Leda *genom* återkoppling

98 praktiska tips om att prata
med varandra, inte om varandra.



EN HANDBOK FRÅN WESTANDER

Leda genom *återkoppling*

Genom att ge, efterfråga och ta emot återkoppling kan vi alla utöva ledarskap. När återkoppling blir en naturlig del av vardagen hjälper vi varandra att lyckas.

En kollega gör något som underlättar ditt arbete. Ett samarbete skaver. Du undrar hur ditt eget agerande påverkar andra. I alla tre situationerna kan ett samtal göra skillnad. Ändå är det lätt att låta tillfället passera.

När du medvetet berömmer en kollega, bjuder in en tystare kollega att säga sitt eller tar upp konkret vad som inte fungerar utövar du ledarskap. Med ledarskap menar vi att medvetet påverka andra. Chefer har ett formellt ansvar, men ledarskap utövas av alla.

Ett gott ledarskap bygger på viljan att andra ska lyckas. Den viljan är kärnan i snällhet: att vilja andra väl och agera därefter. Det är inte samma sak som kravlöshet eller konflikträdsla. Snällhet kräver ofta modet att säga något som hjälper en annan människa att utvecklas.

Återkoppling, ofta kallad feedback, är ett viktigt verktyg för att både utöva ledarskap och praktisera snällhet.

Varför ska jag prioritera återkoppling? När du blir bättre på återkoppling hjälper du andra, låter dem hjälpa dig och ökar chansen att fler vill samarbeta med dig.

När du berättar vad en kollega gjorde bra blir det lättare för kollegan att göra det igen. När du tar upp något som skaver kan ni lösa problemet innan det hinner växa sig stort. Och när du efterfrågar återkoppling kan du få veta vad andra uppskattar och vad de saknar i ditt sätt att arbeta.

Återkoppling är inte bara något som chefer ger medarbetare. Alla kan hjälpa varandra att lyckas genom att ge, efterfråga och ta emot återkoppling uppåt, nedåt och åt sidan. På en bra arbetsplats pratar kollegor med varandra, inte om varandra.

Varför ska företaget prioritera återkoppling? När viktig information når fram kan fler fatta bättre beslut och lösa problem innan de växer. Omdöme kräver andras ärlighet.

Varför en handbok?

Det började inte bra. På en personalkonferens på Hasseludden i december 2008 stod passet ”Att ge konstruktiv kritik” på programmet.

Så här beskrev vi passet: ”Alla kan bli bättre på att ta sitt ansvar och ge konstruktiv kritik till sina kollegor. Hur gör vi det på bästa sätt?” Ambitionen var god, men diskussionerna gick helt snett. Flera kollegor kände sig ifrågasatta i stället för hjälpta.

I efterhand är det lätt att se tre misstag. Vi pratade aldrig om varför återkoppling behövdes. Vi fokuserade på kritik i stället för beröm och uppskattning. Och vi övade på att ge kritik, men inte på att ta emot den.

Misslyckandet på Hasseludden blev inte slutet på arbetet, utan början. Vi insåg att vi behövde en helt annan utgångspunkt. Sedan dess har vi fortsatt att pröva, utvärdera och förändra våra arbetssätt. Några lärdomar har blivit särskilt viktiga.

• Beröm och uppskattning behöver ta större plats än kritik. Att stärka det som redan fungerar är minst lika viktigt som att ta upp det som behöver förbättras. Med uppskattning som grund kan också konstruktiv kritik landa bättre.

• Vi behöver lägga mer kraft på att efterfråga och ta emot kritik än på att ge den. Kritik väcker lätt en impuls att förkasta, försvara eller förklara. När vi lyssnar, frågar och försöker förstå blir förändring möjlig.

• En återkopplingskultur byggs inte främst genom enstaka konferenspass. Den byggs i vardagen när vi gör det lätt för kollegor att ge och få återkoppling. Den växer när kollegor gång på gång väljer att hjälpa varandra att lyckas.

Arbetet blir aldrig färdigt. Att välja återkoppling varje dag kräver omtanke, mod och uthållighet. Vi vet att vi är på rätt väg när kollegor pratar med varandra i stället för om varandra. Vi lyckas inte alltid, men vi fortsätter att försöka.

Handbokens 98 praktiska tips om återkoppling i vardagen bygger på våra erfarenheter. De visar hur både medarbetare och chefer kan använda återkoppling för att hjälpa andra, utvecklas själva och bli ännu bättre ledare.

Vill ni utveckla återkopplingen i er verksamhet? Hör gärna av dig.

Patrik Westander, vd, 073-687 82 55



Om jag vill lyckas med att föra en människa mot ett bestämt mål måste jag först *finna henne där hon är* och börja just där.

Søren Kierkegaard

Innehåll

10 tips om att ge beröm *4*
10 tips om positiv förstärkning *5*
5 tips om att ta emot kritik *6*
Förändringstrappan..... *7*
10 tips om att få mer kritik..... *8*
När ärligheten inte får plats: Nokia..... *9*
10 tips om att utmana lyhört *10*
10 tips om att ändra vanor..... *11*
10 månadsprojekt för återkoppling..... *12*
10 tips om maktstrukturer *14*
När ärligheten inte får plats: Challenger *15*
10 tips om kritiskt tänkande..... *16*
När ärligheten inte får plats: Grisbukten..... *17*
10 tips om att ge konstruktiv kritik..... *18*
3 tips om att hantera frustration..... *20*
10 tips om nolltolerans mot gnäll..... *21*
10 böcker om återkoppling i vardagen..... *22*
Westanders egna lärdomar *23*
10 konsultföretag inom återkopplingskultur..... *24*

10 tips om att ge beröm

Beröm skapar stolthet, tillit och engagemang på arbetsplatsen och synliggör det som fungerar. Du kan ge beröm oftare, mer konkret och på sätt som passar både personen och situationen.

1. SLÖSA MED UPPSKATTNING

Ge positiv återkoppling ofta när kollegor har gjort något bra. Låt beröm och uppskattning vara en naturlig del av varje arbetsdag, inte något du sparar till särskilda tillfällen.

2. PÅMINN DIG SJÄLV

Skapa en rutin som påminner dig om att ge beröm, till exempel en stående punkt på din dagliga att göra-lista. Annars är det lätt att tänka positivt om en kollegas agerande men glömma att säga det.

3. VAR KONKRET

Berätta vilket specifikt agerande som du uppskattar och vilken skillnad det gjorde för dig, kollegorna eller arbetet. Konkret beröm är ännu mer verkningsfullt än allmänt glada tillrop som ”Bra jobbat!”

4. VAR ÄVEN SPONTAN

Låt inte ambitionen att ge genomtänkt och konkret beröm hindra dig från att också vara spontan. Ett uppriktigt ”Åh, vad bra!” kan betyda mer än ett välformulerat beröm som kommer långt senare.

5. BERÖM ENSKILT

Framför din uppskattning i enrum, särskilt om personen inte trivs med uppmärksamhet inför andra. Ett personligt samtal ger dig utrymme att berätta varför insatsen betydde mycket för just dig.

6. BERÖM INFÖR ANDRA

Uttryck din uppskattning för en kollega när också andra är närvarande. Det ger berömmet extra tyngd och visar samtidigt de andra vilka ageranden och prestationer du värdesätter.

7. BERÖM BAKOM RYGGEN

Ös gärna beröm över en kollegas insatser när personen inte är närvarande. Beröm är undantaget från regeln att prata med varandra, inte om varandra – och de fina orden hittar ofta fram ändå.

8. ANVÄND OLIKA KANALER

Framför ditt beröm muntligen, via mejl, på möten, i sms eller på en post-it. Anpassa formen efter personen och situationen så att uppskattningen känns naturlig och når fram.

9. ÖVERRASKA NÅGON

Ge beröm vid oväntade tillfällen, i stället för att förutsägbart göra det vid exempelvis en slutleverans. En kärleksförklaring en vanlig tisdag i november värmer ofta mer än ett kort på alla hjärtans dag.

10. TIPSA KOLLEGOR

Fråga till exempel ”Har du sagt det till Maria?” när du hör en kollega prata väl om en annan kollega. Vi kan alla behöva en påminnelse om att berömma varandra.

10 tips om positiv förstärkning

Positiv förstärkning ökar en kollegas motivation att upprepa ett beteende så att goda vanor gradvis blir en del av vardagen. Du kan medvetet uppmärksamma beteenden som hjälper andra att lyckas.

1. SÖK DET SOM FUNGERAR

Träna på att upptäcka vad kollegorna gör bra, inte bara vad som kan förbättras. Vi människor lägger lättare märke till det som brister, så du behöver aktivt leta efter det som fungerar.

2. FÖRSTÄRK AGERANDEN

Uppmärksamma beteenden du vill se mer av, till exempel att en kollega testar nya arbetssätt eller hjälper andra utan att bli tillfrågad. Även små vardagliga insatser förtjänar uppskattning.

3. BESKRIV AGERANDET

Berätta exakt vad kollegan gjorde, vilken betydelse det fick och varför du uppskattade agerandet. Då blir det lättare att förstå vad du värdesätter och att upprepa beteendet.

4. STÄRK RELATIONER

Leta särskilt efter beteenden du uppskattar hos kollegor som du inte samarbetar så mycket med i dag. När du uppmärksammar deras bidrag blir det lättare att bygga tillit och hitta nya sätt att samarbeta.

5. KOM IHÅG CHEFEN

Uppmärksamma när din chef gör något som hjälper dig eller andra att lyckas, till exempel avsätter tid för ett kort avstämningsmöte. Då förstärker du också det ledarskap som du själv vill få mer av.

6. SYNLIGGÖR GODA EXEMPEL

Lyft gärna ett bra agerande även inför andra kollegor. Offentlig uppskattning förstärker både beteendet och gruppens förståelse för vad som bidrar till att ni lyckas tillsammans.

7. REAGERA DIREKT

Uppmärksamma ett bra agerande så snart som möjligt efter att det har hänt. En liten uppskattning i stunden kan ha större effekt än ett stort erkännande långt senare.

8. VAR EN FÖREBILD

Visa själv i vardagen de beteenden som du vill se mer av hos andra. När både ord och handling hänger väl ihop blir din positiva förstärkning mer trovärdig och lättare att ta till sig.

9. JOBBA SYSTEMATISKT

Reflektera regelbundet, gärna med en kollega, över vilka ageranden som har hjälpt andra att lyckas. Då blir det lättare att uppmärksamma och förstärka sådant som annars passerar obemärkt.

10. GÖR DET VARJE DAG

Uppmärksamma minst ett positivt agerande hos en kollega varje dag och fråga dig vid dagens slut om du har gjort det. Med tiden blir det en vana som du inte längre behöver tänka på.

5 tips om att ta emot kritik

Kritik mot ditt agerande kan väcka en stark impuls att förkasta, försvara eller förklara. Om du i stället lyssnar, frågar och verkligen överväger en förändring blir det lättare för kollegor att fortsätta hjälpa dig att lyckas.

På Westander kallar vi modellen förändringstrappan och ställer den här frågan: ”Hur långt upp kommer du?” Andra kallar den ”feedbackens fem F” eller feedbacktrappan.

1. ÖVERGE FÖRKASTAREN

Avfärda inte kritiken innan du har förstått den, även om den känns orättvis eller klumpigt framförd. Kollegans perspektiv: ”Det var som att prata med en vägg, det gör jag inte om.”

2. SLÄPP FÖRSVARAREN

Håll tillbaka impulsen att försvara ditt agerande, även om det var medvetet och genomtänkt. Kollegans perspektiv: ”Jag fick inte tala till punkt och sedan blev hon väldigt defensiv.”

3. LÄMNA FÖRKLARAREN

Fastna inte i att redogöra för dina avsikter eller förklara varför det blev som det blev. Kollegans perspektiv: ”Det gick inte att nå fram till honom, det blev en enda lång utläggning.”

4. VÄLJ FRÅGAREN

Ställ nyfikna frågor som hjälper dig att förstå kritiken bättre och se vad du konkret kan göra annorlunda. Kollegans perspektiv: ”Hon lyssnade verkligen och vi hade ett bra samtal.”

5. BLI FÖRÄNDRAREN

Överväg att ändra ditt agerande eller förtydliga dina avsikter framöver och berätta vad du tänker göra. Kollegans perspektiv: ”Han återkom dagen efter och sa att han uppskattade det.”

De första reaktionerna kan vara svåra att komma förbi. Men varje gång du börjar ställa frågor och överväga en förändring blir det lättare för kollegorna att vilja ge dig återkoppling igen.

Att ta emot kritik handlar ytterst om att låta den egna bilden möta någon annans. På Westander citerar vi gärna Tranströmer:

Två sanningar närmar sig varann.
En kommer inifrån, en kommer utifrån
och där de möts har man en chans att få
se sig själv.

Tomas Tranströmer, Preludier II

Hur långt upp
kommer du?



Förändraren

Frågaren

Förklararen

Försvararen

Förkastaren

10 tips om att få mer kritik

Det är lätt att vilja ha mer återkoppling men göra det svårt att ge den. Fråga konkret, bjud in fler perspektiv och visa att du uppskattar uppriktighet så blir det lättare för kollegor att säga vad de tycker.

1. FRÅGA KONKRET

Nöj dig inte med ”Har du någon återkoppling?”, utan avgränsa frågan till en del av ditt agerande. ”Hur kunde jag ha inlett mötet bättre?” gör det lättare att ge ett användbart svar.

2. BE OM ETT RÅD

Fråga vad kollegan tycker att du kan göra annorlunda nästa gång, inte bara vad som blev mindre bra. Ett framåtblickande råd gör kritiken mer handlingsinriktad och mindre laddad.

3. BREDDA FRÅGAN

Be kollegan beskriva både vad som fungerade bra och vad som kan utvecklas. ”Vad gjorde jag bra och vad kan jag göra bättre?” öppnar för en nyanserad återkoppling.

4. SKAPA EN VANA

Efterfråga återkoppling rutinmässigt efter möten, presentationer och projekt i stället för bara när något har gått fel. När frågan återkommer blir kritik en naturlig del av samarbetet.

5. SÖK FLER PERSPEKTIV

Be om återkoppling från kollegor med andra roller och erfarenheter än dina egna. Den som sällan blir tillfrågad kan se sådant som du och dina närmaste kollegor missar.

6. BJUD IN DET SVÅRA

Fråga om kollegan tvekar att ta upp något. ”Finns det något du tror att jag behöver höra men som kan vara svårt att säga?” visar att även känsliga synpunkter är välkomna.

7. VÄND DIG TILL EN PERSON

Bjud in en kollega i taget i stället för att hoppas att någon i gruppen ska säga något. En personlig inbjudan sänker tröskeln och visar att du verkligen vill höra personens perspektiv.

8. BE OM PÅMINNELSER

När du vill förändra ett beteende, be kollegan säga till om det gamla mönstret återkommer. ”Påminn mig om jag gör så igen” gör det lättare att få återkoppling även nästa gång.

9. VISA ATT DU KAN ÄNDRA DIG

Återkom och berätta om kritiken fick dig att tänka om eller fatta ett annat beslut. Du avgör själv vilka råd du följer, men om du aldrig ändrar dig minskar lusten att ge dig återkoppling.

10. TA TYSTNAD PÅ ALLVAR

Tolka inte frånvaron av kritik som ett säkert tecken på att allt fungerar som det ska. Fråga en kollega: ”Finns det något i mitt agerande som gör det svårare för dig att säga vad du tycker?”

NÄR ÄRLIGHETEN INTE FÅR PLATS

Nokia (2005–2010)

När Apple lanserade Iphone 2007 var Nokia världens största mobiltillverkare. Enligt forskarna Timo Vuori och Quy Huy var många mellanchefer rädda för att framföra dåliga nyheter och gav ledningen en alltför ljus bild av företagets tekniska förmåga. Bristande återkoppling bidrog till att Nokia förlorade kampen om smarttelefonerna. Företaget beslutade 2013 att sälja sin mobiltelefonverksamhet till Microsoft.

LÄRDOM

Ta tystnad på allvar. Uteblivna dåliga nyheter betyder inte att allt fungerar.

FRÅGA TILL LEDNINGSGRUPPEN

Vad tror ni att medarbetarna undviker att berätta för er?

Källa: Vuori och Huy, Administrative Science Quarterly, 2016.

10 tips om att utmana lyhört

Att utmana lyhört är ett sätt att hjälpa andra att tänka nytt och samtidigt bygga förtroende. Det innebär att nyfiket utforska andras uppfattningar, tydligt dela ditt eget perspektiv och respektera den andra personens självbestämmande.

1. FÖRSÖK FÖRSTÅ

Lyssna aktivt för att sätta dig in i den andra personens situation och perspektiv. Ställ öppna frågor, visa intresse och sammanfatta för att kontrollera att du förstått rätt.

2. KÄNN EFTER

Var uppmärksam på hur din samtalspartner reagerar och överväg om personen är mottaglig för att bli utmanad just nu. Kanske bör du först bara lyssna och återkomma till frågan senare.

3. REAGERA MED OMSORG

Leta inte efter invändningar, men låt inte heller en viktig fråga där du är oenig passera okommenterad. Bjud in till ett fördjupat samtal med frågan: ”Hur menar du då?”

4. FRÅGA OM LOV

Hjälp andra att tänka nytt genom att först be om tillåtelse: ”Får jag utmana dig lite?” Frågan visar respekt för den andras självbestämmande och den som har sagt ja blir ofta mindre defensiv.

5. UTGÅ FRÅN DIG SJÄLV

Var tydlig med hur du själv ser på saken utan att göra din uppfattning till den enda möjliga. Använd exempelvis de här formuleringarna: ”Jag ser det lite annorlunda. Min erfarenhet är att …”

6. BERÄTTA PEDAGOGISKT

Förklara enkelt, tydligt och trevligt hur du ser på frågan. Använd gärna ett konkret och specifikt exempel som belyser ditt resonemang och gör ditt perspektiv lättare att förstå.

7. VAR NYANSERAD

Berätta också om de svagheter eller nackdelar du själv ser med ditt perspektiv. Att vara öppen med det som talar emot den egna uppfattningen är ofta ett bra sätt att bygga förtroende.

8. HA ETT ÖPPET SINNE

Var inte rädd för att tänka efter och ändra uppfattning när samtalet ger dig skäl att göra det. Du vinner förtroende genom att vara nyfiken, ödmjuk och beredd att tänka om.

9. FÖRSÖK INTE VINNA

Undvik att pressa din samtalspartner och försök inte heller ”vinna debatten”. Bekräfta i stället kloka poänger i personens resonemang, förklara varför du instämmer och lyft även fram det ni är överens om.

10. SLÄPP DET

Om du har förklarat ditt perspektiv men inte får gehör så undvik att tjafsa emot. Släpp frågan med en bekräftande formulering: ”Jag förstår hur du resonerar, då gör vi så.”

10 tips om att ändra vanor

Vanor gör att vi kan agera utan att tänka efter, men gamla mönster kan stå i vägen när vi vill förändra vårt beteende. Genom att börja i liten skala, upprepa det nya beteendet och göra det lätt att göra rätt kan du skapa nya vanor.

1. SKAPA EN NY VANA

Börja med ett nytt beteende i stället för att bara försöka sluta med ett gammalt. Bestäm vad du ska göra när den gamla vanan brukar ta över, till exempel ställa en fråga innan du ger ett eget förslag.

2. FOKUSERA PÅ EN SAK

Kraftsamla kring att skapa en enda ny vana, snarare än att försöka ändra flera saker samtidigt. En förändring som verkligen fastnar kan göra det lättare att förändra andra beteenden senare.

3. BÖRJA I LITEN SKALA

Starta med en liten förändring som du har goda möjligheter att hålla fast vid över tid. Vänta tills det nya beteendet har blivit en vana innan du eventuellt gör förändringen större.

4. FORMULERA SYFTET

Skriv ner en enkel och tydlig mening om varför det är viktigt för dig att ändra vanan. Ha formuleringen nära till hands, till exempel i mobilen, när motivationen sviktar.

5. GÖR DET OFTA

Upprepa det nya beteendet varje gång den aktuella situationen uppstår. Det är betydligt svårare att skapa en vana av sådant som bara upprepas någon gång per vecka.

6. UNDERLÄTTA FÖR DIG

Skapa en närmiljö i vardagen som gör det lätt att göra rätt, i stället för att förlita dig på viljestyrka. Koppla det nya beteendet till en befintlig vana, en bestämd tidpunkt eller någon annan signal.

7. SÄTT ETT MÅL

Bestäm ett konkret mål för hur ofta du ska utföra det nya beteendet och markera varje gång du lyckas. När du tydligt ser utvecklingen blir det lättare att hålla fast vid förändringen.

8. TA HJÄLP AV EN KOLLEGA

Berätta vilken vana du vill skapa och be om stöd. Välj gärna någon som finns med i de situationer där du vill agera annorlunda och som kan påminna dig vänligt.

9. KOM TILLBAKA EFTER AVBROTT

Räkna med bakslag och avbrott som en naturlig del av förändringen. Det viktiga är inte att lyckas perfekt, utan att komma tillbaka till det nya beteendet så snart som möjligt.

10. GLÖM BORT DET

Minska påminnelserna när det nya beteendet börjar kännas naturligt och se om det fungerar ändå. Att du inte längre behöver tänka på det är ett tecken på att vanan har satt sig.

Prata med varandra,

På en välfungerande arbetsplats pratar kollegor med varandra i stället för om varandra. Med månadsprojekt gör ni det lättare att uppmärksamma det som fungerar, ta emot och efterfråga kritik samt lära av varandra.

Bestäm vilken förändring som är viktigast för er just nu och börja med det projekt som bäst stöder den. Pröva gärna tre projekt i följd, ett per månad.

1. FÖRSTÄRK DET SOM FUNGERAR

Välj ett eller två beteenden som bidrar till gott samarbete och träna tillsammans på att uppmärksamma dem. Följ upp efter en månad om fler känner sig sedda och uppskattade.

2. SKAPA PLATS FÖR UPPSKATTNING

Välj situationer där uppskattning lätt glöms bort, till exempel efter möten eller projekt. Pröva enkla rutiner under en månad och behåll de rutiner som leder till mer beröm i vardagen.

3. GÖR BERÖMMET KONKRET

Träna på att beskriva vad någon gjorde bra och varför det gjorde skillnad. Pröva i en månad och följ upp om berömmet har blivit tydligare och mer användbart.

4. ANVÄND FÖRÄNDRINGSTRAPPAN

Träna på att lyssna, fråga och överväga en förändring i stället för att genast avfärda, försvara eller förklara. Pröva i en månad och följ upp om fler har lättare att ge kritik.

5. ÖPPNA DÖRREN FÖR KRITIK

Ordna gemensam träning i att efterfråga kritik genom att ställa konkreta frågor och bjuda in fler perspektiv. Pröva i en månad och följ upp om fler får användbara synpunkter.

inte om varandra

6. VÄND FRUSTRATION TILL ÅTERKOPPLING
Träna på att formulera frustration som konkret återkoppling och föreslå en förändring. Pröva i en månad och följ upp om fler frågor tas upp direkt med den som kan påverka dem.

7. GE KRITIK SOM HJÄLPER
Öva på att klargöra syftet, beskriva agerandet och lyssna utan att argumentera. Pröva i en månad och följ upp om kritiken har blivit lättare att ta emot och använda.

8. STÄLL FRÅGOR FÖR LÄRANDE
Avsluta möten och projekt med två frågor: ”Vad fungerade bra? Vad kan vi göra annorlunda nästa gång?” Pröva i en månad och följ upp om frågorna har lett till förbättringar.

9. UTMANA BESLUTEN INNAN DE FATTAS
Låt den som föreslår ett viktigt beslut också formulera det starkaste argumentet mot det. Pröva i en månad och följ upp om fler invändningar kommer fram före besluten.

10. MÄT ÅTERKOPPLINGSKULTUREN
Välj tre–fem frågor om uppskattning, kritik och lärande och gör en nulägesmätning. Mät igen efter tre månader och avgör då vilka arbetssätt ni ska behålla eller utveckla vidare.



Genomför projekten på egen hand eller tillsammans med Westander. Vi kan hjälpa er att välja fokus, träna arbetssätten och följa upp vad som förändras.

Målet är en återkopplingskultur där viktig information når fram, besluten blir bättre och problemen inte hinner växa sig stora och dyra.

10 tips om maktstrukturer

Maktstrukturer kan skapa en känsla av maktlöshet som hämmar återkoppling. När du blir mer medveten om din påverkansförmåga blir det lättare att återkoppla generöst och uppmuntra andra att göra detsamma.

1. ÅTERKOPPLA JÄMLIKT

Bidra till likabehandling genom att återkoppla lika generöst och respektfullt till alla kollegor. Var uppmärksam på om makt eller status påverkar vem du berömmer, utmanar eller lyssnar på.

2. SÖK ANDRAS PERSPEKTIV

Fråga nyfiket hur dina kollegor upplever makt och inflytande i vardagen. Deras svar kan hjälpa dig att förstå deras situation bättre och ge mer lyhörd återkoppling.

3. KOM IHÅG DITT INFLYTANDE

Påminn dig varje dag om din påverkansförmåga och använd den generöst när du återkopplar. Även utan formell makt kan du påverka andra genom kunskap, erfarenhet och relationer.

4. PÅVERKA MED OMTANKE

Ta ansvar för hur du påverkar dina kollegor och återkoppla för att hjälpa dem att lyckas. Fundera på vad de behöver från dig och hur din återkoppling kan göra skillnad i deras vardag.

5. BYGG DITT INFLYTANDE

Återkoppla systematiskt för att bygga förtroende och inflytande, även när det känns obekvämt. Ju oftare du bidrar med hjälpsamma perspektiv, desto lättare blir det för andra att lyssna på dig.

6. SKAPA VINSTER FÖR ALLA

Låt din återkoppling bidra till ömsesidigt lärande och stärkta relationer. Makt behöver inte vara ett nollsummespel, där den enes vinst är den andres förlust.

7. STÄRK ANDRAS INFLYTANDE

Öka kollegors möjligheter att påverka genom att bjuda in deras perspektiv, lyssna noga och visa vad deras återkoppling leder till. Förklara också när du väljer att agera på ett annat sätt.

8. UPPMUNTRA JÄMLIKT AGERANDE

Uppmärksamma konkreta beteenden som hjälper fler att återkoppla uppåt, nedåt och åt sidan. Berätta vad kollegan gjorde, hur det hjälpte andra och varför du uppskattade agerandet.

9. UTMANA LYHÖRT

Våga utmana andras uppfattningar och hjälp även mer inflytelserika kollegor att tänka nytt. Utforska deras perspektiv, berätta hur du själv ser på frågan och respektera deras självbestämmande.

10. FIRA FRAMGÅNGAR

Lägg märke till när du återkopplar i en situation där du tidigare hade tigit, till exempel till någon med mer makt. Fira de framstegen, gärna tillsammans med en kollega.

NÄR ÄRLIGHETEN INTE FÅR PLATS

Challenger (1986)

Kvällen före uppskjutningen av rymdfärjan Challenger varnade ingenjörer på leverantören Morton Thiokol för att tätningsringarna kunde sluta fungera i kylan. Efter påtryckningar från Nasa ändrade sig företagsledningen och rekommenderade uppskjutning. Färjan havererade efter 73 sekunder och alla sju ombord omkom. Olycksutredningen visade att de som fattade beslutet om uppskjutningen aldrig fick veta att ingenjörerna fortfarande var emot den.

LÄRDOM

Låt inte makt eller status avgöra vems invändningar ni lyssnar på.

FRÅGA TILL LEDNINGSGRUPPEN

Hur når en medarbetares invändning hela vägen fram till er?

Källa: Rogerskommissionens olycksutredning, 1986.

10 tips om kritiskt tänkande

Vi är flockdjur och vill gärna passa in, men om alla tänker lika riskerar viktiga perspektiv att gå förlorade och besluten att bli sämre. Du kan motverka grupptänkande genom att välkomna återkoppling, invändningar och nya idéer.

1. BEJAKA FÖRÄNDRING

Uppmuntra kollegorna att ifrågasätta arbetsmetoder och ge återkoppling om vad som kan bli bättre. Gå före genom att prova nya arbetssätt och dela lärdomarna när något misslyckas.

2. BJUD IN BRETT

Involvera många kollegor tidigt för att skapa ett mångsidigt beslutsunderlag. Be om såväl positiv återkoppling som konstruktiv kritik och alternativa förslag.

3. UTMANA FRAMGÅNGEN

Efterfråga återkoppling även på det som fungerar mycket bra, inte bara på det som krånglar. Fråga regelbundet dina kollegor vad ni kan göra enklare, klokare eller mer ändamålsenligt.

4. MOTVERKA JA-SÄGANDET

Ta ofta upp riskerna med okritiskt ja-sägande och uppmuntra hjälpsam återkoppling. Säg exempelvis så här: ”Den avvikande åsikten är en skyldighet, inte en rättighet.”

5. PRÖVA ENIGHETEN

Sök återkoppling som utmanar enigheten när alla snabbt verkar överens. Be var och en att formulera det bästa motargumentet och pröva tillsammans om enigheten står sig.

6. UPPSKATTA FRITÄNKAREN

Återkoppla positivt till den kollega som framför invändningar och tänker nytt. Berätta konkret hur kollegans agerande hjälpte dig att tänka ett varv till eller fatta ett bättre beslut.

7. UPPMUNTRA KONSTRUKTIV OENIGHET

Välkomna oenighet i sakfrågor och hjälp kollegorna att hantera den öppet och respektfullt. Målet är att pröva argumenten och fatta bättre beslut, inte att vinna diskussionen.

8. TA HJÄLP AV NYA KOLLEGOR

Be nya kollegor återkoppla på sådant de reagerar på eller skulle vilja göra annorlunda. Deras utifrånperspektiv kan synliggöra det som andra inte längre lägger märke till.

9. SÖK OLIKA PERSPEKTIV

Efterfråga återkoppling från kollegor med andra erfarenheter, kunskaper och sätt att tänka än du själv. Säg tydligt att du gärna vill höra sådant som skiljer sig från din egen uppfattning.

10. GÖR DET TRYGGT ATT SÄGA EMOT

Visa i vardagen att du tar invändningar på allvar och är lyhörd för kritik, även när du inte håller med. Tacka för återkopplingen, ställ följdfrågor och berätta sedan hur du väljer att agera.

NÄR ÄRLIGHETEN INTE FÅR PLATS

Grisbukten (1961)

I april 1961 godkände president John F. Kennedy en invasion av Kuba som CIA hade planerat. Flera rådgivare tvivlade på planen, men invändningarna fick inte tillräckligt genomslag och viktiga antaganden prövades inte ordentligt. Invasionen vid Grisbukten slogs ned inom tre dagar. Över hundra av de landstigande dödades och över tusen togs till fånga. Året därpå, under Kubakrisen, gav Kennedy större utrymme åt olika uppfattningar.

LÄRDOM

Pröva enigheten. När alla verkar överens kan tvivlen vara som viktigast.

FRÅGA TILL LEDNINGSGRUPPEN

Vem argumenterade emot innan ni fattade ert senaste viktiga beslut?

Källor: Janis, Groupthink, 1982; Kramer, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1998.

10 tips om att ge konstruktiv kritik

Konstruktiv kritik kan hjälpa dina kollegor att lyckas bättre genom att förändra sitt agerande. Du gör det lättare att ta emot och använda din återkoppling genom att vara konkret, omtänksam och lyhörd för kollegans perspektiv.

1. KRITISERA I ENRUM

Ge alltid känslig kritik i enrum, aldrig inför andra kollegor. Det skapar förutsättningar för ett tryggt samtal och visar att återkopplingen är avsedd att hjälpa, inte att sätta dit någon.

2. FRAMFÖR MUNTLIGT

Ha som tumregel att känslig återkoppling ska framföras muntligen. Då kan du använda kroppsspråk, mimik och tonläge för att visa välvilja och fånga upp kollegans reaktioner.

3. ÅTERKOPPLA NÄRA I TID

Framför kritiken i nära anslutning till det agerande du reagerat på, medan minnet är färskt men starka känslor har lagt sig. Då blir återkopplingen mer konkret och lättare att ta emot.

4. FRÅGA OM LOV

Inled samtalet med att be kollegan om lov: ”Får jag ge dig lite återkoppling?” Frågan visar respekt för kollegans självbestämmande och den som har sagt ja blir ofta mindre defensiv.

5. KLARGÖR SYFTET

Berätta att syftet är att hjälpa kollegan att lyckas eller att förklara vad du själv behöver. Avstå om ditt egentliga syfte är att sätta kollegan på plats eller få utlopp för din irritation.

6. BESKRIV AGERANDET

Kritisera aldrig någons personlighet, utan beskriv sakligt och konkret vad kollegan har gjort eller sagt. Då blir återkopplingen lättare att ta emot och det blir tydligare vad kollegan kan förändra.

7. UTGÅ FRÅN DIG SJÄLV

Berätta hur du känner inför kollegans agerande och vad som är viktigt för dig. Tala bara för dig själv och undvik svepande generaliseringar som ”alla”, ”man”, ”alltid” och ”aldrig”.

8. PEKA UT NÄSTA STEG

Avsluta med ett konkret förslag på vad kollegan kan göra annorlunda nästa gång. Annars riskerar kritiken att stanna vid problemet i stället för att hjälpa kollegan vidare.

9. LYSSNA UTAN ATT ARGUMENTERA

Sänk konfliktnivån genom att lugnt lyssna på kollegans reaktioner och eventuella invändningar utan att avbryta. Om du försvarar din kritik riskerar du att missa kollegans perspektiv.

10. BE OM ÅTERKOPPLING

Fråga gärna: ”Tyckte du att jag framförde kritiken bra?” Då visar du ödmjukhet, tar vara på kollegans perspektiv och blir bättre på att ge konstruktiv kritik.

”

Avstå om ditt egentliga syfte är att sätta kollegan på plats eller få utlopp för din irritation.

3 tips om att hantera frustration

Missnöje och frustration kan hjälpa oss att upptäcka vad som behöver förändras på arbetsplatsen, medan gnäll äter energi. När din frustration börjar övergå i gnäll har du tre konstruktiva vägar att välja mellan.

VÄG 1: FÖRÄNDRA SITUATIONEN

Ta tag i problemet genom att framföra konkret återkoppling, föreslå en lösning och erbjuda dig att bidra till förändringen. Då kan frustrationen bli en förändringskraft.

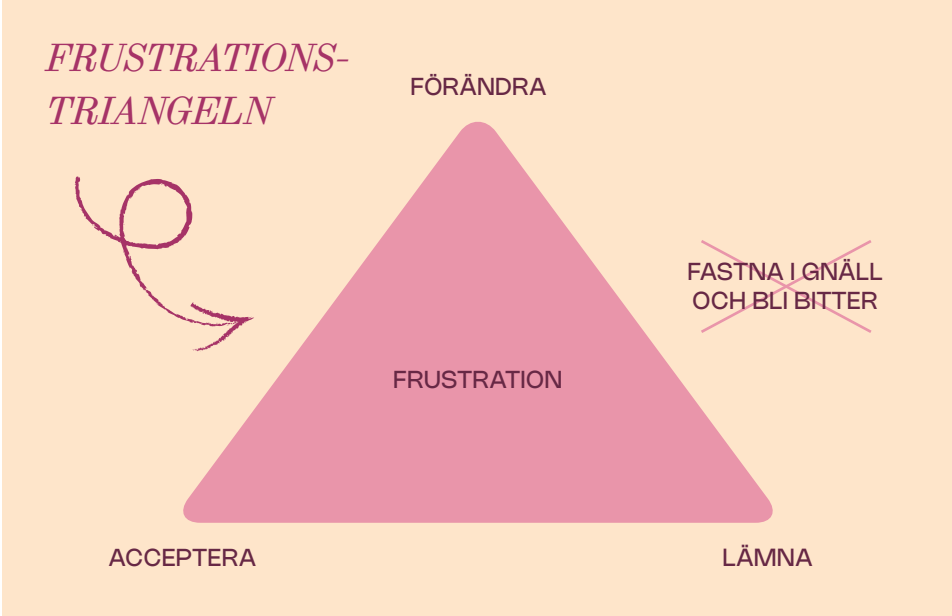
VÄG 2: ACCEPTERA SITUATIONEN

Försök helhjärtat acceptera det du inte kan påverka och rikta energin mot sådant du faktiskt kan göra något åt. Att släppa motståndet gör det lättare för både dig och andra att fokusera framåt.

VÄG 3: LÄMNA SITUATIONEN

Välj att lämna frågan eller sammanhanget om du varken kan förändra eller acceptera situationen. Ibland är det mer ansvarstagande att gå vidare än att stanna kvar och låta frustrationen växa.

Alla människor gnäller ibland, men den fjärde vägen – att fastna i gnäll och bli bitter – är destruktiv för både dig och din omgivning. Vi är varandras arbetsmiljö.



10 tips om nolltolerans mot gnäll

Gnäll är svepande kritik utan tydlig mottagare eller kritik mot kollegor bakom ryggen på dem. Du kan omvandla frustration till förändringskraft genom att hjälpa en kollega att framföra konkret, direkt och lösningsinriktad återkoppling.

1. REAGERA ALLTID

Låt inte allmänt hållna klagomål eller kritik mot en kollega som inte är på plats passera okommenterade. Ställ öppna frågor som uppmuntrar till dialog: ”Hur menar du?” eller ”Kan du utveckla det?”

2. BEKRÄFTA ENGAGEMANGET

Lyssna på frustrationen och uppmärksamma viljan att förbättra som ofta finns bakom missnöjet. Säg exempelvis så här: ”Det märks att du vill att det här ska fungera bättre.”

3. SAMTALA ENSKILT

Ta upp frågan i ett enskilt samtal efteråt, inte inför andra kollegor. Det gör det lättare för er båda att lyssna, förstå varandra och hitta ett konstruktivt sätt att återkoppla.

4. BE OM KONKRETISERING

Hjälp kollegan att sätta ord på problemet: ”Vad är det som inte fungerar och vad kan det bero på?” Ju mer konkret återkopplingen blir, desto enklare är den att förstå och agera på.

5. EFTERFRÅGA LÖSNINGSFÖRSLAG

Fråga vilka åtgärder som kan förbättra situationen: ”Hur kan problemet lösas?” Förslaget behöver inte vara färdigt, men bör peka mot ett konkret nästa steg.

6. UPPMUNTRA EGET ANSVAR

Be kollegan att fundera på sitt eget bidrag: ”Hur kan du bidra till en lösning?” Återkoppling blir ofta mer förtroendeskapande när den följs av en vilja att vara med och lösa problemet.

7. RIKTA ÅTERKOPPLINGEN

Föreslå att kollegan tar upp problemet direkt med den som berörs. Då kan mottagaren ställa frågor och använda återkopplingen för att utveckla sitt arbete.

8. ERBJUD STÖD

Hjälp till att formulera budskapet om kollegan tvekar inför att ge direkt återkoppling. Visa hur det kan framföras konkret, respektfullt och lösningsinriktat så att det blir lättare att ta emot.

9. STOPPA KRITIK VIA OMBUD

Ta inte emot kritik mot dig själv via en annan kollega och för inte heller andras kritik vidare. Fråga i stället: ”Vad tycker du själv och hur kan jag hjälpa de andra att prata direkt med mig?”

10. FÖLJ UPP ÅTERKOPPLINGEN

Återkom till kollegan efter någon dag och fråga hur det har gått. En vänlig uppföljning visar omtanke och kan hjälpa kollegan att antingen genomföra samtalet eller släppa frågan.

10 böcker om återkoppling i vardagen

Vill du fördjupa dig i återkoppling utan att det blir tillkrånglat? De här tio böckerna kompletterar praktiska tips med forskning och nya perspektiv som hjälper dig att utveckla ditt ledarskap.

1. BRINGING OUT THE BEST IN PEOPLE

Aubrey C. Daniels visar hur uppmärksamhet på det som fungerar gör att goda ageranden oftare upprepas. Boken ger chefer råd om att visa uppskattning och lyfta fram det människor gör bra.

2. FEEDBACK FUNDAMENTALS

Brodie Gregory Riordan går pedagogiskt igenom grunderna i återkoppling med stöd i forskning. Strategierna och övningarna hjälper dig att ge, efterfråga, ta emot och använda återkoppling.

3. FRAMGÅNG MED FEEDBACK

Elizabeth Kuylenstierna skriver lättillgängligt om metoder för återkoppling på arbetsplatsen. Du får råd om att ge komplimanger, bemöta den som avfärdar kritik och återkoppla uppåt.

4. FRÅN GNÄLL TILL SNÄLL

Westanders Birger Lycken visar att snällhet inte är konflikträdsla, utan att vilja andra väl och agera därefter. Boken ger verktyg för att bygga en snällhetskultur och motverka gnäll.

5. LET'S TALK

Therese Huston visar varför uppskattning, coachning och utvärdering behöver hanteras olika. Hon råder chefer att först lyssna in medarbetarens behov och sedan ge återkoppling som når fram.

6. PROFESSIONELL FEEDBACK

Stefan Gunnarsson beskriver hur organisationer kan bygga en återkopplingskultur. Bokens tips, verktyg och checklistor hjälper dig att ge, efterfråga och ta emot återkoppling och skapa ett öppnare samarbete.

7. RADICAL CANDOR

Kim Scott visar hur omtanke kan förenas med tydlighet. Hon förklarar hur chefer kan berömma uppriktigt, kritisera tydligt och själva bli bättre på att ta emot återkoppling.

8. THANKS FOR THE FEEDBACK

Douglas Stone och Sheila Heen fokuserar på den kanske svåraste delen: att ta emot återkoppling. Deras verktyg hjälper dig att förstå dina reaktioner och ta vara på det som är användbart.

9. THE FEEDBACK FIX

Joe Hirsch flyttar fokus från att bedöma det som hänt till vad som kan göras framöver. Boken visar hur du formulerar konkreta nästa steg tillsammans med mottagaren.

10. THE FEEDBACK IMPERATIVE

Anna Carroll undersöker varför människor så ofta undviker återkoppling. Hennes arbetssätt hjälper chefer att göra återkoppling uppåt, nedåt och åt sidan till en naturlig del av vardagen.



Westanders *egna lärdomar*

1. Beröm mer än du kritiserar.
2. Be om kritik oftare än du ger den.
3. Ledarskap är att medvetet påverka andra.
4. Snällhet är välvilja, inte konflikträdsla.
5. Prata med varandra, inte om varandra.
6. Gör återkopplingen lätt för kollegan.
7. Omdöme kräver andras ärlighet.

10 konsultföretag inom återkopplingskultur

När viktig information når fram kan fler fatta bättre beslut och lösa problem innan de växer. En återkopplingskultur byggs i vardagen när kollegor pratar med varandra i stället för om varandra.

Valet av rådgivare förtjänar samma prövning som andra viktiga beslut. Innan ni eventuellt anlitar Westander föreslår vi att ni också kontaktar andra konsultföretag inom återkopplingskultur.

BEHAVIOUR DESIGN GROUP
Kungsgatan 54
111 35 Stockholm
073-314 03 38
www.behaviourdesigngroup.com

BTS SVERIGE
Grevgatan 34
114 53 Stockholm
08-587 070 00
www.bts.com

KC GROUP LEADERSHIP DEVELOPMENT
Birkagatan 16 A
113 39 Stockholm
076-310 39 57
www.kc-group.se

KORN FERRY
Norrlandsgatan 18
111 43 Stockholm
08-503 380 00
www.kornferry.com

MOVE MANAGEMENT
Olof Palmes gata 23
111 22 Stockholm
070-794 19 25
www.move.se

SANDAHL PARTNERS
Kungsbroplan 2
112 27 Stockholm
08-50 60 88 00
www.sandahls.se

SONDER
Sveavägen 34
111 34 Stockholm
08-24 24 90
www.sonder.se

TUFF LEDARSKAPSTRÄNING
Östgötagatan 16
116 25 Stockholm
08-446 16 20
www.tuffledarskapstraning.se

WESTANDER
Hammarbybacken 27
120 30 Stockholm
08-464 96 50
www.westander.se

ZONDERA
Gamla Brogatan 26
111 20 Stockholm
08-753 63 50
www.zondera.com

All äkta hjälpsamhet börjar med ödmjukhet inför den jag vill hjälpa och därmed *måste jag förstå att detta med att hjälpa* inte är att vilja härska utan att vilja tjäna.

Søren Kierkegaard

© 2026 Westander. Westanders kunskapsbank består bland annat av nio tryckta handböcker och över 150 digitala tipslistor om beslutsfattande, kommunikation och samhällsengagemang. Allt är fritt tillgängligt för alla. Du får gärna dela tipslistorna, så länge du anger Westanders kunskapsbank som källa.



WESTANDER

KUNSKAP FÖR BÄTTRE BESLUT