BØRSEN.
LEDELSE

Ledelse og feedback – ordet er ikke frit!

Foto: Colourbox

LEDELSE & ORGANISATION

Af Morten Fogsgaard og Maiken Rønde Olesen

21. mar. 2018 Kl. 8:52

De gode intentioner fejler ikke noget, når ledere ønsker at give deres medarbejdere kvalificeret feedback og i en dialog udfordre dem til nye indsigter. Men ordet er aldrig frit i en samtale, hvor magten sidder med ved bordet som blind og ikke altid erkendt makker. Hvis ledere mener det alvorligt, når de sætter sig til feedbackseancen, må de være bevidste om magtens betydning og muligheder for at bruge netop magten til at skabe den ønskede udvikling.

Hvor lang tid varer helvedet mon i år? Nu skal vi nok igen tale om mine lave salgstal. Vi taler aldrig om det, det virkelig handler om, for hun ser jo overhovedet ikke min solide indsats i det daglige. Lars ser min indsats i driften og roste mig for den forleden dag. Hvis

bare Lars var min leder i stedet for. Hvis jeg virkelig sagde til Inger, hvordan jeg har det med hendes salgssnak, giver hun mig så den kolde skulder? Hun stiller mig garanteret de samme latterlige, ledende spørgsmål som sidste år. Hun arbejder kun på sin egen dagsorden. Og nu vil hun også have feedback fra mig på sin ledelse! Som om jeg har glemt, hvordan hun behandlede Søren, dengang han sagde sin mening om den manglende støtte fra ledelsen. Hvor naiv tror hun lige, jeg er?

Som den fiktive, men langt fra utænkelige, indre monolog her illustrerer, så er ordet langt fra frit, når ledere og medarbejdere giver hinanden feedback. Og lige så sikre som de klassiske feedbackmodellers gode intentioner er, lige så sikre og klassiske er de menneskelige reaktioner på de ofte nok så velmente ord, som hver dag leveres, i en mere eller mindre formaliseret struktur på de danske arbejdspladser. F.eks. i den ritualiserede årlige MUS-samtale, som på en god dag kan betegnes som en dialog mellem leder og medarbejder; og på en dårlig dag blot er en udveksling af ligegyldigheder – uden blik for at feedback altid indeholder elementer af både magt og tillid.

Magten som medspiller

Mange ledere har i dag tillært sig skabeloner for den formelle feedback-samtale. De ved, hvordan de veksler mellem åbne spørgsmål og åbne ører, men har ikke blik for den rolle, magten spiller i en dialog, hvor parterne naturligvis, i kraft af hver deres status, begge har meget, men ikke det samme på spil. Derfor kommer spørgsmål: "Hvordan kan jeg understøtte dig som leder?" let til at klinge hult – for hvem vil ikke gerne levere det svar, ledelsen gerne vil høre?

Feedback som fænomen er glimrende. Men i dag er udviklingssamtaler i mange organisationer efterhånden (og ofte med rette) reduceret til blot endnu en træls, bunden opgave. Så hvordan skaber man et rum, hvor magtens tilstedeværelse er anerkendt, og det både er muligt og legitimt give feedback – også til ledelsen?

Et svar kunne være magtreflekteret feedback; altså at bruge magten som medspiller. Og dermed udvikle de traditionelle tilgange til feedback – som typisk udfolder sig i to typer: den klassiske "burgermodel" og den anerkendende feedback-model.

Burgeren og den rituelle ros

Den klassiske "burgermodel" bygger på grundantagelsen: feedback er kritik, feedback udpeger fejl og mangler og er derfor ubehagelig at modtage. For at glide bedre ned opbygges modellen derfor af tre elementer: den bløde burgerbolle af positive tilbagemeldinger, der pakker den saftige bøf, hovedelementet i burgeren, pænt ind og gør kritikken og forslagene til forbedringer her lettere at fordøje. Det hele rundes af med endnu en omgang blødt brød i form af generel positiv information og ros.

Modellen for anerkendende feedback tager, som den positive psykologi, udgangspunkt i Appericiative Inquiry og fokuserer på positive følelsers stærke effekt, så frem for at

fremhæve fejl søger man i dialogen efter alt det, der lykkes for medarbejderen. I håb om at fremme mere af den adfærd. Burgermodellens sminkede kritik og instrumentelle ros betragtes her som manipulerende.

Grundtanken i den anerkendende feedback er altså, at feedback-modtageren har ressourcer, viden, færdigheder og potentialer, der kan udfoldes og komme stærkere til udtryk. Lederens opgave er at invitere medarbejderen ind i en udforskende ramme, hvor medarbejder og leder i fællesskab søger at blive klogere

Svagheden i de klassiske feedback-modeller er, at igen af dem forholder sig til magten. Og at den bogstaveligt talt sidder med ved bordet, når leder og medarbejder mødes. Modellerne er påfaldende tavse, når det vedrører magtrelationer, og særligt i den anerkendende tilgang retoucheres magtrelationerne bort i en forestilling (og ofte et ønske) om en ligeværdig dialog. De reelle magtrelationer skjuler sig ofte bag et slør af varm empatisk indlevelse, tilsyneladende forståelse af den anden persons erfaringsverden – og lyst til at høre mere.

Ordet er aldrig helt frit

Men naturligvis er ordet ikke frit. Og menneskers naturlige reaktion på den slags dialoger er ofte forsvaret; i form af eksempelvis afvisning, modangreb, benægtelse, offergørelse – eller fuldkommen ståen af på dagsordenen og sætte sig selv på standby. Andre klassiske reaktioner er øjeblikkeligt at bagatellisere det sagte, i tavshed at brygge på at gøre gengæld, at rubricere alle ordene som en del af en handel, "hvor jeg skal give noget tilbage senere", eller hele tiden at afbryde og helt undlade at spørge, så man aldrig får hørt og forstået feedbacken. Vi har hver vores favoritter …

Lederen, der selv i det mest empatiske tonefald spørger til medarbejderens egne forslag, kan ikke med rimelighed forvente andet end at, der under den tilsyneladende fredelige samtale, ofte ligger en understrøm af frustrationer og det uudtalte spørgsmål, om "lederen mon egentlig med alle de her ord siger, at jeg er en dårlig medarbejder?".

Både den klassiske burgermodel og den anerkendende feedback-model kommer altså ofte til kort, hvis vi virkelige vil bruge feedback som middel til udvikling, og derfor er der brug for en ny ledelsesforståelse af meningsfuld feedback. Som inkluderer, at leder i feedback-samtalen forstår at magten altid er på spil, og formår at inddrage perspektiver på både magt, tillid og motivation.

Magten holder aldrig fri

Ubehaget ved at tale om magt er stort, og i moderne ledelsespraktikker som coaching og anerkendende ledelse, herunder feedback, tilsløres magten og den asymmetri, der ligger i relationen mellem leder og medarbejder, ofte. Vi er blinde for, at magt er et element i alle processer, men viden om magt er nødvendig, hvis vi vil forandre. Det er en del af lederopgaven at være bevidst om, at man befinder sig i et komplekst spændingsfelt, hvor

man skal balancere mellem og forholde sig til integrationen af tre former for magt:

Den strukturelle magt, der bygger på en nulsumsantagelse: Mere magt til lederen medfører mindre magt til medarbejderen. Positivt kan den strukturelle magt være med til at skabe klarhed, negativt kan magten virke som undertrykkende. I det indledede eksempel modtager medarbejderen modsatrettede signaler fra ledelsen og oplever i samtalen, at han skal pleje sin leders særinteresser, fremfor sammen at skabe klarhed over mål, muligheder og resultater.

Den personlige magt omhandler personlige egenskaber og ressourcer og forståelsen af, at strukturer udgør en ramme, der kan begrænse eller fremme handlemuligheder, men ikke personers handlinger. Menneskers adfærd er individuel og mangeartet, og set i det perspektiv har alle i organisationen en eller flere magtbaser, relateret til kompetencer, erfaringer, personlige anlæg, baggrund osv. Afdækker man derfor fokuspersonens ressourcer i en feedback-samtale, kan det styrke troen på egne kompetencer og handlekraft, inden for realistiske muligheder. I det indledende eksempel oplever medarbejderen f.eks. ikke, at hans kompetencer værdsættes, men oplever sig derimod som "forkert" – med en klar forståelse af, at ordet ikke er frit.

Den diskursive magt er defineret af den franske filosof Michel Foucault, som hævder, at den klassiske magtforståelse, hvor lederen har magten over andre, ikke er tilstrækkelig til at forstå magtens kompleksitet i det moderne vestlige samfund. Magt forstås her som fænomen, som konstrueres både sprogligt og i de praksisser, vi indgår i. For eksempel var det tidligere uhørt at tale om følelser på arbejdspladsen, mens det i mange organisationer i dag er ok at tale om sit følelsesliv. I feedback-samtalen i det indledende eksempel kæmper to diskurser, salg og drift, med hinanden. Lederen Inge fokuserer på salg. Hos hende får man bamser i bogen for at være en god sælger, men taber anseelse ved fokus på daglig drift, som medarbejderen har. Leder og medarbejder har her hver deres dominerende fortælling. Derfor er det nødvendigt at være opmærksom på de magtfulde fortællinger på arbejdspladsen, herunder at udfordre de fastlåste holdninger.

Magtreflekteret feedback

Der er brug for tillid i relationer med magt, fordi asymmetriske magtforhold er usikre, som f.eks. i samtalen mellem leder og medarbejder. Tillid bliver særligt vigtig, når ledelse i stigende grad handler om at lede medarbejdere, der udmærket er i stand til at lede sig selv, og derfor må en revision af feedback-modellerne også handle om forholdet mellem tillid og magt.

Tillid tager tid at bygge op. Og kan omstyrtes på et øjeblik. Tillid er også i organisationer omgærdet af forestillinger om det ideelle og familiære – ofte helt uden blik for det professionelle livs barske realiteter. Idealet skaber forvirring om forholdet mellem leder og medarbejder, for lederen og medarbejderen er ikke ligemænd. Og derfor er disse idealer urealistiske, når man ønsker at give magtreflekteret feedback. Ledere, der ønsker at udvikle nye feedback-former, må blive skarpere på både magten, afmagten og tilliden og være

oprigtigt interesserede udviklingsmulighederne. Man kan ikke forvente, at tilliden manifesterer sig i den årlige MUS-samtale, hvis den ikke er dominerende i relationen resten af året. Eller sagt med andre ord: Historien følger altid med, også når vi giver og modtager feedback. Opbygning af tillid er en gensidig proces mellem to parter – begge skal beslutte sig for at acceptere og returnere tilliden – man kan ikke med magt beordre nogen til at have tillid, men kun invitere til tillidsopbygning ved selv at fremstå troværdig.

Brug din magt

Hvis forståelsen af magt, afmagt og tillid er på plads, kan man som leder begynde at arbejde med magtreflekteret feedback, her forstået som feedback, der kan virke opbyggende og mægtiggørende for medarbejderne. Forståelse for, hvor vigtig lederens indflydelse på medarbejderens motivation er, er nødvendig her, for lederen er nødt til at forholde sig nuanceret til det, der motiverer og driver medarbejderne. Ledelsesopgaven består i at facilitere rammer for at de fire psykologiske behov, som er grundlaget for indre motivation, kan opfyldes: Mestring, mening, tilhør og autonomi.

Disse fire grundlæggende psykologiske behov er katalysatorer for oplevelsen af indre motivation, og de skal alle "iltes", hvis vi skal vokse og udvikle os i vores arbejde. I denne sammenhæng, altså på jobbet, består ilten ofte af responser fra ledere og kolleger. Ledere har derfor magten til at mægtiggøre medarbejderen gennem "iltende" feedback, som får medarbejderen til at vokse på en eller flere af de fire behovsdimensioner.

Erkend og adresser magten

Det er utopisk og en smule naivt at tro, at lederen og medarbejderen har præcis samme opfattelse af, hvordan og hvornår de fire behovsdimensioner skal komme til udtryk i det daglige arbejde. Derfor er en åben og undersøgende dialog og forventningsafstemning nødvendig, og heller ikke her kommer vi udenom magten. Ledere skal bruge deres magt til at skabe organisatoriske rammer, så medarbejderen kan mestre sine opgaver, finde mening i sit arbejde, opleve tilhør på arbejdspladsen og bruge sin faglige dømmekraft og selvbestemmelse.

Magten skal erkendes og adresseres, når man i en feedback-situation skal balancere mellem medarbejderens behov og organisationens behov. Ellers er feedbacken ikke magtreflekteret. Og ledere skal være bevidste om, hvor stor indflydelse, de faktisk har på medarbejderens motivation. En konstruktiv relation mellem leder og medarbejder er en væsentlig kilde til "ilt" – her forstået som feedback, der ikke kun stryger med hårene, men også udforsker uhensigtsmæssige handlemåder.

Mod og nysgerrighed

Så gå på opdagelse i, hvad meningsfulde arbejdsopgaver egentlig er? Hvad tænder ilden i øjnene? Hvilke opgaver slukker den? Brug feedback-samtalen til at tilbyde medarbejderne medbestemmelse inden for de muliges rammer. Tal om ansvar for og bidrag til løsninger. Åbne og undersøgende spørgsmål giver dialogen karakter af et samarbejde – men vær

opmærksom på, at ordet ikke nødvendigvis opleves som frit

Det kræver mod af en leder at inddrage helhjertet. Det kan af mange opleves som tab af kontrol, men er i realiteten en mægtiggørende brug af magten. Det kræver øvelse og stor bevidsthed, for det er langt fra nemt at praktisere en feedback-form, hvor der arbejdes bevidst med at tydeliggøre magten. Men mener vi noget med at ville den seriøst udviklende feedback-samtale, er både ledere som Inge fra indledningen og hendes medarbejder nødt til at have øje for, at magten aldrig holder fri. Men at magt også, hvis den tager tilliden i hånden, kan mægtiggøre og netop virke udviklende.

RELATERET INDHOLD

Foto:

FAKTA

Morten Fogsgaard
Chefkonsulent og partner
UKON

Morten Fogsgaard er cand. psych. og ErhvervsPhD-stipendiat i ledelse- og organisationspsykologi ved Aalborg Universitet og chefkonsulent og partner i konsulenthuset UKON. Han arbejder aktuelt med konsultation og forskning inden for ledelsesudvikling, ledelse af tværgående samarbejdsprocesser, udvikling af ledelsesteams samt magt og indflydelse i organisationer. Endvidere underviser Morten på masteruddannelsen i Ledelses- og Organisationspsykologi (LOOP) ved Aalborg Universitet samt Master of public Governance ved Copenhagen Business School. Morten Fogsgaard har udgivet en lang række

artikler og senest været med til at lave bogen Magt i organisationer, udgivet ved forlaget KLIM. Morten samarbejder aktuelt med Chris Ernst fra Bill and Melinda Gates Foundation omkring forskning i ledelse af tværgående samarbejde. Til foråret udgiver de bogen "Grænsekrydsende ledelse – nedbryd siloer, og byg bro til tværgående samarbejde og innovation".

Maiken Rønde Olesen
Erhvervspsykolog og Organisationskonsulent UKON

Maiken er cand. psych. fra Aarhus Universitet og Organisationskonsulent hos UKON. Hun designer og faciliterer udviklingsprocesser på individ, team og organisationsniveau i sit arbejde med strategisk ledelses- og organisationsudvikling. Med anker i et organisationspsykologisk faggrundlag arbejder hun med resultatskabelse – dels gennem fokus på at sikre et effektfuldt samspil mellem mennesker, systemer og ambitioner i organisationer - dels gennem tæt sparring og samarbejde med ledere og ledelsesteams i bestræbelsen på at nå nødvendige gennembrud. Maiken Rønde Olesen har tidligere udgivet artiklen "For morgendagens talenter er feedback udviklingsbrændstof" i tidsskriftet HRchefen og er medforfatter til et kapitel i bogen "Feedback Gentænkt".

Copyright © 2018 Børsen Ledelse