

# Dårlig feedback er den sikre vej til ordkvælningsdøden

**Feedback har fejlet, fordi mange tror, at det handler om at tolke og dømme andres præstationer. Vær i stedet præcis og neutral og gør op med vurderingskulturen. Det virker.**

» Du var noget nervøs i dag, virkede mere usikker end du plejer«, sagde en samarbejdspartner til mig forleden.

Hun kunne ligeså godt have sagt, at jeg hed Anders And og var blevet borgmester i Andeby. Jeg kunne på ingen måde kende mig selv i hendes feedback.

Vi var lige blevet færdige med en workshop med en gruppe ledere, som skulle lære at være modige og nærværende i samtalerne med deres medarbejdere. Der var mildt sagt en del modstand i lokalet. Mange panderynker, tilbageholdt åndedræt og sammenfoldede chefkroppe i forsvarsposition. Men jeg havde forberedt mig grundigt. Jeg nød at stå foran lederne, og langsomt begyndte de at spille med. Det blev jeg glad for, men jeg var ked af min samarbejdspartners feedback. Den kunne jeg ikke bruge til noget. Tværtimod, for jeg havde jo nærmest følt mig flyvende. Nu landede jeg hårdt.

»Kender hun mig virkelig så dårligt«, tænkte jeg.

Vi snakkede om det et par dage senere. »Jeg ville jo bare hjælpe dig med den feedback«, sagde hun.

Hendes svar viser problemet: Vi tror, at vores kolleger, vores medarbejdere, vores ægtefæller og dem nede i løbeklubben kan bruge vores vurderinger, fortolkninger og domme til noget. Så det er desværre lige præcis det, der er substansen af langt de fleste feedbacksamtaler i dag. En person »synes et eller andet« om den anden – og kommunikerer det som en sandhed, selvom det ofte er en upræcis og forvrænget fortolkning. I virkeligheden ikke mere troværdigt end et simpelt gæt. Det er derfor, feedback har fejlet.

For 25 år siden, da feedback for alvor kom ind i det danske talesprog, var

det lidt smart og spændende. Og måske fordi det var et nyt begreb, gjorde vi os umage med at få feedbacksamtalerne til at fungere. I dag er feedback blevet et buzzword ligesom coaching. Ikke helt så udskældt og nedslidt endnu, men jeg er bange for, at det bare er et spørgsmål om tid, før det sker. Upræcis og fordomsfuld feedback skaber stor frustration og modløshed, selvom den bliver leveret med de bedste intentioner. Vi går i forsvar, føler os angrebet og bebrejdet og holder hurtigt op med at høre efter. Vi troede, vi skulle have hjælp. I stedet oplever vi det som skæld ud.

Det er *så* ærgerligt, for feedback kan være en suveræn kommunikationsform til at give aha-oplevelser, der ændrer menneskers adfærd og skaber læring, indsigt, motivation og kontakt. Det sker, når vi kan genkende os selv i det, vi får at vide. Ser ind i et verbalt spejl, som bliver holdt op for os. Når feedback virker, lytter mennesker åbent til hinanden.

Og hvordan kan vi så få feedback til at fungere igen? Det er heldigvis ret enkelt. Sig mindre. Vær mere præcis. Og husk at hvert eneste ord, du siger, skal være for at hjælpe den anden til at få øje på noget, som han eller hun ikke selv kan få øje på, fordi vi ikke kan se os selv udefra.

Det vil sige, at hver gang vi fortæller andre, om de er usikre eller forvirrede eller har fuldstændig styr på det hele, så spilder vi deres tid. De ved jo godt selv, om de har følt sig usikre og forvirrede. Det behøver de ikke andre til at fortælle dem.

Vi skal gøre op med hele vores vurderingskultur. Langt de fleste af os har rigeligt travlt med at vurdere os selv. Stil neutrale observationer til rådighed i stedet. Fortæl, hvad du har set og hørt. Ordret og præcist. Uden fortolkninger eller vurderinger. Så kan modtageren forstå, hvad du siger. Først når det sker, kan vi tage handling, hvis ellers vi synes der er noget, der trænger til at blive justeret.

Feedback kræver disciplin. Man skal være varsom med sine ord. Og man skal kigge godt efter, og tænke sig grundigt om, inden man åbner munden. Til gengæld er det nok den mest effektive lærings samtale, der findes, når man holder sig til fakta. Den slags feedback motiverer. Man bliver klogere på sig selv, og man får lyst til at udforske nye grænser.

Samtidig bliver man taknemlig over for den, der har hjulpet en med at få øje på ens egne blinde vinkler. Måske får man lyst til at give noget

konstruktiv feedback retur til den anden.

Det er der, vi skal hen. Vi skal have feedbacksamtalerne til at fungere igen.

De trænger til nødhjælp. Vi skal skynde os, for vi er tæt på ordkvælningsdøden!