VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 02-09-2016

Smørrebrød eller palæo? Server din feedback med omhu

Det begynder med ros, så tilsættes kritikken, og det hele rundes af med flere rosende ord. Som leder har du sikkert både udøvet og været udsat for feedback i form af den traditionelle feedbacksandwich. Er du og dine medarbejdere mættede af den klassiske sandwich, kan du her læse omandre typer af sandwiches, du kan bruge, når du skal levere feedback til dine medarbejdere.

Skribentinfo



Pernille Hjorth

Konsulent

Lederweb

Det kan være svært at give feedback, især når det ikke er af den positive slags. Men det er en vigtig del af lederjobbet, da det er en kilde til udvikling af dine medarbejdere. Ph.d. i organisationsteori fra Harvard University, Andy Molinsky, introducerer fem forskellige metoder til feedback repræsenteret i forskellige typer sandwiches, hvor brødet er den positive 'snakken-udenom' og kødet den negative besked, der skal leveres.

1. Den traditionelle sandwich

I denne sandwich pakker du den kritiske besked ind i et dobbelt lag af ros. Logikken er, at hvis du formår at bløde din medarbejder op ved at pleje hendes ego med ros, så er hun mere modtagelig for din kritik og går ikke i forsvarsposition. Når du har leveret dit budskab eller ønske om forandring, genopretter du straks den gode stemning ved at rose medarbejderen, så hun ikke går modløs fra mødet.

Med den traditionelle sandwich-tilgang giver du feedback på en måde, der leverer den tiltænkte besked men samtidig plejer modtagerens ego.

Tilgangen antager, at jo mere af samtalen du rammesætter positivt, jo større chance er der for, at modtageren tager kritikken til sig. Men du skal være varsom med denne udskældte metode. For at rose er ikke det samme som at anerkende. Og hvis du blot roser i ét væk, risikerer du at få den stikmodsatte virkning. Læs mere om, hvorfor det er farligt at 'pligtrose', og hvad du skal være opmærksom på, når du roser her.

2. Den sparsomme sandwich

At give feedback er ikke altid nemt og derfor ender mange ledere med at servere en sandwich bestående af alt for meget hvidt brød og en tynd skive kød. Denne tilgang kan være den rigtige, hvis du står med en medarbejder i en meget sårbar situation. Men du risikerer, at hun slet ikke hører den kritiske del af din feedback, som hun skal arbejde videre med, fordi den bliver opslugt i ros.

Med denne tilgang fokuserer du meget på at rose medarbejderen men ganske lidt på at give kritikken.

Når du pakker kritik ind i meget ros, risikerer du to ting: Modtageren fornemmer, at noget er usagt og forsøger hjælpeløst at fortolke kritikken eller at modtageren slet ikke hører det, som du forsøger at sige. Læs mere om fem fatale feedback fejl her.

3. Smørrebrødet

Når du tyer til smørrebrødstilgangen, giver du feedback i to trin. Først leverer du kritikken, og dernæst roser du medarbejderen for noget andet. Du kan fx begynde med at sige: "Jeg savner deltagelse fra din side og vil gerne have, at du er mere aktiv på møderne" og slutte med at fortælle, at både du og hendes kolleger værdsætter hendes ideer og derfor gerne vil høre mere fra hende.

Når du anvender denne tilgang, får du leveret den kritiske besked samtidig med en portion ros. Den er en anelse hårdere end den traditionelle sandwich, idet der kun er ét lag af ros.

Negativ feedback kan være vigtig og nyttig, hvis den gives med en kærlig hensigt. Få gode råd om både at give og modtage konstruktiv feedback her.

4. Palæodiæten

Denne tilgang rummer ikke en eneste brødkrumme, men består kun af kød dvs. du helt udelukker ros, når du giver din medarbejder feedback. Det er en meget direkte tilgang, hvor du kun fokuserer på det, der er galt eller som medarbejderen skal gøre bedre.

Palæo-feedback er ærlig og leveres uden omsvøb, men den er barsk og kan derfor være en tand for overvældende for mange.

Hvis du skal give feedback af en mere personlig karakter til en medarbejder, der fx er opfarende og taler grimt til sine kolleger, kan du få råd om, hvordan du tager hul på den svære samtale her.

5. Den utraditionelle wrap

Wrap'en respekterer ikke den lineære tilgang til feedback, men har overlappende lag af brød og kød. I

stedet for den traditionelle feedbacksession der begynder med ros, fortsætter med den kritiske feedback og slutter med positiv feedback, bliver det hele blandet sammen. Du kan fx starte feedbacksamtalen med at spørge din medarbejder, hvordan hun selv vurderer sin indsats og derefter have en diskussion om det sammen.

Med denne tilgang til feedback leverer du den kritiske besked, men udtrykker det som dit personlige indtryk, som er åbent for debat. Dermed tager feedbacksamtalen form af en mere dialogbaseret karakter.

Hvis du er i tvivl om, hvordan og hvornår du bør give feedback, kan du finde inspiration i 100 ideer til feedback her.

Når du giver feedback er det ikke kun indholdet, der er af betydning. Måden du leverer feedbacken på er lige så afgørende.

Dine medarbejdere er forskellige og foretrækker forskellige feedbackformer. Vælg en metode, du finder naturlig og som passer til den specifikke situation, så du leverer feedbacken ærligt og værdigt og med et konstruktivt fokus.

Artiklen er en fri oversættelse af "Reinventing the feedback sandwich - 5 different ways" fra LinkedIn. Læs originalartiklen her.

Læs mere:

Mentale forhindringer for en god feedback-kultur
Giv hinanden feedback
Undgå at din kritik bliver afvist