VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 17-01-2020

4 ting der bremser medarbejdernes læring

Feedback er vigtigt at give, men det er også svært. Især den konstruktive feedback, der skaber læring. Læs her, hvorfor det handler om at lære af succeserne, og få fire bud på, hvad du skal undgå, hvis du vil fremme medarbejdernes læring.

Skribentinfo



Anna-Mette Thomsen

Autoriseret psykolog, Specialist og supervisor i Arbejds- & Organisationspsykologi

INSPIRES ApS

Hjerneforskningen viser, at man ofte føler sig truet, når man modtager kritik, og det udløser signaler i smertecenteret. Det forklarer, hvorfor det er svært at give god feedback, især den feedback, der skaber læring. Den viser også, at mennesker udvikler neuroner og synapser, hvor de allerede har de fleste neuroner og synaptiske forbindelser. Med andre ord lærer man hurtigst inden for de områder, hvor man allerede er stærk.

Få her fire bud på, hvad du skal undgå, og hvad du i stedet skal gøre, hvis du vil fremme medarbejdernes læring:

1. Du fokuserer mere på fejl en succes i din feedback

Historien om Tom Landry, en amerikansk fodboldtræner, er legendarisk. Han fokuserede aldrig på, hvornår teamet tabte bolden eller på dårlige tacklinger. Han fokuserede kun på det, de gjorde godt. Kun på det, der var let, naturligt, effektivt og fremragende. Styrkerne voksede sig endnu stærkere. Han fremhævede

læringen i det, de gjorde godt, så de lærte endnu mere. I praksis viste han spillerne videoer af, hvordan deres fremragende spil så ud i slowmotion. Han udpenslede ikke kun, hvad de gjorde fremragende, men også hvordan de gjorde det, så de kunne gentage det.

Du kan gøre det samme for dine medarbejdere. Observér din medarbejder. Når du ser fremragende adfærd, skal du forstørre det i sådan en grad, at medarbejderen bliver bevidst om, hvad han/hun gør. Forsøg at fremhæve det så detaljeret i din feedback, at medarbejderen kan genkende det, forankre det, genskabe det og raffinere det. Det er læring.

Læs også: 7 råd: Sådan skaber du en kultur med plads til at fejle

2. Du glemmer det store billede

De fleste ledere er vant til at reagere hurtigt og løse diverse problemer. Og det skal du også til en vis grad. Du skal blot være opmærksom på, at det ikke skaber læring, når du giver negativ feedback. Når du fortæller en medarbejder, hvad du tænker om deres performance, hjælper det dem ikke med at trives og lykkes. Derimod forhindrer det deres læring, når du fortæller dem, hvordan de skal forbedre sig. Forsøg i stedet at skabe et større fokus på de ting, som medarbejderen lykkes med.

3. Dit fokus er på fortidens fejl

Når en medarbejder har brug for hjælp til at løse et problem, skal du starte med nutiden. Forsøg at nævne tre ting, der fungerer for medarbejderen lige nu. Det frigiver oxytocin og skaber kreativitet. Når hjernens kemi har ændret sig, er medarbejderen mere åben overfor nye løsninger og nye måder at tænke og handle på.

Gå dernæst tilbage til fortiden. Spørg: ”Har du før haft et lignende problem? Hvornår? Hvad gjorde du dengang, der virkede?” De fleste ting i livet sker i mønstre, så det er sandsynligt, at medarbejderen har oplevet noget lignende før. Når du har genskabt, hvad der førhen er sket, skal du rette fokus på fremtiden. Fremhæv handlingerne fra tidligere, så medarbejderen kan genskabe det. På den måde skaber du læring fra en kontekst til en anden. Det er det, man inden for psykologien kalder flydende intelligens. Fremover vil medarbejderen selv kunne anvende lignende teknik og tage læringen fra en kontekst og anvende det i en anden.

Læs også: 3 veje ud af nulfejlstyranniet

4. Du tænker ikke over måden du får sagt tingene på

Dit ordvalg er centralt i feedbacken. Førhen har man brugt en gammel feedbackmodel; sandwich modellen. Den feedbackmodel handler om, at du først kommer med positiv feedback, dernæst knap så god feedback og til slut positiv feedback igen. Og denne model havde fat i den lange ende, for hjernen har tendens til at lukke ned, som nævnt, når den oplever noget som en trussel. Dit ordvalg er derfor vigtigt. Få her en oversigt over ord, du med fordel i stedet kan sige:

I stedet for at…	Prøv

Må jeg give dig feedback?	Her er min reaktion!
Godt arbejde!	De her tre ting fungerer for mig. Hvad tænkte du, da du gjorde dem?
Det her skal du gøre!	Det her ville jeg kunne gøre...
Det her skal du gøre bedre.	Det her virkede bedst for mig, og her er grunden...
Det virkede ikke rigtigt.	Da du gjorde X, følte jeg Y… Jeg tabte tråden, prøv at forklare mig…
Du skal forbedre dine kommunikative evner.	Jeg blev forvirret da du sagde… Kunne du sige noget mere…
Du skal være mere lydhør.	Når jeg ikke hører fra dig, bliver jeg bekymret for, at vi ikke arbejder i samme retning.
Du mangler strategisk tænkning.	Jeg har svært ved at forstå/gennemskue din plan, kan du fortælle noget mere om…
Du skal gøre X (som svar på et ønske om råd).	Hvad føler du, udfordringerne er? Og hvad har du tidligere gjort, som virkede i en lignende situation?

Læs også: Tjekliste: Er du klar til at give feedback?

Inspirationsliste:

The Feedback fallacy fra Harvard Business Review af Ashley Goodall 2019

LØFT Løsningsfokuseret tilgang til organisationsudvikling 2010

The Neuroscience of Leadership af David Rock og Jeffrey Schwartz 2006