

Spilleregler for god feedback

En vigtig forudsætning for god feedback er, at man har sikret sig, at den finder sted i en passende situation. Det er også vigtigt, at modtageren er klar til at modtage den. Forskningen viser nemlig, at feedback har den største effekt, hvis den er ønsket af modtageren. I modsat fald kan den have den modsatte effekt af den tilsigtede.

En nysgerrig og udforskende tilgang fra begge parter i feedbacken er samtidig den bedste forudsætning for, at der kommer læring og udvikling ud af anstrengelserne.

Det følgende er et sæt konkrete og praktiske spilleregler, som kan bruges både i det daglig og i forbindelse med mere formaliserede feedbackforløb.

Før du får feedback

- **Fortæl præcis hvad du ønsker at få feedback på.**
- fordi det sætter en klar ramme om jeres dialog og hjælper den anden til at fokusere sin feedback.
- **Fortæl hvad du konkret håber at få ud af feedbacken.**
- fordi det gør formålet klart og viser, hvad du vil bruge feedbacken til i fremtiden.

Når du giver feedback

1. **Hvis du er i tvivl: Spørg om den anden ønsker feedback.**
- fordi din feedback-makker kan have fortrudt, selv om I tidligere har aftalt feedbacken.
2. **Tal om sagen – ikke personen.**
Sig "Du gjorde sådan og sådan" i stedet for "du er sådan og sådan"
- fordi du dermed fastholder feedbacken som en struktureret kollegial dialog om kollegaens professionelle virke – og ikke en terapeutisk samtale om kollegaen som person.
3. **Beskriv hvad der skete uden i første omgang at vurdere.**
Sig "jeg så at..." i stedet for "det var rigtig godt / dårligt at..."
- fordi du på den måde etablerer et neutralt grundlag for jeres analyser og dialoger, hvor du er sparringspartner - ikke en bedrevidende ekspert. Senere kan du komme med dine vurderinger – se råd nr. 6.
4. **Vær specifik og detaljeret.**
Sig "da der skete det og det ..." eller "da du gjorde sådan og sådan ..."
- fordi det er lettere for dine kollega at forstå, hvad du mener, når du tager udgangspunkt i det konkrete.
5. **Undgå at generalisere.**
Undgå at sige "altid" eller "aldrig"
- fordi du så sætter den anden i bås og lukker af for, at det kan blive anderledes i fremtiden.

6. Tal om det, der kan ændres.

Sig "jeg synes, du med fordel kan smile lidt mere" i stedet for "du har et meget surt ansigt"
- fordi du derved konstruktivt medvirker til at gøre det tydeligt, hvad den anden har mulighed for at gøre anderledes.

7. Tag ejerskab for din feedback.

Sig "jeg synes..." og "jeg oplevede" i stedet for og "det var dårligt, at..."
- fordi du fastholder, at der er en ligeværdig dialog, hvor du ikke er dommer eller ekspert, når du tydeligt signalere, at der er tale om din subjektive mening.

Når du modtager feedback

- **Vær en svamp – sug til dig.**
Lyt frem for at reagere eller forsvare dig. Tro på, at den der giver dig feedback, vil dig det bedste. Du behøver ikke sige så meget selv. Koncentrer dig om at lytte aktivt og forstå pointerne
- fordi du ved at lytte aktivt med paraderne nede åbner op for nye erkendelser og perspektiver.
- **Vær sikker på, at du har forstået.**
Er du i tvivl, kan du bede om eksempler eller formulere, hvad du tror feedbacken betyder.
- fordi det er afgørende for udbyttet, at du har forstået indholdet i feedbacken, som den er ment.
- **Fortæl, hvordan du vil bruge feedbacken.**
Det er dig, der bestemmer, hvordan feedbacken skal påvirke dine fremtidige valg og handlinger – fortæl, hvad du umiddelbart tænker at bruge feedbacken til.
- fordi du på den måde bearbejder feedbacken og får taget det første skridt i til at bruge den konstruktivt.
- **Sig tak**
Husk til slut at anerkende den anden for sit engagement i sagen - uafhængig af din enighed med den andens vurderinger.
- fordi I dermed også afslutter dialogen i gensidig respekt og styrker jeres fremtidige samarbejde.

Forskellige former for feedback

I Rigshospitalets værktøjer bruger vi ordet feedback i betydningen: et læringsrum mellem to eller flere medarbejdere, der har en ligeværdig relation i feedback-situationen. Det gælder også, hvis der er tale om en leder og nogle medarbejdere eller flere faggrupper, hvor den ene faggruppe har den faglige ledelse.

Svarene i feedback er ikke kendt på forhånd, de findes i den fælles refleksion. Når den fungerer bedst, så er der tale om en gensidigt lærende dialog.

God feedback er konkret og konstruktiv, og hvis den skal have effekt, skal personen, som modtager den, selv have ønsket at få den.

Adfærdskorrigerende feedback

I nogle situationer vil en personaleleder eller faglig leder have brug for at give feedback til en medarbejder, hvor sigtet er at korrigere adfærd og ikke som hovedformål at opnå læring. Denne feedback er i sit udgangspunkt ikke ligeværdig og endvidere ikke altid ønsket af modtageren, men kan være et nødvendigt ledelsesredskab. Alligevel kan lederen i de situationer med fordel lade sig inspirere af begrundelserne for ovenstående anbefalinger til at planlægge sin feedback og opnå en konstruktiv dialog med medarbejderen.

Mere om feedback

Flere feedbackværktøjer på intranettet:
Personale > Arbejdsmiljø og trivsel > Trivsel og psykisk arbejdsmiljø > Feedback

Feedback

Materialet om feedback er udarbejdet af erhvervs sociolog Steen Elsborg, LDI, journalist Søren Svith, Periskop, og erhvervs psykolog Mille Mortensen i samarbejde med arbejdsmiljøchef Morten W. Andersen fra Rigshospitalets Arbejdsmiljøenhed.

Foto: Thomas Søndergaard. Layout: KROSCH.