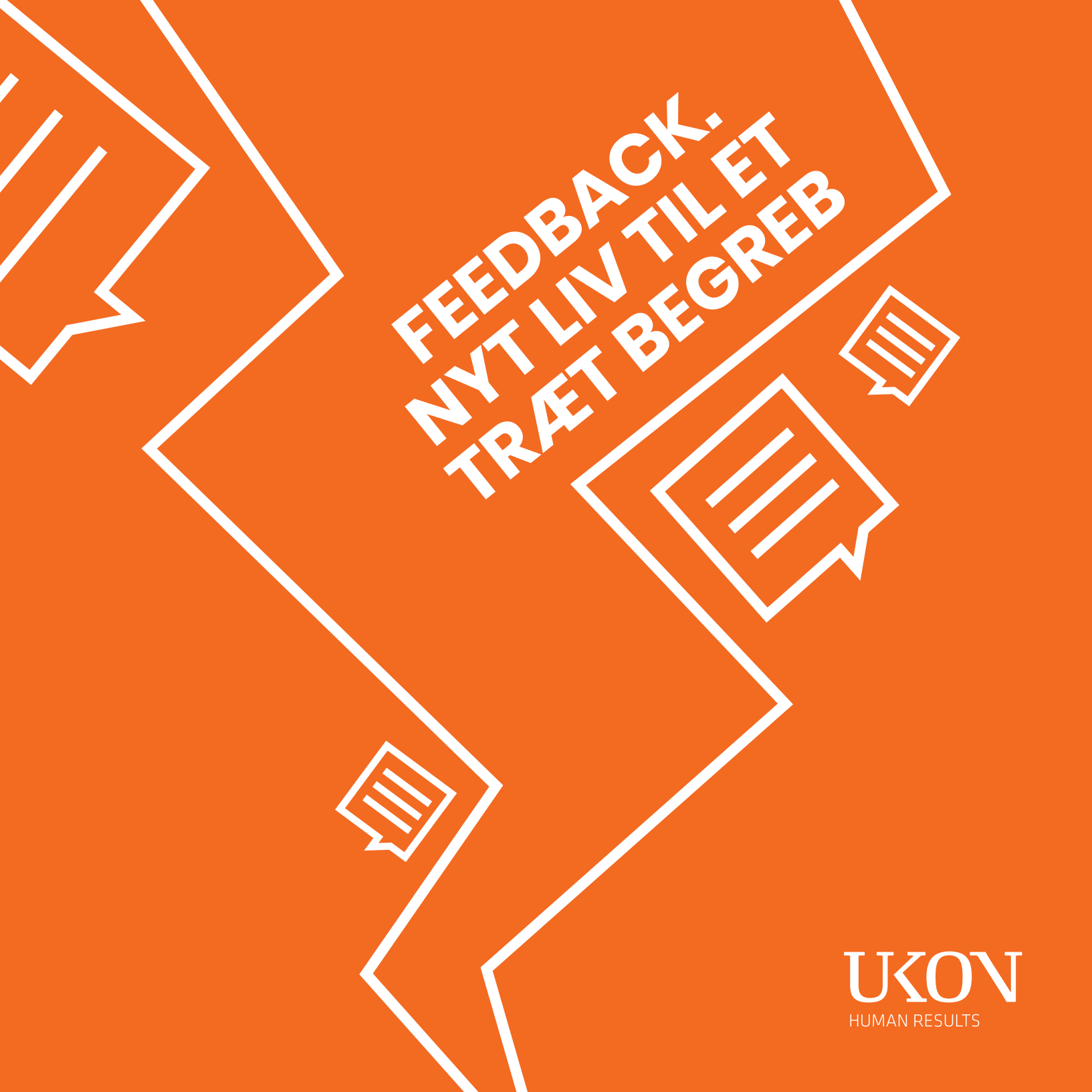


**FEEDBACK.  
NYT LIV TIL ET  
TRÆT BEGREB**



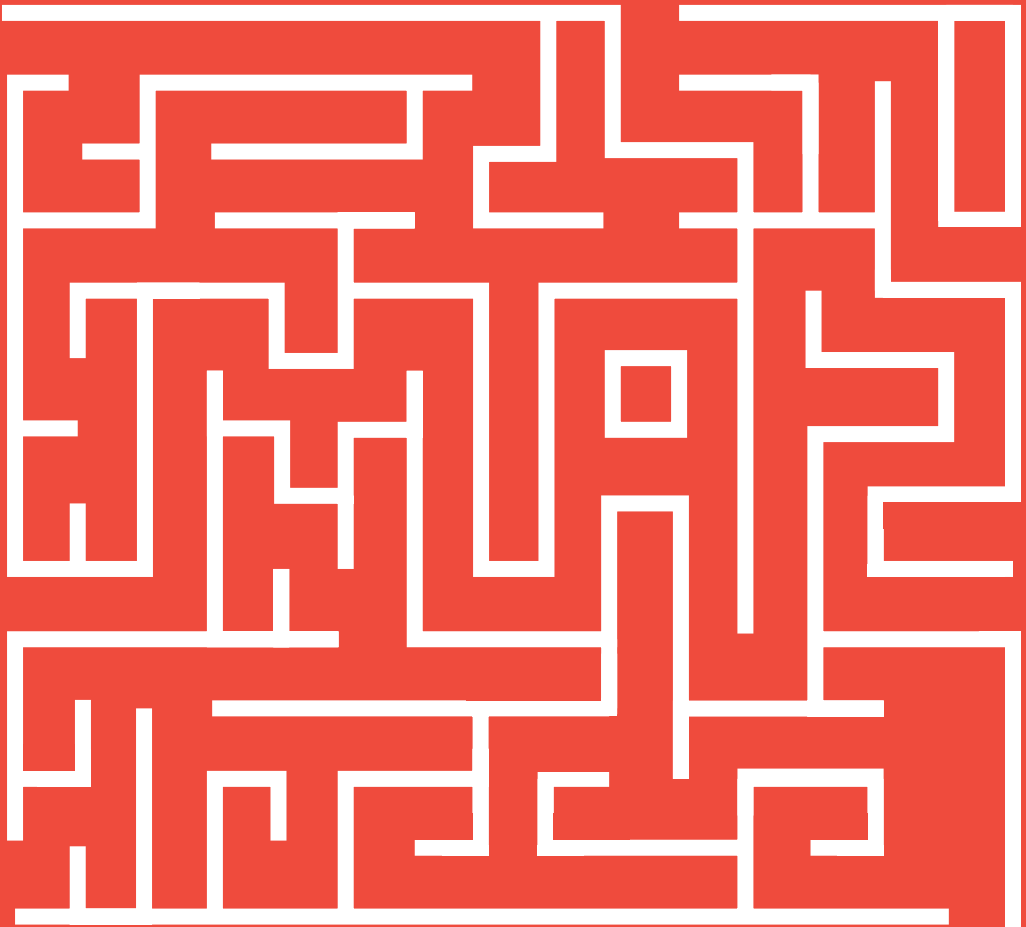


## **INTRO**

Med denne bog ønsker vi at give dig muligheden for at tænde en gammel gnist og skabe fornyet energi i arbejdet med professionel feedback. Vi præsenterer tre pointer, der gør op med en række ikke-underbyggede og forældede forståelser, der gør feedback trættende og mislykket. De er vores bud på, hvor de flestes feedbackpraksis kan strammes op. Vi håber, de kan indgå i dit arbejde med konstant at styrke dit greb om verdens mest udbredte udviklingsværktøj.

**DEN BYGGER PÅ MODTAGERENS MÅL**

**FEEDBACK ER UBRUGELIG, HVIS IKKE**



## **MODTAGERENS INTERESSE AFGØR EFFEKTEN AF FEEDBACK**

**Ønsker modtageren ikke feedback, kan du ligeså godt stoppe feedbacken.** Effekten af feedback kommer ikke af, at et budskab bliver kommunikeret fra én person til en anden. Effekten kommer af, at viden og oplevelser fra en person bliver brugt i en anden persons udviklingsarbejde. Hvis modtageren ikke ønsker, eller ikke kan kapere feedbacken, er den i bedste fald spildt. I værste fald skader den lysten til mere feedback – og mere samarbejde med feedbackgiveren.

**Bestil feedback. Eller bliv bestilt til det.** Feedbackmodtageren skal flytte sig fra en passiv rolle og blive ”leder” af sin egen udvikling og feedback. Man skal forstå sig selv som ”feedback-bestiller”. Denne position gør feedback-giveren til en leverandør, som må tilpasse sin leverance til bestillerens ønske og ambition. Bestilleren skal aktivt lede enhver feedbacksamtale og sikre, at feedback-leverandøren ved, hvad feedbacken skal bruges til, så den kan blive anvendelig.

**Typisk fejl:** Vi har alle oplevet at stå med en bestemt feedback på hjerte, som vi har lyst til at påtvinge en modtager. Egentlig synes vi, at modtageren burde tage imod ”feedback-gaven” med kyshånd. Men vi ved godt at det ikke vil udspille sig sådan. **Som feedback-giver overser man typisk, at man som hjælper løfter sig i status.** Og at modtageren kan få en oplevelse af at være mindre vidende eller kompetent. For at undgå at feedback udløser et tab i anerkendelse for modtageren, skal modtageren være bestiller af feedbacken. Første skridt er, at giveren altid først undersøger, hvad bestilleren gerne vil blive bedre til, og hvilken slags feedback han eller hun ønsker.

**KVANTITET ELLER KVALITET?!**



## **KUN DEN RIGTIGE TYPE FEEDBACK FRA DEN RIGTIGE PERSON HAR REEL VÆRDI**

**Det er noget vrøvl, at alle perspektiver altid er lige interessante.** Feedback er kun værdifuld, når den består af vurderinger fra særligt interessante og kompetente perspektiver. I stedet for rutinemæssigt at antage at al feedback – og masser af den – er god feedback, skal vi blive skarpere på kvaliteten i feedback: Hvad kan den andens særlige perspektiv bidrage med i forhold til udviklingsønsket?

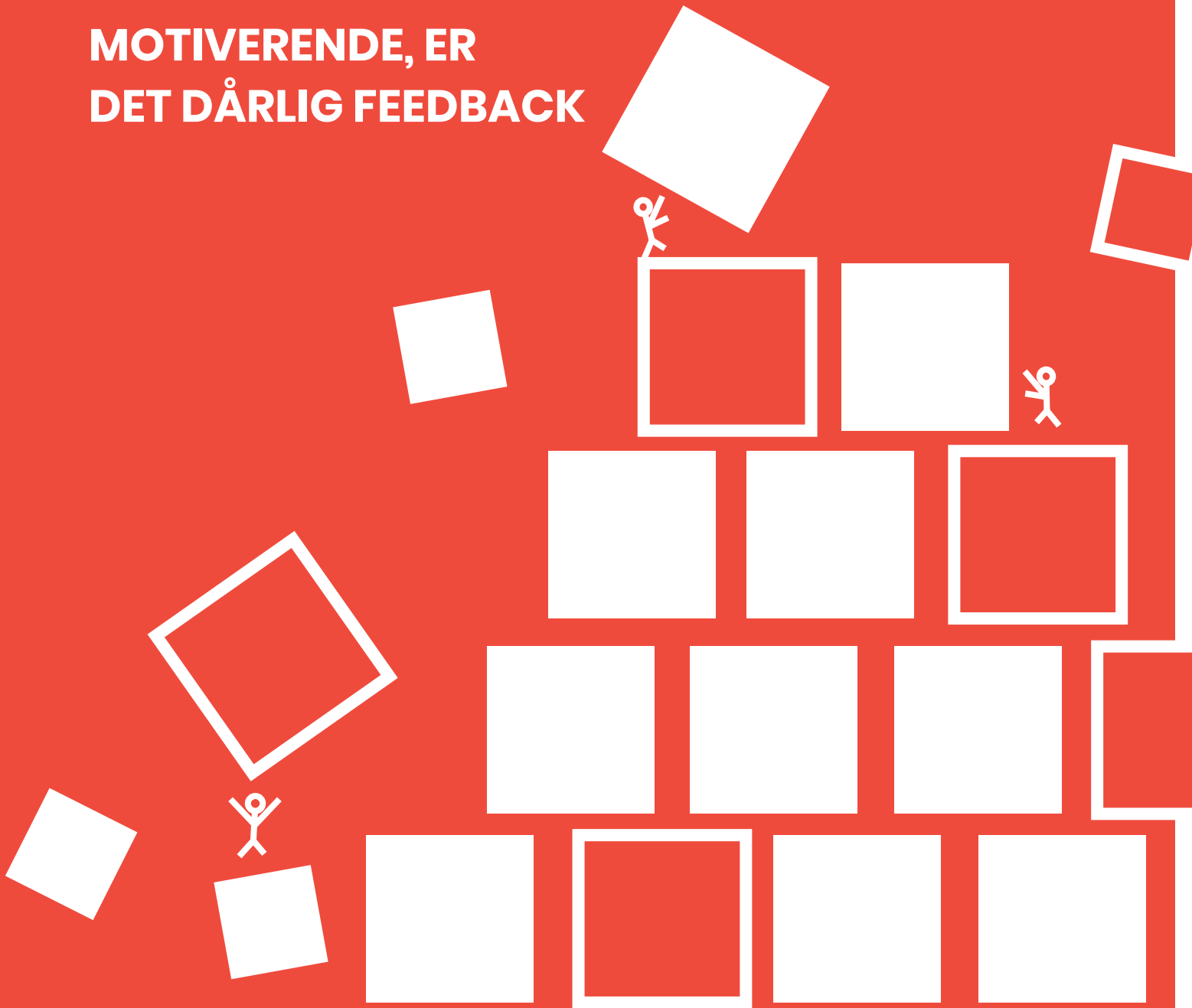
Selvom flere har observeret den samme situation, er der brug for forskellige typer feedback fra hver enkelt. **Glemmer vi det, kommer der en uspiselig feedback-stuvning ud af det, hvor størstedelen af feedbacken er uinteressant for modtageren.** På grund af vores forskellige roller og grad af erfaring, er der forskel på hvilken type feedback, der er kvalitet for modtageren. I hver eneste professionelle feedback-situation er det nødvendigt at zoome ind på det særligt værdifulde i giverens perspektiv. Ved at søge kvalitet frem for kvantitet undgår vi også ”information overload” og følgende udviklingslammelse.

**Typisk fejl:** Alt for ofte er vi i gang med at spørge folk til højre og venstre om, hvad de synes om vores arbejde. Men vi bliver ikke bedre af at sluge feedback i store mængder ukritisk og uforarbejdet. Hvad betyder "rigtig godt" egentlig? Vi skal insistere på at forstå, hvorfor det var godt. **Et forbedringsforslag skal også behandles helt forskelligt afhængigt af om det kommer fra ens leder, fra en stor eller lille kunde, eller fra en samarbejdspartner med sine egne særlige interesser.**





**HVIS DET IKKE ER  
MOTIVERENDE, ER  
DET DÅRLIG FEEDBACK**



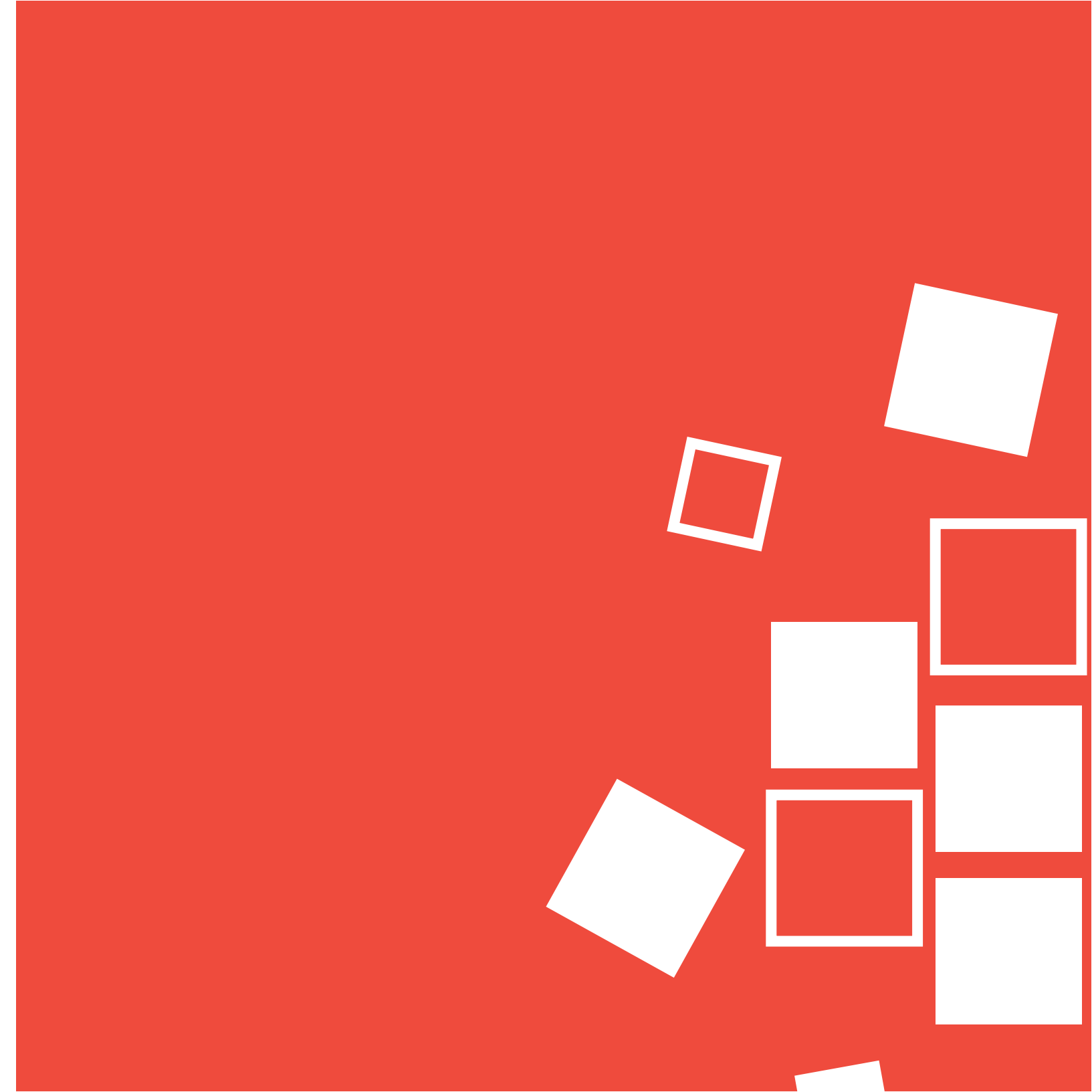
## **MEGET AF DEN FEEDBACK DER GIVES, ER DIREKTE DEMOTIVERENDE OGSÅ SELVOM DEN ER VELMENENDE**

Når vi får nogle umotiverede tæsk eller tom ros får vi ofte mindre lyst til at arbejde med området og de personer, der gav feedbacken. Grundig, nøgtern og præcis feedback er muligvis udviklende på sigt, men ofte ser vi, at det bliver demotiverende og relationsskadende på kort sigt. Begge dele er en katastrofe for feedbackkulturen, fordi det betyder, at der bliver taget initiativ til langt færre feedbacksamtaler. Men at feedback skal være motiverende betyder ikke, at den kun skal være sjov. Den kan godt være alvorlig eller kritisk, bare den giver lyst til at handle, og til at få mere feedback.

**Feedback skal ikke overvurderes som redskab.** Sandsynligheden for at bryde igennem et psykologisk forsvar er utrolig lille, selv ved den grundige og dybdegående feedback. Feedback skal skabe fokus, ny handling og energi ved hjælp af en relativt hurtig udveksling af relevant information. På en arbejdsplads er det vigtigste mål derfor ikke accept af budskabet her og nu, men lyst til mere feedback.

**Typisk fejl:** Det kan være fristende at give feedback på livssituationen eller de store livsvalg. Fx ”du skulle have taget mere eller en anden uddannelse”. Det er også fristende at give feedback på modtagerens personlighed; fx. ”det er også fordi du er så introvert eller sjusket”. Men for feedback-modtageren er det umuligt at ændre på fortidens valg og på grundstammen i ens personlighed. Derfor er det langt klogere i feedback at acceptere og anerkende situationen som den er, personen som vedkommende er og målene som de er.

**Feedback bliver typisk mere effektiv, når den handler om, hvordan en persons handlinger passer ind i en konkret situation, eller hvordan en persons handlinger i højere grad fører til de mål, vedkommende ønsker at opnå.**





## FEEDBACK ER ET INDIREKTE, MENNESKELIGT SPIL OM MAGT, RELATIONER, IDENTITET OG UDVIKLING

Umiddelbart ligner feedback en ligefrem metode, hvor vi forførrisk enkelt, direkte og sagsfokuseret kan aflevere observationer af en person til vedkommende, hvorefter vedkommende justerer sin adfærd. Men feedback er ikke så forførrisk enkelt. **Feedback er ikke simpel at give og modtage.** I feedbacksamtaler står vi altid ansigt til ansigt med psykologiske dynamikker omkring magt, personlighed, konkurrence og identitet. **Hverken magt eller konkurrence holder fri.** I feedback kræves der derfor et stort kendskab til situationen og den anden i feedbacksamtalen for at kunne give feedbacken tilbage på en måde, den anden kan og vil bruge. Det bør ikke blive uoverstigeligt komplekst, men fordi relationer altid er på spil i feedback, afgøres effekten af feedback af en mere kompetent håndtering af både sig selv, den anden og situationen, end hvad udbredte praksisser lægger op til.

Denne e-bog er et udtræk af pointer fra bogen "Feedback Gentænkt" – i bogen udfoldes endnu flere pointer, nysgerrighedspirrende perspektiver og værktøjer til at lykkes med feedback samtaler, så de skaber effekt, værdi og udvikling i organisationer.

Bogen om feedback blev til i ambitionen om at tænde en ny gnist i arbejdet med feedback. Konsulenterne i UKON har derfor i samarbejde med forskere, ledere og andre feedbackudøvere fra elitesporten, militæret, offentlige og private organisationer skabt en anderledes feedbackbog, end dem du allerede har læst.

*"Ny energi til et træt begreb – Feedback vil stadig forventes af ledere fremover, men for at den skal lykkes, skal den være motiverende. En ny bog gentænker et udkældt men uvurderligt ledelsesværktøj" – Lederne*

*"Denne bog udfylder et stort, rungende hul på markedet for faglig velfunderet viden om feedback. Den leverer en professionel og relevant behandling af feedback" – Fagmagasinet P. Dansk Psykologforening*

Mød os på [www.ukon.dk](http://www.ukon.dk)

**UKON**  
HUMAN RESULTS