

At give og modtage feedback

Feedback er potentielt en meget effektiv måde at lære om os selv på. 'Potentielt' fordi vi er inde i et meget følsomt felt. Man kan nemt blive stødt, såret, vred eller fornærmet over en feedback. Det er noget af grunden til at vi holder os forbavsende meget tilbage med at give feedback. Det er uheldigt af mindst 3 grunde:

For det første behøver feedbacken jo ikke vedrøre et forbedringspunkt. Det kunne være en anerkendelse af nogen den anden allerede gør godt. Som man bare ikke har sagt. Ærgerligt det ikke bliver sagt, for vi vokser af anerkendende feedback. Og det bliver nemmere at aflevere noget kritisk, hvis man også – ikke nødvendigvis samtidig – har afleveret noget kritisk

For det andet stilles feedback modtageren sjældent ringere, men snarere bedre ved at høre feedbacken. Afsenderen har jo sit synspunkt alligevel, så hvorfor ikke høre det, så kan man da overveje om man vil ændre sig.

For det tredje er feedback (givet på tomandshånd) jo egentlig en afsløring af afsender og ikke modtager. Der findes ikke en sandhed om hvordan andre er. Der findes sandheder om hvordan en bestemt 'afsender' *opfatter* en bestemt 'modtager', men det handler jo dybest set om afsender og ikke om modtager. Andre kan være uenig med afsenderen. Og modtageren kan være uenig.

Stadig er feedback følsomt at give og modtage, hvorfor man bør tænke sig godt om. Feedback bør naturligvis være konstruktiv. Det øger modtagers chance for at udvikle sig og det øger chancen for en god relation mellem afsender og modtager betydeligt. Jeg vil mene at feedbackgivning er et af de steder hvor en kvaliteten af en relation er mest påvirkelig. God feedback gør en god relation endnu bedre. Dårlig feedback skader en god/rimelig relation.. Derfor er det vigtigt at lære at give og modtage konstruktiv feedback. Konstruktiv feedback betyder ikke bare positiv feedback. Negativ feedback kan være overordentlig vigtig og nyttig, hvis den gives med en kærlig hensigt, og således kan modtages som sådan.

Destruktiv feedback er eksempelvis feedback, der gives med skjulte hensigter, som kan dreje sig om at fremhæve sig selv og sine egne evner på et givet område, eller om at udstille en person over for eksempelvis kolleger etc. Det kan også dreje sig om, at den negative tilkendegivelse gives som kritik uden forbedringsforslag eller uden at anerkende den anden person, hvilket vil efterlade modtageren dårlig tilpas uden noget at bygge videre på og uden nogle valgmuligheder at bruge til at lære nyt om sin egen adfærd.

At give feedback

Husk det positive

De fleste har brug for opmuntring, brug for at få at vide, at de gør noget godt. Fortæl derfor hvad den anden har gjort godt. Vores kultur har en tendens til at lægge vægt på fejltagelser og mangler snarere end på styrker. Vi overser ofte det, vi kan lide, eller som var godt.

Vær specifik

Søg at undgå generelle kommentarer, som ikke rigtig kan bruges, når det gælder om at udvikle sine færdigheder. Udsagn som ”Glimrende!” eller ”Skidt!” kan være behagelige eller frygtelige at høre, men de giver ikke detaljer nok til at kunne bruges til at lære nyt. Få fat i, hvad det var, personen gjorde, som fik dig til at bruge ordene ”glimrende” eller ”skidt”. Specifik feedback giver bedre mulighed for at lære.

Referer til adfærd, som det er muligt at ændre.

Det er svært at modtage feedback på noget, man ikke kan ændre

Tilbyd alternativer

Hvis du giver negativ feedback, så nøjes ikke med at kritisere, men kom med forslag til, hvad personen kunne have gjort i stedet for. Vend den negative kritik til positive forslag: ’Jeg kunne ønske at du i højere/mindre grad...’

Vær deskriptiv snarere end vurderende

Fortæl den anden, hvad du så eller hørte og om den effekt, det havde på dig snarere end blot, at noget var ”godt”. ’Godt’ og ’skidt’ er subjektive størrelser. ’Godt for mig’ og ’skidt for mig’ er mere objektivt. Endnu mere interessant bliver det for modtageren, hvis afsender kan beskrive *effekten* på hende af det den anden gjorde/ikke gjorde

Tag ejerskab for din feedback

Det er let at sige ”Du er ...” og dermed antyde, at du afgiver en almen vurdering, som alle i hele verden er enige om. Det eneste vi kan give er vores egen private mening. Derfor er det vigtigt, at vi selv tager ansvaret for den feedback, vi giver. Begynd din feedback med ”Jeg” eller ”efter min mening” – så undgår du at give den anden indtryk af, at du formidler en ”kosmisk” vurdering. Den anden ved nu, at det er dig, der har den mening eller vurdering.

Vis mod

For reelt at tage vare på den anden person (vores ’etiske fordring’ ifølge den danske filosof Løgstrup) må vi skelne mellem, hvad modtageren *ønsker* og hvad hun *er bedst tjent med*. Alle ønsker ros og ønsker ikke nødvendigvis at der bliver peget på mangler/udviklingspunkter. Men det kan jo nemt være det personen er bedst tjent med – på lidt længere sigt. Du er naturligvis nødt til her at foretage et skøn – og så være modig nok til at komme med en udfordrende feedback.

Efterlad den anden med et valg.

Konstruktiv feedback giver folk informationer om dem selv på en måde, som giver dem et valg, om de vil bruge feedbacken eller ej – det er dem, der bestemmer. Du kan kun tage ansvar for at aflevere feedbacken. Men hvis du har taget det ansvar, kan man sige at du har hjulpet den anden.

Tænk på, hvad din feedback fortæller om dig selv

Feedback siger dybest set mere om den, der giver den, som om den, der modtager den. Den siger en masse om dine værdier, og hvad du fokuserer på hos andre. Derfor kan vi lære noget om os selv, hvis vi lytter til den feedback, vi selv giver andre.

Klargør dine motiver

I hvilket omfang er du ude på at hjælpe den anden for hans skyld? Hvor meget handler det om dine personlige ønsker og hvad handler om organisationens behov?

At modtage feedback

Lyt til feedbacken

Snarere end at forsvare dig mod den. Forsøg i første omgang ikke at kommentere feedbacken, men notér, hvad der bliver sagt, så du senere kan forholde dig til, hvad der var brugbart for dig, og hvad du mener, tilhører personen, der gav feedbacken.

Det kan være ubehageligt at få feedback, men vi ville være fattigere uden. Folk kan tænke ting om os uden at sige det – og det hjælper os ikke med vores udvikling. Husk, at de andre har deres meninger om dig uanset om de præsenterer det eller ej. Du har ret til at have din egen mening, og at du kan vælge at ignorere, hvad andre mener om dig – fordi det er uden betydning, irrelevant eller drejer sig om en adfærd, som du af en eller anden grund ønsker at holde fast på. Men det virker arrogant at være afvisende når man får feedback. Det er i sig selv en feedback at være arrogant som modtager: 'kom ikke her og tro du kan udtale dig om mig, sådan er jeg slet ikke'. Nej muligvis ikke, men du forbedrer dit image hvis du lytter og er nysgerrig. Det betyder IKKE at du er enig i hvad afsender siger.

Vær klar over hvad der præcis bliver sagt

Man er under pres når man får feedback. Man hører ikke alt som det bliver sagt. Undgå at drage hurtige konklusioner eller komme i forsvar. Så forkorter folk deres feedback, og du kan ikke bruge den fuldt ud. Vær sikker på, at du forstår feedbacken, før du reagerer på den. Er du usikker på, hvad der menes med feedbacken, eller er feedbacken ikke specifik, så efterlys konkrete eksempler, som kan sætte feedbacken i perspektiv. En nyttig teknik er at formulere kritikken for at checke, at du har forstået den fuldt ud.

Check hos andre snarere end blot at lytte til en enkelt

Hvis der kun er én kilde til feedbacken, tror vi måske automatisk, at den persons mening deles af enhver anden. Men det kan jo være, at andre oplever os anderledes, og vi vil få et mere afbalanceret syn på os selv, hvis vi på den måde kan proportionere den feedback, vi får.

Bed om den feedback, du ønsker, men ikke får

Feedbacken kan være så vigtig for os, at vi må spørge om den, hvis den ikke naturligt dukker op. Sommetider får vi kun feedback om en bestemt del af vores adfærd, men ønsker at få den også om andre områder. Bed om den.

Beslut med dig selv, hvad du vil gøre med den feedback, du får

Vi har alle brug for at vide, hvordan andre oplever os for at udvide vores kendskab til os selv, som er ukomplet, hvis den kun indeholder vores egen version. På denne måde kan vi bruge feedback til at udvikle os. Når vi modtager den, kan vi bedømme dens værdi for os og de konsekvenser, det vil have enten at ignorere den eller at bruge den, og til sidst kan vi beslutte, hvad vi gør med den.

Sig tak

Tak personen, der har givet dig feedback med ord eller mimik. I mange tilfælde har det ikke været let for den anden at give dig feedbacken. At anerkende feedbacken kan være at anerkende afsenders hensigt og respektfulde attitude eller det kan gå på indholdet, fordi det var gennemtænkt, detaljeret, originalt.