

Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

# **FEEDBACK: EN MOTIVATIONSHÖJARE?**

**- En studie i feedbackens påverkan på motivation**

Maria Granholm & Jenny Karlsson



2019:17

Datum för godkännande: 17.05.2019

Handledare: Mona Lindroth

# EXAMENSARBETE

## Högskolan på Åland

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Utbildningsprogram:</b> | Företagsekonomi  |
| <b>Författare:</b>         | Maria Granholm & Jenny Karlsson  |
| <b>Arbetets namn:</b>      | Feedback: en motivationshöjare? - En studie i feedbackens påverkan på motivation |
| <b>Handledare:</b>         | Mona Lindroth  |
| <b>Uppdragsgivare:</b>     |  |

|  |
|--|
| <b>Abstrakt:</b>   |
| <p>Feedback är ett kraftfullt verktyg för att påverka hur individer presterar och utvecklas. Frågan är hur mycket rätt slags feedback kan inverka på människors motivationskurva.</p> <p>Syftet med avhandlingen är att få en djupare förståelse för hur feedback påverkar motivationen och den allmänna arbetsmiljön på en arbetsplats.</p> <p>Det insamlade materialet analyserades med hjälp en kvantitativ forskningsmetod där vi jämförde svaren med de teorier som valts ut under arbetsprocessen.</p> <p>Resultatet av undersökningen visar sambandet mellan feedback och motivation i en arbetsmiljö.</p> <p>Slutsatsen blev att det finns en koppling mellan feedback och motivation samt att samtliga företag som deltog hade en utvecklingspotential.</p> |

|                                     |
|-------------------------------------|
| <b>Nyckelord (sökord):</b>          |
| Feedback, motivation, kommunikation |

|                                |              |               |                  |
|--------------------------------|--------------|---------------|------------------|
| <b>Högskolans serienummer:</b> | <b>ISSN:</b> | <b>Språk:</b> | <b>Sidantal:</b> |
| 2019:17                        | 1458-1531    | Svenska       | 44               |

|                         |                            |                               |
|-------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| <b>Inlämningsdatum:</b> | <b>Presentationsdatum:</b> | <b>Datum för godkännande:</b> |
| 09.05.2019              | 15.05.2019                 | 17.05.2019                    |

# DEGREE THESIS

## Åland University of Applied Sciences

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Study program:</b>        | Business Administration  |
| <b>Author:</b>               | Maria Granholm & Jenny Karlsson  |
| <b>Title:</b>                | Feedback: a Motivation Promoter?- A study on feedback and its effect on motivation |
| <b>Academic Supervisor:</b>  | Mona Lindroth  |
| <b>Technical Supervisor:</b> |  |

|   |
|---|
| <b>Abstract:</b>  |
| <p>Feedback is a powerful tool to affect how people perform and prosper. The question is however if the right sort of feedback can impact our level of motivation.</p> <p>The background and purpose is to get a deeper understanding of if and how feedback works as a motivation promoter in different work environments.</p> <p>The collected data has been analysed from a quantitative approach where we compared the answers with our chosen theories.</p> <p>The results show a connection between feedback and motivation and that all the participating businesses had potential to develop further.</p> |

|                                     |
|-------------------------------------|
| <b>Key words:</b>                   |
| Feedback, motivation, communication |

|                       |              |                  |                         |
|-----------------------|--------------|------------------|-------------------------|
| <b>Serial number:</b> | <b>ISSN:</b> | <b>Language:</b> | <b>Number of pages:</b> |
| 2019:17               | 1458-1531    | Swedish          | 44                      |

|                   |                              |                     |
|-------------------|------------------------------|---------------------|
| <b>Handed in:</b> | <b>Date of presentation:</b> | <b>Approved on:</b> |
| 09.05.2019        | 15.05.2019                   | 17.05.2019          |

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INLEDNING</b>                        | <b>6</b>  |
| 1.1 Syfte                                  | 6         |
| 1.2 Frågeställningar                       | 6         |
| 1.3 Avgränsning                            | 7         |
| 1.4 Teori                                  | 7         |
| <b>2. FEEDBACK</b>                         | <b>8</b>  |
| 2.1 Mening och mervärde                    | 8         |
| 2.2 Feedback som verktyg                   | 9         |
| 2.2.1 Positiv feedback                     | 10        |
| 2.2.2 Korrigering feedback                 | 11        |
| 2.2.3 Negativ feedback                     | 11        |
| 2.3 Feedbacktrappan                        | 12        |
| 2.4 Feedback på arbetsplatsen              | 13        |
| 2.4.1 Feedback mellan medarbetare          | 13        |
| 2.4.2 Feedback mellan chef och medarbetare | 14        |
| 2.5 Motivation                             | 15        |
| 2.5.1 Feedback möter motivation            | 16        |
| 2.6 Kommunikation                          | 17        |
| 2.6.1 Jag-budskap                          | 18        |
| 2.6.2 Joharifönstret                       | 18        |
| <b>3. METOD</b>                            | <b>21</b> |
| 3.1 Arbetsprocess                          | 21        |
| 3.1.1 Kanban                               | 22        |
| 3.1.2 Kvantitativ forskningsmetod          | 22        |
| 3.2 Litteraturundersökning                 | 22        |
| 3.3 Insamling av data                      | 22        |
| 3.4 Intresseförfrågan                      | 23        |
| 3.5 Enkät                                  | 23        |
| 3.5.1 Enkätresultat                        | 24        |
| <b>4. RESULTATDISKUSSION</b>               | <b>31</b> |
| 4.1 Tolkning av enkätsvar                  | 31        |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.1.1 Fråga 1: För mig är feedback...  | 31        |
| 4.1.2 Fråga 2: Jag får regelbundet feedback på min arbetsplats.  | 31        |
| 4.1.3 Fråga 3: Vem är det mest önskvärt att få feedback från?  | 31        |
| 4.1.4 Fråga 4: Min arbetsplats är bra på att uppmärksamma mina framsteg  | 32        |
| 4.1.5 Fråga 5: Min arbetsplats är bra på att ge korrigerande feedback  | 32        |
| 4.1.6 Fråga 6: Min arbetsplats är motiverande för mig  | 33        |
| 4.1.7 Fråga 7: Feedback används vardagligen som verktyg på min arbetsplats   | 34        |
| 4.1.8 Fråga 8: Jag ger mina medarbetare feedback regelbundet   | 34        |
| 4.1.9 Fråga 9: Att få feedback ökar och förbättrar min effektivitet och motivation   | 35        |
| 4.1.10 Fråga 10: Vi borde bli bättre på vår arbetsplats att ge varandra feedback / Min arbetsplats behöver bli bättre på att ge feedback | 35        |
| 4.2 Konklusion   | 35        |
| <b>5. SLUTSATS</b>   | <b>37</b> |
| <b>REFERENS</b>  | <b>38</b> |
| <b>BILAGA</b>  | <b>41</b> |
| BILAGA 1 - ENKÄTUNDERSÖKNING   |           |
| BILAGA 2 - INTRESSEFÖRFRÅGAN TILL VERKSAMHETER   |           |

# 1. INLEDNING

I följande studie undersöker vi hur feedback påverkar motivation och arbetsmiljön inom flera organisationer med en kvantitativ undersökningsmetod. Med hjälp av en enkätundersökning gjord hos lokala åländska verksamheter ville vi se hur feedback påverkar dem i deras vardag.

Att vi reagerar olika på hur vi blir bemötta i olika lägen är ett faktum. En arbetsdag kan gå från behaglig till obehaglig på grund av några korta negativa uttalanden från en kund, kollega eller chef. Av egna erfarenheter av både bra och dåligt bemötande i samtliga sammanhang vaknade intresset hos oss för att se vad det beror på och hur man kan med hjälp av rätt verktyg bemöta andra på ett professionellt sätt för att på så vis undvika eventuella konflikter och skapa en bättre arbetsmiljö.

Så hur kan man ge feedback på så vis att mottagarens motivation hålls på en önskvärd nivå? Vad finns det för fallgropar och hur ska man undvika dessa? Vi valde att undersöka detta för att få en djupare förståelse om hur man kan ge meningsfull och korrekt feedback som innehåller mening. Är det kanske läge att uppdatera sitt mest använda uttryck, “duktigt jobbat!”?

## 1.1 Syfte

Syftet med vår undersökning är att koppla ihop vår litteraturundersökning med en nulägesanalys från de valda verksamheterna och deras anställda. Vi vill se hur individen uppfattar sin organisations och medarbetares förmåga att ge feedback, men även individens egna insats och ifall det påverkar motivationen.

## 1.2 Frågeställningar

Vi valde att utgå från följande frågeställningar för vårt arbete

- Vad finns det för verktyg för att kunna ge feedback?

- Hur viktigt är det med feedback i en arbetsrelaterad miljö och har det en påverkan på motivationen?

### **1.3 Avgränsning**

För att arbetet inte skulle bli för stort så valdes några enkla avgränsningar kring bland annat vår enkät och ämnet motivation. Från början var syftet att undersöka hela ämnet motivation, men på grund av dess storlek förminskades ämnet ner till feedback som motivationskälla. Situationsanalys skulle ha komplicerat och förlängt den tidsplan vi lagt upp för arbetet och kändes således inte relevant för uppsatsen. Intresset låg i att se närmare på hur individer förhåller sig till feedback i sin arbetsvardag och hur det gick att korrelera med motivationsnivån.

### **1.4 Teori**

Följande kapitel är en sammanställning av den teori vi anser har en betydelse för vår studie av hur viktigt feedback är i en arbetsrelaterad miljö och vilka verktyg som kan hjälpa till att öka motivationen. Med hjälp av teorin kunde vi sedan analysera vår insamlade data och dra vår slutsats.

## **2. FEEDBACK**

Feedback kan översättas med ordet återkoppling och är ett begrepp som innebär att information sker i en tvåvägsprocess (Nationalencyklopedin). Feedback kan användas för att uppskatta och utveckla en förmåga eller korrigera för en förändring. Med hjälp av feedback kan man skapa en god och effektiv arbetsmiljö med välmående grupper och individer (Gunnarsson, 2016, 13-14). Man kan hämta feedback från flera källor såsom självvärdering, kollegavärdering, värdering mellan chef och medarbetare och direkt från arbetsuppgifterna (Lennér Axelson & Thylefors, 2005, 143). Feedback är en viktig byggsten för att kunna skapa en professionell feedbackkultur inom en organisation, även om målet med feedback är att bidra till lärande, motivation och utveckling är det inte alltid helt lätt att ge eller ta emot korrekt feedback (Biguet, Lindqvist, Martin & Pettersson, 2015, 101).

### **2.1 Mening och mervärde**

För att skapa mening eller så kallat mervärde till feedback så måste man först förstå vad det innebär. Att skapa mening handlar om att visa mer specifikt vad man vill understryka med sin feedback. Det är viktigt att föra en meningsfull dialog för att skapa mervärde, vilket tillkommer när samtliga parter förstår varandra (Byréus, 2012, 15). Bekräftelse är ett mänskligt behov och alla människor behöver det i någon form. Vi har olika strategier för att skaffa bekräftelse, eller hantera tomrummet som uppstår om vi inte erhåller det (Kuylenstierna, 2012, 4). Mervärde eller motivation är faktorer som utlöser ett önskvärt beteende i riktning mot ett bestämt mål (Elmholdt, Dauer Keller & Tanggaard, 2015, 65).

Det gäller att den som får feedback skall känna sig sedd och att vem den är och vad den gör är betydelsefullt. Det handlar om såväl positiv som konstruktiv feedback. För att skapa en så bra miljö som möjligt måste det finnas en demokratisk och öppen atmosfär där alla kan komma till tals och känna att de kan vara delaktiga. Genom detta kan motivationen få en stadigare grund att stå på. Utan mening och en spelplan för öppen kommunikation kan inte en motiverande arbetsmiljö frodas och växa. Ett sätt att hålla motivationen uppe är att kontinuerligt fokusera på



verksamhetens framgångsfaktorer. Det är bevisat att fokus på framgång leder till mer motivation, vilket i sin tur gynnar verksamheten. Det man bör fokusera på och påminna varandra om “Vad är vi som verksamhet bra på?”, “Hur vet vi detta?” och “Hur kan vi försäkra oss att vi fortsätter i rätt riktning?” (Byréus, 2012, 23).

Att skapa mening är en intersubjektiv process, dvs att en grupp tillsammans delar samma mening. Människor skapar inom sig själva idéer om mening. Dessa utbyts sedan med andra och vissa förkastas och andra stannar. Alla händelser kan skapa mening i större eller mindre grad och olika personer upplever dessa på olika vis. Det gäller att man som ledare men också som grupp tar det i beaktande vardagligen för att skapa tillhörighet för samtliga, vilket i sin tur leder till en bättre arbetsmiljö (Jönsson & Strannegård, 2016, 355).

## **2.2 Feedback som verktyg**

När feedback används på rätt sätt är det ett monumentalt verktyg för att få fram budskap. Det kan användas som förstärkande för vidare utveckling, men också som korrigerande ifall något inte går riktigt som det ska. Inom alla verksamheter är det av vikt att ledare kan ge, men även ta emot feedback av alla slag. De måste se till att kunna ge feedback när det behövs och till den det berör. En ledares förmåga att ge rätt feedback är väsentligt inom beteendeanalytiskt ledarskap. Balansen mellan korrigerande och förstärkande feedback är av stor betydelse. Feedback kan förbättra arbetsmiljön, effektivisera och öka förtroende mellan kollegor och hjälpa dessa att utvecklas i en mindre stressfylld och osäker arbetsmiljö (Olofsson, 2016, 13). Syftet med att använda feedback är att det alltid ska vara för att vägleda framåt i en arbetsuppgift (Biguet, et al., 2015, 102).

Figur 1 beskriver hur man skapar så meningsfull feedback som möjligt mellan givare och mottagare. Den beskriver hur man genom att fokusera på en tydlig målsättning med vart man önskar komma med feedbacken och dess relevans kan skapa en förändring inom området (Forslund, 2013, 253-254).



Figur 1. 7 principer om att ge feedback (Forslund, 2013, 253-254)

Feedback bör alltid rikta sig till den det berör och vara saklig, dvs grunda sig på fakta och inte känslor. Ger man konstruktiv feedback kommer det i regel att behövas mer positiv feedback för att hålla personens motivation uppe. Feedback ska vara beskrivande så att mottagaren ska kunna förstå varför den får den och vad syftet är med den, utan att det blir personligt. Detta gäller feedback som är av konstruktiv (Lindmark & Önnevik, 2006, 187). Buron, McDonald-Mann (1999, 11) poängterar även att feedback kan användas som ett verktyg för utveckling samt vikten av att det ska ges i rätt tid och inte för sent.

### 2.2.1 Positiv feedback

Positiv feedback eller uppskattande feedback är viktigt att lyfta fram inom en organisation. Det innebär en bekräftelse som skapar en uppskattning hos medarbetaren där denna får känna att de arbete som man utfört är bra och innehåller värde. Vid positiv feedback räcker det inte endast med att beskriva beteendet hos den man ger feedback till. Att använda sig av positiv feedback

som verktyg handlar om att beskriva tydligt vad personen har utfört och uttrycka orsaken varför det var bra. Med hjälp av att uttrycka just varför arbetet var väl utfört skapar mer trovärdighet bakom budskapet. Det man vill uppnå med positiv feedback är att uppmuntra det personen gör (beteendet) och understryka varför det är bra (effekten av beteendet). När man uppmuntrar en annan med positiv feedback får man aldrig blanda in korrigerande eller negativ feedback då det förstör effekten av huvudbudskapet, t.ex. "Men nästa gång kan du väl tänka på att ...". Det positiva blir då bortglömt och fokus läggs på det negativa budskapet (Olofsson 2016, 14 - 17).

### **2.2.2 Korrigerande feedback**

Inom en organisation är det viktigt att det finns förutsättningar för att kunna utvecklas och prestera för att nå mål som organisationen och du har. Korrigerande feedback behövs för att man ska ha möjlighet att utvecklas. Den positiva feedbacken behövs för vidare vägledning. Att få en korrekt uppfattning att man är på rätt väg är otroligt viktigt, men ibland uppstår en nödvändig korrigerande för att ändra arbets- eller tankesättet och på så vis kunna pröva någonting nytt för att nå det önskade resultatet. Det är viktigt att hitta ett sätt att framföra korrigerande feedback så medarbetaren klarar av att ta in, lyssna och förstå att en förändring är möjlig. Då korrigerande feedback handlar om att skapa en förändring är det avgörande att specificera vad som måste ändras och vilka följder som kan uppstå utan denna förändring. Genom att lyfta fram de personen gör (beteende) och dess följder för att skapa en plattform för förändring i rätt riktning (alternativt beteende) (Olofsson, 2016, 20 - 21).

### **2.2.3 Negativ feedback**

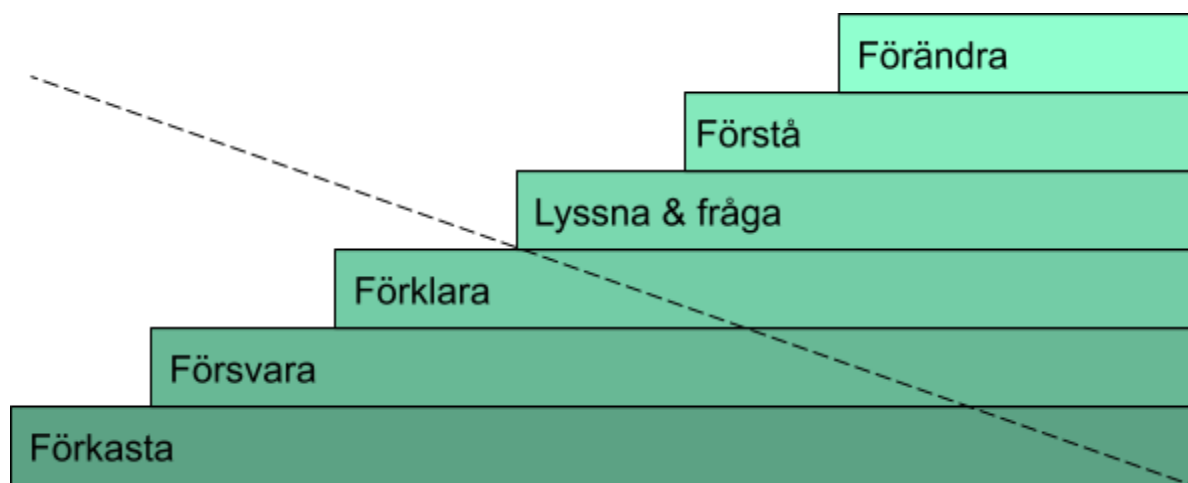
Syftet av att använda negativ feedback är att minska och försvaga det oönskade beteendet och på så vis skapa en förändring till det bättre (Olofsson, 2016, 24). Förutsättningarna med att ge feedback är att det ska finnas en trygghet i relationen och att man handlar lösningsfokuserat. (Lennér Axelson & Thylefors, 2005, 146).

Skillnaden mellan att använda negativ och korrigerande feedback är att vi vill försvaga ett beteende som är i fokus och som inte gynnar organisationens fortsatta utveckling och mål. Att ge negativ feedback till en medarbetare bör vara väl genomtänkt. Målet med negativ feedback är att

hitta en överenskommelse som skapar en beteendeförändring hos mottagaren. Det är viktigt att det finns möjlighet och utrymme för mottagaren att kunna lyssna och ta emot negativ feedback. I en välplanerad negativ feedback ska det framgå vad personen gör (beteende) och konsekvenserna av dess agerande (effekten av beteendet). Mottagaren får chans att reflektera och ta in feedbacken för att avsluta med en överenskommelse för en förändring (framtida beteende)(Olofsson, 2016, 23- 24).

## 2.3 Feedbacktrappan

Feedbacktrappan är ett verktyg som kan användas som ett mätinstrument för att se hur mottaglig givare och mottagare är till feedback. Att ge och ta emot feedback är både viktigt och en utmaning för den som ger eller tar emot beroende på vilken stadium man befinner sig i (Forslund, 2013, 252). I figur 2 beskriver (Forslund, 2013, 252 - 253) hur receptiv mottagaren är för att ta emot feedback.



Figur 2 Feedbacktrappan (Forslund, 2013, 252)

Längst ner i trappan finns förkastningsstadiet. I det här stadiet är man minst mottaglig för feedback och man upplever den som negativ och otillräcklig. Den saknar rätt mening och därav avfärdar man den som irrelevant. I det andra stadiet handlar det om att man istället intar en försvarsställning mot den feedback som ges. Mottagaren kan känna sig påhoppad och börjar då försvara sig, ibland aggressivt. Det tredje stadiet handlar om att man försöker förklara varför det

blivit som det blivit. Mottagaren fabricerar bortförklaringar och tar inte in vad det är man försöker säga till den. Dessa tre stadier är sådana som man helst bör undvika att hamna i ifall man försöker ge feedback till någon i exempelvis korrigerande syfte. I det fjärde stadiet börjar mottagaren bli mer tillgänglig för att lyssna. Även om det inte är det optimala stadiet så börjar ändå personen att höra på vad du säger, men den kanske inte alltid tar in det i den grad den som givare vill uppnå så chansen att det kommer ske önskvärd förändring är fortfarande förhållandevis liten. Det femte stadiet handlar om att förstå. Mottagaren lyssnar och försöker förstå vad det är som givaren försöker förmedla. De kan också börja reflektera över hur deras agerande påverkar händelseförloppet. Det sista stadiet, förändring, är mer som en konsekvens av åtgärderna man önskar att följs. Det är då mottagaren har tagit in vad som sagt, analyserat det och sedan agerat utifrån det och på så vis börjat agera enligt önskvärt beteende (Forslund 2013, 252-253). Ju mer osäker man är desto lägre ner på trappan hamnar man och vice versa ju bättre självkänsla man har. Genom att både mottagaren och givaren har kännedom om feedbacktrappan och dess steg om att ta emot feedback ökar man förutsättningarna för den som ger feedback. Givaren har således en större förståelse för mottagaren och kan anpassa hur den väljer att ge feedback så det ökar mottagligheten hos den som ska få den (Kuylenstierna, 2012, 39).

## **2.4 Feedback på arbetsplatsen**

Kuylenstierna (2012, 16) redogör om att förekomsten av feedback underskattas ofta eller ignoreras helt när företag analyseras över dess feedbackkultur. För att skapa en organisation med ett feedbackvänligt klimat krävs bland annat beslutsamhet, ansträngning och målmedvetenhet.

### **2.4.1 Feedback mellan medarbetare**

Det spelar ingen roll oavsett relation eller ställning man har inom en organisation. Möjligheten att kunna ge, ta emot eller be om feedback ska vara möjligt (Kuylenstierna, 2012, 141-142). Att ge feedback mellan kollegor ska vara tydligt och naturligt då det lätt kan upplevas från mottagarens synvinkel att man värderar dess arbetsprestation och intar en överordnads roll (Olofsson, 2016, 20).

Kuylenstierna (2012, 4) förklarar vikten av kommunikation som en betydelsefull komponent för samarbete och interaktion mellan medarbetare inom en organisation. Majoriteten av konflikter inom en organisation grundar sig ofta på brist i kommunikationen.

#### **2.4.2 Feedback mellan chef och medarbetare**

Den mest förekommande formen av feedback är mellan chef och medarbetare. Genom återkoppling från ledaren till medarbetare kan feedback användas som ett verktyg för att utveckla relationen och ge en större trygghet och bekräftelse mellan parterna (Kuylenstierna 2012, 128 - 129). Beroende på hur chefer och ledare bemöter gruppen kan stämningen variera kraftigt. Vid en forskningsundersökning som gjordes på ett av IKEA:s varuhus analyserades en chefs påverkan på arbetsmiljöns atmosfär. En etnopsykolog som forskar i beteendevetenskap berättade i en av sina studier hur det en dag kommer in en grupp med chefer på platsen han forskar om för sin undersökning. De är av olika rang varav den högsta är nyinsatt. Under dagens gång hälsar de inte på någon på avdelningarna och påpekar samtliga av deras brister utan att ta hänsyn till personalens känslor eller de framsteg som faktiskt gjorts. Forskaren konstaterar att när cheferna gått därifrån så är stämningen väldigt laddad och pessimistisk. När man sedan höll ett möte med varuhuschefen togs missnöjet upp varav han ursäktade det med att den nya chefen var lite underlig och annorlunda men att han visste vad han gjorde. Vad som är påtagligt med denna berättelse är ledarens symboliska uttryck. I detta fall fick den nya chefens intryck en negativ mening. Att helt sonika endast poängtera det han var missnöjd med sänkte den gemensamma motivationsnivån mellan medarbetarna. Genom att anpassa sig mer till sin omgivning och visa intresse för det hans anställda arbetar med så skapas istället positiv atmosfär som i sin tur gynnar arbetsmiljön mellan chef och medarbetare. Förändring ska vara något som i grund och botten är bra oavsett om det handlar om byte av ledning eller förändring inom arbetsgrupper (Jönsson & Strannegård, 2016, 355).

Ledare har en tendens att finna givandet av feedback som genant. Om man undviker att ge feedback, och att ge rätt sådan, kan man oavsiktligt riskera att avmotivera sina medarbetare. Man kan motverka detta genom att skapa korrigerande feedback där medarbetaren får chans till att göra framsteg inom sin organisation (Elmholdt, et al., 2015, 74). Kuylenstierna (2012, 130)

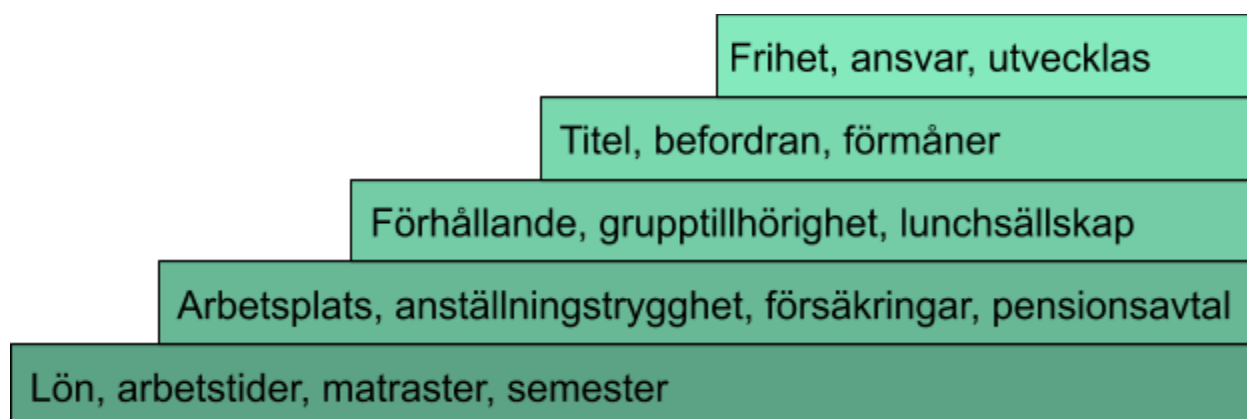
förklarar vikten av att chefen ska vara närvarande och delaktig för att skapa förtroende och ökad arbetsglädje hos medarbetarna. Det handlar om att skapa en miljö där de känner sig bekräftade och erhåller en så bra kontakt med chefen som möjligt. Med god arbetsglädje och motivation kan även sjukledigheten inom en organisation minska. Som chef kan man fånga upp feedback från medarbetarna genom till exempel enkätundersökningar om arbetsmiljö och trivsel eller genom individuella samtal.

Målet är att öka förutsättningarna för medarbetaren att känna trygghet att ge feedback till chefen för att kunna utveckla såväl arbetsmiljö, trivsel och organisation. Det är viktigt att medarbetare kan och har rätt att ge feedback uppåt inom en organisation såväl positiv som korrigerande (Kuylenstierna 2012, 136 - 138).

## 2.5 Motivation

Motivation (*av motiv*), psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål (*Nationalencyklopedin*).

I figur 3 kan vi se Tonnquist (2018, 312) tolkning av Maslows behovstrappa som beskriver de grundläggande behoven för mänsklig existens i form av en hierarkisk behovstrappa. Syftet med Tonnquists tolkning av behovstrappan är att se hur man i en arbetsrelaterad miljö kan skapa en samhörighet och motiverande arbetsplats baserat på människans grundläggande behov.



Figur 3. Tolkning av Maslows behovstrappa i en arbetsrelaterad miljö (Tonnquist, 2018, 312).

Som chef är det av stor vikt att känna till att alla människor drivs av olika behov på en arbetsplats. En del arbetar enbart för lön medan andra drivs av till exempel sin egen möjlighet att utvecklas (Discanals, 2018).

Tonnquist (2018, 312) tolkning i figur 3 visar det grundläggande behovet som lön, arbetstider, matraster och semester för att tillfredsställa medarbetaren. Det här steget är längst ner i trappan. Motivationen är inte optimal och man gör det arbete som förväntas för att få den kompensation man förväntar sig i form av till exempel lön, semester m.m. Steg två handlar om behovet av trygghet där medarbetaren ska känna en anställningstrygghet på sin arbetsplats. Den anställda ska kunna känna trygghet i sin position på arbetsplatsen och känna att den har betydelse för sin arbetsplats genom sitt arbete och därav inte kan förlora sin tjänst hursom ifall något händer inom företaget. Steg tre handlar om gemenskap och behovet av grupptillhörighet. Som chef kan man motivera till en högre teamkänsla genom bland annat sociala aktiviteter. Det handlar om att skapa en känsla av samhörighet och att alla kan delta och är sedda och hörda. Behovet av uppskattning finner vi i steg fyra där man som medarbetare ökar motivationen genom exempelvis befordran och kan på så vis bland annat erhålla nya titlar inom organisationen. För att nå det sista och femte steget, behovet av självförverkligande som handlar om en ständig förändring. Målet är att bli den mest kompletta versionen av sig själv och nyttja sin fulla potential. På den femte nivån kan man som chef erbjuda olika utbildningar för fortsatt kontinuerlig förbättring och informationsutveckling. Det är i det här stadiet som medarbetarna finner mest motivation. De strävar efter att utvecklas, inte bara för sin arbetsplats skull, utan även för sin egen. Deras driv är på en hög nivå och deras effektivitet och arbetsmoral likaså. Deras grundläggande behov på sin arbetsplats är tillgodosedda, vilket minskar oro och ökar självsäkerheten, vilket bidrar till ökad motivation. Som chef bör man uppmärksamma och uppmuntra till kreativitet och tänka lösningsfokuserat för att medarbetaren ska kunna nå full motivation inom organisationen (Discanals, 2018).

### **2.5.1 Feedback möter motivation**

En viktig belöning och motivationsfaktor är att kunna se ett resultat i det arbete man utför. Det skapar en lättare förutsättning för att kunna ge och ta emot feedback när det finns tydliga och



kända kriterier för arbetsuppgifterna såsom mål, genomförande och kvalitet (Lennér Axelson & Thylefors, 2005, 144). Lundqvist (2013, 38) redogör vikten om förståelsen om varför ett arbete ska utföras och inte bara att det ska utföras. "Tyvärr gör många ett klassiskt fel genom att förklara vad som ska göras och hur det ska göras utan att besvara den viktigaste frågan, varför det ska göras". Istället för att som chef begära att alla ska arbeta över utan en förklaring kan leda till att irritation uppstår. Man bör vara noga med att förklara orsaken till varför alla behöver arbeta över och på så vis skapa en förklarande situation där den anställda är mer förstående över läget (Lundqvist, 2013, 40).

Elmholdt et al. (2015, 65) förklarar att inom motivationspsykologin uppkommer inre motivation som är driven av personens intresse för en uppgift och som i sin tur skapar ett engagemang för det arbete som ska utföras. Den yttre motivationen drivs av en önskan om förbättring, belöning eller för att undvika straff. Den skapar effektivitet och motivation genom höga mål, löpande utvärdering av måluppfyllelse.

## **2.6 Kommunikation**

Kommunikation är ett begrepp som används och kan definieras som ett sätt att meddela och överföra information till en annan part och kan ske genom tal, skrift eller signaler /kroppsspråk (Nationalencyklopedin). Kommunikation inom en organisation anses vara en av de viktigaste verktygen för att nå en effektiv arbetsgrupp (Forslund, 2013, 246). Törnblom (2010, 93) redogör att kommunikation handlar inte endast om att föra fram ett budskap. En god och effektiv kommunikation handlar även om att kunna lyssna och ta emot budskapet.

Inom en organisation krävs det att ledaren måste ha en god och fungerande kommunikation med de anställda och vice versa. Man kan enkelt skapa förutsättningar för god kommunikation genom gemensamma mötesplatser som exempelvis öppna kontorslandskap, fikaställen eller allmänna sällskapsytor (Lindmark & Örnevik, 2006, 187).

### 2.6.1 Jag-budskap

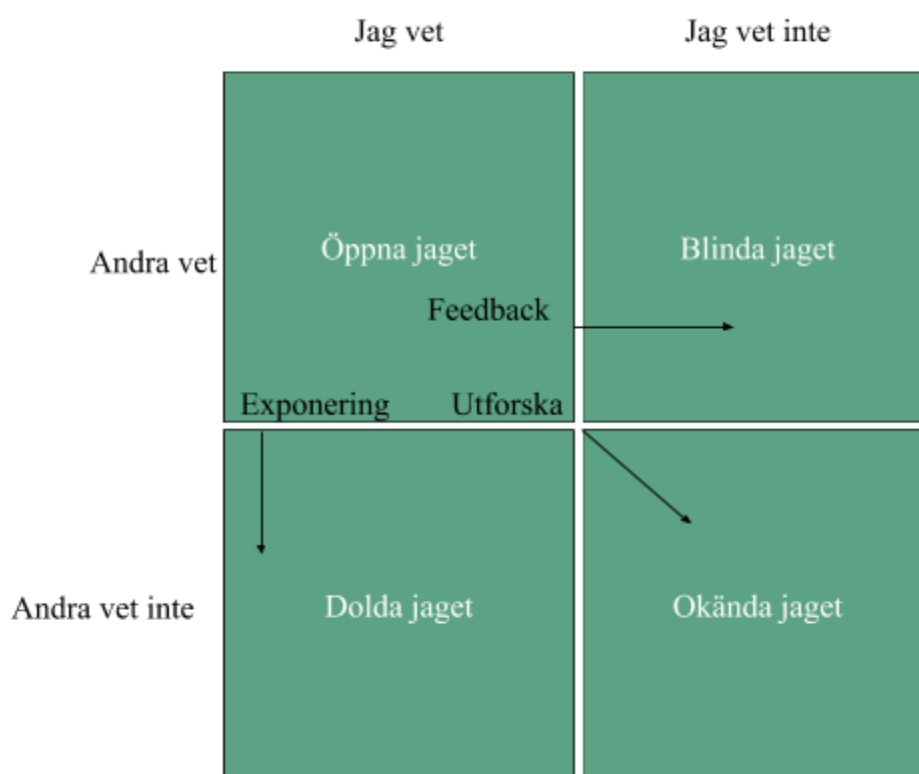
För att effektivisera feedback kan man använda sig av jag-budskap där man fokuserar på mottagarens agerande och effekten av dess beteende. Jag-budskap bygger på att individualisera feedbacken man ger och hålla den mellan de parter den berör (Biguet, et al., 2015, 112). Med jag-budskap skapas en mer konkret dialog som även enkelt går att hänvisa tillbaka till (Forslund, 2013, s.254). Genom att undvika ord som bland annat “man”, som är väldigt generellt och kan syfta till vem som helst, blir budskapet lätt ointressant och svårt att ta in då man inte uppfattar vem feedbacken kommer ifrån och vem den specifikt syftar på. Att istället uttrycka ett budskap med “jag” och “du” blir det genast mer tillgängligt och mottagaren kan få en större förståelse över feedbacken. Kuylentierna (2012, 64- 65) talar om just detta och tar även upp en trestegsmodell för att förenkla hur man bygger upp ett jag-budskap. Man ska ta upp *vad som hänt, hur det påverkar verksamheten och vilken förändring som önskas hos mottagaren* där den sista punkten berör korrigerande feedback. Med hjälp av jag-budskap uppfattas till exempel korrigerande feedback mindre som ett påhopp på mottagaren och missförstånd kan på så vis undvikas.

### 2.6.2 Joharifönstret

Joharifönstret är en modell utvecklad av Joseph Luft och Harry Ingham. Forslund (2013, 249) hävdar att modellen visar hur öppen en person är till en annan och hur mycket man visar med kommunikation och kroppsspråk. Två delar fylls av andras kunskap om dig och de andra två om din kunskap om dig själv (Kuylentierna, 2012, 46). Joharifönstret är ett bra verktyg att använda för att beskriva kommunikationen mellan människor när man använder sig av bland annat feedback (Gunnarsson, 2016, 57). Genom att använda Joharifönstret kan man skapa en helhetsbild över situationen genom att gestalta sin självreflektion och över ens arbete (Sapin, 2009, 67).

I figur 4 illustreras Johari-modellen som beskriver vår och andras förmåga att uppfatta oss själva. Det öppna jaget är det jag som kan vara mottaglig för diskussion och det andra personer uppfattar om en. Det är i det öppna fönstret som du som person vågar öppna upp, utforska och ge

feedback (Sapin, 2009, 67). Det öppna jaget frodas då du får chans att dela med dig om dina känslor och upplevelser. Det krävs att man har en stor självkänedom, självförtroende och tillit till andra för att våga utveckla det öppna jaget (Gunnarsson, 2016, 57). Det öppna jaget är inte känsligt för att ta emot feedback. Genom att använda sig av det öppna jaget behöver inte andra lägga energi på att tolka, värdera eller gissa vem du är. Det underlättar för hur en arbetsgrupp bäst kan använda dina styrkor till sin fördel (Kuylenstierna, 2012, 46).



Figur 4 Johari modellen (Sapin, 2009, 67)

Det dolda jaget är det som du själv är medveten om men inte andra. Det är de erfarenheter och känslor som du som person upplever vid specifika tillfällen (Sapin, 2009, 67). Kuylenstierna (2012, 47) kallar även det dolda jaget för "fasaden", som finns för att dölja eventuella svagheter eller personliga åsikter. Det krävs en stor tillit för att öppna upp det dolda jaget eftersom det innehåller våra mest sårbara sidor.

Det blinda jaget är något du själv inte är medveten om att du gör eller upplever, men andra känner till och märker av (Sapin, 2009, 67). Det blinda jaget kan vara hur du påverkar andra med ett beteende (Gunnarsson, 2016, 57) eller kroppsspråk som andra ser före du själv uppfattar det (Kuylentierna, 2012, 47). Feedback är ett bra verktyg för att motivera och korrigera det blinda jaget (Gunnarsson, 2016, 57).

Det okända jaget handlar om ens undermedvetna, alltså det som inte syns utåt. Varken du själv eller andra tänker eller är medvetna om vad som finns i det okända jaget. Det kan vara bland annat undertryckta känslor, obearbetade upplevelser eller undanträngda åsikter (Kuylentierna, 2012, 47). Genom att utforska det okända jaget kan du få en mer öppen bild om dig själv (Gunnarsson, 2016, 57). Det är en okänd förmåga som än inte är nyttjad till dess fulla kraft (Kuylentierna, 2012, 47).

## **3. METOD**

I detta avsnitt förklarar vi hur vi har gått tillväga med vårt arbete och hur vi gjort för att få fram det ämne vi valt att undersöka om, samt resultat. Vi kommer att gå mer ingående på val av metod, arbetsprocess, upplägg av enkät och resultat.

### **3.1 Arbetsprocess**

Arbetsprocessen inleddes med att välja ämne för avhandlingen. När det fanns ett personligt intresse för human resource management (HRM) kändes valet naturligt. En segmentering av HRM var nödvändigt för att kunna kontrollera arbetets storlek baserat på de kriterier som finns för kandidatexamensavhandlingar på Högskolan på Åland.

Vi valde motivation som tema och vårt mål var att se om den går att höja med hjälp av feedback. Därefter började sökandet efter litteratur som berör temat feedback och motivation, för att sedan kunna bygga upp en stadig teoribank för avhandlingen. Genom litteraturen fann vi relevanta erkända verktyg som kan användas för att ge och ta emot feedback.

I arbetet användes Kanban för att göra arbetsprocessen mer överskådlig. På så vis kunde vi få en överblick vad som var klart och vad som fanns kvar att göra. Arbetet delades in i olika tidssegment som fungerade ihop med tidsramen för avhandlingprocessen.

I vårt arbete valde vi att utföra en kvantitativ undersökningsmetod genom att samla in data att analysera valdes enkätundersökning. Att använda en enkät som kan skickas ut via mejl bedömdes som det bästa sättet att få in svar som kunde vara av betydelse för det vi ville undersöka. Då syftet med arbetet var att undersöka feedback som motivationspåverkande faktor var valet av företag irrelevant fakta. Datan kunde sammanställas och kunde sedan dra paralleller med den teori vi hittat om feedback och motivation med en avslutade slutsats.

### **3.1.1 Kanban**

Kanban är ett verktyg som ofta förekommer i olika projekt och arbeten i team. Syftet med Kanban är att skapa en lättöverskådligt flöde av aktiviteter som finns i arbetsprocessen under arbetets gång. Genom att dela upp arbetet i tre kolumner: *planerade arbetsuppgifter*, *arbetar med* och *klar*. Arbetsprocessens aktiviteter antecknas på lappar som flyttas mellan kolumnerna och skapar en tydlig översikt om vad som ska påbörjas, utföras och färdigställas. På så vis skapar den trygghet genom arbetets gång och hjälper till att upprätthålla ett samförstånd genom arbetets gång (Tonnquist, 2018, 45).

### **3.1.2 Kvantitativ forskningsmetod**

Syftet med kvantitativ undersökningsmetod är att man ska kunna mäta och förklara insamlad data. Den insamlade datan formuleras om till siffror och mängder som skapar en grund för vidare (statistiska) analyser. Med hjälp av att ställa frågor utifrån “hur mycket, hur många, hur ofta, vilket samband eller vilken utsträckning” skapar en grund för kvantitativ data. Utifrån insamlad data kan man testa olika hypoteser mot den litterära teorin (Nyberg & Tidström, 2012, 123).

## **3.2 Litteraturundersökning**

I litteraturundersökningen har Forslund, Gunnarsson och Kuylenstierna använts som huvudsakliga informationskällor. Deras forskning och sammanställningar av redan renommerade feedbackverktyg kändes relevanta för arbetet. Att från en tidig start ta fram litteratur som återspeglar undersökningens syfte ger arbetet en stadig grund att stå på. Det gäller att hitta erkänd och granskad litteratur som är av betydelse för arbetet. De som skrivit böckerna och haft central påverkan på arbetet är kända namn inom områdena med feedback, motivation och effektivisering av arbetsgrupper.

## **3.3 Insamling av data**

För att få in ett relevant underlag kändes det som att en enkätundersökning skulle vara mest effektiv att använda sig av. Google Forms är ett smidigt verktyg att använda för både den som

undersöker och svarar. Enkäten byggdes upp med påståenden som sedan respondenterna kunde välja att antingen ställa sig enig eller oenig till. Enkäten skickades ut via mejl till ett antal olika lokala företag. Det var av intresse att hålla enkäten så anonym som möjligt och helt oberoende av arbetsplatserna de gjordes på. Svaren som samlades in kunde enkelt analyseras och på så vis ge en överskådlig bild och sammanställas i Google Forms egna diagramfunktion. Påståendena konstruerades på så vis att de kunde jämföras med varandra och på så vis ge en djupare förståelse för hur feedback och motivation påverkar varandra.

### **3.4 Intresseförfrågan**

Vi tog i första hand kontakt via mail till de utvalda företagen, där mailet utformades för att den potentiella respondenter skulle erhålla så mycket information om syfte och vad vi önskar att få ut av arbetet.

För att göra processen så enkel och enhetlig som möjligt utgick vi från en utskicksmall som vi sammanställde. Tanken med denna mall var att ge verksamheterna en tydlig inblick i vilka vi var, vad vårt syfte var med undersökningen och hur vi ville gå till väga för att få in vår data. Totalt tog vi kontakt med 15 olika verksamheter i varierande storlekar. Av dessa fick vi fyra skriftliga svar där verksamheterna avböjde att medverka, två tackade ja och från resterande uteblev svar trots upprepade försök till kontakt. Sammanlagt, sett från hur många som deltog, fick vi en svarsprocent på 13,3 %. Av totalt 80 personer fick vi in 32 respondenter som deltog, detta ger en svarsprocent på 40 %. De anställda fick själva välja om de önskade att delta i vår enkät d.v.s. att det inte fanns ett tvång att medverka i undersökningen.

### **3.5 Enkät**

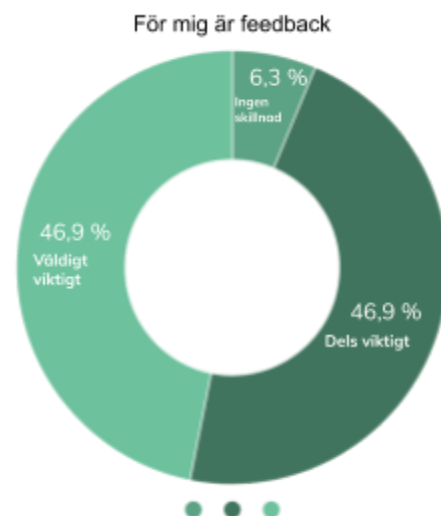
Enkätundersökningens syfte är att ge ett underlag för hur feedback påverkar motivationen inom en organisation i praktiken. Undersökningen har gjorts oberoende från organisationer och är helt anonym. Det väsentliga är att analysera svaren och skapa en djupare förståelse för hur individer upplever feedback i en arbetsrelaterad vardag. Enkäten innehåller 2 frågor och 8 påståenden.

### 3.5.1 Enkätresultat

Följande diagram visar vilka svar som procentuellt har fått flest val. frågorna har mellan fyra till fem svarsalternativ att välja mellan, med uppbyggnaden 1 som lägsta svar (helt oenig) och 4 till 5 som högsta (helt enig). Ur svaren som samlades in kunde vi sedan analysera resultatet och dra en slutsats. Sammanlagt svarade 32 personer från två olika företag.

Syftet med enkäten var att undersöka feedbacks påverkan på arbetsmiljön i praktiken. Med hjälp av den kunde svar samlas in på ett tidseffektivt och systematiskt sätt. Resultatet har sammanställts med hjälp av Google Forms egna verktyg. Diagram baserat på svaren kunde således tas fram och analyseras för att sedan värderas gentemot de förväntade teoretiska svar som vi hade.

Den första frågan var “för mig är feedback” med tillhörande svarsalternativ på en skala mellan inte alls viktigt till väldigt viktigt. I figur 5 illustreras de svar vi fått in i procent. Ingen svarade att det inte alls var viktigt med feedback. 6,3 % svarade likgiltigt och resterande tyckte att det var relevant för dem. Som vi har kunnat se i den litteratur vi valt att utgå ifrån så bör feedback vara något man värderar för sin inre utveckling.



Figur 5. Resultat från fråga 1



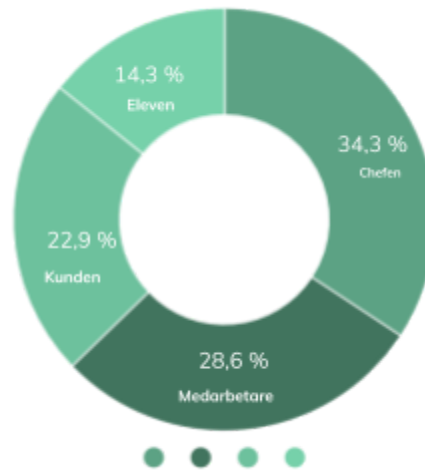
I det första påståendet som illustreras i figur 6 “Jag får regelbundet feedback på min arbetsplats” ser man hur respondenterna som valt att delta i undersökningen upplever arbetsmiljöns förmåga att uppmärksamma individernas prestationer. Här är svaren mer spridda, det vill säga att alla alternativ har fått respons. 9,4 % är helt oenig till påståendet och 15,6 % är helt enig och anser sig få önskvärd mängd feedback. De resterande håller delvis med om att de får respons på sitt arbete och sina prestationer.



Figur 6. Resultat påstående 1

I fråga två som syns i figur 7 ser vi vem det är mest eftertraktat att få feedback från. Här kunde respondenterna svara på flera alternativ. Mest önskvärt på 34,29 % är feedback från chefen. Efter det kommer medarbetare som näst mest önskvärt med 28,6%. Därefter hamnade kunden på 22,9% och sist eleven med 14,3%.

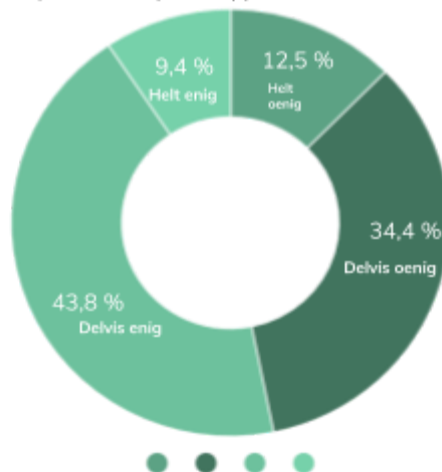
Från vem är det mest önskvärt att få feedback från



Figur 7. Resultat från fråga 2

I det andra påståendet som visas i figur 8 var det av intresse att se om respondenterna tyckte att deras arbetsplats är bra på att ge positiv feedback när de gör bra ifrån sig. 12,5 % svarade att så inte var fallet och 9,4 % tyckte att deras arbetsplats var helt överens med påståendet. De resterande svarade något däremellan, med fler mot det mer eniga hållet. Det går att konstatera att även om alla svarsalternativ har använts så är det förhållandevis få som helt håller med om att deras arbetsplatser kan uppmärksamma framsteg.

Min arbetsplats är bra på att uppmärksamma mina framsteg



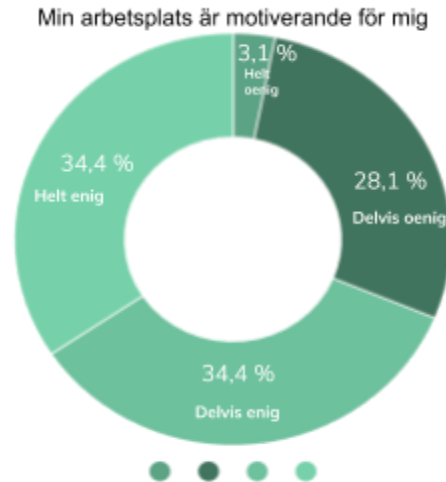
Figur 8. Resultat från påstående 2

Figur 9 handlar om ifall respondenterna tycker att deras arbetsplatser har förmågan att kunna ge bra korrigerande feedback. Att kunna ge respons på sådant som individer och grupper behöver förbättra är viktigt för verksamhetens fortsatta möjlighet att utvecklas. Även här var svaren spridda. 12,5 % har svarat att deras arbetsplats inte har önskad förmåga i att ge bra korrigerande feedback medan 15,6 % svarade att de helt enig med påståendet. De flesta höll sig relativt i mitten på denna fråga.



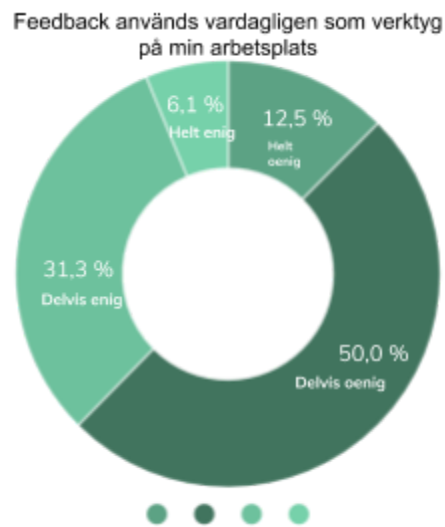
Figur 9. Resultat från påstående 3

I påståendet om ifall respondenterna fann sin arbetsplats motiverande för dem så varierar svaren. Resultatet i figur 10 visar att 3,1 % svarade var helt oeniga till påstående fyra att deras arbetsplats inte var motiverande för dem, 28,1 % höll med litegrann, 34,4 % höll med att den var lagom motiverande och 34,4 % var helt enig med att deras arbetsplatser var motiverande för dem.



Figur 10. Resultat från påstående 4

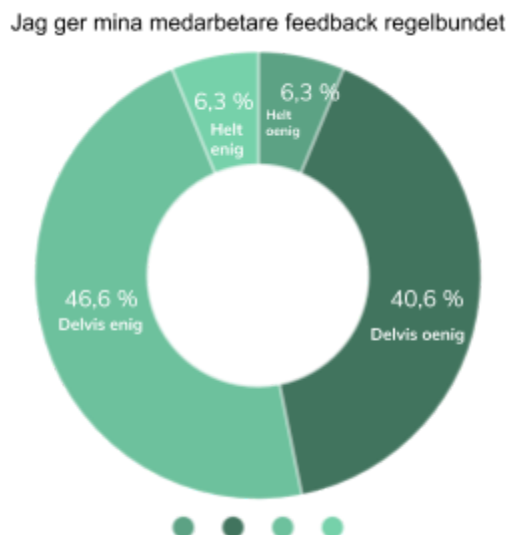
Vi var även intresserade av ifall feedback användes till vardags i arbetsmiljön på de organisationer som valde att delta i undersökningen. Resultatet som visas i figur 11 illustrerar än en gång att de flesta valde svarsalternativen i mitten. 12,5 % var helt oenig med påståendet och endast 6,3 % höll med helt och hållet.



Figur 11. Resultat från påstående 5

Diagrammet ovan, figur 12, visar vad de som deltog i undersökningen tyckte om påståendet rörande feedback mellan medarbetare. Majoriteten höll sig till de två mittersta alternativen, vilket

innebär att de flest i det stora hela tycker sig i viss utsträckning få feedback från medarbetare. 6,3 % var helt eniga med påståendet, medan 6,3 % var oeniga till det.



Figur 12. Resultat från påstående 6

I figur 13 visar påstående 7 hur folk ställer sig till ifall feedback som motivationshöjare och om det hjälper dem att veta vad de gör som är bra samt vad som kan utvecklas hos dem. Strävan efter att prestera finns hos många naturligt. Vissa behöver mer och andra mindre. Med hjälp av rätt sorts feedback kan våra mål uppnås, det vill säga om vi tar det till oss. Som det går att se på svaren var majoriteten på 68,8 % eniga med påståendet, 28,1 % höll delvis med och 3,1 % var delvis oeniga.



Figur 13. Resultat från påstående 7

I det sista påståendet, figur 14, ville vi undersöka om respondenterna tyckte att det fanns en utvecklingspotential bland sina kollegor och chefer. De flesta höll med påståendet. Endast 3,1 procent valde att inte hålla med och 6,3 % var delvis oeniga. 28,1 % höll delvis med och 62,5 % var helt eniga.



Figur 14. Resultat från påstående 8

## **4. RESULTATDISKUSSION**

### **4.1 Tolkning av enkätsvar**

I följande stycke redogör vi för hur vi valt att tolka resultaten från enkäten och vilka slutsatser vi kunnat dra utifrån det.

#### **4.1.1 Fråga 1: För mig är feedback...**

Som vi har kunnat se i den litteratur vi valt att utgå ifrån så bör feedback vara något man värderar för sin inre utveckling. Med fråga 1 som handlar om hur respondenterna värderar feedback får vi bekräftat att feedback i en arbetsmiljö har betydelse för människor då ingen valt att svara att det inte alls var eniga. Feedback hjälper oss att utvecklas och arbeta i rätt riktning. Utan det kan ens fokus rubbas och meningen med arbetet kan glömmas bort. Genom feedback håller man motivationen uppe, vilket hjälper arbetsmiljön att frodas och växa på ett hälsosamt vis.

#### **4.1.2 Fråga 2: Jag får regelbundet feedback på min arbetsplats.**

I fråga 2 ville vi få svar på om respondenterna tyckte att de fick feedback regelbundet på sin arbetsplats. Här var svaren lite uppdelade men majoriteten av respondenterna fann att deras arbetsplats inte gav feedback i den mån som eftertraktades. Svaren känns relevanta och trovärdiga gentemot vad vi hade trott att respondenterna skulle svara. Det finns alltid variation i hur individer och grupper får och uppfattar feedback. Det väsentliga är ifall de får det överhuvudtaget. Det finns en efterfrågan efter mer feedback. Dock måste feedback som ges vara i en välbalanserad mängd. Medarbetare och chefer behöver veta hur de ska ge feedback och när det är läge att ge det.

#### **4.1.3 Fråga 3: Vem är det mest önskvärt att få feedback från?**

På denna fråga hamnade chefen som den mest åtråvärda att få feedback från, vilket tyder på att ledningen ändå har ett större inflytande på motivationen bland medarbetare. Även feedback

mellan kollegor var eftertraktat. Om man får regelbunden feedback från dessa två har man en bra grund för utvecklingsmöjligheter mellan medarbetare och chefer. Det är viktigt att man känner sig sedd och att man känner att man tillbringar värde inom organisationen man arbetar på. Oavsett vilken variant av feedback som ges och fås så gynnar den motivationsnivån, så länge den ges inom väsentliga ramar. Feedback från kunder och elever var också önskvärt. Dessa två kan lite sammanflätas då elever i viss mån kan ses som en version under kategorin konsument. En arbetsdag kan påverkas drastiskt av hur man blir bemött av dessa, både på ont och gott. Resultatet från undersökningen går att koppla till forskning såsom Hildisch, Froese och Pak (2015, 327). De redogör om hur det sociala stödet och dess positiva effekt mellan medarbetare inte är av samma vikt i jämförelse med stödet som uppkommer direkt från ledningen till medarbetarna även om det är av stor vikt att också medarbetare kan ge varandra feedback på en regelbunden basis.

#### **4.1.4 Fråga 4: Min arbetsplats är bra på att uppmärksamma mina framsteg**

Det kan, som Elmholdt et al. (2015, 74) konstaterar, vara något besvärande ibland att ge positiv feedback, speciellt från chefer till medarbetare. I fråga två såg man tydligt att det är mest eftertraktat att få feedback från sin chef och det finns en möjlighet att inte alla upplever att den kvoten är uppfylld enligt vad de förväntar sig. Därav kan det ha påverkat resultatet i detta påstående på det sättet som syns i diagrammet. Det finns en tydlig utvecklingspotential för företagen som deltog att bli bättre på att uppmärksamma när någon gör bra ifrån sig då respondentprocenten som svarade att de var helt eniga med påståendet var i lägsta laget.

#### **4.1.5 Fråga 5: Min arbetsplats är bra på att ge korrigerande feedback**

Av svaren på detta påstående att tolka så kan vi konstatera att majoriteten av de som deltog tycker att deras arbetsplats verkar behöva utveckla sin förmåga att ge bra korrigerande feedback då svaren är åt det mer negativa hållet. Av den teori vi har gått igenom påstår Olofsson (2016, 20-21) att korrigerande feedback är ett relativt svårt hjälpmedel att använda. Korrigerande feedback ska framföras på ett sätt så att mottagaren klarar av att lyssna och förstå för en förändring. Med hjälp av enkla verktyg som bland annat jag-budskap kan man öva upp sin



förmåga att ge korrigerande respons. Det handlar om att förstå var mottagaren befinner sig på feedbacktrappan för att på bästa sätt kunna ge korrigerande feedback.

#### **4.1.6 Fråga 6: Min arbetsplats är motiverande för mig**

Motivation kommer dels inifrån, men det krävs för de flesta även stimulans från deras omgivning för att hålla motivationen på en bra nivå. Utan motivation är det svårt för individen eller gruppen att prestera optimalt i sitt arbete. I diagrammen som berör feedback i enkäten ser vi att många ändå uppfattar sin arbetsplats som åtminstone delvis kapabel att ge feedback. Att ge korrekt feedback är en konst i sig och något som kan leda till att man helt enkelt väljer att inte ge någon alls hellre än att ge den på fel sätt. Korrigerande feedback är det som är lättast att ge för många. Om den ges på rätt sätt är en annan historia. Syftet med det är trots allt att poängtera ett beteende man vill att ska ändras. Chefer och ledning ser lätt det man kan förbättra, men har en tendens att glömma bort att understryka det som redan görs bra. Man måste komma ihåg att ge positiv feedback i större mån än korrigerande och negativ feedback för att hålla motivationen hos sina medarbetare och anställda på en önskvärd nivå. Varför det är så relevant att göra det är för att det hjälper oss människor att veta när vi gör rätt och när vi gör fel. Det bidrar till vår självinsikt och hjälper oss att hitta mening i det vi gör. Utan mening tappar vi vår motivation och i längden kan företagets utveckling bli lidande.

Enligt C. Lindholm-Gerlin (personlig kommunikation, 26 mars 2019) kan det vara svårt att motivera om man inte har kunskap om en annans drivkraft. Drivkraften är en inre faktor som sätter igång ett beteende för att i sin tur nå ett mål är inget karaktärsdrag. Motivation kan delas in i inre- och yttre motivation. Inre motivation handlar om att engagera sig i aktiviteter man är intresserad och yttre motivation handlar om att delta på grund av andra anledningar såsom exempelvis belöning. Utan dessa fallerar meningen med arbetet och relationer inom och utanför arbetsplatsen kan bli lidande. Genom att uppmärksamma sina medarbetare och deras prestationer skapar man värdeladdade relationer som, om de vårdas rätt, leder till en mer gynnsam arbetsmiljö.

#### **4.1.7 Fråga 7: Feedback används vardagligen som verktyg på min arbetsplats**

Det var förhållandevis många som valde att hålla sig till alternativ som lutade åt att det mer oeniga hållet. Feedback ska endast användas när det kan innehålla värde för mottagaren. Den bör ges vid rätt tidpunkt, endast till den/de feedbacken berör och den ska innehålla ett konkret värde (Olofsson, 2016, 13). Det är inte alltid nödvändigt att ge feedback varje dag. Risken finns att om man ger feedback för ofta kan dess budskap kännas mindre genuint och speciellt, vilket minskar dess värde då innebörden försvagas och känns mer meningslös. Gunnarsson (2016, 16) menar att mottagaren ska utvecklas av feedbacken och man ska inte ge det bara för att få "det" ur sig. Det ska finnas ett tydligt syfte med feedback, något som aldrig bör bortses. Det finns risk att feedback kan ges för ofta, vilket minskar dess värde. Vi kunde se i bland annat påstående 4 och 5 att det fanns möjlighet till förbättring när det kommer till att ge olika sorters feedback. Det faktum att det fanns brister i dessa går att sammankoppla med detta påstående. Att medarbetare och chefer uppfattar att det finns möjlighet att utvecklas är tydligt, vilket indikerar att svaren från påstående nummer 6, om respondenterna finner sin arbetsplats motiverande, kan ses som sanningsenliga.

#### **4.1.8 Fråga 8: Jag ger mina medarbetare feedback regelbundet**

Att få feedback från sina medarbetare kom på andra plats i fråga 2 som handlade om vem man helst vill få feedback från. Det tyder ändå på att det är något som är eftertraktat bland respondenterna. Man glömmer lätt bort hur viktigt det är att ge feedback till sina medarbetare. Många tror att att det behöver komma från någon högre uppsatt inom organisationen, men så är inte fallet. Feedback mellan kollegor kan vara minst lika motiverande. Det kan vara knepigt att veta hur man som kollegor ska kunna ge varandra feedback utan att mottagaren känner sig underminerad av givaren. Det är väsentligt att givaren är noga med att inte göra eventuella övertramp och att man behandlar den man ger feedback till på ett sådant sätt att den inte upplever givaren som en översittare, eller att den tar sig friheter utöver sin egentliga position gentemot mottagaren. Även om många uppfattade det som att de får feedback från sina medarbetare så ser man att det finns möjlighet till förbättring inom området. Genom att hålla workshops och sätta upp allmänna riktlinjer för hur man bör ge feedback mellan kollegor kan man skapa goda

förutsättningar för ökad användning av korrekt feedback på arbetsplatsen, vilket bidrar till en bättre arbetsmiljö med en högre motivationsnivå.

#### **4.1.9 Fråga 9: Att få feedback ökar och förbättrar min effektivitet och motivation**

Ingen svarade att de inte höll med påståendet, vilket på så vis bevisar vad vi önskade understryka med detta. Feedback har en inverkan på hur effektivt vi arbetar och hur vår motivationskurva ter sig. Respondenterna vill ha feedback, vilket stämmer överens med vad vi spekulerade om angående människans önskan att utvecklas. Vad man kan se på svaren vi fått in även på de andra påståendena är att feedback är eftertraktat och bör användas för att skapa en så bra arbetsmiljö som möjligt.

#### **4.1.10 Fråga 10: Vi borde bli bättre på vår arbetsplats att ge varandra feedback / Min arbetsplats behöver bli bättre på att ge feedback**

Det finns alltid möjlighet att utvecklas och bli bättre på att ge feedback. Om man ser på diagrammen 2,4,5,7 och 8 så befinner sig svaren mer i mitten. Våldigt få har valt att helt hålla med påståendena, vilket tyder på att de ser utvecklingspotential i sin direkta arbetsmiljö. Det hör helt ihop med att majoriteten valt att svara att organisationen de arbetar på behöver bli bättre på att ge feedback då de inte känner att den uppfyller den önskvärda kvoten i dagsläget.

## **4.2 Konklusion**

Det gäller att veta var gränsen går så att den man ger feedback till känner att givaren och mottagaren fortfarande befinner sig på samma nivå. Vikten av feedback mellan medarbetare glöms i många fall bort. Det kan vara svårt att veta hur man ska ge feedback samt hur man kan ta emot den. Att hålla workshops för sina anställda kan bidra till bättre förståelse i hur man kan höja feedbackkulturen då det trots allt är ett relativt känsligt område.

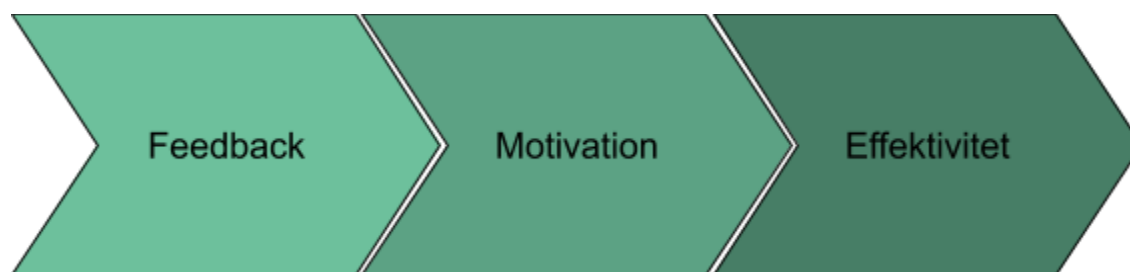
Feedback ska vara beskrivande så att mottagaren får en tydlig bild av vad man vill förmedla. Genom att tillsammans vara överens om en tydlig målsättning med hjälp av konkret feedback kan man skapa en god feedbackkultur. Givaren och mottagaren ska vara redo för feedback och

kan relateras till mätinstrumentet, feedbacktrappan. Då det är en utmaning att både ge och ta emot feedback och kan påverkas beroende på de trappsteg man befinner sig vid.

Genom att utgå från påståendena i enkäten, specifikt de som berör att ge och få feedback, skulle ge oss svar som antyder att det finns utvecklingspotential inom verksamheterna att bli bättre på att använda feedback som motivationshögjare.

Vårt syfte med denna undersökning var att se närmare på relationen mellan feedback och motivation. Med hjälp av erkänd litteratur inom området och vår enkätundersökning lyckades vi på ett effektivt sätt erhålla kunskap som bevisade det vi har spekulerat om, att feedback faktiskt har en inverkan på motivationen i en arbetsmiljö även i verkliga livet. Att se hur det värderades av anonyma respondenter från olika företag gav oss möjlighet att objektivt studera dessa individers med och mothåll kring påståenden och frågor rörande ämnet.

Genom dessa frågor och påståenden kunde man urskilja sambanden vi sökte efter. Feedback, motivation och effektivitet går att koppla samman. Att få rätt feedback påverkar motivationen som i sin tur påverkar effektiviteten. I figur 15 ser man tydligt sambandet mellan dessa tre komponenter. respondenterna får en förhöjd motivationsnivå och effektivitet av feedback, vilket illustreras i figur 13.



Figur 15: sambandet mellan motivation, feedback och effektivitet.

## 5. SLUTSATS

Resultatet av enkätundersökningen var varierat men relevant. Även om antalet respondenter var färre än vad vi hoppats på lyckades vi samla ihop tillräckligt med data för att ändå få en relativt trovärdig bild om ifall feedback påverkar motivationen i en arbetsrelaterad omgivning.

För att de som deltog i enkäten inte skulle kunna missta att den inte hade något med deras arbetsplatser att göra var vi noga med att poängtera att undersökningen var helt anonym samt fristående från företagen. I efterhand håller vi fast vid att det var rätt beslut att göra så. Dock hade det kunnat vara en idé att erbjuda organisationerna en möjlighet att ta del av den data vi fick in från dem för att således locka till oss fler deltagande arbetsplatser.

Vi har i efterhand kunnat fastställa att en enkät kan ha varit fel väg att gå för att få in den information vi behövde. Att göra en kvalitativ undersökning i form av intervjuer skulle ha tagit mer tid, men förmodligen gett oss mer information att gå på. Även om reliabiliteten och validiteten är förhållandevis svag så är svaren vi fick in väsentliga för att uppnå en djupare insikt i hur folk resonerar kring och värderar feedback som motivationshöjare.

## REFERENS

Biguet, G., Lindquist, I., Martin, C., & Pettersson, A. (2015). *Att lära och utvecklas i sin profession* (1:1 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Buron, R., & McDonald- Mann, D. (1999) *Give Feedback to Subordinates* (1 uppl.). North Carolina: Center for creative leadership.

Byréus, K. (2012). *Kreativa metoder för grupputveckling och handledning* (1 uppl.). Malmö: Liber.

Discanalys. (2018). Maslows behovstrappa - modell hur människor prioriterar sina behov. Hämtad 08.05.2019 från <https://www.discanalys.com/maslows-behovstrappa/>

Elmholdt, C., Dauer Keller, H., & Tanggaard, L. (2015). *Ledarskapets psykologi. Att leda medarbetare i en föränderlig värld* (1 uppl.). Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Forslund, M. (2013). *Organisation och ledning* (2 uppl.). Malmö: Liber.

Gunnarsson, S. (2016). *Professionell feedback - medvetna mötens magi* (6 uppl.). Bromma: Gunnarssons förlag.

Hildisch, A. K., Froese, F. J., & Pak, Y. S. (2015). *Employee responses to a cross-border acquisition in South Korea: The role of social support from different hierarchical levels. Asian Business and Management* [Elektronisk resurs] (14:4 uppl.). Hämtad 04.04.2019 från <https://search-proquest-com.ha.idm.oclc.org/docview/1708685822/fulltextPDF/1078474906CD4444PQ/1?accountid=49176>

Jönsson, S., & Strannergård, L. (2016). *Ledarskapsboken* (2 uppl.). Malmö: Liber.

Kuylenstierna, E. (2012). *Framgång med feedback* [Elektronisk resurs] (1 uppl.). Hämtad 10.02.2019 från

<https://delivery-33.elib.se/LibraryReader/read/b40f8d2d-5b8e-4cad-9de3-9d36a869d8c9/1021473/sv/#/locations/0>

Lennér Axelson, B., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi* (4 uppl.). Stockholm: Natur och Kultur.

Lindmark, A., & Önnevik, T. (2006). *Human Resource Management Organisationens hjärta* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Lundqvist, T. (2013). *Bli en bättre ledare och chef* (1 uppl.). Göteborg: Soderpalm publishing.

Nationalencyklopedin. (u.å). Feedback. Hämtad 26.12.2018 från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/feedback>

Nationalencyklopedin. (u.å). Kommunikation. Hämtad 26.12.2018 från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/kommunikation>

Nationalencyklopedin. (u.å). Motivation. Hämtad 08.05.2019 från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/motivation>

Nyberg, R., & Tidström, A. (Red.). (2012). *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar*. Lund: Studentlitteratur.

Olofsson, R. (2016). *Feedback - ett kraftfullt verktyg* (1 uppl.). Stockholm: Elib.

Sapin, K. (2009). *Essential skills for youth work practice* (1 uppl.). London: SAGE Publications Ltd.

Tonnquist, B. (2018). *Projektledning* (7 uppl.). Stockholm: Sanoma utbildning AB.

Törnblom, M. (2010). *Du leder!* (1 uppl.). Stockholm: Bokförlaget forum.



# BILAGA

## BILAGA 1 - ENKÄTUNDERSÖKNING

### Påverkar feedback motivationen på arbetsplatsen?

Denna enkätundersökning är ett underlag för examensarbetet där vi undersöker om feedback påverkar motivationen på arbetsplatsen. Examensarbetet skrivs av Maria Granholm och Jenny Karlsson som studerar tredje året på Högskolan på Åland, inriktning företagsekonomi. Undersökningen görs fristående från er arbetsplats och kommer endast analysera i syfte med att skapa en djupare förståelse för vårt examensarbete.

Denna undersökning är helt anonym, under presentation och underlag till examensarbetet är även företaget anonymt där undersökningen utförts.

Vi är väldigt tacksamma om du deltar i denna undersökning

1 - Helt oenig | 2 - delvis oenig | 3 - delvis enig | 4 - helt enig

---

#### För mig är feedback

Inte alls viktigt    1    2    3    4    5    Väldigt viktigt

#### Jag får regelbundet feedback på min arbetsplats

Inte alls    1    2    3    4    Väldigt ofta

#### Vem är det mest önskvärt att få feedback från...

Chefen

Medarbetare

Kunden / Konsumenten / Eleven

**Min arbetsplats är bra på att uppmärksamma mina framsteg**

Helt oenig 1 2 3 4 Helt enig

**Min arbetsplat är bra på att ge korrigerande feedback**

Helt oenig 1 2 3 4 Helt enig

**Min arbetsplat är motiverande för mig**

Helt oenig 1 2 3 4 Helt enig

**Feedback används vardagligen som verktyg på min arbetsplats**

Helt oenig 1 2 3 4 Helt enig

**Jag ger mina medarbetare feedback regelbundet**

Helt oenig 1 2 3 4 Helt enig

**Att få feedback ökar och förbättrar min effektivitet och motivation**

Helt oenig 1 2 3 4 Helt enig

**Vi borde bli bättre på vår arbetsplats att ge varandra feedback / Min arbetsplats behöver bli bättre på att ge feedback**

Helt oenig 1 2 3 4 Helt enig

## BILAGA 2 - INTRESSEFÖRFRÅGAN TILL VERKSAMHETER

Hej,

Vi är två högskolestuderande som studerar tredje året på högskolan på Åland, inriktning företagsekonomi. Vi skriver i denna stund en avhandling om hur feedback påverkar motivationen på arbetsplatsen. Vi undrar om er arbetsplats skulle kunna tänka sig att ställa upp med att svara på några korta frågor angående ämnet. Enkätundersökningen är **oberoende från arbetsplatsen** och kommer vara helt **anonymt** i såväl **presentation i skolan som i underlag i avhandlingsprocessen**.

Syftet med denna enkätundersökning är att få en klarare bild och djupare förståelse för feedbackens påverkan på arbetsmiljön bland annat genom analys av de svar vi får in.

Den uppskattade tiden för enkätundersökningen är ca 5 minuter.

Meddela oss gärna så snart som möjligt ifall ni har möjlighet att ställa upp.

Med vänliga hälsningar,

Jenny Karlsson och Maria Granholm