



🕒 4 min. 👁️ 📌 09-05-2018

God feedback: Ingen skal tabe ansigt

Er jeg for direkte, opfatter medarbejderen min feedback som et angreb. Er jeg for omsorgsfuld, tænker medarbejderen måske, at jeg pakker noget ind, fordi jeg ikke har tillid til, at han kan tåle at høre sandheden. Feedback er en svær, men vigtig ledelsesopgave. Læs, hvordan du giver værdig feedback.

Skribentinfo

[Anders Stahlschmidt](#)

Seniorkonsulent

konfliktmægler og leder af Feedbackinstituttet.dk

De fleste er pinligt bevidste om, at de løber en risiko, når de giver sig til kende gennem feedback. Det er selve relationen til den anden person, der er på spil. Hvordan fortolker medarbejderen din feedback? Hvilke følelser bryder frem, og hvordan kommer de til udtryk?

Feedback er et af dine vigtigste redskaber, når du vil opnå resultater og skabe forandringer. Men feedback kan også have den modsatte effekt, hvis den ikke bygger på værdighed.

Hverken medarbejdere eller ledere bryder sig om at tabe ansigt. Du ønsker heller ikke at andre - medarbejdere eller ledere - skal tabe ansigt. Dette er en vigtig årsag til, at mange ledere og medarbejdere holder værdifulde observationer og forslag for sig selv. Her får du fem råd om, hvordan du kan minimere risikoen for, at nogen taber ansigt, når du giver feedback. Nøglen i alle råd er værdighed.

1. Tal til flokdyret

Mennesker indgår fra fødslen i fællesskaber, som er med til at præge og identificere os. Familien, skoleklassen, arbejdspladsen osv. Vi er flokdyr.

Det vigtigste for et flokdyr er at være normal. Normalt er trygt. Unormalt er farligt, for det kan true vores

plads i flokken. Den nye medarbejder begår en fejl og får det at vide. Han tænker: "Uha, passer jeg overhovedet ind her?". Du kan gøre din feedback til ham mere værdig ved at fortælle, at den fejl han begår, er helt normal at begå, når man er ny. "Vi har alle sammen begået den fejl", eller "jeg kunne selv have fundet på det samme". Så kan han slappe af. Han har ikke tabt ansigt.

Vi er flokdyr, som ønsker at bidrage til flokken. Taler du til medarbejderen som en snylter, vil vedkommende føle sig krænket. Hvis du siger: "Du skal altid brokke dig. Der er aldrig noget, der er godt nok" øver du vold mod medarbejderens værdighed, som en der hører til. Prøv i stedet at tale til flokdyret, der gerne vil bidrage: "I denne situation har jeg brug for, at du bakker mig op."

Det kan somme tider være svært at se, hvad den enkelte har til hensigt at bidrage med. Måske ved medarbejderen det ikke selv. Du kan hjælpe ved at fortælle, hvad du ønsker fra ham og dermed hjælpe ham til at blive en del af fællesskabet.

2. Se hver enkelt som unik

Du skal ikke forsøge at regne nogen ud ved at sætte dem i bås med nogen, der ligner dem. Medarbejderen er ikke en brik i et spil eller en forudsigelig type. Mærker medarbejderen, at du forsøger at regne ham ud, risikerer du, at han bliver såret og rasende indvendigt - og værst af alt: I taber begge ansigt.

Når du giver en medarbejder feedback, skal du se ham i øjnene og forholde dig til ham som individ. Du kan ikke læse medarbejderens tanker og ved ikke, hvad han tænker, føler eller har til hensigt. Du kan heller ikke vide, hvad der motiverer ham. Men det er sandsynligvis ikke det samme, som motiverer dig selv.

Skal medarbejderen bevare sin værdighed, skal han opfattes som en person, der er unik.

3. Tal behov i stedet for følelser

Mange af os gør alt, hvad vi kan for at undgå det, som kan tænde ubehagelige følelser. Vi bliver konfliktsky, for pæne eller falske.

Konfliktskyhed kan medføre, at det, vi kalder negative følelser, bliver gjort til noget unormalt. Følelser af alle slags er helt normale, og de har alle en vigtig funktion. Følelserne er vores signalsystem, som fortæller os, når et behov er opfyldt eller det modsatte. Mit behov for anerkendelse, respekt, fred og ro, orden, forandring, forudsigelighed – alle de behov jeg har, kan jeg kun erkende gennem følelser.

Du kan ikke blande dig i, hvad en medarbejder føler på jobbet, med mindre vedkommende inviterer dig til det. Og selv da kan det være, at du ikke skal tage imod invitationen. Det er sjældent ikke velanset at tale om følelser i arbejdssammenhæng. Derimod kan vi godt tale om behov. Hvad har jeg brug for? Hvad har du brug for?

4. Hold dig fra fortolkninger

Vi fortolker den feedback, vi modtager. Også den ubevidste, nonverbale. Men vi er ikke altid så gode til det. Hvis du har himmelvendte øjne, mens en medarbejder taler, fortolker medarbejderen det måske som om, at du keder dig eller synes, at vedkommende er for langt ude. Men medarbejderen ved reelt ikke, om du har fået et sandkorn i øjet eller har spottet en mistænkelig sprække i gipsloftet.

Hvis du kritiserer en medarbejder for tredje gang på en uge, bliver vedkommendes fortolkninger måske til en historie om, at du ikke kan lide ham - og han vil lede i hukommelsen efter en årsag. Var det noget, han sagde til dig? Medarbejderens fortolkninger gør det svært at høre, hvad du egentlig har af kritik. Måske vil han endda fortolke (eller forvanske) en værdsættende feedback fra dig som personlig kritik, hvis først hans negative historie om, at du ikke kan lide ham, har bidt sig fast.

Omvendt er det derfor også en god idé, at du udelader dine egne fortolkninger, når du giver feedback. Du kan fx have fortolket en medarbejders intentioner eller motiver på en måde, som er helt ude i hampen. Det værste, du kan gøre er at fremstille dine negative fortolkninger som den objektive sandhed. Fortolkninger er det stof, konflikter opstår i. Hold dig i stedet til observationer af, hvad der rent faktisk er sket, hvad du har lagt mærke til - og dernæst til hvad du foreslår, ønsker eller kræver.

5. Undgå at gnide salt i såret

De fleste stræber altid imod at være en kompetent medarbejder. Når du giver en medarbejder feedback, der indeholder kritik, så vær opmærksom på, at medarbejderen i de fleste tilfælde er deres egen hårdeste dommer. Hvis de begår en fejl, vil de gerne have en chance for selv at indse det - og sætte ord på det. I samme øjeblik du mærker, at vedkommende selv kan se fejlen, så lad være med at trampe rundt i den. Det mest værdige er, at vedkommende selv vurderer og dømmer.

Du kan hjælpe medarbejderen ved at fortælle, hvad du har lagt mærke til - uden at fortolke vedkommendes handlinger eller bedømme ham. Så kan du holde en lille pause og se, om ikke medarbejderen selv kan se, hvad han kunne have gjort anderledes. Kun hvis medarbejderen ikke kan se det selv, må du naturligvis fælde din dom og fremsætte din appel om, hvad medarbejderen i stedet skal gøre.

Du kan også komme til at krænke en medarbejders værdighed som kompetent medarbejder ved at rose vedkommende for meget eller forkert. Fx hvis du roser medarbejderen for noget, som er selvfølgelig at gøre - og ligger langt under hans kompetencer.

Hvis du eksempelvis vil værdsætte, at en medarbejder yder en service, som ikke er specielt krævende eller udfordrende, kan du nøjes med at sige: "Tak, fordi du kommer med kaffe". Eller "Jeg bliver altid så glad, når du kommer med kaffe til mig".

Så når du giver feedback og ikke ønsker, at medarbejderen skal tabe ansigt:

- Tal til medarbejderen som et menneske, der ønsker at bidrage til flokken
- Tal til medarbejderen som et selvstændigt individ
- Lad dig ikke skræmme af medarbejderens følelser, selv om de er negative
- Vær opmærksom på, at medarbejderen fortolker alt – og at disse fortolkninger kan vildlede
- Tal til medarbejderen som en, der godt selv kan se det, hvis han har begået en fejl – og som ville ønske, at han havde rettet den, inden du gjorde ham opmærksom på den

Anders Stahlschmidt er leder af Feedbackinstituttet. Læs mere [her \(http://feedbackinstituttet.dk/\)](http://feedbackinstituttet.dk/).

Læs også: [Fem fatale feedback fejl](#)

