

Bli bättre på att ge och ta emot feedback

SKRIBENT: KATARINA ZELL

Feedback - bara ordet får några av oss att huka. Nu kommer utskällningen. Men behöver det vara så? Kan feedback vara en gåva? Något som får oss att utvecklas och känna oss stärkta? Jo, det kan faktiskt vara så. Att feedback är en gåva. Och kanske den viktigaste gåva som du får av en person som bryr sig om din utveckling.

Vi är många som både har svårt att ge och ta emot negativ feedback. Vi har svårt att ge - för vi vill inte förstöra stämningen och känner oss obekväma med att vara "till besvär" eller negativa. Vi är inte heller så bra på att ta emot och höra bilden som andra har av oss. Och framförallt tycker vi illa om när de beskriver en bild som inte alls stämmer överens med vår egen självbild. Men allt det här kan man träna. Och det gäller att ta det stegvis och i lagom takt.

Börja med att be om feedback

Det bästa tipset är att själv ta kontrollen över sin feedback. Börja med att be om feedback. Och börja i de sammanhang där du känner dig trygg - och får en bild av dig själv tillbaka som stämmer ganska bra överens med din egen självbild. Då bestämmer du själv både när du får feedback (timing) och på vad du får feedback.

Vad är feedback

Feedback är en återkoppling av något som du har gjort, och kan delas upp i två olika kategorier: positiv (bekräftande/uppskattande) och negativ (konstruktiv/utvecklande) feedback. Den positiva feedbacken är en återkoppling på något som du har gjort bra. Den negativa feedbacken är en återkoppling på något som du kan göra bättre.

"Om jag vill lyckas med att föra en människa mot ett bestämt mål måste jag först finna henne där hon är och börja just där. Den som inte kan det lurar sig själv när hon tror att hon kan hjälpa andra. För att hjälpa någon måste jag visserligen förstå mer än hon gör, men först och främst förstå det hon förstår. Om jag inte kan det hjälper det inte om jag kan och vet mera. Vill jag ändå visa hur mycket jag kan, så beror det på att jag är fåfäng och högmodig och vill egentligen bli beundrad av den andra istället för att hjälpa henne. All äkta hjälpsamhet börjar med ödmjukhet inför den jag vill hjälpa och därmed måste jag förstå att detta med att hjälpa inte är att härska utan att tjäna. Kan jag inte detta kan jag heller inte hjälpa någon."

Citat: Søren Kierkegaard, dansk filosof, teolog, författare och existentialismens grundare (1813-1855).

För att feedback ska fungera optimalt behöver du helt släppa dig själv, dina egna värderingar, tankar och behov. Istället behöver du rikta all uppmärksamhet till personen som är mottagare av din återkoppling. Här behöver du kunskap om hur personen vill ha återkoppling och vad personen behöver för att bäst kunna ta emot din feedback.

För feedback är en gåva som stärker och utvecklar. Det är något som du ger till en person som du vill ska bli ännu bättre. Därför måste du veta hur personen bäst kan ta emot det du vill förmedla.

Varför ger du feedback?

Innan du ger feedback behöver du tänka igenom **varför** du ger feedback. Här behöver du skilja på om det är din egen åsikt du vill få fram eller ifall du har ett eget behov som gör att du vill säga det du tänker säga. Är du det minsta osäker på din egen goda intention - välj att avstå. Notoriska sanningssägare som klär in ett eget behov och går runt och "säger sanningen" - det är inte feedback!

Feedback är en gåva - som du ger för att du vill att personen ska bli ännu bättre. När du ger feedback är din högsta prioritet personens utveckling. Så all fokus behöver du rikta till mottagaren. Om du ska hjälpa en person att utvecklas måste du först förstå vad personen förstår.

TIPS FÖR DIG SOM SKA GE FEEDBACK

Vad är ditt syfte med feedbacken?

I din förberedelse inför din feedback behöver du ha ett tydligt **syfte** med vad du vill uppnå med din återkoppling. Du behöver ha en klar målbild vart du vill komma med din feedback. Vilken förändring vill du se? Beskriv det tydligt för dig själv.

Välj det som ger störst påverkan.

Prioritera ut den sak som ger största effekt - välj en sak att ge feedback på som ger störst påverkan. Vi människor har svårt att ta till oss många saker samtidigt. När det blir för mycket kan det också kännas övermäktigt så att vi inte ens försöker - utan ger upp för att motståndet är för stort. Därför är det viktigt när du ger feedback som är utvecklande och du vill se en förändring - då behöver du prioritera. Ge feedback på beteende, färdigheter eller resultat, men aldrig på personlighet.

Timing. När är mottagaren mottaglig för feedbacken? Ta reda på vad personen behöver för att kunna ta emot din feedback.

Exempel för timing: Många personer behöver en lugn och avskild plats för att känna sig trygga. Avsätt också tillräckligt med tid, så du inte rusar iväg till nästa möte.

Hur. Ta reda på hur personen vill ha feedback och på vilket sätt.

Exempel: Vi är inte riktigt så mottagliga för feedback som vi vill tro. De flesta människor vill mest ha beröm, och för några blir det riktigt jobbigt när de får information om hur de uppfattas som inte stämmer överens med deras egen självbild. Var därför noga med att lära känna personen som du ger feedback till. Det första steget är att mottagaren känner tillit till dig.

När du ger din feedback se till att hålla dig till fakta. Beskriv sakligt **vad** det är som har

hänt. Håll dig till den **fakta** som du har uppfattat.

Exempel på fakta av situation för feedback:

- *Under månadmötet som vi hade den förra månaden såg jag att du satt och tittade på din telefon under den sista halvan av min presentation.*

Beskriv hur du **upplevde** situationen. Håll dig till att vara saklig även här.

Exempel på upplevelse:

- *Det får mig att bli osäker och tappa fokus, då jag börjar tänka på om det jag säger inte är viktigt för dig och för företaget.*

Mottagarens bild. Be mottagaren av din feedback återberätta hur han/hon uppfattade situationen som du precis har återgett. Säkerställ också att mottagaren förstått din feedback.

Exempel på mottagarens bild:

- *Oj, det var ju inte alls meningen att du skulle känna att det du sa var oviktigt. Jag fick ett brådiskande mail från en kund och var tvungen att svara direkt.*

Här är det extra viktigt att du inte går i försvar, blir arg eller vill ha rätt. Låt mottagaren berätta hur han/hon såg på situationen och var nyfiken på att förstå deras bild. Vi har alla en egen bild av allt som sker runt oss - vi tolkar det vi upplever utifrån våra egna värderingar och erfarenheter. Om du förutsätter att världen är god och alla har goda intentioner, men att det ibland bli fel, är det lättare att hålla borta sina egna impulser. För vi vet att vi människor inte alltid är medvetna om vilket avtryck våra beteenden och handlingar gör på omgivningen som vi har runt oss. Så håll dina känslor och impulser i kontroll - och var nyfiken på att förstå en annan människas perspektiv. Det kommer att hjälpa dig att förstå världen och det som händer bättre.

Sätt gemensam bild framåt. Ni kommer överens om en gemensam bild på hur en liknande situation kan se ut framåt.

Exempel på gemensam bild framåt:

- *Ja, det förklarar ju varför du satt och skrev på din dator. Ifall det skulle vara fler brådiskande saker framåt, kan jag be dig att du kort avbryter mig och säger högt i rummet att du behöver gå iväg och ta ett brådiskande kundärende? Det skulle göra att jag får lättare att fokusera på presentationen.*

Eller ännu bättre:

- *Ja, det förklarar ju varför du satt och skrev. Ifall du skulle få ett liknande brådiskande ärende, hur skulle vi kunna göra då så att jag kan behålla mitt fokus på presentationen?*

Och ni kommer tillsammans överens om hur en liknande situation kan hanteras framåt.

Uppföljning. Gör en överenskommelse om hur ni följer upp situationen. Här fallerar

många. Var noga med att följa upp det som ni har precis kommit överens om. Se till att stärka alla försök som tar mottagaren åt rätt håll.

Exempel på uppföljning:

- *Är det ok med dig att jag påminner dig när vi är mitt i månadsmötet ifall det händer igen?*

Eller ännu bättre:

- *Jag såg att du nu hade en kund som sökte dig. Tack för att du gick ut och tog det samtalet så jag kunde hålla fokus på min presentationen.*

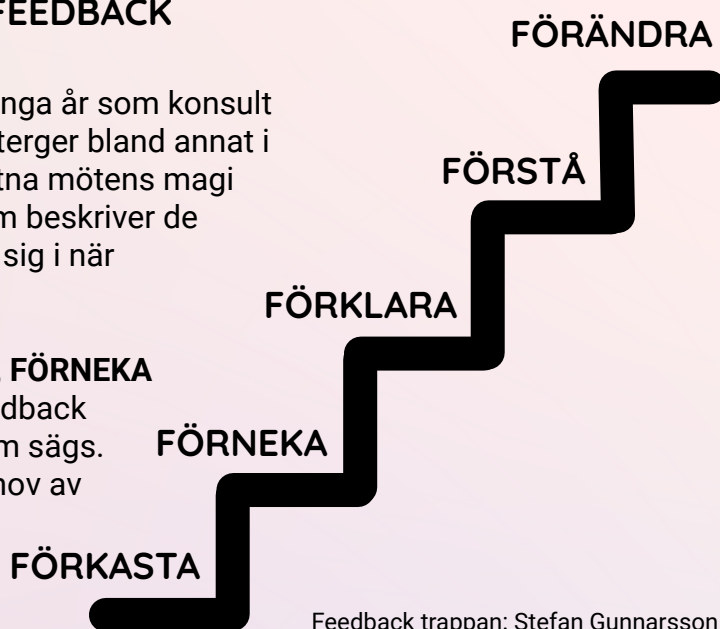
Kom ihåg att det är viktigt att du följ upp hur din återkoppling togs emot. Beröm beteende som visar på förändring av det du precis har gett feedback på. Förstärk bra beteende. Ge uppskattade och bekräftande feedback ofta.

TIPS FÖR DIG SOM TAR EMOT FEEDBACK

Feedback trappan

Stefan Gunnarsson arbetade under många år som konsult med att skapa feedback kulturer och återger bland annat i sin bok professionell feedback, medvetna mötens magi (s. 72), modellen **feedback trappan** som beskriver de olika stegen en mottagare kan befinna sig i när han/hon får feedback.

I de tre första trappstegen, **FÖRKASTA**, **FÖRNEKA** och **FÖRKLARA**, har mottagaren av feedback svårt att ta emot och acceptera det som sägs. Du märker det genom att de har ett behov av att förklara sig, förneka situationen eller helt slå den ifrån sig. Här syns det tydligt på kroppsspråket hur mottaglig personen är.



Feedback trappan: Stefan Gunnarsson

För dig som ger feedback och märker att mottagaren befinner sig på något av de tre första stegen, behöver du tänka efter varför du ger feedback och i vilket syfte.

Du behöver också fundera på om timingen och platsen var bra, och ifall du vet vad personen behöver för att kunna utvecklas och ta emot den feedbacken som du ger. Om din feedback ska vara en gåva som stärker och utvecklar mottagaren till att bli ännu bättre, behöver du veta hur personen bäst kan ta emot det du vill förmedla.

Är du mottagaren av feedback och känner att du blir påhoppad när du inte är beredd eller i förbifarten - se till att behålla ditt lugn så du inte hamnar på något av de tre första trappstegen. Om du finner sig i stunden kan du be personen som ger dig feedback när ni bokat ett möte längre fram i tiden, så du kan fokuserad på det han/hon vill förmedla.

Är det så att du inte riktigt finner sig i stunden och personen ger dig feedback, se till att andas lugnt och lyssna. Håll dina impulser i kontroll. Undvik att gå i försvar, börja förklara

eller förneka. Försök förstå vad personen säger. Be att få återkomma när du har reflekterat om vad som sagts.

Nu har du världens chans som både givaren av feedback och du själv vinner på. Du har möjlighet att ge feedback till personen som precis har gett dig feedback. Använder fakta, exemplet du precis haft och hur du upplevde situationen. Och kommer överens om hur ni gör framåt. Precis som vi har beskrivit i modellen ovan.

Ta tid på dig och formulera dig väl. Är det så att du känner att du vill "nypa tillbaka" eller berätta för personen hur fel han/hon gjorde - då behöver du tänka om. Det här är inte feedback. Det är positionering och härskarteknik.

Men först behöver du lyssna på ditt inre barn som vi alla har och som ibland blir sårad och ledsen. Och det blir inte bättre av att du pratar med andra om hur orättvis och dum personen var - så stoppa den impulsen.

Kanske hjälper det dig att tänka att det mesta som händer faktiskt inte handlar om dig? Och ibland behöver vi också titta på vår egen självbild och självkänsla. Läs gärna mer om hur du utvecklar din egen självkänsla här.

Gör det du behöver för att kunna komma i balans. Om du istället tänker att världen är god, människorna du har runt dig är goda och vill dig väl och att de flesta har en god intention med det som de gör - men att det blir fel ibland för vi inte kan bättre brukar det vara lättare att se situationen utifrån. Tänk istället på hur du kan hjälpa personen att ge bättre feedback så du kan ta det till dig? Vad behöver du för att ta emot återkopplingen? Tänk om du kunde få värdefull feedback som får dig att utvecklas och bli ännu bättre. Du har allt att vinna.

I de två översta trappstegen, **FÖRSTÅ** och **FÖRÄNDRA**, är mottagaren oftast i en trygg inlärnings zon. Här tar vi emot feedback och acceptera det som sägs. Men det är inte säkert att han/hon håller med - utan skaffar sig en egen bild av vad hon/han vill förbättra av det som du precis berättat. När vi arbetar med att skapa högpresterande team genom psykologisk trygghet är det här vi vill befinna oss. Här är tilliten hög och individerna litar på varandras goda intention. Tyvärr finns det inga genvägar. Utan här behöver vi göra jobbet. Att jobba med att skapa tillit, öva på att ge varandra feedback och framförallt ge stärkande feedback ofta. Det är lika viktigt att vara noga med den positiva återkopplingen för att den ska bygga upp tilliten och ge utvecklande effekt.

LATHUND FÖR FEEDBACK

INNAN

VARFÖR/SYFTE
PRIORITERA
TIMING
HUR

Rikta all fokus på mottagaren. Förbered dig och tänk igenom varför du ger feedback. Att hjälpa en person utvecklas måste du förstå vad personen förstår och behöver för att kunna ta emot feedbacken.

UNDER

VAD/FAKTA
DIN UPPLEVELSE
MOTTAGARENS BILD
GEMENSAM BILD
FRAMÅT

Var noga med att återge fakta om vad som skett. Berätta sakligt hur det påverkar dig. Ge exempel i närtid. Låt mottagaren berätta sin bild av händelsen. Lyssna utan inre dialog. Gå inte in i försvar. Kom överens om hur ni hanterar situationer framåt.

EFTER

FÖLJ UPP

Kom överens hur ni följer upp framåt. Visa att du ser och uppskattar steg (även små) mot förändring. Positiv förstärkning och återkoppling är nyckeln till förändring.