

Mere om at give og modtage feedback

Der synes bred enighed om principperne for god feedback.

Jeg har i 2006 formuleret en række principper her:

<http://www.lederweb.dk/Personale/Coaching/Artikel/79522/At-give-og-modtage-konstruktiv-feedback>

Journalist Anders Stahlschmidt har i 2009 skrevet en meget nyttig artikel:

<http://www.lederweb.dk/Strategi/Kommunikation/Artikel/80305/100-ideer-til-feedback>

og samme år bogen 'Førstehjælp til feedback'. Psykologen Guro Øiestads har skrevet 'Feedback'. Begge bøger er glimrende med forskellige vinkler.

Hermed kunne emnet synes uddebateret. Det mener jeg dog ikke er tilfældet. Jeg vil pege på nogle flere forhold, som er vigtige for at forstå, hvorfor feedbackgivning opleves så vanskeligt og er topscorer i næsten alle arbejdsklimamålinger.

Jeg vil gerne give 4 tips til bedre feedbackgivning (modtagelse) i organisationer, som trækker på 3 forskellige teoriretninger

1: mere kontekstafklaring (bl.a. systemisk teori)

Gør konteksten og dermed kommunikationens præmis klarere:

Hvilken **status** har henvendelsen:

er det en ide, et ønske, et forslag, en anmodning, en forhåbning, en forventning, en henstilling, eller ligefrem et krav jeg kommer med?

Er hensigten at hjælpe den anden, sig selv, gruppen, opgaveløsningen, organisationens ry eller...?

Er vi i produktionens, refleksionens eller æstetikens domæne? (se notat)

Er relationen, at A og B er ligestillede kolleger? Eller er A leder eller vejleder eller underviser for B? Er A leverandør og B kunde – måske delvis? Selvom B ikke lægger penge til A, minder relationen måske om et sælger-køber forhold. Måske kunne B gå andre steder hen indenfor eller udenfor organisationen for at få den service, som A leverer?

Ofte vil det gøre kommunikationen klarere og nemmere, hvis man *eksplicit meta-kommunikerer*. Altså i denne sammenhæng siger noget om, hvorfor man tillader sig at komme med et budskab, som kan opleves udfordrende. Hvis ikke den anden er enig heri, er det jo ikke underligt, at begge kan opleve ubehag ved situationen. Så må den præmis forhandles: er jeg i en position så jeg kan, måske endda bør/skal kommentere på noget af din adfærd? I hvilken forstand og af hvilke grunde mener jeg det er rimeligt, at du er åben overfor min feedback?

2: bedre psykologisk forståelse (bl.a. psykodynamisk teori)

Næsten alle fornemmer et ubehag ved at give/modtage feedback (bortset fra personer, som har så lidt indlevelse, at de ikke ser problemet, hvad der er et stort problem).

Kendskab til nogle basale psykologiske fænomener er en fordel for at forstå, hvad der er på spil. Næmlig angst, forsvar og overføring.

Frygt og angst er væsensforskellige. Frygt angår noget ydre. Som er hensigtsmæssigt at være bange for, hvis det i omverdenen man er bange for, faktisk er noget at være bange for – det bør man undersøge.

Angst kan så ses som frygt for egen reaktion. Forstået således er angsten uundgåelig, så længe man er utilpas med reaktionen inde i en selv! Når man giver plads til reaktionen inden i, er man ikke længere angst! Så er man eksempelvis:

- glad for at få en kompliment og ikke forlegen
- overrasket over den andens vurdering OG tør udtrykke overraskelsen. F.eks. spørge til hvad der ligger bag vurderingen, evt. hvorfor afsender mener det er noget hun skal kommentere (hvis ikke man forstår det eller er uenig)
- vred fordi man synes det er en urimelig vurdering

Glæde, overraskelse, vrede er langt bedre end angst (som lammer), man kan handle. At være vred er selvfølgelig ikke i sig selv rart, men det er meget bedre end at være angst! Fordi man så kan handle. Man kan f.eks. undersøge hvad den andens vurdering er baseret på. Mens angst belaster krop og sind og medfører, at man lukker øjnene for den andens vurdering og dermed gør det mindre sandsynligt, at den anden en anden gang orker at fremføre sine synspunkter. Samtidig med at man stadig frygter et nyt angreb...

Hvis man tør gå fra angst til vrede bliver det muligt at undersøge, i hvilket omfang der er uhensigtsmæssige *forsvarsmekanismer* i spil.

Hvis man bliver vred kan man eksempelvis:

- overveje om man kan lade kritikken prelle af - hvis den er så urimelig...
- overveje om den er udtryk for, at man er meget sårbar for kritik? Så skifter fokus fra afsender til modtager og perspektivet bliver helt anderledes: man bliver aktør og kan udvikle sig personligt, det er ret svært at lave om på andre mennesker...

Jeg har beskrevet forsvarsmekanismer i forhold til arbejdslivet i notatet 'Forsvarsmekanismer på arbejde'.

En god start er at være opmærksom på 'projektion' og 'introjektion'.

Projektion betyder at man (ubevidst) putter noget over i den anden person, fordi man ikke kan lide at se sit eget bøvvl i øjnene. Derfor handler en del feedback faktisk mere om afsenderen end modtageren !

Introjektion betyder omvendt, at man hører et budskab mere kritisk end det er sagt. Afsender kommenterer noget professionelt og man tager det som en personlig kritik. Det påvirker selvfølgelig både een selv og den anden: man bliver ked af det/vred/bange – og den anden bliver ærgerlig over at feedbacken bliver taget på den måde – og får mindre lyst til og mod på at give feedback fremover...

Dermed handler en del feedback modtagelse om modtageren som person og ikke afsenderens professionelle ærinde! Det er også i spil imellem personerne:

'Overføring' betyder oprindeligt, at en terapiklient ubevidst har følelser, fantasier og impulser overfor terapeuten, som er gentagelser af reaktioner fra tidligere betydningsfulde personer. Man er bange for at blive bedømt, skældt ud, kritiseret og/eller man har stor tillid, store forhåbninger osv (som kan være konstruktivt, men også urealistisk/uhensigtsmæssigt: 'red mig!').

I organisationer kan det være meget nyttigt, at anskue noget af det, der foregår mellem personerne som delvis udtryk for overføring/modoverføring – hvor sidstnævnte er A's forhold til B, altså eksempelvis lederens/vejlederens forhold til at være mere vidende, at have magt forstået som ret og pligt, ansvar. A's måde at forvalte dette på spiller ind i feedbackgivnings situationen – det samme gør B's delvist ubevidste måde at være modtager på.

Min erfaring er eksempelvis, at mange mænd er så sårbare overfor feedback, at selv gode råd som er helt faktuelle, upersonlige, kan virke anstødelige.

A: 'Det er faktisk nemmere at køre via...her til kursusstedet'

B: ' ja ja det er godt med dig, kom ikke her' (næppe sagt til A, men den indre stemme...)

3: Øv kreativiteten (bl.a. narrativ teori)

Vent ikke med at øve feedback, til du har et problem, som er blevet så stort, at du ikke længere ret nemt kan ignorere det: ...Du vover pelsen og siger noget, men det var 1 skridt frem og 2 tilbage... du fik luft, men det anden blev vist stødt, og det gjorde dig bange. Så relationen blev en anelse dårligere og du fik derfor endnu mindre mod på at tage noget op en anden gang med vedkommende.

Jeg foreslår, at man starter diskret og gør selve det at give/modtage feedbacken til episodens hovedformål. Fortæl eksempelvis noget, som andre bare lytter til eller kun giver positiv respons på.

Det kan være *små succes historier fra arbejdslivet*. Hvor spillereglen kan være, at man får de andres fulde opmærksomhed i 2-3 minutter. Det er en temmelig stærk oplevelse i sig selv. Lidt udfordrende at skulle fylde rummet et øjeblik, men befriende at vide/regne med at man ikke bliver afbrudt ('nåh det kender jeg godt, men med et endnu bedre eksempel...'). Og befriende ikke at skulle stille op til feedback, så det bliver en præstation, i hvert fald i ens eget hoved.

Start der og lad næste skridt være 'bevidning' (narrativ teori: 'outsider witnessing', Michael White). Tilhørerne giver feedback ved at:

- 1) pege på kvaliteter i historien eller måden at fremføre den på ('jeg ku godt li du bare gav dig tid. Jeg synes det var en meget hensynsfuldt at du....)
Det styrker fortælleren, at der bliver peget på handlinger, kompetencer, egenskaber som man måske ikke selv havde set (og selv hvis man havde...)
- 2) give noget af sig selv: 'det minder mig om'
Befriende at få noget tilbage, som ikke er en vurdering. Det kan ligefrem opleves som en gave: jeg giver noget af mig og det giver dig lyst at gøre tilsvarende – dejligt!

4: Feedback på feedbacken

Hvis feedback er en god ide, synes det oplagt at man (sometider) giver feedback på feedbacken. Rigtig fint at A afleverer noget til B. Det spændende er altid, hvad B faktisk hører, og hvad B tænker og føler i forhold til indholdet og den måde det blev afleveret på.

Hvis B udtrykker det, er aktørerne så at sige kommet i øjenhøjde igen, ved at der afleveres noget vigtigt tilbage. Og A kan ikke undgå at blive klogere. På B som feedback modtager, på relationen, på sin egen feedbackgivning. Uden feedback på feedback aner A ikke nødvendigvis hvad B stiller op med feedbacken, eller om hun overhovedet har hørt budskabet, som det var sagt eller i hvert fald ment.

Perspektiver

Feedback er ret sårbart for de fleste. Derfor er det vigtigt, at have en god fornemmelse af ikke blot 'hvordan man gør' (pædagogikken), men hvad der etisk, organisatorisk og psykologisk er på spil imellem personer, inde i dem og udenom dem (konteksten). Med en sans for det, kombineret med både mod og respekt er feedbackgivning og -modtagelse et af de vigtigste redskaber overhovedet til personlig/professionel udvikling i moderne organisationer.

Organisationskonsulent Tom Mårup, www.mårup.dk

Januar 2013