

Högskolan Dalarna
Institutionen för Hälsa och Samhälle
Sociologi C
Uppsats 15 p HT 2008



HÖGSKOLAN
Dalarna

Positiv Feedback

En kvalitativ studie

Författare:
Lena Byléhn
Linda Andersson

Handledare:
Peter Nilsson

Examinator:
Maria Fernström

Förord

När vi började planera vad vår c-uppsats skulle handla om så kom direkt positiv feedback upp som ett spännande område. Vi ville utöka vår egen kunskap om positiv feedback, ett ämne som många talat om som både viktigt och nödvändigt.

Vi vill tacka vår handledare Peter Nilsson för den vägledning, hjälp tips och idéer han bidragit med under uppsatsskrivandet.

Vi vill även tacka de enhetschefer som har gjort så vår studie kunnat genomföras, för att ni tagit er tiden att låta er intervjuas. Tack för vänligt bemötande och den positiva inställning alla berörda enhetschefer har.

Vi passar även på att tacka våra nära och kära för er peppning och att ni stått ut med vår frånvaro när vi ”gått under jorden” under arbetet med vår studie.

Linda och Lena

Sammanfattning

Vårt syfte med studien är att undersöka hur enhetschefer anser att de ger och hur de får positiv feedback och i hur stor utsträckning det förekommer. Vi har valt att göra studien i en kommun, inom vård och omsorg, där enhetscheferna har samma chef och finns i samma verksamhet.

Vår frågeställning:

Förekommer positiv feedback och i sådana fall i vilken typ av kommunikationsform?

I vilken utsträckning förekommer positiv feedback?

Hur upplever enhetschefen positiv feedback?

Vi har valt att använda en kvalitativ metod och göra intervjuer med semi- strukturerade frågor. Undersökningen genomfördes med att vi intervjuade nio enhetschefer inom vård och omsorg i en kommun. Vi har sammanfattat intervjuerna, där redovisar vi allmänt om enhetschefernas arbete och vad de säger om positiv feedback.

I analysen väver vi ihop resultatet av undersökningen med teori. De teorier vi använt oss av i studien är symbolisk interaktion, ledarskap, makt, motivation, kommunikation och feedback. Positiv feedback förekommer, men uppfattas olika av enhetscheferna utifrån deras synsätt och behov. Att ge och få positiv feedback sker både muntligt och skriftligt och har en effekt på både enhetschefer och medarbetare anser enhetscheferna. Det är väldigt individuellt vad positiv feedback betyder för varje enskild enhetschef.

Nyckelord: Positiv feedback, enhetschef, uppmuntran, motivation, återkoppling.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
2	Bakgrund och tidigare forskning.....	2
3	Syfte och frågeställning.....	4
3.1	Syfte	4
3.2	Frågeställning	4
3.3	Avgränsning	4
4	Metod	5
4.1	Datainsamling.....	5
4.2	Urval.....	5
4.3	Tillvägagångssätt.....	5
4.4	Forskningsetiska principer	6
5	Teori	7
5.1	Symbolisk interaktion	7
5.2	Ledarskap	7
5.3	Makt	8
5.4	Motivering.....	9
5.5	Kommunikation.....	9
5.6	Feedback.....	10
6	Sammanfattning av intervjuer	13
6.1	Intervju 1	13
6.2	Intervju 2	14
6.3	Intervju 3	15
6.4	Intervju 4	16
6.5	Intervju 5	16
6.6	Intervju 6	17
6.7	Intervju 7	18
6.8	Intervju 8	19
6.9	Intervju 9	20
7	Analys.....	22
7.1	Kommunikationsformer vid positiv feedback.....	22
7.2	Omfattning av positiv feedback	24
7.3	Upplevelsen av positiv feedback.....	26
7.4	Koppling mellan att få och ge positiv feedback.....	27
8	Diskussion	28
	Litteraturlista	30

Bilaga 1

1 Inledning

Under vår utbildning och verksamhetsförlagda studier har vi läst och diskuterat begreppet feedback. Genom egna erfarenheter vet vi att feedback har betydelse, som ett sätt att få bekräftelse på det man gör bra och insikt om vad som kan förbättras. Vi vill undersöka positiv feedback då vi anser att feedback som företeelse har undervärderats i verksamheterna. Vi vill studera i hur stor utsträckning positiv feedback förekommer.

Vi väljer att göra vår undersökning om positiv feedback i en kommun, där vi intervjuar enhetschefer inom vård och omsorg. Enhetschefen är i en mellanposition där feedback kan förekomma både från överordnad chef, samt mellan enhetschef och personal.

Feedback har många olika betydelser. Här preciseras vad det är vi utgår ifrån i undersökningen om positiv feedback. I vår studie handlar det om beröm, motivation, uppmuntran och återkoppling för att uppnå ett så bra resultat som möjligt i verksamheterna.

Genom att läsa artiklar från Dagens Nyheter har vi fått fler tankar om hur det ser ut i verksamheten med positiv feedback. För att främja arbetsmotivationen har man tagit hjälp av positiv feedback. I artikeln, *Feedback ger arbetslust*, är frågan ”Får du veta om du gör ett bra jobb? Flertalet svarar nej på den frågan”. Att få positiv feedback är ett sätt att känna arbetsglädje.

I en annan artikel, *Tre vägar till bättre feedback*, tas det upp att ”alla behöver feedback”. Att bli sedd och få respons på hur man presterar och betar sig är en förutsättning för att utvecklas och bli bättre”. Muntlig feedback är alltid bäst enligt artikeln genom att den som ger och får feedback kan föra en dialog. Ger man feedback i grupp ska den alltid vara positiv, mail kan vara ett sätt att ge positiv feedback.

Vi upplever att när det pratas om positiv feedback så uppfattas det som viktigt men något som många saknar. I vår utbildning har det diskuteras om ämnet feedback och det verkar som om det är/upplevs som en brist.

2 Bakgrund och tidigare forskning

Begreppet feedback betyder återkoppling. Den finns i olika former, negativ (kritik) och positiv. I vår studie riktar vi in oss på positiv feedback. Det handlar om att "bli sedd", bekräftad och motiverad.

Att bli bekräftad för det jag gör och där jag får tillbaka det jag själv inte ser hur jag beter mig. Det kan jag få i form av muntlig, skriftlig eller materiell feedback (Köning 2007).

Öiestad (2005) skriver att positiv feedback handlar om att visa ett intresse som leder till att andra människor känner sig bekräftade och värdesatta (a.a. s.79). Att ge positiv feedback är att ge av sig själv, det handlar om att man använder sin egen bedömningsförmåga och tar egna initiativ för att tala om för en person vad den gjort bra (a.a. s.75).

Författaren tar upp att människan vill ha återkoppling där det framgår att det hon gjort är bra, det kan leda till trygga medarbetare som litar på sin kompetens (a.a. s.26). Det handlar om att se andra men även att bekräfta det, att tydliggöra arbetet genom att använda positiv feedback, genom att bekräfta en annan människa kan man få henne att växa (a.a. s.11).

Öiestad (2005) säger att det är viktigt att man får höra när man har gjort ett bra arbete men även att man får höra vad som var bra, det leder till ökad självförtroende och motivation inför framtida arbetsinsatser (a.a s.30).

Chefskap innebär bland annat att uppnå mål och resultat tillsammans med och genom andra. Positiv, nyanserad och träffande feedback är ett bra redskap för en chef att få ut det bästa av varje medarbetares resurser och möjligheter. Positiv feedback stimulerar kreativiteten, uthålligheten och arbetslusten genom att den skapar trygghet och förtroende, författaren menar därför att chefer bör använda positiv feedback ofta (a.a. s 114).

I boken *Feedback* tas det upp att bristen på positiv feedback från en chef lätt kan tolkas som negativ feedback. Det kan i sin tur ge motsatt effekt, att medarbetarna känner en meningslöshet i arbetet istället (a.a. s.115).

Att ha tydliga mål är viktigt för att medarbetarna ska veta vad de arbetar mot. Köning (2007) skriver att tydliga mål bidrar till att medarbetare vet vad som förväntas av dem och att det är genom positiv feedback du får dem att nå målet (a.a. s.56).

Det är inte ovanligt att chefer känner egen "hunger" efter positiv feedback. En orsak till bristen på feedback är att medarbetare inte tänker på att chefer har mänskliga behov av att bli bekräftade och värdesatta enligt Öiestad (2005 s.105).

Orsaker till att ge för lite positiv feedback kan enligt Köning (2007) vara att avståndet ska upprätthållas, kontakten kan vara nära men så är man rädd för att den ska bli för krävande. Olösta konflikter kan också vara en orsak till att man inte ger feedback (a.a. s. 94). Det finns en osäkerhet hos den som ger feedback, som kan handla om rädsla, över att känna sig mindre duktig för att man framhäver någon annan (a.a. s. 97).

En forskningsöversikt från Socialstyrelsen (2003) tar forskningen upp hur många direkt underställda en chef med personalansvar kan ha. För att chefen ska kunna ge stöd och motivera sin personal så bör inte antalet underanställda vara flera än 30-35 enligt forskningen(a.a. s. 9).

Det diskuteras i rapporten från socialstyrelsen om smalt och brett kontrollspann. Ett smalt kontrollspann betyder att enhetschefen inte har så många underanställda ca 30-35 medarbetare att ha ansvar över. Det vilket ger större möjlighet för enhetschefen att ge underanställda stöd. Brett kontrollspann innebär fler underanställda (över 30) vilket leder till minskat stöd till de underanställda (a.a. s. 34).

Forskningsöversikten tar upp att verksamheterna inte bör vara för stora för att enhetschefen dagligen ska kunna stödja och handleda sin personal. För att kunna stödja och motivera så behövs det att chefen skapar tillit och synlighet genom att finnas med i verksamheten (a.a. s. 17). Personalansvariga chefer behöver själva få stöd och uppbackning från sina närmaste chefer men också från den politiska ledningen, för att kunna utöva ett positivt ledarskap (a.a. s.20). I rapporten påvisas det att personalansvariga chefer har begränsade möjligheter till tid för egen utveckling (a.a. s.24).

Det finns många sätt att övertyga om att mål är viktigt. I arbetssituationen kan chefen använda sin legitima auktoritet för att få med sin personal/medarbetare genom att ge feedback som stöd, synliggöra och ge uppmärksamhet, något som Locke (1996) tar upp i en forskningsartikeln *Motivation through conscious goal setting* Med feedback utvecklar man en automatisk förstärkt effekt av prestationen, om man får feedback för sina prestationer sätter man ofta upp mål för att visa att man kan utveckla eller förbättra tidigare prestationer. Men även för att visa att man kan göra bättre än andra.

Locke (1996) refererar i sin artikel till författarna Deci och Ryans (1987) rapport där de tar upp att deras koncept av inre motivation i ett flertal undersökningar, visat att det är ett nära förhållande mellan motivation och målsättning (a. a. s. 117-123).

Sanitioso & Wlodarski (2004) säger att människor väljer att återkalla/minnas den feedback som stämmer överens med individens egna motiv för att ta emot feedback från andra, förhållandevis partisk feedback.

Man använder sig av det som är positivt för det egna jaget, man tar fasta på det som är bra/positivt för ens egna behov och undviker det som kan vara negativt. Det här är en användbar strategi med tanke på ledarskapets sociala värld för att bekräfta eller förverkliga en åtråvärd självperception. Med tanke på variationen och komplexiteten i sociala interaktioner riskerar individer att få feedback som motsäger deras önskvärda självperception/uppfattning. Individer kan i det här fallet, bättre uppmärksamma, avkoda och minnas motiv överens - stämmande än icke motiv- överensstämmande feedback.

3 Syfte och frågeställning

3.1 Syfte

Vårt syfte med C-uppsatsen är att undersöka hur enhetscheferna anser att de ger och hur de får positiv feedback och i hur stor utsträckning feedback förekommer inom vård och omsorg i en kommun. Vi vill undersöka positiv feedback som kommer från överordnad chef till enhetschefen och från enhetschefen till hans/hennes medarbetare.

3.2 Frågeställning

- Förekommer positiv feedback och i sådana fall i vilken typ av kommunikationsform?
- I vilken utsträckning förekommer positiv feedback?
- Hur upplever enhetschefen positiv feedback?

3.3 Avgränsning

För att avgränsa vårt arbete väljer vi att fokusera på positiv feedback och väljer att intervjua enhetschefer inom vård och omsorgsförvaltningen i en kommun. Vi har valt en kommun, för att de enhetschefer vi intervjuat har samma överordnade chef, de finns i samma verksamhet och har likartade arbetsuppgifter.

4 Metod

Vi har i denna studie valt att göra en kvalitativ undersökning genom att intervjua enhetschefer inom vård och omsorg. Vi har använt oss av semi - strukturerade frågor, frågor med öppna svarsalternativ för att få svar på vår intervjuguide men också för att hålla oss till ämnet (Se bilaga 1).

Vi har valt intervju som metod då vi anser att mer framkommer av att samtala och kunna ställa följdfrågor direkt, och då det finns utrymme för informanten att utveckla sina egna tankar och idéer i ämnet.

4.1 Datainsamling

Under en två veckors period har nio enhetschefer intervjuats, var och en på sin egen arbetsplats. Intervjuerna har spelats in på band för att sedan skrivas ut på datorn. För att hinna med alla intervjuer tidsmässigt delade vi upp dem mellan oss. En av oss intervjuade fyra enhetschefer och den andra intervjuade fem enhetschefer.

Varje intervju beräknades att ta ca en timme. Vi har frågat om vi kan återkomma med eventuella följdfrågor eller oklarheter efter att intervjuerna skrivits ut.

Bryman (2006) tar upp att intervjuer är den mest använda metoden i kvalitativ forskning. I en intervju kan man vara flexibel och det är därför den används, intervjuer, utskrivande och analys tar tid.

Det finns två former av intervju som boken anser som viktiga, ostrukturerade intervjuer och semi- strukturerade intervjuer. Kritik mot kvalitativ metod är enligt Bryman att i kvalitativa resultat är det forskarens egen uppfattning som framkommer om vad som är viktigt och betydelsefullt. Forskaren får en personlig kontakt med informanten, vilket kan påverka tolkning av undersökningsmaterialet (a.a s.269-300).

4.2 Urval

Vi har valt att göra studien i en kommun för de enhetschefer vi intervjua har samma överordnade chef och finns i samma verksamhet. Vi kontaktade först nämnda chef och fick dennes godkännande att tillfråga de enhetschefer inom vård och omsorg som vi ville intervjua. Via e-post mottog vi en lista på 11 möjliga intervjuobjekt. En av dessa var enhetschef för kök- personal och föll således bort då denna inte räknas in i den urvals grupp som valts, och en avböjde medverkan.

Av de kvarvarande tackade nio ja till att medverka i studien.

Vi har valt att intervjua enhetschefer inom vård och omsorg därför att dessa chefer befinner sig i en mellan position med allt vad det innebär, krav från både överordnade och medarbetare. Valet blev en kommun för att de enhetschefer vi intervjua har samma överordnade chef och finns i samma verksamhet.

4.3 Tillvägagångssätt

När vi erhållit klartecken från enhetschefernas närmast överordnade chef i kommunen så skickade hon över en lista på de aktuella enhetscheferna via e-post. Vi ringde sedan till var och en av enhetscheferna och frågade om de hade möjlighet att medverka i vår C uppsats och att ämnet handlar om positiv feedback.

Vi har valt att intervjua enhetschefer inom vård och omsorg för att veta hur de tycker feedback fungerar, genom att enhetschefen är i en mellanposition genom att de både tar och ger feedback.

Intervjuerna vi har gjort har skett på varje enhetschefs arbetsplats. Intervjuguiden har inte getts ut i förväg mer än till en enhetschef som speciellt frågade efter den.

4.4 Forskningsetiska principer

De handlar om de fyra forskningsetiska principerna som Vetenskapsrådet sammanställt, dessa informerar vi informanterna om vid intervjuerna:

- Informationskravet:

”Forskaren skall informera uppgiftslämnaren och undersökningsdeltagare om deras uppgift i projektet och vilka villkor som gäller för deras deltagande. De skall därvid upplysas om att deltagandet är frivilligt och om att de har rätt att avbryta sin medverkan. Informationen skall omfatta alla de inslag i den aktuella undersökningen som rimligen kan tänkas påverka deras villighet att delta” (Vetenskapsrådet s.7).

- Samtyckeskravet:

Deltagaren i en undersökning har rätt att själv bestämma över sin medverkan. Både vad det gäller tiden och villkoren för undersökningen. Den som deltar i en undersökning får avsluta sin medverka utan att utsättas för påtryckningar om fortsatt medverkan (a. a. s.9-11).

- Konfidentialitetskravet:

Uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem (a. a. s. 12-13).

- Nyttjandekravet:

Uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål eller utlånas för kommersiellt bruk eller andra icke-vetenskapliga syften. Personuppgifter för forsknings ändamål får inte påverka individen om denna inte medger detta själv.
(a. a. s. 14)

Vid första kontakten och även vid intervjutillfällena informerades samtliga enhetschefer att vi skulle göra en studie om positiv feedback och att det var frivilligt att delta. Vid bokandet av intervjuerna kom frågan upp om hur lång tid varje intervju skulle ta, detta beräknades till ca 1 timme. Enhetscheferna fick även information om att de hade rätt att avbryta intervjun om de inte ville fortsätta och att det var på deras villkor de medverkade och att de skulle vara anonyma i det material som används i studien. Det material som inhämtats och använts har inte namngetts för att inte avslöja vem/vilka som medverkat. Intervjupersonerna har tillfrågats om vi kan återkomma med följdfrågor eller andra funderingar.

5 Teori

5.1 Symbolisk interaktion

I boken *Sociologisk teori* (Sverre Moe 1995) talar författaren om symbolisk interaktionism, ofta benämnd i både litteraturen och av sociologer som den tolkande sociologin, vilken har kommunikation, samspel, intersubjektivitet, språk och mening som viktiga begrepp som bland annat förklarar hur vi förstår varandra (a.a. s.116).

Hur ska man kunna "se" sådant som normer, behov, makt och värderingar är en fråga Moe ställer sig i boken. Genom att använda sig av vardagskunskap och/eller sunt förnuft (common sense) tolkar vi och uppfattar det som sker i en viss situation. Författaren anser att vi måste lita på att det finns en gemensam grund av mening och innebörd som ger inriktning på och innehåll i våra egna och andras handlingar (a.a. s.117).

Den tolkande sociologin är en teori om relationer mellan person och roll, men även mellan personer (interaktion). Kroppsspråket utgör en större del av kommunikationen än vad det talade språket gör. Vardagskunskapen finns i första hand tillgänglig genom språket, en kunskap som är grundläggande men samtidigt tillräckligt flexibel för att användas i alla sammanhang.

Talspråket tillsammans med kroppsspråket utgör den största kommunikationskanalen för att interagera med andra individer (a.a. s. 118-ff).

G.H.Mead menar att det är språket som gör oss till medvetna varelser och som sådana varsebli vår individualitet och att vi kan se oss själva med andras ögon. Symboler är ett nyckelord i denna teori, kroppsspråket är ett exempel på symboler (Giddens 2003 s. 33). Mead betonade att symbolerna och språkets roll är avgörande element i mänskligt samspel (a.a. s.568). Kommunikation med symboler innebär att meningsfyllda gester används för att budskapet ska uppfattas på samma sätt av både sändare och mottagare. Det handlar om att man som människa ska kunna sätta sig in i någon annans situation, så kallade "rolltagandet", att det finns en förståelse för en annan individ och se saker från den andres synvinkel (Helkama s. 61).

Moe(1995) menar att då olika människor möts så måste man utgå ifrån att processer startas för att etablera en gemensam bas av innebörder, utifrån den vardagskunskap de innehar. Att skapa en gemensam plattform för att kommunikation och samspel ska kunna få en mening. De olika sammanhang som man som individ rör sig emellan gör att man måste kunna agera i en mängd olika roller som i sig kräver att man är anpassningsbar och flexibel samtidigt som man ska vara sig själv i olika sammanhang.

Man ska vara flexibel och ändå representera något fast och stabilt, vara sig själv och även spela olika roller parallellt. Interaktionen i det moderna samhället blir en ständig process av tolkning och utformning av handlingar (a. a. s.118-119).

5.2 Ledarskap

Författaren Lindgren (2007) menar att enhetschefen befinner sig i skärningspunkten mellan olika intressen. Ovanifrån vill man se resultat och effektivitet och underifrån vill medarbetarna bli bekräftade och få ett personligt utrymme (a.a. s11). Enhetschefen verkar i ett komplext, flernivåigt sammanhang, något som inramas av lagar, regler och avtal.

Enhetschefens arbetsmaterial är arbetslaget eller enheten/er. Och att då ha kännedom om vilka grupper man har, hur de fungerar, deras styrkor, kunskaper och brister är nödvändigt för att kunna leda verksamheten.

Ledarens egen ledare har mycket stor betydelse för hur arbetet kommer att kunna bedrivas, ofta finns det en stark lojalitet och lydnad från mellanchefer till dennas överordnade. Lojaliteten gör relationen ytterst central och det blir därför ytterst viktigt att hantera den väl.

Relationer och kommunikation är själva kärnan i ledarskap. Goda relationer till medarbetarna är en självklar nödvändighet och grund, där kommunikationen är en förutsättning för att undvika misstag/missförstånd mellan chef och medarbetare (a.a. s.29-34).

Det är viktigt att relationerna till omvärlden är bra, både informellt och formellt, och det är mera viktigt vid extraordinära omständigheter och händelser.

Enhetschefens vardag består i att ständigt handla och fatta beslut i stort och smått. Rollen präglas av en åtgärdsstress grundad i krav på handling både uppifrån och nerifrån och denna åtgärdsstress leder till brist på reflektion i vardagen, det hinns inte med (a.a. s.29-34).

Enhetschefens roll i den moderna organisationen har radikalt förändrats och ledaren har numer till uppgift att stimulera sina medarbetare till större deltagande och engagemang i verksamheten och inte bara utföra sitt arbete. Där kommunikationen är ett centralt tema för enhetschefen.

”Comumuni care” betyder att dela med sig. Vi delar med oss både medvetet och omedvetet till omvärlden. Ett sätt att uttrycka kommunikationens djupa mening är att vi blir till i relation till varandra. Kommunikation föregår mellan två parter och relationen mellan parterna har betydelse för kommunikationen (a. a. s 95).

Coaching förekommer i vardagen i kontakten mellan medarbetare och ledare oavsett nivå i organisationen. Viket innebär användandet av den personliga förmågan till dialog för att tillsammans med medarbetarna driva verksamheten framåt (a.a. s 149).

5.3 Makt

En person eller grupp påverkar en situation eller får något att hända som har betydelse för personens eller gruppens intressen. Det är vanligt att definiera makt som en aktörs förmåga att övervinna motstånd för att uppnå ett önskat mål eller tillstånd. Makt är något som används i relationer mellan olika aktörer.

Den vanligaste formen av makt i västerländska organisationer är kontroll över materiella resurser och belöningar (Jacobsen och Thorsvik 2002 s. 199).

Makt i kraft av personliga egenskaper som vältalighet, politisk begåvning och karisma och makt i form av det rykte man skaffar sig. Ryktet man skaffar sig påverkar både hur man själv handlar och hur andra samverkar med en (a. a. s 209). Makt, konstruktivt och moget använd, är ett redskap för utveckling inom en organisation.

Makt förekommer alltid i en relation mellan grupper eller individer. Om förhållandet är jämlikt så utövas ingen makt dvs. den ena får inga fördelar på bekostnad av den andra (a. a. s 200)

Ledarskap är ett val av maktmedel skriver Lindgren (2007) olika sorters makt som en ledare kan använda sig av för att påverka, expert makt, personlig makt, legitim makt, belönings makt och tvångs makt. Personlig makt är den som anses vara den bästa formen för maktutövning. En tillskriven makt i vilket ledaren fungerar som modell för dem han/hon leder. En ledare kan man se upp till och vilja efterlikna (Lindgren s.117).

Makt förekommer i alla former av mänskliga relationer. Något som grupper och individer använder sig av för att uppnå egna mål eller främja sina egna intressen. Konflikter i samhället handlar ofta om makt, hur stor makt och inflytande man har påverkar hur man som individ eller grupp kan få sina önskemål och syften tillgodosedda på bekostnad av andra människors uppfyllelse av sina mål (Giddens s. 560).

5.4 Motivering

I organisationen är det människan som är den viktigaste resursen skriver Jacobsen och Thorsvik (2002 s. 290). Organisationens mål är att alltid få ut det mesta möjliga av prestationer från sina anställda. När det gäller behov av motivation kan det vara olika för varje individ. Alla i en organisation behöver bli motiverade, men kanske inte av samma saker. Någon blir motiverad av att få högre lön och andra behöver få höra att de gjort ett bra arbete (a.a. s.297- 298). Symboliska belöningar kan vara att chefen berömmar för utfört arbete eller att personalen får mer uppmärksamhet vid olika situationer (a.a. s. 304).

När det gäller tillfredsställelse i arbetet är det förknippat till vad man gör i arbetet och när det gäller vantrivsel i arbetet så är det förknippat med arbetsmiljö och hur man behandlas.

Motivationsteorin tar upp att erkännande av väl utfört arbete är en viktig del, vilket bygger på hur arbetsledningen kompetens och vägledning är och relationen mellan över- och underordnade (a.a. s. 312).

I ledarskapets ledaruppgifter ingår bland annat följande grundläggande aktiviteter:

Motivering: att stimulera arbetsglädjen och skapa engagemang i arbetsuppgifterna.

Erkännande: ge beröm och erkännande för gott arbete och särskilda bidrag.

Stöd: Vara vänlig och hänsynsfull, tålmodig och hjälpsam och att visa sympati och stöd när medarbetare har det jobbigt.

Utveckling och vägledning: handlar om att hjälpa medarbetare att skaffa kunskaper utveckla sig, vara ett stöd i deras karriärutveckling.

Belöning: Ge medarbetare synlig belöning för gott arbete och egen kompetensutveckling(a.a. s. 478).

Att ha mål och skapa mål kan ha en motiverande effekt på dom anställda för att de ska anstränga sig lite extra. Mål och medel betyder att man försöker skapa en kedja av samband, där ett mål på en viss nivå kan vara ett medel för att nå en ny högre nivå. Mål har en styrande funktion genom att det ger riktlinjer och sätter gränser.

Mål kan också fungera som utvärderingskriterier när organisationen nått sitt mål och då med vilken resursinsats som behövts, mål kan fungera som legitimitetsfaktor som förklarar beroendet av stöd och insatser från omgivningen (a. a s.48 - 54).

5.5 Kommunikation

Kommunikation handlar om att överföra information mellan individer eller grupper, och det är en process som är betydelsefull i samhället skriver Giddens (2003 s. 392).

Kommunikation handlar om socialt samspel, där man möts ansikte mot ansikte och där språk och kroppsspråket är det som individen tolkar för att förstå vad som sägs och menas.

Genom att samhället förändras hela tiden och teknologins framfart ökar så minskar ansikte mot ansikte kommunikationen (a.a. s. 558).

Kommunikationen spelar en avgörande roll i samspelet mellan människor genom att vi ger budskap och får information från andra. Det påverkar individens tankar, åsikter, värderingar, attityder och avsikter skriver Malten (1998 s. 11).

Kommunikationens syfte att, synliggöra, kan tolkas som att förtydliga för mig själv och andra vem jag är och vad jag står för och på detta sätt ta fram både starka och svaga sidor. Oftast måste jag ta hjälp av andras feedback för att jag -bilden skall synliggöras på rätt sätt (a.a. s. 27).

Jacobsen och Thorsvik (2002) skriver att kommunikation är en viktig del i organisationen, och att så länge vi människor ska samordna våra aktiviteter, så finns det behov av kommunikation (s. 334).

I boken skriver man om informell och formell kommunikation, där informell handlar om muntlig kommunikation där man möts ansikte mot ansikte och formell handlar om skriftlig. Enligt Jacobsen och Thorsvik finns det forskning om att anställda litar mer på den informella kommunikationen (s.361). Kommunikationsprocessen handlar enligt Jacobsen och Thorsvik om sändare och mottagare. Sändaren är den som skickar ett meddelande och mottagare är den som tar emot och tolkar meddelandet (s. 335).

Kommunikation är en process av information men samtidigt så tolkar individen informationen som nått fram vilket gör att mottagaren kan tolka sändarens information fel. Det kan göra att mottagaren reagerar fel på informationen vilket leder till att man kan missförstå varandra (a. a s. 336).

Sändaren behöver tänka igenom sin information om hur andra kan tolka den för att informationen påverkas av sändarens ord, uttryck och jargong, hur man uttrycker något. Sändaren kan även uttrycka sig fel och det leder till ett mindre förtroende hos mottagaren genom att denne blir skeptisk och inte tror på informationen (a.a. s.341). När man möts ansikte mot ansikte så förmedlar kroppsspråket ca.55 % av budskapet något som man ofta är omedveten om, men bra att känna till (a.a. s. 345).

I ett samtal är det inte bara språket som är det centrala det går även att se hur en individ reagerar på budskapet, genom att se på kroppsspråket (Malten s. 19).

Att satsa på intern kommunikation är för en organisation viktigt att tänka på, det har visat sig att det kan vara framgångsrikt, genom kommunikation får man andra motiverade (a.a. s. 337). Det är vanligt med kommunikationsproblem i organisationer vilket kan skapa osäkerhet hos de anställda och som i sin tur kan påverka deras dagliga arbete (a.a. s. 339).

Svedberg (2007) skriver att i den lilla gruppen så finns det tid att ge feedback, det går att diskutera. Det blir lättare för medarbetarna att dela med sig av sina egna tankar och åsikter, det finns en möjlighet att lära känna varandra. Får man ingen feedback, där ingen säger något så kan det tolkas som en bestraffning (a.a. s, 115).

5.6 Feedback

I boken, *Motivera genom feedback* tar författaren Stephanie Köning upp att feedback är ett effektivt kommunikationsverktyg (a.a. s.3). Som chef vill man att medarbetarna ska känna sig motiverade genom att bli sedda i sitt arbete, det handlar om att alla vill bli sedda (a.a. s. 7).

Positiv feedback ges för det som medarbetarna gör bra men även när olika saker behöver förstärkas eller göras bättre så kallad förbättringsfeedback (a.a. s. 10).

Det bästa tillfället att ge positiv feedback är de gånger då du som chef har reflekterat, det blir på så sätt medveten feedback. Genom att ge positiv feedback så blir det lättare för medarbetarna att ta fram och våga visa sina resurser (a.a. s.17).

Feedback handlar om att se medarbetarna, uppmuntra och där det går förhöja och förstärka beteendet. Feedback kan även ges omedvetet genom beteendet, individen använder kroppsspråk, röst och ord, även klädseln har betydelse (a.a. s 50).

Positiv feedback är det som medarbetarna vill ha, men ofta inte får, att ge lite feedback är bättre än att inte ge feedback alls (a.a. s.8). Behovet av feedback varierar från individ till individ och det är viktigt att se till olika situationer i arbetet och hur varje individ fungerar (a.a. s.11).

Muntlig feedback kan ges i grupp men är den riktad till individen i gruppen, exempelvis för ett bra utfört arbete är det endast positiv feedback som ska ges. Ett problem att ge positiv feedback i grupp kan vara att andra medarbetare uppfattar det som att personen i fråga favoriseras. Men det går att göra gruppen van vid att få positiv feedback genom att ofta "lyfta" olika personer.

Muntlig feedback till individen, kan vara att säga vad individen gjort bra men vad som kan göras bättre och vad som kan tänkas på.

Skriftlig feedback till grupp, ska bara vara positiv feedback men det är svårt att skriva samma sak till fler personer genom att vi tolkar saker olika. Köning (2007) menar att skriftlig feedback är bra genom att det går att läsa om och om igen (a.a. s.46).

Skriftlig feedback till individen kan göras, men det är då viktigt att den är så tydlig som möjligt så individen inte kan misstolka.

SMS är ett nytt sätt att ge feedback, men ska helst undvikas, det går att skicka korta meddelande som t ex bra arbetat idag (a.a. s.17-21).

Författaren till boken *Feedback* (Öiestad 2005) skriver om "att få upp ögonen för något hos en annan person och att förmedla det du ser till personen i fråga"(a.a. s.13). Människan vill ha en återkoppling där det framgår att det jag gjort är bra vilket leder till trygga medarbetare och medarbetare som kan lita på sin egen kompetens (a.a. s. 26).

Det finns olika sätt att ge feedback. Kikarskeendet är när man ser på det som är bra som någon gör och på det man värdesätter, och bortser från det som inte är bra.

Enkel feedback är troligen den vanligaste återkopplingen, att ge ett kort uttryck till någon på ett kort och koncist sätt. En nackdel med denna typ av feedback är att det till slut kan bli som en vana att säga kort och koncist att det till slut kan låta "tomt".

Specificerad feedback är att tala om för någon varför du tycker något är bra, det framgår vad det är som personen som ger feedback sätter värde på, det handlar om beteende och prestationer. Att ge specificerad feedback kan också öppna upp ögonen på den som får feedback om att det finns kompetens som personen i fråga inte själv vetat om eller tänkt på (a.a. s. 28-30).

Ospecificerade komplimanger är feedback utan förbehåll, det finns inga krav man blir accepterad ändå, personen blir erkänd och bekräftad(a.a. s.33). Indirekt feedback är när man både som mottagare och sändare ger och tar emot feedback direkt, att respektera andras åsikter och synpunkter genom att bli sedd och tagen på allvar(a.a. s. 49).

Anonym feedback handlar om kundundersökningar om hur medarbetarna trivs, undersökning görs men resultat kan ofta inte redovisas eller åtgärdas(a.a. 21).

Positiv feedback handlar om att visa intresse vilket leder till att vi känner oss bekräftade och värdesatta. Genom att vara medveten om att ge positiv feedback är det olika saker man kan tänka på. Mena det som ska sägas och säg det som verkligen menas. Ljug när det är nödvändigt, när känslor och relationer måste skyddas eller stärkas.

Se mångfald och olikheter i individen och gruppen och odla likhet, alla behöver och vill ha positiv feedback och gör det till en vana att framhäva varandra.

Ge feedback på det som inte individen själv är medveten om och upprepa vid positiv feedback och ge lagom mycket/lite feedback(a.a. s. 74).

Att ge feedback kräver mod, där människan ger av sig själv och genom att ge positiv feedback så använder man sin egna bedömningsförmåga och tar egna initiativ för att tala om det för personen (a.a. s.75). Att ge av sig själv är att visa sina tankar och känslor, jag berättar det jag observerat och låter andra ta del av mina upplevelser (a.a. s. 76).

Genom att känna sig själv och sina medarbetare så vet man när positiv feedback kan tas emot och när feedback är olämpligt att ge och vad som är bäst i situationen. Det är bra att känna varje individ och veta om personens värderingar och behov för att kunna vara tydlig i sin feedback (Köning 2007 s, 44).

Chefen har ansvar för att personalen blir sedd, se till personalens resurser, styrkor och möjligheter, feedback har kraft att finna och ta fram motivationen.

Att ha tydliga mål är viktigt för att veta vad medarbetarna arbetar emot, det blir tydligt vad det är som förväntas av medarbetarna och vad det är personalen ska nå för mål.

För att dela upp det stora målet som organisationen vill nå kan individen sätta egna delmål om det visar att det fungerar och att medarbetarna kan ta egenansvar. Det är genom positiv feedback du får individen att nå målet (a.a. s.56).

Genom att anteckna vem och hur ofta som man ger feedback så har chefen mer kontroll över verksamheten när det gäller att ge positiv feedback till alla. För att medvetandegöra feedback i sin verksamhet kan man diskutera hur man vill att det ska fungera i grupp eller enskilt, vem ska ge feedback och vilka regler som gäller (a.a. s.61).

Att ge positiv feedback kan ibland vara svårt, på grund av att man är ovan. Andra påverkande faktorer kan vara: brist på uppföljning, för många medarbetare, otydliga roller, medarbetarna är ovana, rädsla att någon favoriseras, dålig arbetsmiljö, avstånd till medarbetarna och att det finns en "rädsla för specialister", det finns olika kunskap i yrken (a.a. s.34-39).

Öiestad (2005 s. 96) skriver att en bidragande orsak till att inte ge positivfeedback kan vara att ha olösta konflikter och att det finns osäkerhet hos den som ger feedback, det finns en känsla av att känna sig hotad av andras duktigheter.

Att ta emot feedback är viktigt, "positiv feedback värmer alltid" Vi kan ta emot positiv feedback och ofta gläds man åt berömmet efteråt men, så kommer det tankar som gör att vi letar efter orsaker till att feedback inte stämmer eller inte kan tas emot. Vi försöker bortförklara, minimaliserar och bagatelliserar feedbacken. Det är en osäkerhet hos människan som är rädd för att omgivningen ska se henne som självgod eller skrytsam (a.a. s.87).

Det kan även handla om att man inte tror att man har ett behov av positiv feedback och får man ingen feedback så är det inget man frågar efter (a.a. s.89). Många är dåliga på att ta emot positiv feedback genom att vi inte kan känna stolthet över oss själva (a.a. s.91).

Det finns de som kan prata gott om sig själva och på det sättet förstör den positiva feedbacken, då omgivningen tappar lusten att säga något positivt. Något som är viktigt att vara medveten om är varför vi är återhållsamma med beröm och bekräftelse (a.a. s.97).

Det är ensamt på toppen, skriver Öiestad, en orsak till det är att medarbetarna inte tänker på att chefer har mänskliga behov av att också bli hittade och värdesatta (a.a. s105). Det är inte ovanligt att chefer känner en "hunger" av positiv feedback. Att få positiv feedback är viktigt för alla, feedback som motivationsfaktor ger ökat självförtroende och det är en grundsten i att känna sig motiverad (a.a. s.108).

6 Sammanfattning av intervjuer

Allmänt

För att ge intervjupersonerna anonymitet presenteras de i allmänna ordalag. Enhetscheferna har arbetat inom yrket mellan 8 till 25 år. Och kontrollspannet varierar mellan 30 till 60 underanställda och alla har samma närmsta överordnade chef. Av dessa 9 har 6 enhetschefer läst sociala omsorgsprogrammet på Högskolan och 3 enhetschefer har utbildning som sjuksköterska men har gått olika ledarskapsutbildningar.

6.1 Intervju 1

Att träffa medarbetarna säger enhetschefen det är medarbetarsamtal en gång per år, som räknas till kvalitetstid och det är då enskilda samtal. Annars så träffas man en gång i veckan och detta räknas även det till kvalitetstid och sker i grupp. Med kvalitetstid avser intervjuperson 1 en tid som är bestämd, annars är det personalmöten en gång i månaden och utöver det så blir det mera spontana möten. När det gäller tillgängligheten så finns hon oftast tillhands, kanske inte personligen men för det mesta via mobiltelefonen. Enhetschefen har sin arbetsplats i sin verksamhet.

Relationerna med medarbetarna upplevs idag som bra, för att man fått tillfälle att arbeta ihop sig som arbetsgrupp. Men det har varit en jobbig tid innan för att det tar tid att skapa sammanhållning i grupperna beroende på olika behov hos medarbetarna.

I arbetsgruppen pratar man om positiv feedback att det förekommer för att få tillstånd ett "skönare klimat, varmare klimat och man vågar mera och då vågar man".

Med närmast överordnad chef "träffas vi var 14:e dag i grupp, och en gång per år enskilt när det är medarbetarsamtal, men det finns alltid tid att boka för ytterligare kontakt". Närmast överordnade chef finns tillgänglig anser enhetschefen. Relationen upplevs som bra, enhetschefen anser att de pratar om positiv feedback mellan kolleger och chef.

"Spegling det är ett slags feedback" säger enhetschefen och feedback ska vara bra för mig och att man ger den på ett bra sätt. Ges för att utveckla människan för att inte dra ner.

Enhetschefen ger feedback där det är befogat och hon säger "jag springer inte och larvar mej och säger, å va du var duktig idag", för att man blir lätt genomsådd av människor. Hon ger det muntligt och skriftligt men materiellt bara till gruppen i stort som exempelvis gemensam julkorg. Vid jobbiga situationer försöker enhetschefen att hitta det som är positivt och leta fram "solglimtar" när medarbetarna har det jobbigt.

Enhetschefen ger positiv feedback spontant vid tillfälle, men kan även reflektera och fundera närmare över detta för att det inte ska bli fel för någon annan. Vid behov av förbättringsfeedback så ställer hon frågan "Hur tänkte du där" och "det kan leda till" till medarbetarna om hon uppmärksammar något som inte känns bra. Enhetschefen upplever att responsen från medarbetarna kan vara att det kan gå lättare att arbeta, genomföra något. Man kan exempelvis bli bättre på att samarbeta medarbetarna emellan, att man som personal vågar kliva fram, vågar lite mera.

Enhetschefen får positiv feedback av sin chef, medarbetare och kolleger och får det muntligt eller skriftligt. Materiellt så tycker enhetschefen att hon får det genom utbildningar, mentors utbildning som nyss har startat och åka på planeringsdagar. Att få positiv feedback så är överordnad chef duktig på att ge till enhetschefen. Däremot kolleger emellan så kan det vara lite olika, man ska vara nöjd med det man har och inte vara avundsjuk säger hon för vi är olika bra på olika saker.

Hon anser att det är upplyftande med både negativa och positiv feedback hon tycker att den är utvecklande för henne. ”Jag tycker det är utvecklande att bli speglad för det är svårt att vända på glasögonen och titta på sig själv”.

Detta med att få tillräckligt med positiv feedback så säger enhetschefen ”ja ibland så kan det vara skralt, men så tänker jag så här att inte behöver någon hela tiden stå och säga det, huvudsaken att jag vet att jag gjort det bra själv”. Enhetschefen vet att hon gör ett bra arbete själv och att överordnad chef finns bakom henne och säger till vid behov. Orsaken till lite feedback kan vara att hennes chef inte hinner se allt likaså med kolleger när det gäller medarbetarna så är olika, men upplever att det finns ovana att ge positiv feedback. Hon anser att relationen med medarbetare, kolleger och chef upplevs som bra.

6.2 Intervju 2

För att träffa sina medarbetare så gör hon det varje morgon mellan 7 och 8 men det varierar vilken grupp det blir för det är olika grupper som hon ansvarar för. Det är morgon- tiden som känns viktig att komma ut på för att det är då enhetschefen vet vad som händer i verksamheten. ”Den operativa enhetschefen finns ju nästan inte kvar.” Enhetschefens upplevelse av tillgänglighet, så finns hon ofta till hands, är hon inte på sitt kontor så finns hon alltid på mobilen, men på mobilen ringer man bara om det är något viktigt annars väntar medarbetarna tills hon finns på kontoret. Enhetschefen tycker hon finns tillgänglig även fast hon inte finns på kontoret så mycket. Hon har sin arbetsplats utanför verksamheten. Det är personalmöten var tredje vecka och medarbetarna kan titta in till mig när de går förbi. Relationen med medarbetarna upplevs som bra och att prata om positiv feedback är något man gör, genom att medarbetarna kan tycka att feedback kan ges och inte ges.

Närmast överordnad chef finns tillgänglig tycker enhetschefen, ”hon försöker verkligen”, det vanligaste är mailkontakt. Men närmast överordnad chef tar sig alltid tid för enhetschefen om det är något. Relationen med närmast överordnad chef är ”bra, väldigt bra”.

Det handlar om intresset, det är när någon har tid att lyssna och att ta till sig olika saker, det behöver inte vara att alla tycker lika och att bli sedd.

Enhetschefen ger positiv feedback när det finns behov och att det styrs av vad som händer i verksamheten. När det ges positiv feedback så försöker enhetschefen att prata med var och en för att medarbetarna ska känna att enhetschefen ser dem. Skriftligt så kan det bli något inför semestrar, jul men det är mest inför storhelger.

Enhetschefen ger medarbetarna feedback om de får beröm från anhöriga, som hon för vidare, när det gäller planering, ekonomi och att de ser till verksamhetens behov.

Enhetschefen ger spontan feedback, och om möjligt så ger enhetschefen positiv feedback direkt eller så snart som möjligt vid en situation. När det kommer till förbättringsfeedback så kan hon försöka påverka och ta upp till exempel att det är viktigt att tänka på vilken makt personalen har när de kommer ut till brukaren, alla har olika förhållningssätt. Responsen vid positiv feedback är att dom blir jätteglada och det stärker personen, enhetschefen kan snabbt läsa av medarbetarna och se att de tagit emot och blir positivare och man höjer självkänslan.

Enhetschefen får muntlig feedback av överordnad chef och medarbetare, inte skriftligt. Positiv feedback tycker enhetschefen att den hon får räcker för henne, men att vi alla är olika och behöver olika mycket.

Hon kan få feedback vid personalmöte, arbetsgrupp och när hon gjort olika saker. Arbetar man ihop i en grupp så kan man säga till direkt om något ser bra ut.

När enhetschefen själv får positiv feedback så känner hon sig stolt och starkare och tycker att det är roligt när den positiva feedbacken kommer men vet själv att hon gjort ett bra jobb för att det finns ett bra underlag, hon är nöjd med det gensvar hon får. Att diskutera om positiv feedback så gör man inte det kolleger och chef emellan och enhetschefen tycker det är ett jätteminus.

Enhetschefen säger i slutet av intervjun ”att jag ska bli bättre på det själv, nu när vi sitter och pratar om det, den tanken har kommit, mycket, att jag skulle vilja ge mer... än vad jag gör, men frågan är hur ska jag hinna och komma ut”.

6.3 Intervju 3

För att kunna träffa medarbetarna i grupp så blir det minst en gång i veckan och om det sen händer någonting så åker enhetschefen dit. Så i stort sett så träffar hon medarbetarna varje dag. Enskilda möten kan vara ett kort möte i korridoren och så är det utvecklingssamtal en gång per år eller om någon vill prata enskilt. Tillgänglig är enhetschefen antingen personligen eller per telefon. Enhetschefen tycker att hon har en bra kontakt med medarbetarna, för det mesta, men skulle vilja ha mer tid med dem. Hon har sin arbetsplats utanför verksamheten som hon ansvarar för.

Relationen med medarbetarna är bra men hon säger”, man når inte alla och man är inte älskad av alla”, men att man får försöka så gott man kan. Att prata om positiv feedback så har det kommit upp att några är nöjda och andra inte, det har varit en enkät ute där en fråga tar upp just om feedback. Man lär känna vilka det är som vill ha positiv feedback säger intervjuperson 3 för dom kommer ofta in till enhetschefen och vill prata, det finns inte tid att bekräfta medarbetarna hela tiden.

Med överordnad chef så träffas enhetschefen varannan vecka då det är chefsträffar och då är det i grupp. Enskilt är det en gång per år eller när hon ber om ett samtal. Enhetschefen tycker att närmast överordnad chef finns tillgänglig i stort sett och speciellt om det är något akut. Relationen till överordnad chef upplevs som bra. Enhetschefen anser att kolleger och chef inte pratar så mycket om positiv feedback ”det är sällan”.

Att man får reda på att man gjort något tokigt eller knasigt så är det viktigt att få reda på det annars kan man ju inte ändra på något, det ser enhetschefen som positivt fast det kan vara negativt.

Enhetschefen ger feedback när det är jobbigt och tungt, där medarbetarna klarat av något själv. Hon ger positiv feedback så snart som möjligt och då är det muntligt, att ge skriftligt är inte så vanligt.

Enhetschefen ger spontan positiv feedback vid en situation eller väntar tills hon träffar personen i fråga. När det handlar om förbättringsfeedback så arbetar de med det hela tiden,” ja det där var bra men vi kanske kunnat göra det bättre”.

Vid respons från medarbetarna så kan dom säga att enhetschefen faktiskt säger något när dom gjort någonting bra.

Enhetschefen upplever att hon ger mer positiv feedback till medarbetarna än vad dom ger henne ”dom förväntar sig att chefen ska säga att dom varit att dom gjort någonting bra”. Medarbetarna blir glada och det kan lyfta en hel grupp när man ger positiv feedback.

Enhetschefen får positiv feedback av anhöriga, vårdtagare och personal och av kolleger så upplever hon att de är sämre på att ge det och ifrån överordnad chef blir det positiv feedback ibland.

Positiv feedback som kommer från överordnad chef, tycker enhetschefen att det kunde vara mer, men säger ”Jag är ju här för att göra mitt jobb, det ligger nog i sakens natur att chefen... ska man inte springa och klappa på ryggen”. Relationen med överordnad chef är bra. Orsaken till lite feedback kan vara att man drar fördel av det och kollegerna kan vara att vi inte har tid, det tas för givet att som chef är man duktig.

6.4 Intervju 4

Att som enhetschef träffa sina medarbetare så är det minst två gånger i veckan och då blir det i grupp. Enskilt blir lite då och då annars så är det en gång per år på utvecklingssamtalen. Tillgänglig tycker enhetschefen att hon är och det alltid på telefon eftersom kontoret inte finns ute i verksamheten. Enhetschefen tycker att hon har bra kontakt med medarbetarna men tycker att det skulle finnas mer tid ute i verksamheten.

Relationen tycker hon fungerar bra ”man kan inte älska alla så är det men man vet att det är personal som ska må bra i jobbet, som vi ska jobba mot det mål vi har”.

Enhetschefen säger att hon och medarbetarna inte diskuterar positiv feedback ofta men tar upp det ibland i grupp.

Med överordnad chef träffas man en gång om året på utvecklingssamtal, enskilt och sedan är det var 14:e dag i grupp och sedan vid behov. Enhetschefen tycker att överordnad chef kanske inte jämt är tillgänglig. Relationen med överordnad chef är bra, men det är inte ofta enhetschefen kontaktar henne ”man är ju så självständig i sitt jobb man ska man ha personal och brukare och allt, det rullar på”. Att prata om positiv feedback kolleger och med överordnad chef är sällan det bara ”tröskar på”.

Hon tycker det är roligt med positiv feedback och att man kan arbeta på olika sätt men det är huvudsaken att medarbetarna jobbar mot samma mål.

När medarbetarna gjort ett bra jobb ger enhetschefen positiv feedback. Till hela gruppen faxar och mailar hon och till den enskilda så säger hon det till den som det berör. Enhetschefen ger direkt positiv feedback och hon gör det mest spontant.

Med hjälp av förbättringsfeedback kan enhetschefen ta upp att man kan ”tänka lite och göra lite si och så också”, men det är inget negativt från enhetschefens sida. Respons från medarbetarna tycker hon att hon får igenom att få tillbaka positiv feedback, det kan vara även att som enhetschef få ett tack av medarbetarna för något som man gjort. När medarbetarna får positiv feedback så ”det tas emot bra, dom blir glada och glad personal ska man ha”. När det finns behov och det är befogat så ger enhetschefen positiv feedback.

Enhetschefen får positiv feedback av chef och då på utvecklingssamtalet, kolleger och av vissa medarbetare och det är oftast muntligt. När det gäller att få positiv feedback så tycker enhetschefen att hon skulle kunna få lite mer, när man får positiv feedback så kan man få det hela gruppen, men säger igen att hon är nöjd med det hon får.

Relationen är bra med överordnad chef, fast enhetschefen kontaktar inte henne så mycket, det är ett självständigt jobb ”det rullar på ändå”. Enhetschefen tycker att när man har med personal att göra så är det viktigt att alla blir sedda.

6.5 Intervju 5

Hon upplever att tiden hon har tillsammans med medarbetarna är knapp men hon använder sig av medarbetarsamtalen och planeringsdagar för att träffa medarbetarna enskilt och som personalgrupp och kan då ta upp sådant som det finns funderingar omkring. ”Ett bra forum då

får man träffas i en annan miljö.” Arbetsplatsträffar sker med regelbundenhet i varje grupp av medarbetare, det är även det tid som hon räknar som bra för kontakten med medarbetarna. Enhetschefen har sin arbetsplats i verksamheten.

Mobiltelefonen har hon på för det mesta även efter arbetstid för att medarbetarna ska kunna nå henne om det är något akut/viktigt som de vill prata med henne om.

Intervjuperson 5 träffar sin närmaste chef ca en gång per vecka och det är en tät kontakt enligt henne, mycket kontakt sker per telefon men även mail, eftersom de är inbokade på många möten där chefen även är inbokad så ses de även där och då kan hon ta upp saker hon har frågor kring. Mobilen är även här ett viktigt instrument för att hålla kontakt enhetschef och närmast överordnade chef emellan. Hon tycker att hennes chefer finns tillgängliga för henne.

En positiv återkoppling till en person som ska ges med en känsla, något som stärker individen tycker enhetschefen. Positiv feedback är något som ska ges ”både i medgång och motgång tycker jag, positiv feedback det ska du ha givetvis när allting går bra och när du har utträttat nått...kanske nått speciellt...men du behöver ju även i det här vardagliga arbetet, när det går tungt”.

Enhetschefen ger positiv feedback muntligt så ofta hon kan men skickar även skriftlig feedback med mail. Om hon har fått ett mail så tycker hon att det är viktigt att tacka för det och svara på det med detsamma.

Materiellt så räknar hon in individuella löner till detta men även att det kan hända att en tårta inköps till personalen men eftersom de har mycket restriktioner så är det inte vanligt. Men det sker till gruppen inte till individen. Hon ger feedback vid både trevliga och jobbiga tillfällen men anser att det kanske är viktigast med feedback vid jobbiga situationer och vid arbetstoppar inom de olika verksamheterna.

Om enhetschefen är deltagande vid något tillfälle då något sker så ger hon direkt positiv feedback men ofta är det inte fallet och då sker feedback vid ett senare tillfälle.

Hon dokumenterar inget om hur och när hon ger feedback för det är inget hon anser sig ha tid med. Men tycker sig ändå märka att personal har utvecklats och kan ta emot feedback på ett bra sätt och utvecklat en självkänsla att de faktiskt är värda beröm och att de kan njuta lite av detta.

Hon anser även att man får tillbaka feedback om man ger det till medarbetarna, men skulle nog kunna ge mera men omständigheterna gör det svårt som det är nu. Enhetschefen säger ”Jag känner att kan man ge att dela med sig och ge positiv feedback så visst får man det tillbaka o ja det får man”. Tidsfaktorn spelar en stor roll för möjligheten att ge mera positiv feedback och att man som chef inte är med vid alla tillfällen.

Enhetschefen får positiv feedback framför allt från sin egen chef, men det händer att hon får det från kolleger och då de som står henne nära och som hon har en bra relation till. Det händer att medarbetarna ger feedback och det är det som värmer mest enligt henne, det sker mest spontant och muntligen.

Under medarbetarsamtal och kanske när hon gjort något speciellt, redogjort för något eller arbetat med en specifik fråga så får hon feedback från sin chef.

Hon anser att hon får tillräckligt med positiv feedback från sin chef men poängterar att all feedback ska kännas som om den är äkta annars känns det inte lika bra att få.

6.6 Intervju 6

Hon kan uppleva att det är för lite tid med medarbetarna och många möten men samtidigt så kan det vara så att saker som kommer upp kan lägga sig om de är oviktiga.

Hon anser att det är bättre att boka tid till ett möte istället för att ta något i korridoren som man inte kommer ihåg riktigt när man gått därifrån.

Hon kikar in på avdelningarna och tittar hur det är, helst varje morgon men vissa perioder är hon borta mycket och då upplever hon att de klarar sig utmärkt utan henne. Hon är för det mesta anträffbar på sitt kontor med en öppen dörr för att medarbetarna ska kunna komma när de har tid. Enhetschefen finns i sin verksamhet men har även vissa andra arbetsuppgifter på annan plats. Hon har mobilen på och ringer upp vid behov.

Hon har en närmast överordnad chef och över denna finns det också en chef. Hon träffar sin närmast överordnade chef var fjortonde dag men kan även träffas vid behov men tar det som kommer upp på telefonen eller via mail. Hon tycker att hennes närmaste chef är tillgänglig för henne.

Positiv feedback kan vara att man har gjort något bra och någon kan säga det till den det berör. Hon tycker att positiv feedback kan vara både negativt och positivt. Men något som hon vill be om själv för hon kan uppleva att det kan kännas som en klapp på axeln annars. Enhetschefen säger ”jag har inte så jättestort behov av att eh...folk talar om för mej att jag är duktig de kan snarare...jag vet inte... feedback för mej är nått jag helst vill be om...faktiskt”.

Hon kan ge skriftlig feedback till kolleger eller andra chefer. Till medarbetare så säger hon det och oftast är det när någon gjort något speciellt och då vill hon lyfta upp det. Hon reflekterar för det mesta över positiv feedback innan hon ger det till medarbetarna. Det kan bero på att vissa kan känna det jobbigt om man ger feedback inför andra och vill ha det personligt istället. Hon tycker sig se att feedback har effekt på personer som är lite osäkra på sig själva, att de kanske vågar mera nästa gång de kommer i samma situation.

Hon dokumenterar ingenting förutom om hon ger en personlig varning.

Hon tror även att hon kan ge mera men poängterar att hon har ett coachande ledarskap som siktar på att stärka medarbetarna så att de kan uppträda självständigt och är lite ”allergisk” mot för mycket feedback. Enhetschefen säger ”jag vill mer att dom också kan kunna känna och berömma varandra mer känna vi gör ett bra jobb, vi gör ett bra jobb och jag ska kunna förstärka de”. Men tycker att hon fått gensvar från personalen att de tycker att de får beröm och att hon är rättvis i detta. Om hon hade mera tid tillsammans med medarbetarna så skulle hon kunna ge feedback mera direkt vi en speciell händelse.

Hon får feedback av medarbetare, kolleger och av sin chef, när hon har gjort någonting nytt eller vid något möte som hon hanterat bra exempelvis. Då kan hon få direkt positiv feedback men tycker att hon vill be om den av någon som hon litar på. Hon tycker att hon får tillräckligt med feedback utifrån de behov som hon har.

Hon tycker att man ska vara medveten om att positiv feedback kan upplevas som en klapp på huvudet och befästa ställningen av en överordnad och en underordnad på ett ganska otäckt sätt ibland. Då är det bättre att tala om varför man gjort något bra och på vilket sätt och gärna fråga om personen vill ha kommentarer på det som hänt.

6.7 Intervju 7

Enhetschefen upplever att hon skulle vilja ha mera tid med sina medarbetare för att kunna diskutera etiska dilemman, handledning osv.

Hon tycker att hon finns tillgänglig för sina medarbetare då främst på grund av att många har tillgång till Internet och outlook något som enhetschefen har i sin mobil och kan läsa mail när som helst. Enhetschefen är placerad i en verksamhet men ansvarar även för annan verksamhet som ligger utanför denna.

Om hennes medarbetare behöver ha ett snabbt svar så ringer de och då vet hon att det är något som de vill ha svar på ganska snart. Får hon mail så kan hon förbereda sig och kanske ta reda på någonting hon inte vet inför mötet med medarbetarna.

Enhetschefen träffar sin personal för arbetsplatsträffar olika ofta beroende på var verksamheten är placerad. Men hon går ut på de olika ställena lite då och då för att höra hur det är.

Hon träffar sin närmast överordnade chef var fjortonde dag på chefsmöten samt ytterligare någon gång vid andra möten. Hennes chef finns tillgänglig på mobil, sms och mail och hon upplever att hennes chef inte känns svår att nå.

Positiv feedback kan vara både positivt och negativt och att det ska vara utvecklande men ”att man ger det på ett bra sätt även om det är negativt”. Man kan inte bara förvänta sig ros utan även ris ibland men det kan vara positivt i slutändan ändå.

Hon tycker att hon nog skulle kunna ge mycket mera positiv feedback men nämner inte hur det skulle kunna ske. ”Människan vill ju alltid känna sig ...eh...få uppskattning få bekräftelse... och är den tillräcklig ja det är ju individuellt det med...”. Hon ger mest muntligt men även materiellt som uppmuntran till gruppen när det gjorts något bra eller att de efterfrågat något som man kan ge för att visa uppskattning eller för att underlätta för medarbetarna. Ibland så kan de fira något tillsammans med en tårta eller smörgåstårta eller något annat trevligt i gruppen.

Hon ger feedback vid trevliga omständigheter och vid bra arbete även vid kriser och svåra samtal men anser att man alltid måste fundera över hur man ska lägga fram det man vill med feedback.

Att ge positiv feedback spontant så kan det bli över mailen och om det är något som hon kan fixa på en gång så blir det direkt, men de svåra samtalen kräver reflektion för att man ska använda rätt ord och så att det uppfattas på ett så bra sätt för den andra. Hon kan även ge förslag på förbättringsfeedback, att man kan vrida prismet och se det från en annan vinkel.

Enhetschefen anser att hon får feedback av sina medarbetare och sin chef och det är när hon gjort något bra, tagit på sig en uppgift eller utvecklat någonting och då kan hon få positiv feedback direkt.

Hon upplever att hon kan få förslag på förbättringar från både chef och medarbetare. Man måste ha en god självinsikt som chef noterar hon även. Det är viktigt att man kan känna själv att man gjort något bra och inte vara beroende av vad andra säger till en. Avslutningsvis säger enhetschefen ”men det är viktigt med feedback eller reflektion eller vad vi nu ska kalla det, för det är där vi lär oss saker det är ett lärande forum och att förstå”.

6.8 Intervju 8

Enhetschefen träffar sina medarbetare vid utvecklingssamtal en gång om året men enskilt förutom det blir inte så mycket. Den verksamhet hon ansvarar för besöks varje morgon för att höra hur det är. Men enskilt så är det inte så mycket hon träffar sina medarbetare. Arbetsplatsmöten sker var femte vecka och då träffar hon medarbetarna i grupp.

Hon anser att hon har tillräckligt med tid med sina medarbetare då hon alltid har sin dörr öppen för dem, även mobilen finns att ringa på. Enhetschefen sitter i sin verksamhet.

Upplever att hennes närmsta chef finns tillgänglig för henne då de dels träffas på chefsmöten varannan vecka och vid andra uppdrag. Samarbetet är bra och ”det har funkade väldigt bra”.

Positiv feedback det är något som gör att hon kan förbättra sig anser enhetschefen, utveckla och gå vidare i sitt jobb. För henne är positiv feedback även konstruktiv kritik men förmedlat på ett bra sätt så att hon kan jobba på att förändra något.

Enhetschefen tycker att kritik det är något man ska gå direkt med till den det berör och att inte ”surra runt i sjutton led” och sen gå till henne för att hon ska ordna upp det.

Positiv feedback det behövs ”ganska kontinuerligt men det behövs framför allt om man har fått kanske nå särskilda uppdrag eller nånting eller nått specifikt man ska göra”.

Positiv feedback kan vara att ge en tårta eller bjuda på nått extra festligt för att visa uppskattning men hon menar att feedback är någonting som pågår lite hela tiden för att få en process i det hela.

Att med hjälp av positiv feedback stärka någons självkänsla för att lyfta den personen och att ge negativ kritik på ett sådant sätt att det ändå blir positivt i slutändan för den det berör. En av en chef/ledares uppgifter är att hon ser sina medarbetare men att hon också ställer krav på dem. Det gör att de får någon sorts trygghet med positiv feedback en process som hon säger pågår hela tiden.

Hon kan ge både negativ och positiv feedback direkt vid en situation och ger spontant feedback om hon är närvarande vid tillfället det handlar om. Hon kan ge förbättringsfeedback vi händelser som rör brukare och deras anhöriga exempelvis. Men hon poängterar för medarbetaren att det är personens handlingar som är föremål för kritik inte personen som individ.

Enhetschefen får feedback från medarbetarna, från kolleger och sin chef, de som finns omkring henne alltså. Hon kan få positiv feedback under vanliga diskussioner, utbildningar hon går på och ibland liksom i farten. ”Det kommer lite då och då och det kommer liksom så naturligt så det är inte att man tänker...rakt upp och ner oj vilken bra feedback jag fick det var ju kul”. Hon kan även få det av sina kolleger som exempelvis att hon har lärt sig snabbt och att hon gör det bra.

Hon kan även få positiv feedback kollektivt tillsammans med kolleger av deras närmast överordnade chef vid möten de har gemensamt.

Hon tycker det är kul och intressant med chefskap och att man faktiskt kan påverka med hjälp av sitt ledarskap och hur mycket man styr.

6.9 Intervju 9

Enhetschefen menar att hon är tillgänglig för sina medarbetare på kontoret då dörren är öppen eller så via mobilen om hon är på någonting på annan plats och ett veckoschema finns på dörren. Enhetschefen har sitt kontor i sin verksamhet.

Skulle vilja ha mera tid till sina medarbetare, det är mycket tid för annat känner hon.

Hon har en närmast överordnad chef och henne träffar hon var fjortonde dag på chefsmöte men enskilt så blir det mera sällan någon gång om året bara. Hon tycker inte att hennes chefer finns tillgängliga på samma sätt som hon har krav på sig att vara tillgänglig för sin personal. Enhetschefen säger ”jaha inte i den bemärkelsen som det är krav att vi ska vara tillgängliga för vår personal, det är hon inte”.

Det är när man gjort någonting bra och att man har gjort ett bra jobb det är positiv feedback för henne. Positiv feedback för enhetschefen är ”man har gjort nått bra... att man har gjort ett bra jobb... det tycker jag är positivt”

Hon tycker positiv feedback är något som man ger lite då och då men allra helst när det är tufft på arbetet och att man kan lyfta fram att personalen gör ett bra jobb och klarat av liknande situationer förut på ett bra sätt. Hon ger feedback muntligen men kan även ge det som en handling genom att exempelvis bjuda på något till personalen "extra guldkant ibland för personalen". Hon ger alltid feedback vid positiva händelser för då är det lättast att ge positiv feedback "det säger sig självt att det kommer automatiskt" men även när det är tufft för det är då det verkligen behövs anser hon.

Positiv feedback ges direkt om hon är närvarande vid händelsen men annars så ges feedback vid lämpligt tillfälle. Kan ge förbättringsfeedback men det är helt beroende på situationen.

Hon upplever att hennes medarbetare blir glada när de får bekräftelse på att de gjort något bra och att de är nöjda. Hon tror även att det bidrar till bättre stämning i gruppen om man som chef är positiv än om man hela tiden skulle leta fel hos personalen.

Relationen med medarbetarna känns bra dels för att hon kan yrket från grunden och dels att hon känner flera i gruppen då hon arbetat på enheten förut som undersköterska innan hon utbildade sig vidare till chef.

Hon kan få positiv feedback vid någon gemensam utbildning eller planeringsdag och då i grupp, inte enskilt. Detta att få enskild feedback är något hon saknar och även tagit upp på medarbetarsamtal med sin chef att det är något hon skulle vilja ha. Att chefen hörde av sig någon gång spontant till henne och att det inte bara är enhetschefen som ringer om hon vill sin chef någonting. "Jag antar att allting är bra så länge jag inte hör någonting" är slutsatsen enhetschefen drar. Hon tycker inte att hon får tillräckligt med feedback men som hon säger hör hon inget så är väl allt bra. Men menar ändå att relationen till närmast överordnade chef är bra de gånger de är tillsammans och säger att det är väl det som gör att man är trygg fast hon inte alltid får den feedback som hon skulle vilja ha.

7 Analys

Analysen som sådan ger oss en uppfattning om vad de olika enhetscheferna anser att positiv feedback är för dem. Analysdelen omfattar intervjuerna med enhetscheferna. Vi kommer att besvara våra frågeställningar med hjälp av empiri och teori.

7.1 Kommunikationsformer vid positiv feedback

Vi börjar vår analys med att ta upp vilken typ av kommunikationsformer som vanligen används när det handlar om att ge och få positiv feedback. Tar här även upp kroppsspråket som en del i kommunikationen. Det kommer även en fördjupning i hur man ger muntlig positiv feedback, spontant eller reflekterande.

Enligt enhetscheferna så förekommer positiv feedback från både medarbetare, kolleger och överordnad chef. För att ge positiv feedback till medarbetarna så använder fem av nio enhetschefer oftast muntlig kommunikation. Enligt Köning (2007) ska muntlig feedback till en grupp bara vara positiv feedback. När man ger en individ i gruppen positiv feedback så kan det upplevas som favorisering av denna av gruppen, vilket man undviker genom att lyfta olika personer vid olika tillfällen.

De resterande fyra enhetscheferna använder sig av både muntlig och skriftlig kommunikation. Intervjuperson 4 använder sig av fax för att nå ut till hela personalgruppen för att alla medarbetare inte arbetar samtidigt.

Skriftlig positiv feedback kan vara både bra och dåligt. Bra genom att individen eller gruppen kan läsa om och om igen det som var positivt. Det som kan vara sämre är att skriftlig positiv feedback till individen måste vara så tydlig som möjligt för att inte kunna misstolkas (Köning 2007).

Sättet att kommunicera kan variera beroende på tid och tillfälle, mail, muntlig och skriftligt. Med nya tekniker så förändras sätten att kommunicera där människan tolkar för att förstå det som sägs och menas. Jacobsen och Thorsvik (2002) skriver om informell och formell kommunikation, där informell handlar om muntlig kommunikation där man möts ansikte mot ansikte och formell handlar om skriftlig. Författarna skriver att det finns forskning om att anställda litar mer på den muntliga kommunikationen. Moe (1995) påtalar att språket kan användas i alla sammanhang på grund av att det är så flexibelt, det är en del av vår vardagskunskap med hjälp av detta tolkar vi och uppfattar det som sker i en viss situation.

Materiellt så menar några av enhetscheferna att de ger det i form av ”extra guldkant på tillvaron” eller kanske en smörgåstårta på arbetsplatsträffar som en liten uppmuntran. Vanligas är att man som ett maktmedel använder sig av materiella resurser och belöningar och de används i relationerna mellan olika individer och grupper. Om det är ett jämlikt förhållande mellan de olika aktörerna så utövas ingen makt dem emellan (Jacobsen och Thorsvik 2002).

Som vi tolkar det så förekommer positiv feedback. När det gäller att förmedla positiv feedback så sker det med olika kommunikationsformer. Mail är ett enkelt sätt att ha en kontakt och då framför allt säger intervjupersonerna med närmast överordnad chef. Vi anser att i dagen samhälle så använder väldigt många människor e-post för att kommunicera och det är en snabb kommunikations kanal som kommer att bli allt vanligare.

Vi kan även se att synen på vad positiv feedback är och hur den ska förmedlas är olika från chef till chef, men intrycket är att de alla anser det vara något som är viktigt i relationen till medarbetare, kolleger och chef.

Flera av respondenterna anser att det finns ett behov av mera positiv feedback hos medarbetarna. Men att det kan vara svårt att ge positiv feedback på grund av olika omständigheter, som brist på tillfällen att vara med ute i verksamheten där det händer. Att ge medarbetarna positiv feedback i form av materiell uppmuntran förekommer men inte så ofta då det inte finns resurser för detta.

I och med teknologins framfart så menar Jacobsen och Thorsvik (2002) och Giddens (2006) på att man förlorar möjligheten att se kroppsspråket och hur individen reagerar på budskapet, det är inte bara språket som är det avgörande i kommunikationen. Kommunikation är en viktig del i organisationen, det handlar om samspel mellan individer och grupper.

Samtliga intervjupersoner anser att kroppsspråket och röstläget har betydelse för hur andra uppfattar det som förmedlas. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) är kroppsspråket något som man är omedveten om men det förmedlar ändå ca 55 % av det man vill framföra vilket är viktigt att känna till. Moe(1995) talar om språket som en mindre del av kommunikationen än vad kroppsspråket utgör.

Intervjuperson 6 påtalar att rösten är en avgörande faktor som påverkar hur hon tolkas. Intervjuperson 5 säger att kroppsspråk och röstläge är något som hon diskuterar tillsammans med medarbetarna när det gäller bemötande av boende och brukare. Det handlar om att ge omedveten feedback där beteendet har betydelse genom kroppsspråk, ord och röst (Köning 2007). Symbolisk interaktion tar upp att talet och kroppsspråket tillsammans är den största kommunikationskanalen och att det är viktigt i ett mänskligt samspel, det handlar om symboler. Kommunikation mellan sändare och mottagare innebär att meningsfyllda gester används för att budskapet ska uppfattas på samma sätt hos båda parter.

Muntlig positiv feedback sker företrädesvis på två sätt dels genom direkt feedback eller efter att den som ger feedback har hunnit reflektera över hur den ska ges (Köning 2007). Tre av nio enhetschefer (1, 8, 9) säger att de är spontana när de ger positiv feedback. Resterande sex enhetschefer tycker att de är spontana men säger samtidigt att de reflekterar och att det beror på situationen. ". Köning (2007) menar att bästa tillfället att ge positiv feedback är när chefen har reflekterat över hur den ska ges så kallad medveten feedback. Öiestad (2005) skriver att vid medveten feedback kan man skydda eller stärka, relationen och känslor.

Intervjuperson 7 säger "så klart det kommer alltid mera spontant men det är dom svåra samtalen som man måste reflektera över att ... hur man ska säga ... vad man ska lägga in för ... ord". Öiestad (2005) tar upp att för att få ut mesta möjliga arbetsprestation av medarbetarna behöver man bekräfta dem och att medarbetarna känner sig värdesatta.

Lindgren (2007) påpekar att organisationen förändrats genom att chefen idag ska arbeta mera på att få med sig sina medarbetare då det gäller deltagande och engagemang i arbetet. Moe (1995) menar att de olika sammanhang som en individ rör sig emellan gör att man måste kunna agera i en mängd olika roller som kräver att man är anpassningsbar och flexibel samtidigt så ska man vara sig själv i många olika sammanhang.

Som vi uppfattar det så är enhetscheferna medvetna om kroppsspråket och dess inverkan på kommunikation. Vi funderar på om det finns en medvetenhet att via e-post så kan det bli missuppfattningar och då framför allt när man skriver till en hel grupp. När man använder e-post vilket i det här fallet de gör så minskar den naturliga kontakten och upplevelsen av en personlig kontakt minskar. Vi tycker att det är intressant att kroppsspråket i samspel med språket utgör en så viktig del av kommunikation mellan människor. Det är som kommunikations teori säger att kroppsspråket sker omedvetet. Vi har en förståelse för att det kan vara bra att ge positiv feedback när man har reflekterat men som vi uppfattat så är det beroende på situationen om enhetscheferna reflekterar innan de ger feedback eller ger det spontant.

Vi tror också att en bidragande orsak till att man inte reflekterar är på grund av tidsbrist. Vi tolkar att det inte finns den tid för enhetscheferna att vara med ute i verksamheterna på samma sätt som tidigare genom att organisationen förändrats.

7.2 Omfattning av positiv feedback

Här presenterar vi i vilken utsträckning enhetscheferna får positiv feedback från medarbetare, överordnad chef och kolleger. Vi redogör även för hur och när enhetscheferna ger sina medarbetare positiv feedback och om de tycker att de ger tillräckligt.

Från medarbetarna får åtta enhetschefer positiv feedback, intervjuperson 4 säger att hon får positiv feedback av vissa medarbetare och då muntligt.

Intervjuperson 9 säger att hon inte får positiv feedback nämnvärt. Att få erkännande av andra för ett bra arbete kan ge ökad motivation och engagemang i arbetet (Jacobsen och Torsvik, 2002).

Från överordnad chef så säger alla nio enhetschefer att relationen är bra, men att få positiv feedback så anser fyra enhetschefer att de skulle vilja ha mera, en av enhetscheferna har inte funderat så mycket på detta och fyra av enhetscheferna tycker att de är nöjda med den positiva feedback de får. Artikeln från Socialstyrelsen (2003) skriver att chefer själva behöver stöd och uppbackning från överordnad chef.

Åtta av intervjupersonerna säger att de ofta får positiv feedback från överordnad chef både muntligt och via mail. Enskilt så är det vid medarbetarsamtalen eller vid behov, i grupp så är det var 14:e dag på chefsträffar eller andra ärenden. Intervjuperson 9 upplever att positiv feedback endast förekommer på medarbetarsamtalet med överordnad chef men kan ibland förekomma i kollegiegruppen. Intervjuperson 3 tycker att hon får positiv feedback ibland av överordnad chef. Enligt tidigare forskning så behöver enhetscheferna också uppmuntran och stöd från närmaste chef för att kunna förmedla ett positivt ledarskap. Ledarskapet innebär att man som enhetschef måste hantera relationen med sin egen överordnade chef väl för att arbetet ska kunna bedrivas (Socialstyrelsen 2003).

De flesta av enhetscheferna påtalar att de är medvetna om att deras överordnade chef har mycket att göra och är väldigt upptagen, så de vet att hon finns där även om de inte träffas ofta. Intervjuperson 9 säger att eftersom chefen inget säger så är det väl bra. Intervjuperson 4 ”säger att det tröskar på”. Öiestad tar upp att det finns en ”hunger” av positiv feedback, något som alla vill ha vilket kan leda till ökat självförtroende.

När man ger positiv feedback kolleger emellan förekommer det mest muntligt. Intervjuperson 3 tycker att kolleger är dåliga på att ge positiv feedback. Medarbetarna vill ha positiv feedback men det är ofta brist på detta, det är bättre att ge lite feedback än ingen alls. Det är viktigt att se till individen och situationen hur varje individ fungerar (Köning 2007).

Vi har tydligt kunna ana att få positiv feedback som enhetschef upplevs stärkande men att det finns en ”hunger” är svårt att kunna urskilja hos intervjupersonerna. Det verkar som om att det finns olika önskan om att få positiv feedback och det kan ha att göra med hur man är som person, att det finns olikheter.

Vi tolkar att i chefskapet ingår ett självständigt arbetssätt vilket gör att enhetscheferna vet att de gör ett bra jobb och förväntar sig inte positiv feedback, eftersom det i yrkesrollen ingår att sköta sig själv och hör man inget från överordnad chef så är det bra.

I studien tolkar vi det som att positiv feedback från medarbetarna är något som förekommer till viss del. Vi uppfattar att får man positiv feedback så ökar självkänsla och motivation i arbetet. Vi tror att det har stor betydelse vilken kontakt och stöd man har ifrån överordnad chef men även ifrån medarbetarna och kolleger.

Som vi tolkar enhetscheferna är relationen till överordnad chef är bra, men teorin symbolisk interaktionism säger att få stöd och uppmuntran kan variera och det kan bero på relationen, genom att det är ett samspel mellan oss människor. Hur bra är relationen egentligen, är det något som man säger eller finns det olika sorter ”bra” relationer, vi tycker det är svårt att bedöma hur det verkliga förhåller sig. Vi anser att makt är något som finns men inte syns utåt men finns under ytan, är det den underförstådda makten som påverkar. Det framkommer att några av enhetscheferna har både bra relation och nära kontakt med överordnad chef men flera påtalar samtidigt att de önskar att få mer positiv feedback av chefen.

När det gäller medarbetarna så säger tre av nio enhetschefer att de ger positiv feedback till medarbetarna när det är tufft och jobbigt på arbetsplatsen. Tre av nio intervjupersoner ger positiv feedback lite då och då, tre av nio säger att de ger positiv feedback vid behov eller när det är befogat. Behovet av motivation kan vara olika för varje individ, alla i en organisation behöver bli motiverade, men kanske inte av samma saker.

På frågan ”Tycker du att du ger tillräckligt med positiv feedback”, svarar många att man aldrig kan ge för mycket, dels beroende på att medarbetarna vill ha hur mycket som helst och att de inte har tiden för att möta medarbetarna på ett sådant sätt att de kan ge dem tillräckligt med positiv feedback. ”Ja så här är det väl ska man hinna se varje medarbetare, bekräfta dem mera så skulle man ha färre så är det ju. Men det beror ju alldeles på vilka krav man lägger på en enhetschef också och vad man lägger i enhetschefsrollen”.

Symbolisk interaktion säger att en viktig del är hur vi tolkar varandra, det kan vara så att man ger eller får feedback men den som tar emot uppfattar inte det som positiv feedback.

Antalet medarbetare som enhetscheferna har under sig varierar från 30 till 56, de flesta har över 40 medarbetare. I socialstyrelsens rapport (2003) så säger de att för att chefer ska kunna ge stöd och motivera sin personal så bör inte antalet medarbetare vara fler än 30-35.

Motivera genom feedback handlar om att alla vill bli sedda och det är ett effektivt sätt är att kommunicera. För att man som chef ska få motiverade medarbetare så behöver de bli sedda i sitt arbete (Köning 2007).

Intervjuperson 1 säger ”de säger bara att de ska ha beröm och beröm men de måste ju ge mig en andledning först”. Makt i organisationen är att ha kontroll över materiella resurser och belöningar (Jacobsen och Thorsvik 2002).

Intervjuperson 8 tar upp att det inte är så lätt för henne att säga att hon ger tillräckligt med feedback utan att det är medarbetarna som är de som kan svara på detta, men feedback är ett sätt att tänka för henne, en annan intervjuperson 6 har ett coachande ledarskap som arbetssätt. Kommunikationen har stor betydelse mellan människor i samspel där vi ger budskap och får information. Kommunikation är en viktig del i organisationen, och att så länge vi människor ska samordna aktiviteter, så finns det behov av kommunikation. Kommunikationsprocessen handlar om sändare och mottagare, sändaren är den som skickar ett meddelande och mottagare är den som tar emot och tolkar meddelandet (Jacobsen och Thorsvik 2002).

Vi uppfattar att det finns en medvetenhet om vikten av att ge positiv feedback men att man kan känna svårighet att ha tid och möjlighet att ge. Enhetscheferna pratar om att det är stödjande att få positiv feedback själva och som i sin tur gör dem medvetna om att ge positiv feedback till medarbetare. Vår tolkning är att makt i ledarskap är att själv kunna som enhetschef bestämma om och när man tycker att det är befogat att ge medarbetarna positiv feedback. Något som vi har tänkt på är att antalet medarbetare varierar men det är bara en enhetschef som påtalat att de tycker de har för många underanställda och de andra säger att det är tiden som inte räcker till.”

7.3 Upplevelsen av positiv feedback

Här redogörs för hur enhetscheferna upplever positiv feedback och viken effekt de upplever att den har både på dem själva och på medarbetarna.

Sex stycken av enhetscheferna tycker det är stärkande, roligt och man blir glad av positiv feedback. Intervjuperson 1 säger ”jag tycker det är utvecklande att bli speglad för det är svårt att vända på glasögonen och titta på sig själv”. Öiestad (2005) tar upp vad positiv feedback är, ”att få upp ögonen för något hos en annan person och att förmedla det du ser till personen i fråga”. Det i sin tur kan leda till trygga medarbetare som törs lita på sig själva.

Giddens (2003) refererar till Mead som menar att det är språket som kan hjälpa individen att se på sig själv och genom andra bli medveten om sina handlingar.

Intervjuperson 6 anser att det är olika vem som ger feedback och om de verkligen menar vad de säger ”ibland finns det annat bakom som om jag känner att det behöver jag inte från dej så att det är väldigt olika vad det är för nått faktiskt”.

Intervjuperson 7 anser att det alltid är bra med reflektioner sedan säger hon att det är roligt om den är positiv, intervjuperson 9 säger att hon saknar positiv feedback. Symbolisk interaktionism talar om att vi kan se oss själva i andras ögon där språket och symboler är viktiga i det mänskliga samspelet.

Det handlar även om att man som människa ska kunna sätta sig in någon annans situation så kallat ”rolltagande”, att det finns en förståelse för en annan individ och att kunna se utifrån dennes synvinkel.

Här tycker vi att det framkommer att positiv feedback har en tydlig påverkan på enhetscheferna. Här är det viktigt att man talar om hur man upplever att andra gör, för att få någon att utvecklas och att man växer som individ eller grupp.

Det är som feedback teorin säger man behöver tala om vad man ser, men vi anser att man kan vara mindre bra på att berätta vad man sett. För att man egentligen inte träffas ansikte mot ansikte speciellt ofta och om man inte varit där, har man sett något då?

Får man inte reda på vad som är bra så är det svårt att kunna göra förändringar. I intervjuerna så har vi kunnat se en tendens av att de inte förväntar sig så mycket positiv feedback för egen del. I chefskapet ingår det, tolkar vi, att vara självständig och det finns en tendens att så länge enhetschefen inte hör något så har hon gjort ett bra arbete.

För att vi ska kunna förstå varandra så använder vi vardagskunskap och/eller sunt förnuft för att tolka det vi uppfattar men får vi inte någon feedback så tolkas det som att allt är bra. Samtidigt så finns det alltid en osäkerhet om det tolkats korrekt eller inte.

Enhetschefernas upplevelse av att få tillräckligt med positiv feedback, där säger fyra intervjupersoner att de är nöjda med den positiva feedback som de får medan tre stycken gärna skulle ta emot mera positiv feedback.

Intervjuperson 1 säger att hon sköter sig själv men checkar ibland av med överordnad chef om hon är på rätt spår, intervjuperson 3 säger att det är ju hennes jobb och intervjuperson 2 tar upp att vi är olika och har olika behov av positiv feedback. Intervjuperson 9 upplever att hon inte får tillräckligt med positiv feedback medan intervjuperson 7 inte har funderat så mycket omkring positiv feedback men hon anser att det handlar om självinsikt.

För att leda och göra ett bra arbete så behöver enhetschefer stöd och uppbackning från sin chef för att det ska bli ett positivt ledarskap. Alla är olika och det innebär att vi inte blir motiverade av samma saker eller har lika stort behov av motivation (Jacobsen och Thorsvik 2002). Positiv feedback ges när någon gjort något bra men även när man vill förstärka någonting hos personen ifråga (Köning 2007).

När man talar om effekten av positiv feedback på medarbetarna tycker sju av intervjupersonerna att den har effekt genom att medarbetarna växer, hittar nya vägar, vågar framföra åsikter och att det stärker självkänslan hos många.

Intervjuperson 4 säger att effekten av att ge medarbetarna positiv feedback kan vara, ”när man hör att man är på rätt väg, och det är klart då växer man och då trappar man ju upp ändå mer och hittar nya vägar hela tiden”. I forskningsartikeln så tas det upp att får man positiv feedback för sina prestationer så ökar motivationen för att uppnå högre mål (Locke 1996).

Vi kan tydlig se att behovet av positiv feedback är olika, genom att några påtalar att de inte förväntar sig det och att några skulle vilja ha mer positiv feedback. Som vi tolkar det utifrån enhetschefernas egna bedömningar så ger de positiv feedback även om de inte alltid får det från överordnad chef. I en relation mellan över och underordnad så före kommer alltid makt. Makt exempelvis att belöna för gott arbete eller inte, att inte ge kan upplevas som en bestraffning. Med detta tycker vi att det kanske kan förklaras, om man inte får positiv feedback så blir det som en bestraffning inte något som motiverar, lyfter individen.

Vi håller med Locke (1996) att får man höra att man gjort någonting bra så ökar motivationen att uppnå målen som finns uppsatta för den organisation man verkar inom.

7.4 Koppling mellan att få och ge positiv feedback

Vi kan inte se någon klar koppling mellan att får enhetschefen positiv feedback så ger de positiv feedback, men det finns en medvetenhet om att positiv feedback är viktigt. Vi tolkar att samtliga intervjupersoner upplever att de ger positiv feedback, men att de ibland skulle behöva ge mer positiv feedback. Många av enhetscheferna anser att tiden är en bidragande orsak till att de inte ger så mycket feedback som de skulle vilja eller kunna.

Vi kan även se att de tycker att de får positiv feedback men i olika stor utsträckning, flera nämner att de vill ha mer positiv feedback.

En fundering som kommer upp är om man inte har så stort behov av positiv feedback själv, ger man då i sin tur mindre positiv feedback till andra och omvänt.

Motivations teori tar upp att erkännande för bra utfört arbete är av stor betydelse, vilket visar hur kompetensen hos arbetsledningen är och vägledningen som utförs av denna, samt relationen mellan över och underordnade. Som individ har alla behov av bekräftelse och att få vägledning i olika situationer. Kan det vara så att, det som en individ tycker är viktigt inte är viktig för andra. Några av intervju personerna ansåg att positiv feedback inte var så viktig för dem, tänker de vidare på detta, om detta är lika för medarbetare. Blir resultatet att deras medarbetare får lite/ingen positiv feedback. Det kanske inte blir en medvetenhet om positiv feedback. En bidragande orsak till att inte ge positiv feedback kan vara att man känner sig hotad av duktigheten hos andra.

Vi tror att får man mycket positiv feedback så betyder det inte att man ger positiv feedback, men det finns en större chans att ge positiv feedback genom den kultur som finns i organisationen. Mycket beror nog på situationen och arbetsgruppen, om man har en kunskap om den arbetsgrupp man leder.

8 Diskussion

Syftet med vår uppsats är att ta reda på hur enhetscheferna anser att de ger och hur de får positiv feedback och i hur stor utsträckning feedback förekommer inom vård och omsorg i en kommun. Vi anser att vår frågeställning har besvarats.

Vi tycker att det har varit intressant och givande att undersöka positiv feedback utifrån enhetschefens syn. Vi har fått ett perspektiv hur man använder sig av positiv feedback och är medvetna om att det varierar från individ till individ hur mycket positiv feedback man behöver men det är något alla behöver tror vi.

I stort så tycker vi att samtliga medverkande enhetschefer gav ett intryck av att de ger positiv feedback men de vill ge mera för det är inte tillräckligt idag. Kanske vår undersökning har lett till en större medvetenhet om positiv feedback och startar en process. Att få positiv feedback från överordnad chef och medarbetare förekommer.

Att hitta tidigare forskning om enhetschefer och positiv feedback har inte varit särskilt enkelt. Vi har sökt på många olika begrepp som har anknytning till ämnet men det har inte resulterat i speciellt mycket material. Detta kan bero på att vetenskaplig forskning om positiv feedback inte är så uppmärksammat ännu.

I vår studie av positiv feedback så har det endast varit kvinnliga enhetschefer som deltagit detta därför att det inte funnits några manliga chefer i vårt undersöknings område. Även den närmast överordnade chef som de har är kvinna. En intressant fråga kan vara hur resultatet blivit om det varit lika många manliga chefer som kvinnliga. Vi tycker att har man samma chef så skulle den positiva feedback de får vara av samma omfattning, men vi är alla olika och har olika behov. Det finns relationer som är tätare/närmare och vissa av enhetscheferna är det lättare att nå och att de uppfattar positiv feedback på ett annat sätt.

I flera böcker syns likheter hur författarna uppfattar positiv feedback och att den är viktig, att bli sedd av chefen kan ge signaler till medarbetaren att de är på rätt väg och kan öka självkänslan.

Vi har under intervjuerna hört att det funnits en enkätundersökning där en fråga tar upp feedback. Det hade varit intressant att kunna få ta del av den för att kunna se hur medarbetare uppfattar feedback, men eftersom vi fick höra om enkäten så sent, fanns inte möjlighet att fråga om vi fick ta del av den.

Vi undrar om det kan vara så att med positiv feedback kan man få medarbetarna arbeta mot de mål som finns, som ett redskap för förändring och utveckling i en organisation.

Det är intressant att enhetschefen kan se att positiv feedback har effekt. Vi tror att genom positiv feedback så blir man motiverad och prestationen ökar något som motivations teorin tar upp. Vi behöver få höra vad vi gör bra men även vad som kan förbättras.

Positiv feedback kan ju vara att även få negativ feedback anser fler enhetschefer, för att då kan individen få reda på vad som behövs ändras och det kan bli till något positivt i slutändan. Vi tycker det är tänkvärt, många gånger så tycker man att negativt är personliga påhopp men det kan vara beteendet som behöver ändras. För det är något som både intervjupersoner och teori tar upp, för att få till stånd en förändring behöver man bli sedd och uppmärksammas och att man får höra detta, alltså positiv feedback.

Vi tyder det som att, genom mera positiv feedback så kan man arbeta med personalen för att få dem att arbeta mot de mål som enhetschefen vill. Man har som enhetschef makt att välja om man vill ge medarbetarna belöning i form av positiv feedback eller att avstå från detta.

Metodologiska reflektioner

Generellt så kan vi bara säga att den studie vi gjort gäller endast för den kommun vi undersökt. Vi har gjort intervjuer på var sitt håll och vi tycker att det har gått bra men någon fråga har vi fått förtydliga. Det kan ha blivit ledande, men det är inget som återkommit, vi har inte behövt förtydliga eller formulera om frågan för alla och vi anser att det inte påverkat vår undersökning.

Intervjuerna har fått tagit den tid som behövs och det har inte funnits något störande moment under intervjutillfället vilket gjort att dessa genomförts på ett tillförlitligt sätt anser vi.

Vi anser att vi hållit oss till ämnet vi skulle undersöka. Vi utgår från att de svar vi fått under intervjuerna har varit korrekta och sanningsenliga för det är enhetschefernas egna tolkningar och uppfattningar som efterfrågats.

Att spela in på band var inte störande i sig som vi upplever det. Något som vi informerade om före intervjun var att vi eventuellt behövde vända sida på inspelningsbandet och därför behövde "hålla koll" på bandspelaren. Eftersom vi informerade om detta så tror vi inte att det påverkade intervjun nämnvärt.

I vissa situationer har intervjupersonerna svarat på en fråga innan vi hunnit ställt den, detta på grund av att frågorna går lite i varandra. När vi har gjort analysen så har vi varit eniga om tolkningen. Men vi kan se att den som gjort intervjun har ett tolkningsföreträde på grund av att man setat ansikte mot ansikte och fått ta del av kroppsspråk.

Förslag till fortsatt forskning

Studera vad medarbetare tycker för att få deras upplevelse av positiv feedback.

Finns det någon skillnad i positiv feedback, manligt och kvinnligt?

Kan man se om positiv feedback är en fråga om var i hierarkin, man befinner sig?

Kan det ha med status att göra hur beroende man är av positiv feedback?

Litteraturlista

Askeberg Ingrid. (2008, september, 25). Tre vägar till bättre feedback. *Dagens Nyheter*, s. A36
<http://www.presstext.se/online/display.php?set=S5&xid=DN200809251197292976>

Bryman Alan. (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Giddens Anthony. (2003). *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen Dag Ingvar, Thorsvik Jan. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Helkama Klaus, Myllyniemi Rauni, Liebkind Karmela. (2004). *Socialpsykologi, - en introduktion*. Malmö: Liber

Köning Stephanie. (2007). *Motivera genom feedback*. Malmö: Liber

Lindgren Hans. (2007). *Mellanchef: ett komplext uppdrag*. Mareld

Locke Edvin A. (1996). *Motivation through conscious goal setting*. Cambridge University Press.

Maltén Arne. (1998). *Kommunikation och konflikthantering – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur

Moe Sverre. (1995). *Sociologisk teori*. Lund: Studentlitteratur

Nilsson Pea. (2006, mars, 5). Feedback ger arbetslust. *Dagens Nyheter*, s.D1.
<http://sob.btj.se/sb/FrontServlet?sension=6834200&service=10&brick=AsokFulltext...>

Sanitioso Rasyid Bo & Wlodarski Rafael. (2004). *Personality and Psychology Bulletin*
<http://psp.sagepub.com> at högskolan Dalarna act 28 2008

Svedberg Lars. (2007). *Gruppsykologi: Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Andersson Felé Lena. (2003). *Hur många direkt underställda kan en chef ha? – om kontrollspann i vård och omsorg*.

Vetenskapsrådet. (1990). *Forskningsetiska principer* ISBN: 91-7307-008-4
Elanders Gotab

Öiestad Guro (2005). *Feedback*. Malmö: Liber

Bakgrunds frågor

- Vilken utbildning har du?
- Vilken yrkestitel har du?
- Vilka arbetsuppgifter har du?
- Hur många år har du i yrket?

- Hur många medarbetare har du under dig?
- Hur ofta träffar du dina medarbetare, enskilt eller i grupp?
- Finns du tillgänglig för dina medarbetare?
- Hur upplever du din tid med medarbetarna?

- Hur många chefer har du över dig?
- Hur ofta träffar du dina chefer, enskilt eller i grupp?
- Upplever du att dina chefer finns tillgängliga för dig?

- Har du en egen mentor/handledare?
- Om ja, hur ofta har du handledarsamtal?

- Hur definierar du positiv feedback?
- När behövs positiv feedback, upplever du?
- Anser du att kroppsspråket, röstläget och ordvalet har betydelse för hur andra uppfattar det du säger eller gör?

”Ge frågor”

- Ger du positiv feedback, hur ger du det (muntligt, skriftligt eller materiellt)?
- Under vilka omständigheter ger du positiv feedback? (Vid jobbiga situationer, vid bra arbete, kriser, trevliga omständigheter?)
- Ger du direkt positiv feedback vid en situation?
- Ger du spontan positiv feedback eller reflekterar du över hur du ger positiv feedback?
- Ger du förslag på hur man kan göra saker ännu bättre i samband med positiv feedback? (förbättringsfeedback)

- Dokumenterar du på något vis när du ger positiv feedback (så du vet när och vem du gett feedback)?
- Får du någon respons när du gett positiv feedback?
- Hur upplever du att positiv feedback tas emot?
- Har positiv feedback någon effekt som du har märkt? Kan du ge några exempel?
- Tycker du att du ger tillräckligt med positiv feedback?
- Vad tror du är orsaken till att du ger så mycket/lite positiv feedback?
- Vad skulle kunna göra så att du gav mer positiv feedback?
- Hur tycker du relationen med medarbetarna är?
- Diskuterar medarbetarna och du om positiv feedback?
- Får du utbildning när det gäller positiv feedback/coachning?

”Få frågor”

- Får du positiv feedback, om ja, av vem och hur får du det (skriftligt, muntligt, materiellt)?
- Under vilka omständigheter får du positiv feedback?
- Får du direkt positiv feedback vid en situation?
- Hur upplever du den positiva feedback du får?
- Får du förslag på hur du kan göra saker bättre i samband med positiv feedback?
- Upplever du att du får tillräckligt med positiv feedback?
- Vad tror du är orsaken till att du får mycket/lite feedback?
- Hur tycker du din relation med chefen/cheferna är?
- Diskuterar ni positiv feedback, kolleger emellan och chefer?
- Är det något du vill tillägga.
- Kan jag återkomma om jag kommer på ytterliga frågor eller om jag känner att jag skulle vilja få ett förtydligande svar på någon fråga?