VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 17-06-2011

Fem fatale feedback fejl

Vi har alle brug for feedback. Både anerkendelse og kritik. Det er det, der får os til at vokse. Men det er svært for ledere at give feedback uden at falde i en eller flere af de fem fælder, der gør kritik destruktiv og dårlig.

Skribentinfo



Anders Stahlschmidt

Seniorkonsulent

konfliktmægler og leder af Feedbackinstituttet.dk

I Danmark har vi mange regler. Regler for hvor man må ryge, hvor stærkt man må køre, og hvilke butikker der må sælge hvad til hvem. Regler mod sexchikane, mobning og racisme. Langt de fleste er indført for at beskytte os mod hinandens uhensigtsmæssige adfærd, og det er sikkert fint.

I modsætning til i mange andre lande, er den danske trafik eksempelvis så reguleret, at hvis bare vi fulgte reglerne, behøvede vi slet ikke at dytte. Et dyt i Danmark er forbundet med en vis vrede. Resultatet er, at særligt høflige og venlige mennesker kun nødigt dytter. Heller ikke i situationer, hvor det ville være på sin plads at sige 'Dyt, dyt, her kommer jeg, pas på!'.

Det samme gør sig gældende på mange arbejdspladser i Danmark; Der er aldeles mange både skrevne og uskrevne regler, som følges ganske nøje. Det er sikkert også fint. Men ligesom når de høflige trafikkanter ikke dytter, bliver det et problem, hvis vi glemmer at markere, hvad vi vil, kan lide og ikke bryder os om.

Og endnu mere fatalt bliver det, når vi lulles ind i den tro, at vi ikke behøver give hinanden feedback, fordi alting er reguleret, eller når lederen som en anden struds gemmer hovedet bag computerskærmen og ikke melder ud. Så kan medarbejderne komme i tvivl om, hvad lederen egentlig mener om dem.

For vi har alle brug for feedback. Både anerkendelse og kritik. Det er det, der får os til at vokse. I den

henseende er der dog 5 typiske, men fatale fejl, som gør sig gældende.

Fejl nummer 1: Fejl

Meget kritik bygger på en forestilling om, at vores liv handler om at finde fejl og rette dem. Forestillingen er sikkert delvist kulturelt bestemt, men fejlfinderiet understøttes til en visgrad også af den måde, vores hjerner fungerer på.

Der står en mand og stirrer på en hvid væg. Den er flot malet. Der er ikke en eneste helligdag. Men det, manden stirrer på, er en fluelort. Han ser en hvid væg med en plet, også selv om det, fluen har efterladt, er mikroskopisk og ikke engang udgør en promille af væggens samlede areal.

Fejl springer i øjnene på mange af os. For nogen er det en sport eller en leg, som i opgavehæftet, hvor to næsten ens billeder er trykt ved siden af hinanden med det formål, at man skal finde de fem fejl.

Den leg skal vi ikke lege med hinanden. Vi ved det godt, når det handler om børn. Når din datter på fem kommer og viser dig en prinsessetegning, siger du ikke: 'Halsen er for lang og armene er for korte'. Nej, du roser tegningen, fordi det vigtigste er at din datter har lyst til at tegne en tegning mere. Det forholder sig ligesådan med voksne. Vi kan også miste lysten, hvis vi kun bliver gjort opmærksom på de fejl, vi begår.

'Man skal lære af sine fejl', siger vi. Men når vi bliver gjort opmærksomme på en fejl, kan vi risikere at lære det forkerte. 'Halsen er for lang' kan let blive til: 'Jeg har lært, at jeg ikke kantegne prinsesser'.

Formuleringer, der kører på, hvad vi ikke skal, har det med at blive misforstået. Ordet ikke er meget abstrakt. Hvis jeg beder dig nævne fem byer, der starter med B, så er det nemmere, end hvis jeg beder dig nævne fem byer, der ikke starter med F, selvom der er langt flere, der ikke starter med F. Vores hjerner slår knuder, når nogen fortæller os, hvad vi ikke skal. For hvad skal vi så? Du har formentlig været lidt længere om at læse de sidste fem-seks linjer, fordi der har stået ikke seks gange.

Når vi giver feedback, skal vi så vidt muligt omformulere fejl til forslag, råd og ønsker. I stedet for at sige: 'Du har gjort det og det forkert', så kan man sige: 'Jeg vil foreslå, at du gør sådan og sådan næste gang.' Man kan komme langt med ikke at fokusere på fejl, men på hvad der fungerer. To gode spørgsmål i feedback lyder: Hvad kunne jeg godt lide ved din præstation? - og hvad kunne jeg godt tænke mig mere af?

Fejl nummer 2: Bebrejdelser

Der er ikke ret mange mennesker, der kommer på arbejde for bevidst at være dårlige medarbejdere eller kolleger. Personligt er jeg aldrig stødt på nogen. Vi kan have modstridende interesser og være drevet af vidt forskellige motiver, men ingen af os mener selv, vi har slette hensigter.

Alligevel tillægger vi somme tider hinanden ondsindede, egoistiske og usympatiske motiver. Vi kritiserer andre for med fuldt overlæg at have generet os, væltet kaffen med vilje, kommet for sent for at demonstrere mangel på respekt.

De fleste bebrejdelser starter med du. "Du skal også altid..." "Du er så..." De færreste bebrejdelser virker efter hensigten, for de bliver næsten altid opfattet som uretfærdige beskyldninger, som anklager for ikke at have positive hensigter.

Selv bag den mest uhensigtsmæssige adfærd, ligger der som regel en positiv hensigt. Brokkehovedet er måske et ambitiøst menneske, som er frustreret; den bedrevidende lyseslukker er måske bange for, at vi skal gentage fejl; rodehovedet evner måske lige så lidt at holde orden som en kat evner at flyve, og det ville vi jo aldrig bebrejde en kat.

Det er svært at lytte til en kritik, hvis vores positive hensigter ikke bliver anerkendt - eller i det mindste forsøgt anerkendt. Så får vi lyst til at forsvare os i stedet for at lytte.

En særlig uretfærdig og udbredt form for bebrejdelser er dem, hvor man dybest set er anklaget for ikke at kunne læse kritikerens tanker. 'Du gjorde jo kun det, jeg sagde, men du skulle have gjort det, jeg mente!' Når du kritiserer: Anerkend altid den positive hensigt hos den, du kritiserer og begynd hellere din sætning med jeg end med du.

Fejl nummer 3: Karakterforbandelser

Det er uhyggeligt let at sætte andre mennesker i bås. På det dybe plan mærker vi omgivelsernes forventninger til os, og ubevidst følger vi dem ofte. Hvis de regner os for uduelige tåber, er der en stor risiko for at vi opfører os tåbeligt.

Omvendt kan positive forventninger ofte gøre os bedre. På det sproglige plan kan vi komme til at kaste karakterforbandelser på hinanden, eksempelvis med normaliseringer som: 'Du er jo dum!', der i virkeligheden blot betyder: 'Jeg synes det du gjorde var dumt'.

Men når vi overfører karakteriseringen af en handling til personen, er alle personens handlinger i udgangspunktet stemplet. Når man er dum, er alt hvad man gør dumt. 'Du kan jo ikke tale med borgerne!', er en karakterforbandelse, der let kan få personen til at opgive at tale med borgerne.

Hvis hensigten med kritikken er at gøre personen bedre og man stadig gerne vil være ligefrem i sin kritik, kunne man måske sige: 'Jeg synes du begår en fejl, de gange jeg har hørt dig tale med borgerne...'. Det er egentlig ret enkelt: Gå efter bolden og ikke efter manden. Vær konkret og så objektiv som mulig.

Fejl nummer 4: Vattet feedback

Når man pakker kritik ind, risikerer man to ting: Modtageren fornemmer, at noget er usagt og fortolker hjælpeløst kritikken i sit eget usikre hoved. Du kan også risikere det modsatte - at modtageren slet ikke hører det, som din høflighed forbyder dig at sige.

Nogle mennesker skal have tingene skåret ud i pap. Så længe du undgår fejl nummer to og tre og håndterer fejl nummer et med omtanke, vil de fleste mennesker opleve det befriende, at du siger tingene lige ud, som du oplever dem.

Det gælder også når du vil give anerkendelse. Lunken ros er lige så irriterende som vattet kritik. Du skal mene, hvad du siger og sige, hvad du mener. Især som leder er det intet mindre end dræbende, hvis du ikke kan vise medarbejderne, hvor klar din retning og stærk din vilje er til at gennemføre det projekt, du leder.

Når en leder har svært ved at fremføre kritik på en ordentlig og konstruktiv måde, viser det sig tit, at lederen

har været uklar allerede i sin feedforward, altså da hun udstak retningen og fortalte, hvor hun vil lede gruppen hen og hvordan.

Her skal man passe på formuleringer som: ’Det kunne være rart, hvis...’ Prøv i stedet at sige ’Jeg vil gerne have at...’. Somme tider er det endda en lettelse for medarbejderne, hvis en leder ligefrem bruger ord som jeg forlanger.

Hvis du på forhånd har udstukket rammerne og udtrykt dine forventninger klart, vil du opleve, at du næsten ikke behøver kritisere, og at de gange, du bliver nødt til at korrigere andre, vil det opleves mere rimeligt og konstruktivt, når du kan henvise til forventninger, du allerede har bøjet i neon.

Fejl nummer 5: Lister

Sig én ting af gangen. Jeg har selv været rigtig god til at forberede lange lister med kritik, men det får mere karakter af en opvisning i, hvor god jeg er til at finde fejl, end af en effektiv feedback.

Modtageren blander tingene sammen, overhører pointer og fortolker sammenhænge ind i punkterne på din liste, som måske slet ikke er ment fra din side. Hvis du virkelig vil have nogen til at ændre adfærd, så sig kun det, du mener er vigtigst og som der er en realistisk mulighed for, at personen kan ændre.

Husk at det ikke gælder om at du afleverer, men at modtageren modtager. Talrige forsøg har vist, at valgmuligheder forstyrrer vores valg. Vi bliver mere konservative jo flere valg vi har og dermed tilbøjelige til at gøre, som vi hele tiden har gjort.

Lister med kritik har den samme effekt på os. Hvis der er tilstrækkelig mange punkter, giver vi simpelt hen op.

Bland andet derfor skal man passe på med at give kritik i form af den såkaldte pædagogsandwich, hvor man starter med noget positivt (det søde brød), så kommer det kritiske (bøffen) og så slutter man af med at sige noget positivt igen. Ris-ros-ris. Det er en rar model for den, der giver kritik - i selve situationen - men den er ikke altid hensigtsmæssig.

Anders Stahlschmidt er kommunikationsrådgiver og journalist. Han har beskæftiget sig med presse, medier, kommunikation og ledelse. Anders har haft en lang karriere inden for tv-produktion, før han startede som konsulent for 6 år siden.Anders er forfatter til en række bøger om kommunikation, bla. "Tag ordet - grib forsamlingen", "Præsentationsteknik", "Spørgeteknik" og "Førstehjælp til Feedback". Han er uddannet fra Danmarks Journalist Højskole i 1990.

Læs også

Ros der rammer og ros der lammer

Syg efter anerkendelse

100 ideer til feedback