att eventuellt ta itu med en förändring. Tänk igenom din feedback så att du är beredd att

Figur 1. Joharifönstret⁽⁶⁾.



Figur 2. Att sträva efter att göra det öppna fältet större.



få till en bra feedbacksituation som leder framåt. Den andre måste:

- kunna *förstå* vad du menar
- vara villig och i stånd att *acceptera det*
- *möjlighet att göra något med* det om hon eller han skulle vilja.

Det man bör tänka på när man ger feedback är att den som tar emot feedback har möjlighet att utveckla och göra någonting med det. För att skapa en förståelse och bra grund för att fortsätta samtalet mot förändring kan du tänka på följande:

- Bestäm innan hur lång tid ni har och välj en lugn och avskild plats där ni inte riskerar att bli störda.
- Vänd dig direkt och bara till personen det gäller.
- Börja med någonting positivt och bekräftande.
- Återkoppla på ett beteende du har observerat, beskriv sedan varför detta beteende är bra.

Syftet med att inleda med något positivt är att ge en person möjlighet att ytterligare utveckla det hon eller han redan är bra på. Därefter tar du upp ett beteende du skulle vilja diskutera, och inväntar mottagarens reaktion. Då ger du den andre en möjlighet att själv känna sig som ägare av "problemet". Det öppnar upp för den andres möjligheter att själv reflektera över situationen. Att vara så konkret som möjligt är en utgångspunkt för att skapa förståelse.

Välj inte för många saker att ge feedback på. Det kan vara svårt att bearbeta och kännas övermäktigt. Lägg heller inte alla observationer på bordet på en gång. Undvik även att vara allmän genom att säga *det var bra, det fungerade inte*. Det som står i fokus ska vara beteenden som går att göra någonting åt och därför behöver förtydligas och beskrivas för att

det ska vara meningsfullt. Beskriv snarare än bedöm. När ett beteende som vi observerat beskrivs är det lättare att uttrycka det konkret och specifikt.

Ett sätt för feedback att bli effektiv är att använda jag-budskap. Börja med att säga *jag såg* eller *jag hörde*. Generalisera inte genom att säga *du gör alltid* eller *vi tycker* för att förstärka din egen observation. Tala om vad du ser och hör, vad du känner då och varför du reagerar som du gör. Ibland kan det dock finnas tillfällen när en person har svårigheter, som också andra kan ha haft eller har. Det kan då kännas som en lättnad att få veta att: *Jag är inte den enda*. Efter ett allmänt mänskliggörande har de flesta en större ork och förmåga att gå vidare i diskussionen och kanske tala om något som man upplever som svårt eller något som inte blev så bra.

Att tänka på när man ger negativ feedback

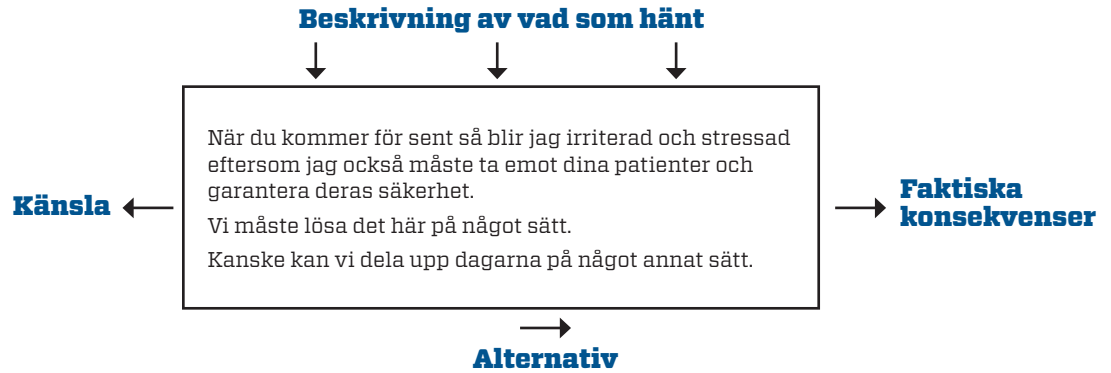
I samarbetet med kollegor kan det ibland finnas behov av att ta upp beteenden som man finner problematiska. Det kan uppfattas som negativ feedback. Vid sådana tillfällen kan det vara särskilt viktigt att:

- beskriva fakta och beteende
- beskriva effekt av beteendet
 - hur påverkar det till exempel arbetet
- invänta reaktion, låt budskapet sjunka in
 - gör en paus
- diskutera en överenskommelse
- be om en timeout – boka ny tid vid behov.

Den feedback du ger behöver förklaras och tydliggöras utifrån flera aspekter för att bli tydlig och konkret. Utgå ifrån *jag*-budskapet som kan innehålla ►

Figur 3.

Feedback med hjälp av jag-budskap.



- fyra delar. Dessa delar beskriver beteendet, reaktionerna och konsekvenserna i det du vill återkoppla på samt möjliga alternativ till lösning på problemet. Diskutera också utifrån när, var och hur.

Figur 3 illustrerar de olika delarna i jag-budskapet och är hämtat från ett problem som kan uppstå i en samarbetsituation.

Feedbackstegen

Feedbackstegen eller *the feedback ladder*, utvecklades vid Harvard University, USA⁽⁷⁾, figur 4. Syftet med den är att ta fram positiva aspekter som går att bygga vidare på och förbättra, och den illustreras med fyra och ibland med fem stegpinnar. Feedbackstegen erbjuder en stegvis arbetsgång för att ge feedback och ger möjligheter att ge feedback på ett konstruktivt sätt.

Ursprungligen bestod feedbackstegen av fyra steg: *tydliggöra (clarify)*, *värdera (value)*, *peka på det som kan vara problematiskt (state concern)* och *sist föreslå (suggest)*.

Figur 4.

Feedbackstegen.



Stegpinne 1. Klargöra: Ställ öppna och klargörande frågor eller berätta vad du uppfattade för att förstå vad idén, planen eller beteendet handlar om. Undvik kritiska frågor!

Stegpinne 2. Värdera: Uttryck vad du tycker om, blir imponerad av, tycker är innovativt eller anmärkningsvärt avseende idén, planen eller beteendet. Undvik tveksamheter eller negativa funderingar!

Stegpinne 3. Peka ut det som kan vara problematiskt: Uttryck vilka frågor du har, vad du undrar eller blir bekymrad över. Fokusera på idéerna, produkten eller beteendet, kritisera inte personen.

Stegpinne 4. Föreslå: Ge förslag om hur förbättringar kan göras, hur man kan gå vidare eller komma över de hinder du såg.

Stegpinne 5. Tack: Hur har du som feedbackgivare utvecklat din förståelse för idén, planen, produkten eller beteendet?

Att ge sig själv feedback

Som student, medarbetare eller kollega i din yrkesvardag kan du träna på att ge dig själv feedback. En sådan självvärdering görs i fyra steg⁽⁸⁾.

Observation. Försök att se dig själv utifrån för att få syn på vad du faktiskt har åstadkommit.

Analys, tolkning. Analysera vad som varit bra av det du gjort.

Bedömning. Gör en bedömning hur väl du har genomfört arbetet. Stämmer din bedömning överens med dina egna och andras förväntningar?

Planering för förbättringar. Om du skulle göra om det här, hur skulle du då kunna göra? Reflektera, ta reda på, diskutera med andra om hur du skulle kunna utveckla och förbättra arbetet.

Att ta emot feedback

Att ta till sig feedback handlar om att göra medvetna beslut till förändring. Feedback kan därför betraktas som en ständigt resa för en individ, inte ett mål i sig. Feedback är inte någon absolut sanning utan en annan persons tolkning av ett visst beteende i en viss situation. Du tar emot och hanterar den på olika sätt beroende på vem som ger dig feedback, vilken inställning du har och ibland kanske också på din dagsform. Olika sätt att reagera och bete sig illustreras i feedbacktrappan.

Feedbacktrappan

Feedbacktrappan kan användas som ett verktyg för att förstå hur vi kan förhålla oss både som mottagare och givare av feedback. Figur 5 beskriver olika nivåer på hur vi kan ta emot feedback.

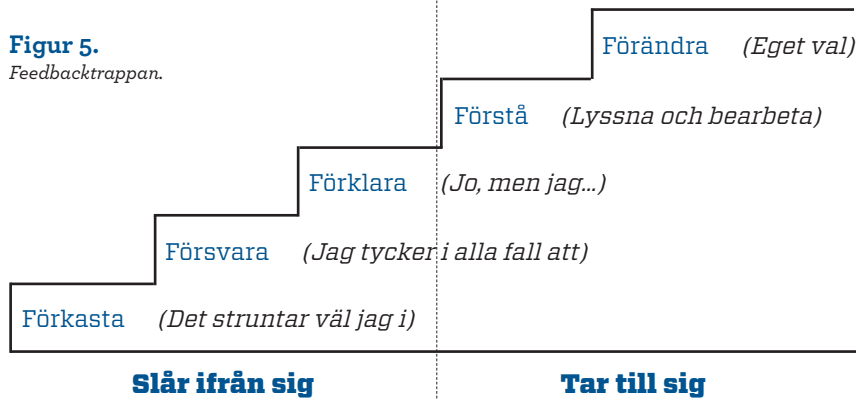
Förkasta

I detta steg förkastar du informationen som att den var felaktig. Du undviker att ta till dig det som sägs och ger kanske igen: *Du då, hur gör du? Det här rör inte mig.*

Försvara

Det är vanligt att gå i försvar och att lägga för-

Figur 5.
Feedbacktrappan.



klaringen till sitt beteende utanför sig själv. *Nej, så var det inte, så gick det inte alls till.*

Förklara

Du lyssnar, men sen kommer med en lång förklaring *Jo men det beror på...* Här har du en tendens att förklara varför det är som det är och att du inte rör för det. *Ja men, det berodde på... så här var det.*

Förstå

Här accepterar du den feedback du får. Du lyssnar, ofta under tystnad, och tar åt dig av det som sägs. Du är intresserad, försöker förstå och inser hur ditt beteende kan uppfattas av andra. Kanske ställer du också klagörande frågor och ber om ett konkret exempel som kan hjälpa dig att ta ställning till om du ska ändra beteendet. *Tack, jag förstår vad du menar.*

Förändra

Innebär att förändra/förbli. *Jag tar till mig det du säger och är villig att förändra mitt beteende* eller *Jag väljer att fortsätta att agera som tidigare.* Du har själv valet om du vill fortsätta med ditt beteende eller om du vill förändra det.

Critical friend – en kritisk vän

En kritisk vän, en *critical friend* (CF) är i lika stora delar såväl kritisk som en vän. Feedback tar här sin utgångspunkt i kollegial observation och

reflektion⁹⁾. En CF har ungefär samma bakgrund som man själv har och är i grunden förutsättningslöst positiv och uppskattar en. Det är en viktig utgångspunkt och lägger grunden för trygghet i feedbacksammanhang. Just därför kan en CF lyfta fram svagheter, problem och sådant som kan vara känslomässigt svårt att ta tag i. En CF kan likna andra stödjande personer, som till exempel en mentor eller coach men har ett mer avgränsat och strukturerat uppdrag¹⁰⁾.

Ett tillfälle med en CF inbegriper gemensam förberedelse, observation med kriterier för vad som ska observeras, reflektion och feedback. Man går igenom uppgiften och hur det är planerat och tänkt. CF kan ställa frågor och ge tips redan före själva observationstillfället. CF observerar sedan det tillfälle som är under lupp. Efter tillfället sätter sig båda parter ner och reflekterar över hur det hela avlöp mer övergripande och därefter med fokus på de efterfrågade kriterierna. CF beskriver då vad som var bra och mindre bra och ställer reflekterande frågor. Viktigt att poängtera är att det finns en dialog där bådars erfarenheter möts. **F**

Denna artikel finns i pdf-format på www.fysioterapi.se under fliken Forskning.

REFERENSER

1. Øiestad G. Feedback. Malmö: Liber förlag; 2005.
2. Shute V. J. Focus on formative feedback. *Review of Educational Research*. 2008; 78: 153–189.
3. Gunnarsson S. Professionell feedback: medvetna mötens magi. Bromma: Gunnarssons förlag; 2013.
4. Wheelan S. Att skapa effektiva team: en handledning för ledare och medlemmar. Lund: Studentlitteratur; 2013.
5. Archer J. State of the science in health professional education: effective feedback. *Medical Education*. 2010; 44:101–108.
6. Luft J, Ingram H. The Johari window: a graphic model of interpersonal awareness, *Proceedings of the western training laboratory in group development*. Los Angeles: UCLA; 1955.
7. Wilson D, Perkins D. Ladder of feedback. The Harvard Graduate School of Education. Project Zero: Harvard University; 2005.
8. Hedin A. Lärande på hög nivå: idéer från studenter, lärare och pedagogisk forskning som stöd för utveckling av universitetsundervisning. Uppsala universitet: Avdelningen för utveckling av pedagogik och interaktivt lärande (UPI); 2006.
9. Costa A, Kallick B. Through the lens of a critical friend. *Educational Leadership*. 1993;51:49–51.
10. Dahlgren L-O, Eriksson B, Gyllenhammar H, Korkeila M, Sääff-Rothoff A, Wernerson A, Seeberger A. To be and to have a critical friend in medical teaching. *Medical Education*. 2006; 40: 72–78.