VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 10-11-2017

God feedback er andet end skulderklap og ros

Feedback er ikke bare et skulderklap eller en omgang ros for en veludført opgave. I en god feedback-kultur kigges ikke blot på resultatet. Der kigges i mindst lige så høj grad på medarbejderens intention om at udføre opgaven så godt som muligt. Feedback er et simpelt værktøj, du kan bruge til at øge dine medarbejderes trivsel og arbejdsindsats. Men det er vigtigt, at du bruger det rigtigt.

Skribentinfo



Christa Jørgensen
psykolog og fagchef inden for stress og trivsel i AS3

En god feedback-kultur, hvor der er plads til både anerkendelse og kritik, øger medarbejdernes tillid til dig som leder. Din evne til at give god og anerkendende feedback hjælper dig derfor ikke kun med at vinde medarbejdernes tillid, den hjælper også dine medarbejdere til at forbedre deres præstationer.

Den åbne samtalekultur

Det er vigtigt at få skabt en god og åben samtalekultur, hvor der er plads til at diskutere både professionelle og personlige forhold, fordi både arbejds- og privatliv har indflydelse på den enkeltes trivsel og præstationer. Men det kan være svært at skabe sig et konkret overblik over, hvornår den enkelte medarbejder trives. Du kan starte med at stille dig selv disse spørgsmål:

1. Har jeg kendskab til mine medarbejdere og deres arbejdssituation?
2. Er jeg opmærksom på dem og deres arbejdsmiljø?
3. Anerkender jeg dem og det, de producerer, når resultater opnås?

Tillid øger trivsel og performance

For at skabe den gode feedback-kultur skal medarbejderen have tillid til, at han eller hun bliver mødt med både professionalitet og forståelse og åbent kan fortælle om sine udfordringer på arbejdspladsen uden, at det får utilsigtede konsekvenser, medfører urimelige svadaer eller løftede pegefingre. Hvis den tillid er til stede, fjerner den automatisk meget af den tvivl og usikkerhed, den enkelte kan have i forhold til sin arbejdssituation.

Anerkend intentionen

I en anerkendende feedback-kultur er det vigtigt at forstå, hvordan du rent faktisk giver respons. For den gode tilbagemelding er andet og mere end blot et rosende ord og rygklapperi. Den anerkendende vinkel har ophav i den tanke, at enhver medarbejders handling begynder med en god intention om at udføre handlingen så optimalt som muligt. Det er netop denne intention, ikke blot resultatet, der bør anerkendes, da det understøtter et fremadrettet udviklingspotentiale.

Her er otte råd om anerkendende feedback:

1. Vær konstruktiv
Anerkend ved at forsøge at forstå medarbejderen: ”Jeg har lagt mærke til, at når du gør dette, så har det den her effekt. Er det også dét, der er din intention?”

Udgangspunktet for enhver tilbagemelding bør være, at det giver medarbejderen mulighed for at udvikle sig videre derfra. Du bør som leder altså undgå kritik over for en medarbejder på punkter, som medarbejderen ikke kan ændre på. Fokusér i stedet på medarbejderens udgangspunkt for sit arbejde, hans adfærd på arbejdspladsen, og hvilken effekt det har på arbejdsmiljøet.

2. Kom med et alternativ
Foreslå også gerne et alternativ til den handling, der bliver givet feedback på. Tænk fremadrettet og forklar, hvad du ønsker medarbejderen skal gøre i stedet. På den måde bliver samtalen afsluttet med noget mere positivt, som medarbejderen kan tage med sig og arbejde videre med.

Det kan du gøre ved at udvise interesse over for medarbejderens præstation: ”Efter at have hørt om dit udgangspunkt og intention for din arbejdshandling, er jeg interesseret i, hvad der ville være sket, hvis du havde prioriteret det anderledes. Hvad hvis du havde prioriteret research højere end en hurtig eksekvering?”

3. Vær specifik
”Din projektledelse er super!”. Det er skønt at høre, men ikke særlig brugbart.

Den gode feedback bør altid være anerkendende, og bør også altid være specifik. Hvis den bliver ukonkret, bliver den også ubrugelig. Derfor er det vigtigt at have fokus på de enkelte elementer:

”Jeg sætter stor pris på, at du bruger både rapporter, møder og e-mails, når du er projektleder. Den gode kommunikation kan mærkes på det høje resultat.”

Hvilke elementer du vil fremhæve, og hvordan du vil gøre det, kan fordele sig på tre typer af anerkendende tilbagemeldinger:

Baseret på fakta og årsagsforhold: ”Jeg oplever, at når du har planlagt følgende, så sker dette, hvilket

jeg tænker er nyttigt som...”

Baseret på interesse: ”Efter jeg har forstået dit perspektiv, er jeg meget interesseret i, hvad der ville være sket, hvis du havde sagt eller gjort…”

Baseret på indlevelse: ”Jeg kan mærke, at du brænder for det når…”

4. Udnyt nuancerne i din feedback
Når du fremhæver de forskellige elementer, har du også mulighed for at nuancere din feedback, så du kan præcisere, hvad der fungerede godt, og hvad der ikke gjorde. Oftest vil det netop være den nuancerede feedback, der giver mulighed for udvikling. Medarbejderens indsats er jo netop i sit udgangspunkt gjort med en intention om at ville præstere det optimale.

5. Fokus på proces - ikke resultat
Når du er positiv i din kritik, skaber du også et rum med mere tillid. Med en balanceret tilbagemelding, som både fremhæver det positive, som blev opnået i handlingen, og et fremadrettet perspektiv på forbedring, kan du italesætte og udvikle potentialet i medarbejderens præstationer.

Den anerkendende tilbagemelding skal altså have fokus på processen, ikke på resultatet. Det er også gavnligt for medarbejderens motivation, når en god præstation anerkendes. Dog tager medarbejderen ikke noget brugbart med sig videre, hvis lederen ikke også forklarer, hvorfor det var godt og hvilke handlinger, der gjorde det godt.

6. Vær personlig
Når du anerkender, og i særdeleshed når du kritiserer en medarbejders handling, er det helt afgørende, at det bliver gjort klart, hvem der er afsenderen. Det skal ikke indledes med ”Du er…” eller, endnu værre, ”Vi synes…”.

Det kan give modtageren en opfattelse af, at han står alene mod resten af kontoret, og at der tales bag hans ryg. Når du giver feedback, så skal du også stå ved den. Se medarbejderen i øjnene og indled med ”Jeg..”. Det giver både medarbejderen en tydelig afsender, men også større autoritet, da lederen på den måde ikke gemmer sig bag resten af afdelingen.

7. Lær at modtage feedback
Sidst, men bestemt ikke mindst, skal du som feedback-giver også lære at tage imod den selv. Det er vigtigt at lytte til, hvad der bliver sagt, så undgå at komme i forsvarsposition med det samme. Måske oplever du tilbagemeldingen som ubehagelig, men derfor kan den stadig være sand. Bagefter kan du overveje, om du vil tage det til efterretning, eller om du ikke finder det muligt eller ønskeligt at ændre.

8. Anerkend en tilbagemelding
Uanset, hvad du beslutter dig for at gøre med den tilbagemelding, du har modtaget, så anerkend den og sig tak. Det kræver nemlig både tillid og mod at henvende sig til sin leder på den måde.

Det forudsætter selvfølgelig, at det har været en god og anerkendende feedback, medarbejderen har givet. Som leder skal du naturligvis ikke tolerere dårlige, uhøflige eller nedladende tilbagemeldinger, men påtale dem med det samme.

Har du brug for mere viden, kan du læse flere artikler og e-bøger om feedback og trivsel på AS3's faglige blog. (http://blog.as3transition.dk/)

Læs også:

Kend den vigtige forskel på anerkendelse og værdsættelse

10 feedback regler

Smørrebrød eller palæo? Servér din feedback med omhu