Anders Trillingsgaard, Birgitte Kurup, Emilie Sloth Thomsen, Finn Thorbjørn Hansen, Helle Alrø, Henrik Adler, Jacob Albertsen, Jess Haderslev, Jette Lindhard, Katrine Schumann, Kristoffer Henriksen, Maiken Rønde Olesen, Marianne Livijn, Michael Ulrich, Morten Fogsgaard, Peter Hansen, Pia Stevn, Poul Nørgård Dahl, Ulrik Toft

Anders Trillingsgaard (red.)

FEEDBACK GENTÆNKT

Professionel feedback, der skiller sig ud

DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

Anders Trillingsgaard (red.), Birgitte Kurup, Emilie Sloth Thomsen,
Finn Thorbjørn Hansen, Helle Alrø, Henrik Adler, Jacob Albertsen,
Jess Haderslev, Jette Lindhard, Katrine Schumann, Kristoffer Henriksen,
Maiken Rønde Olesen, Marianne Livijn, Michael Ulrich, Morten Fogsgaard,
Peter Hansen, Pia Stevn, Poul Nørgård Dahl og Ulrik Toft

FEEDBACK GENTÆNKT
Professionel feedback, der skiller sig ud

© 2017 forfatterne og Dansk Psykologisk Forlag A/S

Forlagsredaktion: Birgitte Lie Suhr-Jessen og Sidsel Fabech
Omslag: Helle Jensen
Grafisk layout: Louisesdesign/Louise Perlmutter
Tilrettelæggelse og sats: Demuth Grafisk/Per Demuth
Sat med Minion Pro og VAG Rounded

1. udgave, 1. oplag 2017
ISBN 978-87-7158-568-1

Tryk: Specialtrykkeriet Arco A/S
Printed in Denmark 2017

Alle rettigheder forbeholdes. Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner eller virksomheder, der har indgået aftale med Copydan Tekst & Node, og kun inden for de rammer, der er nævnt i aftalen. Undtaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.

Få inspiration til bedre praksis og tilmeld dig forlagets nyhedsmail

PSYKOLOGI ORGANISATION PÆDAGOGIK
DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

INDHOLD

Indledning 7

Kapitel 1 Fire gentænkninger af feedback 15
Af Anders Trillingsgaard

Kapitel 2 Læringsorienteret, dialogisk feedback 33
Af Helle Alrø, Poul Nørgård Dahl og Katrine Schumann

Kapitel 3 Tæt på-ledelse 51
Feedback, som rykker performance og engagement
Af Jette Lindhard og Marianne Livijn

Kapitel 4 Når feedback flytter talenter 67
Af Jess Haderslev og Ulrik Toft

Kapitel 5 Feedback i team 85
En helt anden disciplin
Af Anders Trillingsgaard og Jacob Albertsen

Kapitel 6 Feedback-kultur 103
"Learning everywhere all the time" på alle niveauer
Af Pia Stevn

Kapitel 7 Tag stilling 119
Om at modtage feedback aktivt
Af Birgitte Kurup og Emilie Sloth Thomsen

Kapitel 8 Den svære feedback 135
Et opgør med hyggehykleriet i feedback-processer fra leder til medarbejder
Af Henrik Adler og Emilie Sloth Thomsen

Kapitel 9 Magtreflekteret feedback 147
Fra leder til medarbejder – og tilbage igen
Af Morten Fogsgaard og Maiken Rønde Olesen

Kapitel 10 Feedback i elitesport 165
Af Kristoffer Henriksen og Peter Hansen

Kapitel 11 Feedback i krig 181
Af Michael Ulrich

Kapitel 12 Sokratisk feedback og poetisk feedforward 201
– et efterskrift
Af Finn Thorbjørn Hansen

Om forfatterne 217
Litteratur 225

INDLEDNING

”I takt med at jeg er blevet forfremmet som leder, har jeg fået mindre og mindre, og mere og mere ubrugelig, feedback. Efterhånden er der meget få, der siger noget til mig, og hvis de gør, er det ofte så uldent af forskellige andre dagsordener og interesser, at jeg ikke ved, hvordan jeg skal forholde mig til det.”

”Her i firmaet er man bare overladt til sig selv. Enten finder du ud af det og klarer dig, eller også gør du ikke. Men du skal ikke regne med hjælp fra andre, bortset fra når de vil manipulere dig til at gøre noget.”

”Evalueringsskemaer, kundetilfredshedsundersøgelser på nettet, 360 graders feedback, MUS, one-to-one, performancevurdering, trivselsundersøgelse og så videre. Jeg er ved at drukne i feedback. Der er kraftedeme ikke nogen, der ikke mener noget om det, jeg laver, og selv hvis de ikke gør, er der nok nogen, der spørger dem alligevel.”

”Jeg synes, det er en helt unik ting, vi har i vores gruppe, at mærke, at nogen tager mig alvorligt og gør sig umage med at gøre mig bedre. Uden det tror jeg, at jeg ville finde mig et andet sted at arbejde.” ➔

”Jeg har brugt mange penge på kurser og læst en del bøger, men de tidspunkter, jeg kan huske, at jeg har udviklet mig, er, når nogen har sagt ”Hey, er du godt klar over, at du faktisk gør sådan og sådan.”

”Jeg synes, vi er rigtig godt kørende på vores område. Hvis vi kunne få feedback på kryds og tværs til at fungere løbende, så tror jeg, mange af vores nuværende udfordringer ville rette sig af sig selv.”

Ambitionen med bogen

Da de første dampmaskiner blev udviklet, fyldte de en hel bygning. Så blev de mindre, suppleret af andre typer af motorer, og efterhånden har vi en lille motor bygget ind i alting. Det samme gælder computere, telefoner og … feedback. Først er der et behov for en ny teknologi, så udvikler man store, kluntede, men effektfulde løsninger, der gradvist bliver mere effektive, indtil de er så udbredte og let anvendelige, at de bliver overanvendt – ofte med misforståelser og uhensigtsmæssige følgevirkninger – selv i sammenhænge hvor de bidrager med begrænset ny værdi.

Jeg har gennem tiden mødt mange, der har det på samme måde med feedback. Når jeg spørger til erfaringerne med feedback, glider der et gråt slør hen over øjnene. På trods af at feedback fra andre er noget fundamentalt menneskeligt, som vi har brug for, er det i mange sammenhænge blevet noget, man sukker over – uanset om man er den, der skal give feedback eller forsøge at modtage den. Som feedback-giver tænker man, at feedback-modtageren helt sikkert ikke lytter efter, og hvis han gør, så bliver han helt sikkert stødt, hvis man har noget vigtigt at sige. Som modtager ved man, at giveren hverken forstår modtageren eller sammenhængen men bare har sine egne dagsordener og idealer kørende. Hvis vi er i situationer, hvor vi *skal* give og modtage feedback, vil vi som regel gerne have det hurtigt overstået. Selv i min egen organisation, der blandt andet lever af at give feedback til ledere og iscenesætte

processer, hvor ledere giver feedback til hinanden, sker det omtrent hver anden gang, at partnerkredsen viger udenom en aftalt feedback-samtale. På den ene eller anden måde får vi erstattet det med noget andet. Jeg tænker selv: "Jeg ved også godt, hvad hver enkelt vil sige, så jeg orker det ikke." Lyder det bekendt?

Trods disse problemer går feedback som personale- og lederudviklingsværktøj sin sejrsgang over hele verden; vi giver og modtager dagligt hundredvis af feedback-signaler fra andre, og de fleste husker i mange år efter samtaler med andre, der gav energi og erkendelser, som vi aldrig selv kunne have skabt. Vores virksomheder bliver globaliseret, og efter amerikansk forbillede er kontinuerlig feedback på performance bygget ind i dem alle, både for at fremme motivation og udvikling og for at modvirke de værste kulturelle misforståelser. I takt med at vores organisationer i stigende grad bliver globaliseret, vil feedback-samtaler blive en endnu større del af vores hverdag på arbejdspladsen. De nye generationer af medarbejdere og ledere, der kommer på arbejdsmarkedet, har også et nyt forhold til feedback. I hele den vestlige verden beskrives disse Millenials[1] (personer født i 1980'erne og 1990'erne) blandt andet ved deres krav om kontinuerlig feedback og udviklingsstøtte fra deres ledere.[2]

Af alle disse grunde er der behov for at gentænke feedback. I 2015 udgav jeg bogen *Ledelsesteamet gentænkt*. Heri præsenterede jeg på baggrund af min erhvervs-ph.d. 12 gentænkte pointer: 12 områder, hvor de udbredte forståelser, jeg mødte i almindelig organisatorisk praksis, adskilte sig markant fra den videnskabelige viden, der var tilgængelig på området, og de erfaringer, vi i vores organisation selv havde med at fremme teamarbejde blandt ledere. På samme måde er ambitionen med denne bog at modarbejde en række ikke-underbyggede, forældede forståelser, der florerer i forhold til feedback, og som gør feedback trættende og mislykket. Hvis vi skal lykkes med at genopfriske og videreudvikle feedback, har vi brug for at skærpe vores forståelser. Feedback er et fantastisk, utrolig udbredt, nødvendigt og uundgåeligt værktøj, der desværre udløser suk og slørede øjne hos mange. Vi skal ikke smide

1 Strauss & Howe (1991).

2 Institute of Leadership & Management and Ashridge Business School: "Great expectations: managing Generation Y".

feedback ud eller prøve at erstatte den med noget andet, men vi skal genbruge det bedste, opdatere vores tænkning, skærpe vores metoder og begreber og finde ny gnist og ambition i arbejdet med feedback.

Vores ambition er, at bogen skal give ny energi til feedback og gode modeller, man kan støtte sig til, mens man selv bygger videre på sin egen genopfriskede feedback-praksis.

Overblik over bogens kapitler

Jeg har fået en perlerække af dygtige praktikere, ph.d.er og professorer til at skrive om deres erfaringer med at lykkes med feedback i forskellige sammenhænge. De har særligt fokus på, hvad de er blevet klogere på, hvordan de mener, vi bør gentænke feedback, hvor vi skal skærpe vores praksis, så vi får mest muligt ud af feedback, og hvordan vi navigerer udenom de værste faldgruber. Kapitlerne er korte og markante og fyldt med spændende vinkler, gode erfaringer, metoder og værktøjer. Der er ingen tung og abstrakt teori.

I kapitel 1 giver jeg selv mine bud på, hvordan vi bør gentænke feedback. Det er blevet til fire pointer, der beskriver, hvordan vi er nødt til at tænke anderledes om feedback, end vi ofte gør. De fire gentænkninger binder også de mere konkrete anvisninger i de andre kapitler sammen. Det kan komme til at lyde, som om alle forfatterne i denne bog er enige, og at kapitlerne er strømlinede ud fra den samme model. Det er ikke tilfældet. Gennem bogen vil der være spørgsmål, hvor du som læser vil være nødt til selv at tage stilling. Blandt de mest grundlæggende uenigheder er:

- Skal der indgå en vurdering i feedback eller ej?
- Hvad er feedback? Og hvad er ikke feedback?
- Bør feedback være en dialog, en relation, et forløb, direkte tale eller indirekte kommunikation?
- Hvilken betydning har ekspertviden i feedback? Ingen eller alt?
- Hvilken stil passer til hvilken situation?
- Giver feedback overhovedet mening, er det besværet værd? Er der noget nyt at lære om feedback? Har det berettigelse? Er det forsvarligt?

I kapitel 2 præsenterer Helle Alrø, Poul Nørgård Dahl og Katrine Schumann fra Aalborg Universitet en dialogisk feedback-model. Feedback-modellen har hjulpet hundredvis af ledere, medarbejdere og studerende til at navigere udenom usystematiske "synsninger" og uigennemskuelige subjektive vurderinger og blive i stand til at etablere konkret, konstruktiv og udfordrende feedback.

Kapitlerne 3 til 6 handler om, hvordan man lykkes med feedback i forskellige udbredte organisatoriske sammenhænge. Kapitel 3 beskriver en vej gennem lederens mange dilemmaer, når der skal gives feedback på performance til medarbejderne. Kapitlet er skrevet af administrerende direktør Jette Lindhard og Marianne Livijn, der er tidligere HR-direktør og nu erhvervsforsker inden for organisationsdesign. Hvordan giver man direkte feedback, samtidig med at man engagerer medarbejderne og holder fokus, også på den lange bane? De præsenterer en ledelsesstil med "tæt på"-feedback i højsædet.

Ulrik Toft og Jess Haderslev er begge ledelseskonsulenter med ledererfaring. De har til kapitel 4 interviewet talenter og deres talentudviklere i flere af de mest succesfulde danske virksomheder om deres mest succesfulde feedback-øjeblikke, og de giver udlægningen fra de to perspektiver som henholdsvis talent og talentudvikler. Kapitlet giver indsigt i, hvordan virksomhederne bruger feedback, og forfatterne præsenterer afrundingsvist en feedback-model for afgørende parametre ved arbejdet med talentudvikling.

I kapitel 5 beskriver Jacob Albertsen og jeg de særlige udfordringer, der er, når man ønsker at give feedback i en teamsammenhæng. Det er nødvendigvis en lidt anden disciplin, end når der er tale om one-to-one-samtaler. Jeg har som tidligere nævnt skrevet en erhvervs-ph.d. om udvikling af ledergrupper, og både Jacob og jeg har mange års erfaring med at udvikle teams både blandt ledere på forskellige niveauer og blandt medarbejdere – fra bestyrelseslokalet til teambuilding-banen. Vi deler tre meget forskellige metoder til feedback i team, der med hvert sit ambitionsniveau takler de særlige udfordringer, som feedback giver i team.

Kapitel 6 er skrevet af ledelseskonsulent og tidligere HR-direktør Pia Stevn med bidrag fra HR-direktør i GroupM Signe Enemark Kildesgaard og Director Supply Chain i Micro Matic Jørn Jensen. Fra et orga-

nisatorisk synspunkt er en enkelt feedback mellem to personer af relativ begrænset betydning. Feedback-seancer er et middel til at fremme en feedback-kultur, hvor alle løbende udveksler viden om, hvordan hver enkelt persons indsats påvirker helheden. I kapitlet beskriver forfatterne udfordringerne og de tiltag, de har sat i værk for at komme fra enkelte sporadiske og uorganiserede feedbacks til en organisationskultur, hvor feedback er en mere integreret del af såvel strategien som de daglige interaktioner.

Kapitlerne 7 til 9 går tæt på de personlige overvejelser, der er en del af enhver feedback-samtale. I kapitel 7 skriver ledelseskonsulenterne Birgitte Kurup og Emilie Sloth Thomsen om, hvordan vi som modtagere af feedback har brug for at træne vores evne til aktivt at tage stilling til den feedback, vi får. De byder på konkrete øvelser og et par psykologiske tricks til, hvordan man kan arbejde med sit eget selvbillede og gøre sig reelt tilgængelig for feedback og få sorteret i den på én og samme tid.

Henrik Adler og Emilie Sloth Thomsen skriver i kapitel 8 om, hvordan man forbereder sig på at give ubehagelig feedback. Der kan være mange måder at få sig selv til ikke at give en nødvendig feedback på. Forfatterne giver os alle en opsang samt tips og tricks til den indre kamp om at få os selv til at få de ting sagt, som vores rolle kræver.

I kapitel 9 giver erhvervsforsker Morten Fogsgaard og organisationskonsulent Maiken Rønde Olesen måder at forstå sammenhængen mellem magt og feedback på, idet begge dele er uundgåelige og sammenhængende dele af organisatorisk liv. Forfatterne guider en personlig refleksion over, hvordan magtspil og etik indvirker på den måde, hvorpå man håndterer feedback.

Kapitlerne 10 og 11 er to inspirationskapitler med feedback-metoder og erfaringer fra helt særlige brancher, nemlig henholdsvis elitesporten og militæret. Det er brancher, hvor feedback er helt åbenlyst afgørende og uundgåeligt, og vi kan alle lære meget af deres erfaringer. Kristoffer Henriksen, der er sportspsykolog i Team Danmark og Peter Hansen, der er landstræner i Dansk Sejlunion, beskriver i kapitel 10, hvordan de arbejder med forskellige typer af feedback til elitesejlere. De beskriver,

hvordan bevidsthed om situationen og formålet kan flytte feedback fra at være rigtig og interessant til at blive reelt nyttig for udøveren.

I kapitel 11 skriver Michael Ulrich fra Forsvaret om sine erfaringer som udsendt officer i Irak og i Helmand-provinsen, hvor feedback ikke er et abstrakt ideal eller frivilligt personalegode, men en fast indøvet rutine, der omhandler og afgør liv og død. Han beskriver de metoder, som Forsvaret benytter for at få feedback til at fungere under vanskelige betingelser, og hvordan en god feedback- og læringskultur sikrer en fælles forståelse, som forbedrer handlemønsteret ved næste konfrontation.

Det sidste kapitel, 12, har måske den mest atypiske vinkel for et kapitel i en feedback-bog. Her reflekterer filosoffen Finn Thorbjørn Hansen kritisk sokratisk over feedback med udgangspunkt i bogens udlægning heraf: Hvor får man fra filosofisk side øje på skråplaner og faresignaler i den gentænkte feedback-praksis? Jeg anbefaler at læse dette kapitel før de andre, hvis man godt kan lide at have en anden vinkel med i tankerne, når man læser bogen.

Til de fleste kapitler er der udviklet modeller eller værktøjer. De er alle at finde på www.gentænkt.dk sammen med en simpel test, der baseret på bogens kapitler kan bruges til at sætte gang i snakken om feedback-metoder og -kultur på en arbejdsplads.

Alt i alt er der tale om en virkelig perspektiv- og indholdsrig bog med mange nye og gamle tanker, hundredvis af års erfaringer og mange gode modeller at støtte sig til. Det er ikke en teoribog, eller den feedback-bog, du måske har læst flere af før, men en inspirerende bog til praktikere, hvor man kan slå ned og læse, hvor man har lyst. Den er vores billede af, hvordan dansk gentænkt feedback-praksis anno 2017 ser ud.

Anders Trillingsgaard
Aarhus, maj 2017

KAPITEL 1
Fire gentænkninger af feedback

Af Anders Trillingsgaard

Genkender du disse almindeligt udbredte forståelser af feedback?

1 Feedback er en enkel, direkte og sagsfokuseret udviklingsstrategi. Alle kan naturligt gøre det, og det kan endda automatiseres på flere måder.
2 Feedback er kommunikation fra giver til modtager, men kan suppleres med uddybende spørgsmål.
3 Værdien i feedback er adgangen til andres oplevelser. Feedback er en gave, som man bør efterspørge og tage taknemmeligt imod.
4 Målet med feedback er, at modtageren accepterer budskabet trods eventuelt forsvar. Derfor skal feedbacken være velargumenteret, præcis og velforberedt.

Ovenstående primitive grundforståelser styrer den måde, hvorpå feedback bliver givet og modtaget i mange organisationer. De er alle med til at ødelægge feedback som et værdifuldt værktøj i de tusindvis af feedback-samtaler, der foregår dagligt i organisationer; dette på trods af at de fleste godt ved, at menneskelig udvikling ikke foregår på den måde, og på trods af at bedre forståelser og feedback-værktøjer er opfundet og tilgængelige. Hvis vi skal lykkes med at genopfriske og videreudvikle feedback, har vi brug for alternativer til disse udbredte forståelser. Jeg vil i de følgende afsnit argumentere imod hver af de ovenstående forståelser, vise deres begrænsninger og præsentere nye forståelser, der med få greb – ifølge min erfaring – leder til mere succesfulde feedback-samtaler.

Hvem er jeg?

Anders Trillingsgaard – Jeg er ph.d., forskningschef i UKON, forfatter, foredragsholder, forsker og konsulent inden for ledelsesteam. Lige siden jeg var ung, har jeg været fascineret af betydningen af både ledelse og teamarbejde. Hvordan tilsyneladende små ændringer på disse områder kan gøre forskellen mellem fantastisk succes og menneskelig katastrofe. Kombineret udgør de to ting for mig den stærkeste kraft i universet. Den kraft, vi bruger til at bøje alt andet.

Kort fortalt handler det om at se feedback på en ny måde:

1 *Feedback er et indirekte, menneskeligt spil om magt, relationer, identitet og udvikling.* I stedet for at købe den mekaniske metafor om feedback, der angiver, at feedback er naturlig for os at give og tage imod, skal vi stå ansigt til ansigt med de psykologiske dynamikker omkring magt, personlighed, konkurrence og identitet, der er på spil i feedback. Effekten af feedback afgøres af kompetent håndtering af personlighed, relationer, roller, rammer, sprog og viden.

2 Feedback er hjælp til udvikling. I stedet for bare at aflevere feedbacken skal vi bruge flere kræfter på at finde ud af, hvad feedbacken skal hjælpe modtageren med at opnå. *Feedback er ubrugelig, hvis den ikke er bygget på en forståelse af modtagerens mål.*

3 Værdien i feedback er vurderinger fra særligt interessante og kompetente perspektiver. *Kun den rigtige type feedback fra den rigtige person har reel værdi.* I stedet for rutinemæssigt at antage, at den andens perspektiv bare altid er interessant, skal vi blive skarpere på kvaliteten i feedback: Hvad kan den andens særlige perspektiv bidrage med i denne situation?

4 Målet med feedback er motivation og fokus. Vi skal gøre feedback let, motiverende og succesfuld at bruge, så målet ikke bare er accept af budskabet, men derimod ny handling, energi og fokus. *Feedback skal være overfladisk, fokuseret og motiverende.* Og dermed give lyst til mere feedback.

Hvis vi kan lave det skift i tænkning og praksis, tror jeg, vi kan løfte sløret fra folks øjne og modvirke sukket, når talen falder på feedback. De følgende afsnit uddyber de fire gentænkninger og giver enkle støttemodeller til at holde fast i dem. Afsnittene henviser også til de af bogens kapitler, der særligt arbejder videre inden for hver pointe. De fire gentænkninger hænger godt sammen med resten af bogen. De udgør et godt afsæt for bogen, men udtrykker min, ikke nødvendigvis alle bogens forfatteres, holdning.

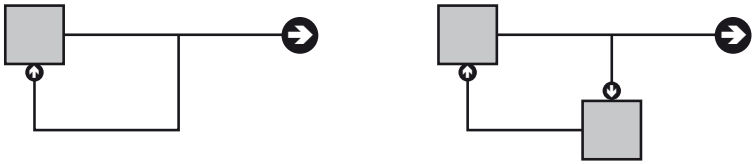
1. Feedback er et indirekte, menneskeligt spil om magt, relationer, identitet og udvikling

Grundlæggende betyder feedback *tilbagekobling*. Altså det, at udkommet af en proces fødes tilbage til processen, hvilket påvirker udkommet igen. En termostat er det udbredte eksempel. Termostaten sørger for, at en radiator varmer, men den holder samtidig øje med temperaturen i rummet. Når temperaturen når et vist niveau, sendes der feedback til radiatoren, og der slukkes for varmen, indtil temperaturen igen er under det ønskede niveau. Denne mekanisme er kendt fra mange biologiske, psykologiske og organisatoriske systemer. Resultatet af en aktivitet aflæses og har konsekvenser for, hvordan aktiviteten fortsætter.

Den klassiske forståelse af professionel feedback mellem mennesker tager denne analogi meget bogstaveligt: Man kan styrke et menneskes udvikling ved gennem feedback at føre resultaterne af vedkommendes handlinger tilbage til vedkommende selv, så det bliver lettere at blive bedre.

Sammenblanding af menneskelig og ikke-menneskelig feedback

Første problem er, at der med denne forståelse er rigtig meget, der er feedback. Alt, hvad jeg gør, gør noget ved omverdenen, og det aflæser jeg med mine sanser og justerer mine handlinger ind efter. Der kører således hele tiden automatiske feedback-sløjfer. Med denne forståelse er der uendeligt mange feedback-samtaler i løbet af dagen, og de indfanger ikke den særlige professionelle feedback mellem mennesker, som denne bog handler om.



Figur 1.1. Forskellen mellem mekanisk feedback og feedback mellem mennesker.

Når vi taler om feedback i professionelle sammenhænge, mener vi derfor ofte menneskelig feedback, hvor en anden person observerer konsekvenserne af mine handlinger og føder (sin oplevelse af) dem tilbage til mig, der så kan føre til, at jeg udvikler mig ved at hæmme eller fremme bestemte typer af adfærd.

Det leder frem til denne definition på professionel feedback, som jeg har benyttet i denne bog for at fokusere på og bryde med en mekanisk forståelse af feedback:

> Professionel feedback er den proces, hvorigennem en person udvikler sine professionelle rutiner ved hjælp af samtaler med andre personer, der har observeret konsekvenser af vedkommendes arbejde.

Allerede i denne definition ligger en række vigtige pointer fra bogens kapitler: Feedback er ikke bare information, der bliver givet fra én person til en anden; feedback er den proces, der bringer disse andres perspektiver i anvendelse i forhold til at udvikle (dvs. ændre til det bedre) personens måder at løse sit arbejde på. Feedback vedrører således ikke personen, men derimod personens adfærd: vanerne, rutinerne, det, som folk altid gør, som har konsekvenser for deres arbejde. Modtageren er den aktive part, og at der er tale om "samtaler" signalerer, at det kan være korte uformelle snakke, lange samtaler, formelle møder med ens overordnede eller samtaler med kolleger eller lignende. Læg mærke til, at denne afgrænsning i udgangspunktet ikke inkluderer 360 graders feedback eller feedback skemaer, som vi har valgt at holde uden for bogens regi, fordi fokus er på *samtalen omkring* feedback. Hvis en konsulent for eksempel har indsamlet 360 graders-feedback på en leder og har en ud-

viklende samtale med lederen på den baggrund, så falder det inden for definitionen.

Kompetent håndtering af personlighed, relationer, roller, rammer, sprog og viden har afgørende indvirkning på effekten af feedback

Det mest problematiske ved den klassiske mekaniske forståelse af feedback er nok, at denne grundlæggende forståelse af feedback også er meget primitiv. I termostaten er der kun ét system at bekymre sig om, og det er mekanisk. Der er ikke flere systemer, der interagerer, for eksempel et system til styring af luftfugtighed, der også har stor betydning for oplevelsen af temperatur. Der er ingen tolkninger involveret. Der er kun ét mål, og det er objektivt. Systemet skal ikke tage hensyn til, at forskellige mennesker ønsker forskellige temperaturer, og lige meget hvad der sker, kan termostaten ikke lave sig selv om til fugtstyrer, selv hvis det ville være bedre. Overført til professionel feedback betyder det, at man kan blive forført af enkelheden i feedback: Det er en ligefrem metode, hvor man enkelt, direkte og sagsfokuseret kan aflevere observationer af en person til vedkommende, hvorefter vedkommende justerer sin adfærd. Man kan komme til at tro, at det er så grundlæggende enkelt, at alle naturligt kan gøre det, og at det let kan automatiseres, så it-systemer kan indsamle feedback og give det videre til rette vedkommende, der så ændrer adfærd.

Man kan ikke så meget som sige goddag uden at forholds-kommunikere

En enkel, anerkendt model, der modsiger den klassiske forståelse af feedback, er Benedicte Madsens kommunikationstrekant.[3] En kernepointe i modellen er, at der altid foregår indholds- og forholdskommunikation samtidigt. Man kan ikke kommunikere et indhold, uden samtidig at kommunikere forholdet til den man kommunikerer med. Der findes ikke ren indholdskommunikation og da slet ikke ren indholds-feedback. Vores forhold er altid på spil i feedbacken. Modtageren vil gøre sig umage med at læse forholdet og vurderingen ud af feedbacken, giveren vil gøre sig umage med at formulere sig helt rigtigt, så feedbacken ikke skader

3 Madsen, B. (2002).

forholdet. Forholdet er altid anderledes bagefter. Det er altid bedre, dårligere eller forrykket på den ene eller anden måde. Det betyder, at hvis feedback tages alvorligt som en proces, der kun er succesfuld, hvis den leder til udvikling, så kan man ikke længere sige, at den er en enkel, direkte, sagsfokuseret udviklingsstrategi. Der kræves et stort kendskab til situationen og den anden i feedback-samtalen for at kunne læse konsekvenserne af den andens arbejde. Ligeledes kræves der et godt kendskab til og en god føling med både sig selv, den anden, relationen mellem os og den situation, der i øvrigt omgiver os, for at give feedbacken tilbage på en måde, den anden kan og vil bruge. Det bør ikke blive uoverstigeligt komplekst, men effekten af feedback afgøres af kompetent håndtering af personlighed, relationer, roller, rammer, sprog og viden. I stedet for at købe den mekaniske metafor om feedback, der angiver, at feedback er simpel for os at give og tage imod, skal vi stå ansigt til ansigt med de psykologiske dynamikker omkring magt, personlighed, konkurrence og identitet, der er på spil i feedback.

Man kan med rimelighed hævde, at det er for let at sige, at alle disse dynamikker er afgørende, uden at gå i detaljer med, hvordan man så håndterer magtspil, relationer, identitet og personlighed. Heldigvis kommer resten af bogen ind på disse emner. Kapitel for kapitel tager erfarne praktikere os med ind i de komplekse dynamikker, der omgiver forskellige udbredte feedback-samtaler: performance-feedback (kapitel 3), talent-feedback (kapitel 4) og feedback i team (kapitel 5). Herudover indeholder også de to kapitler om at give og modtage feedback (kapitel 7 og 8) samt kapitel 8 om magt tips til at tage kompleksiteten i at lykkes med feedback alvorligt. Det vigtigste "værktøj" til at holde fast i denne forståelse er den nye definition, der minder os om, at feedback er en interaktionsproces mellem mennesker, der ikke lykkes, før modtageren vælger at gøre noget for at forbedre sit arbejde. Hvis det skal lykkes, skal man have meget blik for den situation, hvori feedbacken bliver givet.

2. Feedback er ubrugelig, hvis den ikke er bygget på en forståelse af modtagerens mål

Kigger man på definitionen på feedback i afsnittet om min første pointe, vil man lægge mærke til, at jeg har gjort modtageren af feedbacken til en aktiv hovedperson. Det skyldes, at alle de ufrugtbare feedback-samtaler, jeg har oplevet, har været kendetegnet ved det ene fælles træk: Feedback-modtageren ønsker ikke feedback eller er ikke i en situation, hvor vedkommende kan tage imod den. I ovenstående første gentænkning var problemet den mekaniske feedback-analogi. I denne anden gentænkning er det forståelsen af feedback som kommunikation: antagelsen om, at feedback er noget, der kommer fra en afsender til en modtager. For sådan fungerer menneskelig udvikling ikke, især ikke i miljøer, hvor der er rigeligt med input og andre former for feedback.

Når eleven er klar, viser mesteren sig

Jeg synes, at overskriftens buddhistiske ordsprog indfanger det vigtigste element i menneskelig udvikling: Man kan ikke lære nogen noget, som de ikke mentalt er klar til at forstå, og hvis man er søgende efter en bestemt viden, så skal man nok finde en person, ting eller begivenhed, der kan fungere som lærer, og lære det af vedkommende.

Hvis man tager den indsigt alvorligt, at modtagerens parathed er det afgørende i feedback, så falder kommunikationsmetaforen for feedback. Det handler ikke om at få transmitteret noget fra én person til en anden, det handler om at finde det sted, hvor modtageren er optaget af at lære. Kender vi det, og følger vi det, vil feedbacken blive en succes. Når modtageren er aktiveret og i gang med at ville blive bedre til noget, så er feedback som at stryge en hund med hårene: langt behageligere for begge parter.

Modtageren skal være kongen

En af kerneteserne i Edgar Scheins bøger om proceskonsultation og hjælp er, at hjælp automatisk giver et statusløft til hjælperen og en oplevelse hos modtageren af at blive betragtet som mindre vidende eller kompetent.[4] Derfor er der større efterspørgsel på coachingkurser end på coaching, og

4 Schein (2012).

derfor er der altid flere, der gerne vil give feedback end modtage den. For at undgå, at feedback bliver modarbejdet, fordi det udløser et tab i anerkendelse for modtageren, skal modtageren være "kongen". Det er ikke umuligt. Vi hyrer konstant håndværkere og servicefolk, der ikke bliver løftet over os i status, fordi vi beder om deres hjælp, og de giver den.

En god måde at tydeliggøre, at feedback-modtageren er kongen, er ved at lade modtageren tydeligt fortælle, hvad vedkommende er i gang med at blive bedre til at opnå, og at feedback-giveren grundigt spørger ind til, hvilken feedback vedkommende har brug for. Selvom der nogle gange kun bliver udvekslet forudsigelige fraser (fx "Bare sig, hvad du tænker kan gøre mig bedre"), så løfter det feedbacken at få gjort modtageren aktiv og åben på et bestemt område, og det signalerer, at giveren bliver stillet en opgave af modtageren. Servicemetaforen er derfor mere rammende end kommunikationsmetaforen: Først har vi "feedback-bestilleren", derefter "feedback-leverandøren" og til sidst "feedback-anvenderen og -evaluatoren" (som er den samme person som bestilleren). En enkel og anerkendt model for denne type feedback er Jonathan Silvermans ALOBA-model (Agenda-led, Outcome-based Analysis).[5] Modellen gør et stort nummer ud af først at klargøre modtagerens ønsker og det mål, vedkommende har. Det væsentlige er her at få gjort modtageren til aktiv leder af feedback-samtalen og sikre, at feedback-giveren ved, hvad feedbacken skal bruges til, så vedkommende kan gøre den anvendelig. Denne gentænkte pointe forfølges yderligere i kapitlerne om at modtage feedback aktivt (kapitel 7), og om hvordan man skaber gode feedback-situationer i team (kapitel 5).

3. Kun den rigtige type feedback fra den rigtige person har reel værdi

Som underviser eller konsulent har jeg ofte haft studerende eller praktikanter med på opgaver, hvor vi ofte giver hinanden feedback efterfølgende. Det er fristende her at tænke, at de to feedbacks vil ligne hinanden og have sammenlignelige kvalitetskriterier, idet vi trods alt ligeværdigt har observeret hinandens arbejde. Men det er en misforstå-

5 Silverman, Kurtz & Draper (1996), s. 288-299.

else, hvis vi tror, at vi giver hinanden den samme type feedback. Jeg kan ikke bruge den studerendes eller praktikantens vurderinger, tilfældige observationer og idéer til ret meget, for jeg får typisk ting at vide, som jeg for længst har overvejet og taget stilling til. Jeg får masser af feedback i form af evalueringer fra deltagere, som er langt mere relevant. Men hvis den studerende eller praktikanten i stedet holder øje med, hvornår deltagerne reagerer bedst, observerer effekten af de kunstpauser, jeg er ved at eksperimentere med, ser, hvordan deltagerne bruger deres notepapir, eller hører noget i pausen, som jeg ikke kan høre, så kan vedkommende levere en feedback, jeg ellers ikke har adgang til, og som jeg kan bruge til noget. Modsat vil vedkommende typisk blive skuffet, hvis jeg efter vedkommendes præstation kun giver forskellige neutrale observationer tilbage. Jeg forventes at give en nuanceret vurdering, konkrete råd og idéer tilbage. På grund af vores forskellige roller og grad af erfaring på området er det forskelligt indhold i feedbacken, der har værdi for den anden. Glemmer vi at fokusere rigtigt, kommer der derfor en underlig uspiselig feedback-stuvning ud af det, hvor størstedelen af feedbacken er uinteressant for modtageren.

For at begynde at kunne skelne mellem forskellige typer feedback baseret på, hvad det værdifulde i den andens særlige perspektiv er, kan vi her kigge på fem forskellige typer indhold i feedback. De bliver ofte blandet sammen, hvilket gør feedbacken rodet og oftest ubrugelig. Hvis vi skal lykkes, bør vi være tydelige med, hvad det særligt værdifulde i feedback-giverens perspektiv er. De fem typer skal ikke forhindre, at man i hver enkelt situation undersøger, hvad der har værdi for modtageren i giverens særlige perspektiv, men de kan være et enkelt sted at starte. Nedenfor uddyber jeg de fem perspektiver, man som minimum bør skelne imellem, fordi man også skal variere måden at håndtere feedbacken på, afhængigt af hvilket perspektiv den kommer fra. Er det særligt interessante et ejerperspektiv, et modtagerperspektiv, den specifikke erfaring, en samarbejdspartners perspektiv eller den særlige mulighed for at benytte sig af et ekstra og andet sæt øjne og en anden hjerne?

Det er godt at vide, hvad den ansvarlige mener (ejerperspektiv)

Feedback, hvor værdien består i at vide, hvad den person, der betaler ens løn, mener om ens arbejde, er vel den mest klassiske form for feedback. Denne type feedback kommer fra en, der kan hyre og fyre modtageren og overordnet har ansvaret for resultaterne af vedkommendes arbejde. Det kan også være en underviser, der skal give en karakter for, om man har forstået et fags indhold. Feedbacken består typisk i, at ejeren beder sin medarbejder om at gøre noget andet end det, vedkommende allerede gør. Disse samtaler foregår til dagligt, men er også formaliseret i MUS, performance-samtaler, advarselssamtaler og lignende.

Hvis feedbacken især har ejerperspektivets værdi, er det vigtigt ikke at blive for neutral eller kun stille spørgsmål. Her ønsker modtageren en vurdering af arbejdet og konkrete "do's and dont's", hvis de findes. Feedback-giveren kan åbne op for, at modtageren kan stille spørgsmål, diskutere og påvirke den ansvarliges holdning. Men kvaliteten ved denne type feedback består i, at ejerens ønsker fremstår tydeligt. Hvis der er uenigheder, har chefen ret, fordi vedkommende også har det overordnede ansvar. Hvis man som modtager synes noget andet, må man diskutere videre, til der er en ny enighed.

Bemærk, at denne slags feedback ofte bliver givet og modtaget uden rigtig at være ønsket af modtageren. Men hvis feedbackens mål er at udvikle personen, så gælder det stadig, at man skal forstå, hvordan forholdet spiller ind, og at man skal aktivere modtageren for at øge sandsynligheden for, at feedbacken leder til ny og bedre adfærd. Særligt kapitlerne 3 og 8 handler om denne form for feedback.

Kunders eller potentielle kunders oplevelse er altid interessant (kundeperspektiv)

Næstefter ens arbejdsgivers perspektiv er det mest udviklende perspektiv ofte at få indsigt i modtagerne af ens arbejde. Det vil sige kunder, borgere, brugere, medarbejdere, deltagere m.m. Ofte indsamler man evalueringer via skemaer for at tydeliggøre disse perspektiver. Når vi taler om professionelle feedback-samtaler, kan det foregå ved evalueringsmøder, videre planlægning, samarbejdsmøder m.m. Sandsynligheden for, at feedbacken leder til udvikling, er naturligvis langt større ved samtaler, jævnfør de tidligere pointer.

Hvis en feedback særligt har værdi som udfoldelse af et kundeperspektiv, er det for det første vigtigt, at giveren faktisk har et kundeperspektiv eller et potentielt kundeperspektiv. Andre, der forestiller sig, at de er kunder, vil typisk ikke tilføre reel viden eller nyttig feedback, idet deres gæt ikke er bedre end dit eget (feedback-modtageren). Det vil for sidstnævnte personers vedkommende være vigtigt at tydeliggøre, at værdien i feedbacken her er vedkommendes erfaring på området eller et ekstra sæt øjne, der kan observere kunderne. Hvis feedbacken går fra medarbejder til leder eller fra bruger til medarbejder, altså modsat magtforholdet, er det særligt afgørende tydeligt at vælge, hvilken type feedback man ønsker, og at sikre, at feedback-giveren leverer feedbacken på en måde, så vedkommende ikke risikerer at gøre skade på det personlige forhold, i et forsøg på at gøre det feedback-modtageren beder om.

Modsat feedback, der kommer fra ejeren eller den overordnet ansvarlige, så har kunder ikke altid ret (hvilket der ikke er nogen grund til at fortælle dem). Kunder er forskellige, og jeg har ofte oplevet at få feedback, der peger i stik modsatte retninger, eller forslag, som ud fra en faglig vurdering helt sikkert ville lede til betydelig forværring. Kundeperspektiver er interessante, og de er gode at få, men man skal have en kritisk volumen, sammenholde dem og bruge sin faglige viden og kritiske sans. Hvis man er uenig med feedbacken fra et kundeperspektiv, er det ikke nødvendigt at tage diskussionen, man skal blot tage modtagerens oplevelser og vurderinger ad notam.

Specialister kan være en stor hjælp (specifik erfaring)

Specialist-feedback er en reaktion på, at den klassiske ejer-feedback ofte opleves som værende for magtbaseret. Der kommer let for lidt af ejerfeedbacken, til at det bliver udviklende, og den er ofte rent kritisk, eller modtagerne hører kun det kritiske. Chefen kan ofte heller ikke gå i detaljer i den grad, som modtageren har brug for for at udvikle sig inden for et specialiseret arbejdsområde. Specialist-feedback kan foregå i forskellige træningssituationer og coachingforløb, men også kollegial feedback har ofte samme kvalitetskriterium. Feedbacken foregår naturligvis uformelt i hverdagen, men den optræder også i mere formelle situationer som i coaching, mentoring eller hvor en gruppe mødes og giver hinanden feedback.

For at lykkes er det vigtigt ikke at tro, at situationen er den samme som ved den magtbaserede feedback med ejerperspektivet, og man skal om muligt adskille den faglige specialist-feedback fra den, der kommer fra en samarbejdspartners eller et teammedlems perspektiv. Forståelser, råd og idéer har særlig betydning. Evaluering har mindre betydning. Feedback-giverens rolle er at stille sin særlige viden og erfaring til rådighed for modtagerens udviklingsbestræbelser. Giveren har mere erfaring eller mere specifik erfaring på udviklingsområdet, end modtageren har, ellers giver feedbacken ingen mening og kan bedre ses som "en ekstra hjerne, et ekstra sæt øjne". Særligt kapitlerne 4 og 10 går længere ind i at forstå og udvikle denne form for feedback.

Samarbejdspartnere har ofte mange meninger

Samarbejdspartnere er en slags mellemting mellem ansvarlige, kunder og specialister. Det er kolleger, teammedlemmer og samarbejdspartnere i egen og andre organisationer. Når vi taler om at få en feedback-kultur, er det typisk denne type feedback, det er muligt at få betydeligt mere af. Det er uhyre nyttigt at få indblik i samarbejdspartneres perspektiv, men det er tit det mest komplicerede at opnå.

Samarbejdspartnere har fælles interesser med feedback-modtageren, men også typisk modsatrettede interesser. De vil gerne påvirke modtageren i en retning, som er i deres egen interesse og ikke nødvendigvis i modtagerens eller andre samarbejdspartneres interesse. Denne type feedback er i særlig risiko for at blive til feedback-stuvning, hvor specialistperspektivet bliver mudret ind i andre perspektiver: "Det er min faglige vurdering, at du skulle være mere som mig eller prioritere som mig." Men denne feedback-type kan også let blive blandet sammen med den magtbaserede feedback med ejerperspektivet, fordi der typisk ikke er et tydeligt hierarkisk magtforhold mellem samarbejdspartnerne, men stadig et asymmetrisk magtforhold, hvor nogle har mere indflydelse og status end andre.

For at lykkes med denne type feedback er det derfor afgørende først at adskille den fra specialist-feedbacken. Indblik i en samarbejdspartner giver input, der er farvede af samarbejdspartnerens interesser, lidt lige som ved kundeperspektivet. Som modtager af feedback fra samarbejdspartnere er det klogt ikke at bede om hjælp til at blive fagligt eller

personligt bedre, men at fokusere eksplicit på, hvordan man bliver bedre til at samarbejde med giveren eller giverens organisation. Så bliver feedbacken mere ren og brugbar. For at lykkes med det er det afgørende at lade perspektiverne stå for egen regning. Giveren må gerne varetage sit eget perspektivs interesser, men skal så ikke påberåbe sig det mere objektive og neutrale specialistperspektiv eller bruge ejerperspektivets definitionsret. Den almindelige praksis er her forskellige feedback-teknikker, der giver en stærk struktur på samtalen. Man vælger typisk anerkendende metoder, der sikrer, at feedbacken leder til øget hjælp og gensidig forståelse, frem for at psykologiske dynamikker omkring magt, personlighed, konkurrence og identitet kommer i forgrunden. De forskellige perspektiver vil altid være der, og vi skal være opmærksomme på dem for at lykkes, men fokus for denne type feedback er at hjælpe modtageren med at håndtere samarbejdet med giveren bedre. Jo flere der er til stede samtidigt, jo vanskeligere bliver det naturligvis. Kapitlerne 5, 6 og 11 går længere ind i at få disse typer af feedback til at fungere.

Ekstra øjne og en ekstra hjerne

Står man i en feedback-samtale, hvor giveren ikke har magt over modtageren, ikke er kunde eller samarbejdspartner med modtageren og ikke har mere, eller mere specifik, erfaring end modtageren, så er det klogt at iscenesætte feedbacken således, at værdien i giverens perspektiv er at være ekstra øjne og en ekstra hjerne. Dette kan godt være tilfældet i visse kollegiale feedback-samtaler, blandt studerende eller vildt fremmede eller som i det tidligere eksempel, hvor en studerende eller praktikant skal hjælpe med vejlederens faglige udvikling, ikke hans vejlederudvikling.

I perspektivet af ekstra øjne og en ekstra hjerne ligger, at et hvilket som helst perspektiv kan være nyttigt, hvis det er iscenesat rigtigt. En ekstra person kan se noget, som én person alene ikke opsnapper, to hjerner kan reflektere på andre måder og ad andre nye veje, end én hjerne kan. Forskellige øjne ser forskelligt, forskellige hjerner tænker forskelligt. Hvis du kommer fra Pakistan, kan jeg være interesseret i, hvad du ser og tænker, selvom jeg ikke henvender mig til pakistanere, hvilket alene skyldes, at dit perspektiv kan forstyrre mit. Af alle de nævnte typer feedback er denne den mest risikovillige. Der kan meget vel ske det, at der ikke kommer noget forudsigeligt ud af feedbacken, men det kan i sig selv blive meget nyt-

tigt. For at lykkes skal modtageren være ekstra opmærksom på at forklare giveren sin situation og sit udviklingsønske, og modtageren skal være ekstra åben for at ville forstyrre sin tænkning, uafhængigt af feedbackens kvalitet eller præcision. Giveren bør være ekstra opmærksom på at finde ud af, præcis hvad der er særligt interessant for modtageren at få observeret (ekstra øjne), forklare sin oplevelse meget ud fra "det, jeg ser" uden at tilskrive det anden sandhedsværdi, end at det er min oplevelse (andre øjne), og så gå langt i at stille gode spørgsmål og indgå aktivt, tænkende og spørgende i modtagerens refleksioner over, på hvilken måde vedkommende kan udvikle sit arbejde yderligere (ekstra hjerne). Blandt mange andre emner beskæftiger kapitel 2 sig dybere med denne type feedback.

I mange organisatoriske sammenhænge i dag er der ofte langt mere feedback tilgængelig, end vi kan kapere. Derfor giver det mening at tydeliggøre, hvad der udgør kvalitet i hver eneste professionelle feedbacksituation. Er kvaliteten, at du ansætter mig, så nu ved jeg, hvad du vil have, eller er kvaliteten, at du ved mere om dette område, end jeg gør? Er kvaliteten, at du repræsenterer modtageren af mit arbejde, og derfor er dit perspektiv nyttigt for mig, eller er kvaliteten, at du kan observere noget, jeg ikke kan? For at holde fast i denne pointe giver det god mening i enhver feedback-samtaler af mere formel karakter, efter at have udredt udviklingsønsket, at tale om, hvilket perspektiv giveren har, der særligt vil give værdi for modtageren.

Værdien af feedback er vurderinger fra særligt interessante og kompetente perspektiver. *Kun den rigtige type feedback fra den rigtige person har reel værdi.*

4. Feedback skal være overfladisk, motiverende og fokuseret

Den sidste af mine fire gentænkninger bygger på observationen af, at feedback alt for ofte og i bedste mening er demotiverende. Man får nogle umotiverende tæsk, tom ros og får egentlig lyst til at arbejde mindre med området og mindre med de personer, der gav feedbacken.

Når vi taler fra et organisatorisk perspektiv, er det vigtigt at huske på, at det ikke er den enkelte feedback-samtale, der er det afgørende. En iscenesat feedback-samtale tjener alene det formål at træne og understøtte en

interagerende og gensidigt afhængig kultur, hvor feedback naturligt bliver udvekslet så meget som muligt. Derfor er en grundig, nøgtern, præcis og "korrekt" feedback muligvis udviklende, men typisk demotiverende og relationsskadende i længden – og derfor en katastrofe som ideal. Resultatet bliver nemlig, at der efterfølgende bliver færre af dem.

Hvis det ikke er motiverende, er det dårlig feedback

I mit første job lavede jeg blandt andet psykologiske analyser af børn og familier. Én vigtig lektion fra det arbejde med konsekvenser for al anden feedback er, at det ikke så meget er indholdet i feedbacken, som folk reagerer på, som måden, man leverer feedbacken på. Hvis man kan anbefale, at børn bliver anbragt, på en måde så modtagerne føler sig forstået, respekteret og bliver motiveret til at samarbejde videre, så kan man også levere al anden feedback, så den ikke bliver tung, kluntet, optrappende og demotiverende.

Grundlæggende handler misforståelsen om, at "feedback skal være velargumenteret, præcis og dokumenteret, så modtageren accepterer budskabet trods sit forsvar" om at overvurdere feedback som redskab. Feedback er en relativt hurtig udveksling af relevant information, ikke et langt nærgående personligt udviklingsforløb. Sandsynligheden for at bryde igennem et psykologisk forsvar er derfor utrolig lille. Muligheden ligger i at motivere og fokusere modtageren til selv at arbejde videre med sit forsvar eller måske til over tid at få bedre øje på det.

Fra accept til motivation som succesmål

At udvikle mennesker ved hjælp af feedback er som at ændre kurs på en speedbåd med en slangebøsse. Skuddene i sig selv kan umuligt dreje båden. Og du kan ikke ramme føreren, fordi han er bag bådens forrude. Den eneste mulighed er at bruge skuddene til at lede førerens opmærksomhed mod noget, der vil få ham til at ville ændre retning. Og husk, at den allervigtigste agenda er at øge lysten til feedback, så denne enkelte situation skal ikke stå alene, men vil blive suppleret af mange andre situationer i fremtiden. Endelig skal man huske, at speedbåden er en del af et system af mange andre speedbåde, der sejler hurtigt ved siden af hinanden. Så det er ikke sikkert, at den enkelte speedbåd bare kan ændre retning. Ofte kræver det justeringer mange andre steder også. Bliver vi i

dette billede, så skal man heller ikke skyde for meget, da budskabet risikerer at drukne i informationsstrømmen.

Hvis man tager feedbacks styrke som metode i betragtning, er det derfor ikke klogt at give feedback på livssituationen eller store livsvalg (fx: "du skulle ikke være blevet psykolog, have fået børn, have røget" el.lign.). Det er heller ikke klogt at give feedback på personlighed eller personlige værdier (fx: "hvis ikke du var så introvert …", "du bør være mere empatisk" m.m.). Det kan endda være vanskeligt at påvirke mål gennem feedback. Hvis ikke der er tale om et coachingforløb af en art, er det typisk klogere at acceptere og anerkende situation, person og mål og bruge sine observationer i retning af matchet mellem personens handlinger og den konkrete situation, personen er i. Over tid kan disse typer observationer godt påvirke de mere grundlæggende ting, men min erfaring er, at man er bedst stedt ved at anerkende de dybereliggende træk til venstre i figur 1.2 og give observationer, vurderinger og idéer i forhold til de mere overfladiske elementer til højre: matchet mellem personens mål og handlinger og matchet mellem personens handlinger og den konkrete situation, som handlingerne foregår i.

Figur 1.2. Feedback kan gives på alt på en skala fra varige træk ved en person til matchet mellem handlinger og en konkret situation. De fleste feedbacks har succes i den lette ende.

Motiverer kritik eller ros?

Feedback skal altså være fokuseret, motiverende og "overfladisk". Men hvad betyder motiverende? Nogle motiveres af ros, andre af kritik. Hvordan rammer man det rigtigt? Det er der flere bud på. En udbredt model er Marcial Losadas og Barbara Fredricksons positivitetskvotient på 3 til 1, der siger, at man skal give mindst tre gange så meget positiv som negativ feedback – og helst omkring fem gange så meget.[6] Et alternativ er

6 Losada & Heaphy (2004).

Gottman, der siger, at det ikke er anerkendelse kontra skepsis, der er den afgørende ingrediens, men måden, det bliver modtaget på.[7] Vender man sig *henimod* skepsis, kan det være lige så godt for det videre samarbejde som anerkendelse. I Gottmans model er ligegyldigheden, eller det at vende sig væk fra feedback, den største fjende.

I min erfaring skal man ramme en forskellig balance hver gang. Jeg roser og påpeger altid fremgang. I en situation med megen modgang, svære udfordringer og lav selvsikkerhed vil det være det eneste, jeg gør. Feedback hjælper ved at synliggøre undtagelser. Hvis jeg er ved at drukne i problemer, hjælper det ikke at påpege flere. Så hjælper det at se fremgang og muligheder for fremgang. Hvis det går godt, og modtageren er stærk og selvsikker, kommer motivationen tit fra nye problemer eller en udlægning, der virkelig rokker båden. I sådanne tilfælde ville jeg skrue op for den kritiske tone. Reelt kan enhver feedback siges enten som en ros "Du udvikler dig her, det er langt bedre end før/andre, og det har en god effekt. Hold da fast i det!", eller den samme feedback kan siges som et fokusområde: "Jeg tror, du med fordel kunne kigge nærmere på xx, det er et kerneområde, hvor du sikkert kunne gøre noget smartere" eller som en kritik: "I forhold til din position og dit ansvar tænker jeg ikke, at du lykkes godt nok med xx. Det ville gøre en stor forskel, hvis du i de situationer mere gjorde xx." Man kan sige, at der er en vis grad af hundetræning over feedback: Man skal påpege enkelte vigtige fejl, men mest hjælpe og fremhæve fremskridt samt næste skridt, og man skal altid udtrykke positive forventninger. Flere kapitler berører dette tema i større detaljer. Det gælder især kapitlerne 10 og 11, men også kapitel 3 har fat i spørgsmålene omkring dybde i feedbacken og dens rolle i motivation.

Det var de fire gentænkte pointer om feedback, der for mig står som de områder, hvor den praksis, jeg til daglig møder, adskiller sig mest fra den viden og de metoder, der beskrives i denne bog og i anden litteratur om emnet. De udgør mit bud på de væsentlige bevægelser i at revitalisere feedback. De udgør også nogle overordnede fælles træk ved bogens kapitler, den praksis, jeg oplever som konsulent, og feltets bevæ-

7 Gottman (2002).

gelse i øvrigt. Hvert af de følgende kapitler går tættere på specifikke dele af feedback og giver inspiration og metoder til at genopfinde sine egne feedback-vaner.

Man kan ikke lære nogen noget, som de ikke mentalt er klar til at forstå. Modtagerens parathed er derfor den første hjørnesten i enhver god professionel feedback.

FEEDBACK GENTÆNKT gør op med en række ikke-underbyggede og forældede forståelser, som gør feedback trættende og mislykket. Vi skal ikke smide disse forståelser ud. Vi skal genbruge det bedste, opdatere vores tænkning, skærpe vores metoder og begreber og finde ny gnist og ambition i arbejdet med feedback.

Bogens bidragydere, med redaktør Anders Trillingsgaard ved roret, repræsenterer et bredt spektrum af perspektiver på feedback fra forskning, rådgivning og praksis. Med afsæt i cases og metoder fra offentlige og private organisationer såvel som elitesport, militære indsatser og klassisk filosofi, giver de dig indsigt i betydningen og brugen af feedback.

FEEDBACK GENTÆNKT hjælper dig med at udvikle din egen feedback-praksis som både giver og modtager. Med bogen får du:

- **Indsigt i fire nye måder at gentænke feedback på.**
- **Hjælp til at levere en gedigen, dialogisk feedback.**
- **Bud på, hvordan lederen håndterer feedback på medarbejder-performance.**
- **Hjælp til, hvordan man giver svær feedback.**
- **Hjælp til at give feedback i teams.**
- **Viden om, hvad det kræver at gøre feedback relevant og nyttig for udøveren.**
- **Bud på, hvordan feedback modtages, så man er aktiv leder af den.**
- **Indsigt i, hvordan man skaber en organisationskultur, hvor feedback indgår som et naturligt element.**
- **Indsigt i, hvordan magtspil og etik påvirker den måde, hvorpå man håndterer feedback.**
- **Erfaringer fra idrættens verden, hvor feedback er nøglen til toppræstationer.**
- **Erfaringer fra den militære frontlinje, hvor feedback afgør liv og død.**

FEEDBACK GENTÆNKT henvender sig til alle, der i professionel sammen-hæng skal give og modtage feedback.

WWW.DPF.DK

9 788771 585681

PSYKOLOGI ORGANISATION PÆDAGOGIK

DANSK PSYKOLOGISK FORLAG