



Du kommer længst med små doser feedback

Feedback er en effektiv måde for dig som leder at vise dine medarbejdere på, at du ser dem – ved at give dine observationer af dem videre, fortælle, hvordan deres adfærd har påvirket dig, og ved at give udtryk for, hvad du ønsker dig mere af. Det kræver lidt øvelse, men Trine lærte det.

Af Kim Fogh • Foto: Panthermedia

JEG HAR I ET PAR ÅR coachet en afdelingsleder, Trine. Hun er visionær, hårdtarbejdende, loyal og altid velforberedt, når vi har vores møder. Men Trines medarbejdere synes ikke rigtigt, at de kender hende. Trine er nemlig en smule introvert, foretrækker at spise sin frokost – hvis hun overhovedet når at spise noget – på kontoret, og hun tager sig næsten aldrig tid til at hyggesnakke på rundstykke-infomødet om fredagen. Så selv om Trine er blevet en dygtig kommunikator, der hver måned sender en inspirerende nyhedsvideo ud til medarbejderne, savner mange af dem alligevel at være i tættere dialog med hende.

På en af vores coachingsessioner besluttede Trine, at hun den næste måned hver dag ville gå ned på 2. etage, hvor de fleste af hendes medarbejdere sidder, og give mindst én af dem feedback. Hun ville sætte ti minutter af i kalenderen – tid nok til at nå

frem og tilbage og indimellem snakke med en, måske to, medarbejdere. Trine havde forsøgt noget lignende sidste år, uden held. Da skulle hun stille spørgsmål til medarbejdere, som hun mødte på turen ned på 2. etage, men det var blevet akavet, og hun havde hurtigt mistet modet. Nu prøvede vi igen – denne gang med feedback.

Noter var guld værd

Trine er en effektiv, struktureret kvinde, og hun har altid sin notesbog inden for rækkevidde. Hver gang hun lægger mærke til noget ved en medarbejders adfærd og kommunikation, hun

tænker kunne være brugbart senere, skriver hun det ned. De noter blev guld værd i det nye eksperiment med de daglige timinutters feedbackture ned på 2. etage.

Trine fortalte mig fx om denne episode, hvor hun gik hen til en medarbejder, der stod ved kaffeautomaten:

”Hej, Mikkell, har du to minutter? Der er noget, jeg har lagt mærke til, som jeg har lyst til at dele med dig”.

”Det har jeg da. Bare det ikke er

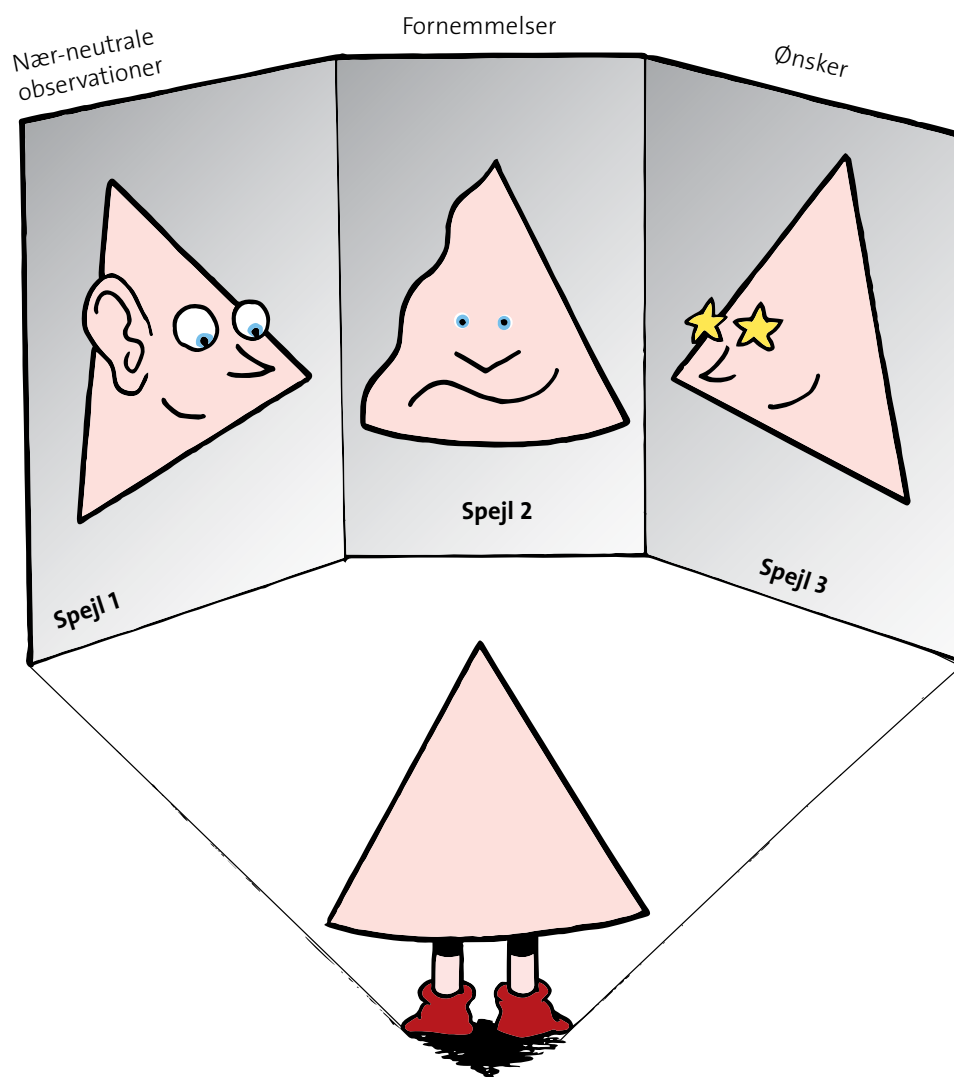
noget, jeg skal have skældud over!”.

”Nej, det er noget, jeg har lagt mærke til. De sidste par fredage, til rundstykkemødet,

”

Husk at spørge om lov, inden du går i gang med at give din feedback. Ellers kan det i værste fald opleves som et overgreb.





har du stillet spørgsmål efter mit indlæg. I sidste uge spurgte du om, hvor længe vi skal blive ved med at lave effektmålinger af indsatsen i sektor B, og ugen før spurgte du, om MUS-samtalerne kunne flyttes frem før vinterferien”.

”Ja, det kan jeg godt huske”.

”Du skal bare vide, at jeg er virkelig glad for, at du bidrager på de møder. Det giver mig mulighed for at få nogle ting uddybet, der måske ikke var tydelige nok i første omgang, og så gør du det også nemmere for andre at få åbnet munden på møderne. Så tak for det, Mikkel”.

”Bare hun også så mig”

Mikkel havde set lidt overrasket ud, men samme aften fik Trine en mail fra ham, hvor han skrev, at det halvandet minut ved kaf-



Det eneste, hun sagde, da hun gav ham feedback, var, hvad hun havde hørt og set ham gøre – og hvad det havde gjort ved hende.

femaskinen havde været dagens højdepunkt for ham. Det havde givet ham en oplevelse af at være set af sin chef. Han kunne genkende sig selv i det, Trine havde sagt, så det var nemt for ham at forstå hendes ord. Mikkel havde fortalt det til flere af kollegerne, og de havde spontant udbrudt: ”Wauw, bare Trine også en gang imellem kom hen og fortalte, hvad hun har lagt mærke til hos mig”.

En af de vigtigste grunde til, at Trines feedback blev taget vel imod, er, at den var konkret og neutralt observerende. Her kommer notesbogen ind i billedet. Fordi Trine havde gjort sig nogle notater, kunne hun huske – næsten ordret, hvordan Mikkel havde stillet sine spørgsmål på rundstykkemødet. Det eneste, hun sagde, da hun gav ham feedback, var, hvad hun havde hørt og set ham gøre – og hvad det havde gjort ved hende.

Feedback som et trefløjet spejl

Det er effektiv feedback. I modsætning til den form for feedback, som foregår 90 procent af tiden på danske arbejdspladser. Her giver vi feedback ved at vurdere, tolke og dømme. En person ’synes et eller andet’ om den anden – og kommunikerer det som en sandhed, selv om det ofte er en upræcis fortolkning. Selv om intentionen ofte er den

allerbedste, så vil denne klassiske feedback næsten altid ramme forbi. Fordi den er svær at forstå, og fordi vi mennesker automatisk går i forsvar, når vi bliver vurderet, tolket eller bedømt.

Hvad kunne så være en opskrift på, hvordan du giver effektiv feedback? Jeg har udviklet en model, Meetback@Modellen. Den er simpel, men kræver alligevel lidt træning. Modellen er bygget op om et trefløjet spejl som ikon. Det er valgt for at understrege, at den, der giver Meetback®, først og fremmest holder et verbalt spejl op for den anden.

I spejl 1 fortæller du ham, du taler med, hvad du har set og hørt i hans adfærd og kommunikation i en konkret situation – dine nærneutrale observationer.

I spejl 2 fortæller du, hvordan du er blevet bevæget, berørt, forstyrret og på anden vis følelsesmæssigt påvirket af det, du har set og hørt – dine fornemmelser.

I spejl 3 fortæller du, hvad du kunne ønske dig mere af – dine ønsker.



God feedback er som et trefløjet spejl: Først gengiver du dine observationer helt neutralt (spejl 1). Så fortæller du, hvordan dine observationer har påvirket dig (spejl 2), og til sidst fortæller du, hvad du kunne ønske dig mere af (spejl 3). (Illustration fra bogen Meetback – mød dig selv gennem andres feedback).

Husk at spørge om lov

Du kan gå til de tre spejle i den rækkefølge, du finder mest hjælpsom for din samtalepartner – eller nemmest for dig selv. Du kan endda nøjes med at bruge et eller to af spejlene.

En af Meetback©Modellens styrker er, at du holder din samtalepartner åben. Man kan ikke lave modstand, når man genkender sig selv i de verbale spejle. Man kan heller ikke gå i forsvar, når man hører, hvad det er, ens leder har lagt mærke til (spejl 1) og har fået ham eller hende til at fornemme, føle eller opleve (spejl 2). Fordi lederen holder sig på egen banehalvdel.

Men: Husk at spørge om lov, inden du går i gang med at give din feedback. Ellers kan det i værste fald opleves som et overgreb. Og husk at være tålmodig med dig selv. I begyndelsen vil du nok ryge i grøften med tolkninger, vurderinger og domme, men hvis du bliver ved med at træne din feedback, vil du hurtigt mestre det – til glæde for dine medarbejdere og lederkolleger – og dig selv. ■

EKSPERT I FEEDBACK

KIM FOGH

er direktør i Leadership Lighthouse, er uddannet journalist og Master i Læreprocesser og Advanced Business Coach fra Columbia University. Forfatter til bogen *Meetback – mød dig selv gennem andres feedback* (Turbine Business, 2016). I hans e-mail-signatur står: "Alle har brug for en nærværende leder, der kan fokusere og begejstre!".



Sådan giver du god feedback som leder

Af Kim Fogh

KAFFEAUTOMATEN. PRINTEREN. Frokostkøen i kantinen. Tre strategisk vigtige steder, der kan være en stor hjælp, når du som leder vil lykkes med den gode feedback.

Den gode feedback kan fint være kort. 2-3 minutter er ofte nok. Så får du sagt det væsentlige, og der er tid til en umiddelbar reaktion fra den medarbejder, kollega eller chef, du giver feedbacken. Feedback er næsten altid personlig og dermed følsom for de fleste, og en stor fordel ved den korte feedback er, at du ikke får sagt mere, end modtageren kan kapere og tage ind. Selvfølgelig kan to gode stole i mødelokalet eller på dit kontor også bruges til feedbacksamtaler. Her er nogle af fordelene ved kaffen, printerens og kantinen:

1. Det hjælper dig til at være konkret og bruge specifikke eksempler på det, du vil give feedback på, når du ved, at I kun har et par minutter. Du er tvunget til at være tydelig og præcis – ellers kan du ikke nå at få din pointe frem.
2. Du skaber feedbackkultur, fordi du og din samtalepartner er synlige, og måske kan man endda høre, hvad I taler om, når man står i kantinekøen bag jer. Har du en feedbackkultur, hvor det er almindeligt, at medarbejdere og ledere dagligt gør sig umage for at give og efterspørge feedback, er man også på den direkte vej ind i en performance- og læringskultur. Det er som bekendt lederne, der først og fremmest skaber kulturen på arbejdspladsen, og hvis du begynder at give feedback – i små portioner – hver dag, så vil det med garanti sprede sig i organisationen – når du vel at mærke lykkes med at give konstruktiv feedback.
2. Du får det gjort! Når det kun tager 2-3 minutter, får du måske endda givet feedback adskillige gange hver dag.

Det er nemt at drukne andre med ord, uanset at de er nok så velmente. Så stol på, at du kommer længst med små doser feedback. Kaffeautomaten venter!