



🕒 5 min. 👁️ 📌 24-09-2020

4 principper for god feedback

Feedback er vigtig at give og modtage, men det kan være svært. Læs her, hvad, hvorfor og hvordan du giver god feedback ved hjælp af fire principper.

Skribentinfo



[Edith Kahlke](#)

Erhvervspsykolog

KAHLKE Erhvervspsykolog

Som studerende havde jeg sommerferiejob på et plejehjem, hvor jeg uden nogen faglig baggrund deltog i pleje af de ældre. Jeg kom fuld af god vilje, men også uden de store faglige kvalifikationer.

Det var derfor en hjælp, at der var en ældre og noget brysk leder, som hurtigt påtalte, når jeg lavede en fejl. Jeg husker ikke længere, om hun også roste, men den kritiske feedback kan jeg stadig huske. Sikker fordi den gjorde mig klogere, og nok også fordi den gjorde mig lidt flov i forhold til, at jeg ikke selv havde regnet ud, at man fx skal snøre en sko tilpas, så den støtter, og ikke løst, som jeg i min venlighed gjorde for, at den ikke skulle stramme.

Hvad er det feedback kan

Som i eksemplet ovenfor er det netop det, feedback kan. Det kan give én viden om forhold i ens arbejdsudførelse, som man ikke selv er opmærksom på.

Feedback givet i en arbejdsmæssig sammenhæng betyder, at man får tilbagemelding på noget i ens adfærd, der påvirker ens præstationer eller relationer til andre enten positivt eller negativt.

Der er forskellige slags feedback:

Positiv feedback

Positiv feedback er ofte en tilbagemelding, der fører til forstærkning og bekræftelse af den observerede adfærd snarere end, at man søger at rette fejl. Denne type feedback giver modtageren viden om, hvad andre oplever som godt og konstruktivt i hans eller hendes adfærd. Det forstærker den adfærd, som modtageren af feedbacken allerede er god til, og som er en del af vedkommendes "lette" adfærd.

Negativ feedback

Negativ eller kritisk feedback er information, der korrigerer, former og søger at styre tidligere eller nuværende adfærd. Negativ feedback indebærer, at en person fortæller en anden om, hvordan hans eller hendes adfærd afviger fra en ønsket adfærd i forhold til fx aftalte mål eller forventninger. Og det var den type feedback, der langsomt gjorde mig som uerfaren plejehjemsmedarbejder noget mere kompetent i løbet af den sommer.

Læs også: [Tjekliste: Er du klar til at give feedback?](#)

Hvorfor feedback

Feedback er med til at holde præstationer og samarbejde på den rette kurs og gavner motivation, læring, samarbejde, effektivitet og følelsen af selvrespekt og retfærdighed.

Feedback kan fx:

- Forbedre resultater, så den enkelte og organisationen kommer bedre i mål
- Påvirke, hvordan mål nås ved at hæve ambitioner og præstationer
- Øge muligheden for, at den enkelte opdager sine stærke sider, og hvor der stadig er rum for forbedringer
- Forbedre læringsmuligheder ved at styrke den enkeltes selvindsigt
- Øge engagementet – når man bliver set og anerkendt eller korrigeret, ved man, at der lægges vægt på det, man yder eller står for.

Læs også: [Feedback: Hellere en hvid løgn end at skuffe folk](#)

Principper for god feedback

Første princip: Anerkend og tal åbent om jeres relation

Magtforhold i en organisation spiller altid en rolle, når en person giver feedback til en anden. Så når en leder giver feedback, vil det virke mere voldsomt, end hvis fx to kolleger indbyrdes aftaler at give hinanden feedback.

Derfor er det vigtigt, at I taler åbent om den relation, I har til hinanden og om, hvordan den kan tænkes at påvirke modtagelsen af feedback.

Andet princip: Hav selvindsigt og forbered dig

Den, der giver feedback, skal have nok selvindsigt til at vide, hvor man selv synes, at det kan være svært at være tydelig og præcis i sin feedback. Måske taler man så længe, grundigt og "uldent", at den person, der

får feedback, ikke forstår det godt indpakkede budskab, og derfor heller ikke dets alvor?

Måske synes man selv, at det er ubehageligt at aflevere kritisk feedback, og derfor glatter man ud og tilføjer småord som "måske", "lidt" og "selvfølgelig ikke altid". Det gør også budskabet upræcist for modtageren.

Man skal forberede sig, så feedbacken bliver tydelig for modtageren. Træn eventuelt samtalen med en sparringspartner, hvis du er i tvivl om, hvorvidt du får dit budskab frem.

Tredje princip: Giv faktuel feedback

God feedback baseres på observationer, ikke vurderinger eller fornemmelser. Undersøgelser viser, at de fleste har let ved at acceptere faktuel feedback, fx: *"Da du talte med borgeren, sagde du "megafedt" tre gange i den korte samtale. Det er for langt væk fra den måde, som vi generelt ønsker at fremstå på."*, men har langt sværere ved at acceptere vurderende og dømmende feedback, fx: *"Den måde, som du taler med borgerne på, er dybt useriøs."*

Brug derfor præcise observationer og konkrete ord, der beskriver adfærd. Du kan godt give en vurdering, blot du lader den komme efter det faktuelle, og også gerne begrundet, hvordan den vurdering er relevant.

Fjerde princip: Gør feedback til en del af hverdagen

Hvis feedback kun gives sjældent, bliver det let en stor og alvorlig opgave for begge parter. Tænk på feedback som løbende kalibrering i forhold til det, der er den enkeltes mål og organisationens mål. Her kan man også lade sig inspirere af feedback fra elitesportens verden. Inden for elitesport giver det fx ikke mening, hvis en idrætsudøver kun får feedback en gang årligt, lidt a la en årlig MUS-samtale.

Feedbacken gives løbende i forbindelse med træningen. Den gives også af en træner, der selv ved meget om sporten, så vedkommende kan zoome ind på selv de små ændringer, der vil kunne give forbedringer. Og den gives hele tiden for at optimere resultatet af den store indsats, som idrætsudøveren lægger i sin sportsindsats.

Læs også: [Ekspert advarer: Uden feedback gror I fast](#)

Hvordan du kan modtage feedback

Den person, der får feedback, vælger selv sin reaktion. Og alt andet lige, får man mere fra sine omgivelser, når man er lydhør og modtagelig. Dette gælder også for feedback.

Feedback kan ses som et tilbud om at få en ekstra hjerne og et par ekstra øjne. Og alligevel kan feedback være så svær at lytte til, for den risikerer at røkke ved ens selvbillede. Specielt hvis man føler sig sårbar, eller hvis man har et stort behov for at fremstå som ufejlbarlig, så kan det være endog meget svært at lytte til feedback.

Du kan derfor træne dig selv i at blive en bedre feedbackmodtager ved at:

- Være proaktiv og bede om feedback på specifikke områder
- Fortælle feedback-giveren, hvis du fx lige har brug for en pause til at tænke over det sagte, inden I går

videre i samtalen

- Spørge din feedback-giver om, hvad vedkommende mente med x og y, og bede om konkrete eksempler
- Lave et realitetstjek med andre ved at spørge, hvad de har observeret om dig på det pågældende område. Og så være realistisk forstået som: Hvis flere har observeret det samme og vurderer det på samme måde, så kunne der nok tænkes at være noget om det.

Læs også: [Se kritik som en gave og bliv en bedre leder](#)

Hvis du har lyst til at vide mere, kan følgende anbefales:

Frances X. Frei & Anne Morris (2020): Begin with Trust. Artikel fra Harvard Business Review, maj-juni 2020. Kan hentes [her](#).

- Artiklen går i dybden med, hvad der er på spil, når man i en organisation vil arbejde med at få mere tillid til hinanden. Og på bedste amerikanske vis fortælles ved hjælp af en case, hvordan virksomheden Uber går fra uhyre lav tillid mellem ledelse og medarbejdere til at forbedre de indbyrdes relationer og præstationer, blandt andet via ærlig feedback. Og dermed også forbedre den medieomtale som virksomheden får.

Daniel Goleman (1999): Følelsernes intelligens på arbejdspladsen. Borgen.

- Den nu klassiske bog om, hvordan det i mange tilfælde er de såkaldte bløde kompetencer i organisationer og hos mennesker, der afgør, hvor succesrig en virksomhed bliver. Undersøgelsen om ledere, hvis karriere løb af sporet, er hentet herfra.

Arne Selvik (2007): Omgivet af løgnere. Om ærlige tiltagemeldinger til ledere. Akademisk Forlag.

- Spændende bog om, hvorfor ledere ikke får feedback og hvilke sammenhænge – gode som dårlige, der er mellem omgivelser og ledere.

Douglas Stone & Sheila Heen (2014): Thanks for the feedback. The science and art of receiving feedback well. Penguin.

- Gedigen bog om feedback, og især med en masse om, hvad man som feedback-modtager selv kan gøre for at modtage den konstruktivt.

Anders Trillingsgaard (red.) (2017): Feedback gentænkt. Professionel feedback, der skiller sig ud. Dansk Psykologisk forlag.

- Grundig og velreflekteret antologi om, hvad feedback er og ikke er. Især kapitlerne om, hvorfor det kan være svært som leder at give feedback, og kapitlerne om feedback inden for elitesport og inden for Forsvaret, kan virkelig anbefales.

