

100

ideer til feedback

af Anders Stahlschmidt

Feedback er fantastisk, men hvordan gør man?

Det er nemt og svært. Her er 100 ideer, der stammer fra bogen "Førstehjælp til Feedback".

1. Feedback er noget, vi giver andre, så de vokser. Bare det at vise andre, at vi ser dem, følger dem, interesserer os for dem, er i de fleste tilfælde nærende.
2. Respekt og tillid er forudsætningen for effektiv feedback. Den, der modtager din feedback, skal kunne stole på, at du vil og kan give noget, han eller hun kan vokse af.
3. Negativ feedback kan også være god feedback. Ligesom en radiator, der er for varm, skal have besked på at skrue lidt ned, kan nogle personer have brug for god, negativ feedback. F.eks. hvis du synes, de fylder for meget på din eller andres bekostning, eller hvis de går i en helt forkert retning.
4. Positiv feedback er ikke i alle tilfælde det samme som god feedback.
5. Alle har brug for anerkendelse. Mennesket er et flokdyr, der har behov for at vide, at de hører til. Uden feedback fra andre bliver vi ensomme, og det er nedbrydende.
6. Alle har brug for at blive korrigeret. Selv de dygtigste og mest magtfulde mennesker risikerer at gå til i egen selvtillid, hvis ingen retter lidt på dem eller giver dem et godt råd.
7. Det er en god idé at være udhvilet og have overskud, når man vil give andre feedback. Hvis man har underskud, risikerer man, at ens egne følelser og begrænsninger forurener den feedback, man giver.

HENSIGTEN

8. Find den positive hensigt hos den, du giver feedback. Alle de handlinger, du forholder dig til, udspringer af en hensigt, og den er sjældent ond. Selv dem, du synes modarbejder dig, eller som åbenlyst har andre interesser end dig, har som regel en hensigt, der giver mening.
9. Brokkehoveder er som regel meget ambitiøse mennesker, hvis ambitioner er blevet usynlige. Find dem!
10. Negative Fejl-Finn vil som regel være sikker på, I ikke begår fejl. Husk, at det er godt at have sådan en på holdet.

11. Spørge-Jørgen vil gerne forstå meningen. Er det en ondsindet ambition? Kan de irriterende spørgsmål tilføje givtige refleksioner?

12. Klodsmajoren vågner ikke hver morgen og tænker: I dag har jeg virkelig lyst til at vælte ting og spilde kaffe ud over nogens hvide nederdel og vigtige dokumenter. At skælde ud eller udtrykke opgivende irritation gør ofte klodsmajoren usikker og endnu mere klodset.

13. Anerkend den positive hensigt. Også selvom den strider imod dine egne hensigter og interesser. Vis, at du har forstået, hvad det er, personen vil.

14. Gør dig klart, hvad din egen hensigt er, og overvej, hvordan du bedst formidler den hensigt over for den person, du vil give feedback. Nogle mennesker skal have det skåret ud i pap: "Jeg vil gerne hjælpe dig".

15. Lad ikke dine egne følelser styre din feedback. Folk, der kun giver feedback for selv at få afløb for vrede, frustration eller for at få opfyldt et behov for selv at blive anerkendt, giver sjældent god feedback.

16. Hav samtidig følelserne med, når du giver feedback. Hvis du slet ingen følelser har med i det, du siger, er det svært at have tillid til, at du forstår den andens følelser.

KRITIK

17. Forvent ikke, at den, der modtager din feedback, automatisk kan se din konstruktive hensigt.

18. Kritik opfattes som et angreb. Uanset hvor konstruktiv du selv mener, den er.

19. Undgå bebrejdelser. Ingen kan bruge dem til noget.

20. Fremsæt din kritik som et ønske. På den måde viser du, at du ikke afviser personen, men tværtimod vil have noget af personen.

21. Fremsæt din kritik som et godt råd. Et råd anviser tit en vej og virker derfor ikke så lammende som f.eks. en anklage.

22. Fremsæt din kritik som en anekdote, en historie, alle kan lære noget af. På den måde kan du undgå, at kritikken opfattes personligt. Du kan måske endda fortælle historien om dengang, du selv erfarede det, du mener, personen skal lære.

23. Oversæt fejl og mangler til handlingsanvisninger, henstillinger og ønsker.

24. Kritiser aldrig personen, ret din kritik mod det, personen har gjort.

25. Gør dig klart i, hvor høj grad din kritik bygger noget, du faktisk kan beskrive med konkrete eksempler eller på en diffus følelse, du har.

26. Overvej, om din kritik er nødvendig. Ofte kan man nøjes med at fokusere på det, der fungerer, og ved at få det til at fungere endnu bedre, bliver fejlen, man ville kritisere, uden betydning. (Svært for mange i vores kultur, jeg ved det).

27. Begynd ikke en kritisk sætning med "Du". Start hellere med "Jeg".

28. Der er ingen objektiv sandhed. Kritik er altid subjektiv og skal afleveres subjektivt med tydelig afsenderadresse.

29. Hold ikke lange foredrag med endeløse kritikpunkter.

30. Vi lærer ikke ret meget af vores fejl. Det er bare noget, vi bilder os selv ind, måske som en trøst. Ofte lærer vi blot, at vi ikke dur, når nogen retter fejl hos os. Det kan vi ikke bruge til så meget.

31. Hjernen forstår ikke ordet ikke. Det er sværere hurtigt at nævne fem lande, der ikke starter med B, end fem lande, der starter med B. Hvis du får at vide, hvad du ikke skal gøre, er der stor risiko for, at du tænker på at gøre netop det. Tænk ikke på en stor, gul citron.

32. Vi lærer meget af vores succes.

33. Positive forventninger påvirker positivt. Det gamle Rosenthal-eksperiment med de to klasser og deres lærere med forskellige forventninger gælder stadig.

34. Bag enhver skuffelse ligger en forventning. Ofte en forventning om at blive skuffet. Negative forventninger påvirker som regel negativt. Folk, der forventer at blive skuffet over andre, undgår ikke skuffelser, men de undgår i det mindste, at skuffelserne kommer bag på dem.

35. Det, der ikke knækker dig, men som er lige ved, gør dig ikke nødvendigvis stærkere. Selvom vi elsker historier om den, der trodsede en urimelig hård modstand, så forholder det sig som regel sådan, at det, der ikke knækker os, gør os mere sårbare, ufølsomme eller desillusionerede.

36. Men lidt modstand skal vi have.

TAVSHED

37. Tavshed er også feedback. Det, du ikke siger, bliver fortolket, du får bare ikke at vide hvordan.

38. Tavse chefer er dyre at have gående rundt på en virksomhed.

39. I ekstreme tilfælde kan tavshed opfattes som total ignorance. "Du betyder intet, du er intet".

ANERKENDELSE OG ROS

40. Medarbejdere, der får anerkendelse, er mere effektive.

41. Medarbejdere, der får anerkendelse, er mindre syge.

42. Medarbejdere, der får anerkendelse, er som regel lettere at holde på end medarbejdere, der ikke får anerkendelse.

43. Anerkendelse er ikke nødvendigvis ros. Det virker ofte mere anerkendende at betro folk en spændende opgave eller spørge dem til råds, end at overdænge dem med pæne ord.

44. Ros er dejligt at få, men ikke altid god feedback. Ros er feedbackens svar på hvidt sukker. Det giver et boost, men man kan få for meget og for tit og blive sukkernarkoman. At rose for at få fred er en form for bolsjepædagogik, der skaber afhængighed og uselvstændige individer.

45. Ros er et magtmiddel. Den, der uddeler ros, har som regel magten, som moren, der roser sit barn.

46. Ros kan være et overgreb. En højt kvalificeret medarbejder, der bliver rost for at have en god røv og for at være god til at lave kaffe, ville måske hellere have været den ros foruden. Ros kan fastholde mennesker i uhensigtsmæssige selvopfattelser og virke undetrykkende.

47. Respekt. Hvis ros skal have en positiv effekt, kræver det, at vi har respekt for den, der roser. Anerkendte personer, der roser os, kan have stor, positiv indflydelse. Et idol, der roser en fan, kan plante kimen til noget stort. Det giver som regel respekt, hvis man kan underbygge sin ros med konkrete eksempler.

48. Tillid. For at en person kan modtage din ros, skal vedkommende have tillid til, at du har gode hensigter. Hvis vi ikke har tillid til en person, der roser os, vil vi være tilbøjelige til at tillægge rosen torne.

49. Anerkendelse er at blive set og lagt mærke til. En chef, der viser interesse for det arbejde, medarbejderne udfører og måden, de gør det på, viser anerkendelse.

50. Anerkendelse kræver nærvær.

51. Det er anerkendelse at give en person en passende udfordring.

52. Det er anerkendelse at vise en person tillid.

53. Det er anerkendelse at bede en person om et godt råd og stor anerkendelse at følge det.

54. Det er anerkendelse at involvere en person i betydningsfulde beslutninger.

55. Det er anerkendelse at belønne personen.

56. Det er anerkendelse at fejre noget, en eller flere personer har opnået.

57. Det er anerkendelse af en person at fortælle andre om noget, personen har opnået.

58. Husk at feedback, der giver lyst og energi, er mindst lige så vigtig som det er at korrigere. Ofte vigtigere.

SPROGET OG FORMEN

59. Undgå karakterforbandelser. Hvis du siger om en person, der har gjort noget dumt, at hun er dum, er alt, hvad hun gør i udgangspunktet dumt. Det er ikke fair. At forvandle en person, der har båret sig klodset ad, til en klodset person, er det samme som at forvente flere klodsede handlinger fra samme kant.

60. Undgå generaliseringer. Bruger du udtryk som "Du er altid så...", "du har ingen respekt...", taler du som regel ikke sandt. Selvom du ikke mener det så kategorisk, som du udtrykker det, og selvom du mener, at modtageren af din feedback selv er i stand til at trække lidt fra, risikerer du, at kritik bliver opfattet som helt urimelige beskyldninger. Ros kan blive opfattet som utroværdigt, hvis det fremsættes som generaliseringer.

61. Giv eksempler. Ved at henvise til noget helt konkret og faktisk, som personen har gjort eller sagt, gør du din feedback let fattelig og lettere at forholde sig til.

62. Pas på med fortolkninger. Vi kan ikke undgå at bruge vores evne til at fortolke andres handlinger, udsagn og udtryk. Desværre fortolker vi ofte forkert. Det, vi opfatter som vrede hos andre, kan bunde i nervøsitet. Arrogance kan skyldes usikkerhed eller dårligt syn, osv.

63. Registrer! Øv dig i at fortælle, hvad du helt konkret og objektivt kan registrere, andre gør. Brug disse registreringer i din feedback.

64. En pædagog sandwich er noget junk. Modellen, hvor man først siger noget positivt (det søde burgerbollebrød), så det negative (bøffen) og slutter med igen at sige noget positivt (mere sødt brød) er ikke så hensigtsmæssig, som mange vil gøre den til. Folk, der bliver vænnet til denne model, vænner sig også til, at der altid kommer et "men" efter en positiv feedback. Formen overskygger indholdet og tager troværdigheden og dermed næringen ud af feedbacken.

65. Sig én ting ad gangen. Vi giver feedback til andre for at påvirke deres adfærd positivt eller negativt. Så snart du siger mere end én ting, forringer du chancen for, at noget af det ,du siger, får en effekt. (Gad vidst, hvordan det så virker med disse 100 ideer?)

66. Smil. Det er også feedback.

67. Man må gerne lyve lidt. De positive ting, du siger, kan være udtryk for ønsketænkning: "Du klarer den helt sikkert", "Jeg ved du kan!" er jo ret beset spådomskunst, for ingen kan vide, om nogen klarer den. Men de små løgne kan meget vel gå i opfyldelse, fordi de bliver fremsagt.

68. Visualiser. Se resultatet for dig og få den person, du giver feedback, til også at forestille sig, hvordan det er at komme i mål. Forestil dig dernæst, hvad der skal til for at nå det ønskede resultat. Sportsfolk bruger det. Det virker.

69. Humor kan virke godt, hvis du kan få den person, du giver feedback, til at grine af sig selv og se det komiske. Det er en god måde at skabe distance til en problemstilling på. Mange forandringer er startet med et godt grin. Men det skal foregå i kærlighed og tillid.

70. Humor er en dans på en knivsæg. Du kan risikere at komme frygtelig galt af sted, hvis din humor er det mindste ekskluderende. Undgå alle former for sarkasme og vær påpasselig med ironi.

FEEDBACK PÅ SKRIFT

71. Skriftlig feedback er farlig, den nonverbale kontekst mangler. Derfor er det endnu sværere at se den positive hensigt end ved mundtlig feedback.

72. Læs skriftlig feedback i e-mails igennem en ekstra gang, før du trykker på send. Overvej, om det er bedre at ringe.

73. Skriftlig feedback kan være hensigtsmæssig, når man vil give omfattende eller kompliceret feedback.

74. Overhold ellers de samme regler som ved mundtlig feedback.

75. Følg op, så du er sikker på, at din feedback er modtaget i den rette ånd.

76. Husk. at feedback på mails kan spredes og leve videre i lang tid. efter at et talt ord ville være klinget ud og glemt.

VI ER FORSKELLIGE

77. Vi hører kun det, vi forstår. Du har sagt noget til en person igen og igen, men der sker ikke noget. Det er som at tale til en dør. Du må sandsynligvis prøve at sige det på en anden måde - ikke sige det højere, men omformulere det eller spørge, hvad det er, personen ikke forstår

78. Vi går rundt i den samme verden, men vores kort over verden ser ikke ens ud. Nogle har GPS, nogle har printet en kørevejledning ud fra KRAK eller Googlemaps. Andre bevæger sig fra pejlemærke til pejlemærke. Dette forhold kan afstedkomme alvorlige misforståelser, hvis man ikke er opmærksom.

79. Vi har ikke nødvendigvis den samme hensigt.

80. Find ud af, hvad der motiverer den enkelte. Brug MBTI, Garouda, DISK, Minervamodellen eller Eneagrammet, hvad som helst. Men gå ikke ud fra, at alle tænder på de samme ting som dig selv. Hvilket dyr i hundredemeterskoven er du?

81. Tag højde for forskelle i religion og politisk ståsted, især når du bruger eksempler og billedsprog.

82. Find fælles referencer, men gå ikke ud fra, at alle andre også læser Politiken og Kforum.

83. Forvent ikke, at andre kan læse dine tanker.

KOMPETENCER

84. Kompetencer er ikke bare det samme som kvalifikationer, selvom mange sætter lighedstegn. Kompetencer er også en persons motivation til og muligheder for at udnytte sine kvalifikationer. Når du vil give feedback til en person for at øge personens kompetencer, må du have alle tre ting med i baghovedet.

85. Man kan ikke forvente at blive takket for at give den feedback, der skubber et andet menneske i den rigtige retning. Det er ikke noget at blive bitter over. Glæd dig i dit stille sind.

86. For at flytte et andet menneske, må du møde personen der, hvor personen er. Ikke der, hvor personen skal hen, eller hvor du selv er.

87. God feedback er ikke at vise, hvor dygtig du selv er.

NÅR DU TAGER IMOD KRITIK

88. Led efter den positive hensigt. Du vil instinktivt opfatte kritik som et angreb. Det er naturstridigt at opfatte et angreb som en hjælp. Men uanset hvad folk siger til dig og hvor håbløst negativt de udtrykker sig, er der en hensigt. Den er sjældent ond.

89. Lyt uden at afbryde.

90. Forsøg at forstå, hvad der bliver sagt, uden at forsvare dig. Spørg, indtil du forstår, hvad personen mener.

91. Anerkend den positive hensigt bag kritikken.

92. Du har ret til at være uenig, når først du har lyttet og anerkendt.

93. Reflekter over det, der blev sagt. Måske tager det tid, før du finder ud af, hvordan du kan bruge en negativ feedback til noget konstruktivt. Hvad sætter kritikken i gang?

94. Følg op. Hvis du har fået en konstruktiv kritik, som du vil følge, så vend tilbage til den person, der har givet dig feedback, fortæl, hvad du har gjort for at efterleve feedbacken og bed om mere.

95. Sig tak for god, velment feedback.

NÅR DU TAGER IMOD ANERKENDELSE

96. Tag imod og giv dig selv lov til at være glad eller stolt.

97. Sig tak.

98. Hvis du af en eller anden grund ikke er enig i den anerkendelse du har fået, så kan du overveje at sige det. Somme tider er det bedre at lade være.

99. Hvis du har tendens til at glemme ros og hæfte dig længe ved kritik, så skriv det ned, når nogen siger noget, der gør dig glad, og tag det frem på en sur dag med lavt selvværd.

OG TIL SIDST

100. Lad for guds skyld være med at holde din kæft, bare fordi du synes, det virker for kompliceret at give feedback.