



Feedback som ger resultat

Feedback eller återkoppling kan hjälpa en organisation att utvecklas. Det är också en viktig del av medarbetarskapet. Alla medarbetare på en arbetsplats har ansvar för att ge varandra feedback och också fråga efter återkoppling när man saknar den. Naturligtvis har chefer och ledare ett extra stort ansvar i detta sammanhang och bör föregå med gott exempel. Ledarskapskonsulterna **Gunilla Andersson** och **Nils Hallén** skriver här om vad som är viktigt med återkoppling i en organisation.

En person som har uttryckt sig klok kring behovet av feedback är nobelpristagaren *Tomas Tranströmer* som har sagt: Två sanningar närmar sig varandra, en kommer inifrån, en kommer utifrån och där de möts har man en chans att få se sig själv.

Med hjälp av återkoppling kan vi hjälpa varandra att öka vår egen självkänedom. Och den som har en god förståelse för sig själv och sina egna be-

teenden blir i regel en bättre kommunikator.

Det finns två typer av feedback: den bekräftande (positiva) som ges för något som gjorts bra och den korrigerande (negativa) som ges för något som kan göras bättre. Det finns studier som visar på att effektiva arbetsgrupper ger varandra fem till sex gånger så mycket positiv som negativ återkoppling.

När det gäller den negativa feedbacken är det bra att bestämma sig för

att antingen säga det som irriterar dig eller att sluta fundera på det. Ältande eller ännu mer bitterhet leder inte någon vart. *Nelson Mandela* lär ha sagt att bitterhet är som att dricka gift och hoppas att det ska ta kål på ens fiender.

Vid all typ av återkoppling är det viktigt att skilja på hur någon är och vad den personen gör. Det innebär att alltid ge feedback på konkreta beteende och inte sätta etiketter på personen. I stället för att säga att en person är ar-

rogant kan du i stället berätta vilka beteenden som, i dina ögon, gör att du tycker att personen är arrogant. Det kan vara att personen inte hälsar på morgonen eller avbryter när andra talar. Fördelen med beteenden är att de går att förändra även om det bygger på att personen själv vill åstadkomma förändringen.

En bra feedback-kultur definieras av att organisationen präglas av en trygghet som gör att alla känner sig bekväma med att ge varandra konkret och tydlig återkoppling i syfte att hjälpa varandra att utvecklas.

Varje organisation har mycket att vinna på att utveckla en god feedback-kultur. Det kan man göra genom att bland annat tillsammans utarbeta spelregler för hur man ger varandra återkoppling i organisationen.

” Det finns studier som visar på att effektiva arbetsgrupper ger varandra fem till sex gånger så mycket positiv som negativ återkoppling.

Spelregler

Spelreglerna bör formuleras i positiva ordalag, det vill säga berätta vad man ska göra – inte vad man inte ska göra. Skriv till exempel att man ska låta andra tala till punkt i stället för att man inte ska avbryta varandra. Använd förklarande meningar och inte enbart enstaka ord för en spelregel och förklara vad som menas med de ord som används. Ett ord som till exempel "respekt" innebär olika saker för olika personer.

Beskriv i första hand vad man ska göra, inte vad man ska vara. Formulera spelreglerna så tydligt att det inte går att missförstå även för den som är ny i organisationen.

Det finns också anledning att fundera på hur man i organisationen premierar dem som följer spelreglerna och hur man agerar när någon bryter mot dem.

Exempel på spelregler för att utveckla en god feedback-kultur:

- Återkopplingen ska vara konkret och fokusera på beteenden.
- Ge både positiv och negativ feedback.
- Låt var och en tala för sig och låt andra tala för sig.
- Var och en tar till sig och lyssnar på återkoppling på ett konstruktivt sätt.
- Feedback ges till den det berör.
- Återkoppling ges med omsorg och med syfte att utveckla.
- Den som saknar feedback frågar efter den.
- Var och en tar ansvar för det man säger.

Ytterligare ett sätt man kan utveckla sin feedback-kultur på är att alla i organisationen lär sig några samtalsverktyg.

Några samtalsverktyg

Några av de samtalsverktyg vi brukar tala om i dessa sammanhang är:

Jag-budskap

Jag-budskap innebär att uttrycka sig i jag-form, att undvika ord som man och vi. Ett klassiskt jag-budskap har fyra komponenter.

1. Observation – den konkreta iakttagelse som du gjort.
2. Känsla – vilka känslor väcker dessa händelser hos dig.
3. Konsekvens – vad blir konsekvensen av detta beteende.
4. Önskemål – vad vill du att personen ska göra i stället.

Styrkan med jag-budskapet är att kommunikationen blir tydlig och att det klart framgår vem som är avsändare, vem som är mottagare och syftet med budskapet.

Aktivt lyssnande

Aktivt lyssnande innebär att verkligen på djupet försöka förstå vad den andre säger. Det handlar om konkreta beteenden som att upprätta och bibehålla ögonkontakt, att genom kroppsspråket visa att man är intresserad av vad den andre personen säger och att med ord och ljud uttrycka att man lyssnar. Det kan även handla om att göra en sammanfattning av vad man just har hört: "Så du menar att ..."

Ett aktivt lyssnande påverkar i allra högsta grad mottagaren. I skolans värld har man på flera håll gjort försök att förbättra miljön i stökiga klasser genom att prata med eleverna om hur de kan påverka läraren. Genom att eleverna får en förståelse för att de själva kan styra genom att lyssna aktivt har man uppnått både lugnare miljö och bättre studieresultat i förlängningen.

Ställa frågor

Ett annat samtalsverktyg är att ställa frågor, men det spelar stor roll både vilken typ av frågor man ställer och hur man ställer dem. Det bästa är att använda öppna och nyfiket utforskande frågor som till exempel börjar med: berätta om, vad hände när, hur kommer det sig att och liknande formuleringar.

Öppna frågor uppmanar till att berätta och det går inte att svara med ett ja eller nej på en öppen fråga.

Ställer man en sluten fråga så kan dialogen ta slut fortare än man tänkt sig, eftersom motparten genom ett ja eller nej sätter punkt för dialogen.

Slutna frågor börjar ofta med ett verb, medan öppna frågor ofta kan börja med vem, vad, när, var, hur och varför. Här finns dock en liten varning för ordet varför. Det ligger nära till hands att ställa den frågan, kanske för att vi vill veta, men lika ofta för att vi vill kritisera den andra personen genom att ifrågasätta. Oavsett vad anledningen är upplevs ordet varför ofta just som ett ifrågasättande, vilket i sin tur sätter igång försvar. Människor som hamnar i försvar blir sällan konstruktiva, så om

du vill undvika att din samtalspartner hamnar i försvar, var försiktig med hur du använder ordet varför.

Repetera budskap

När man gör militärtjänst avslutas all ordergivning med "repetera". Därefter förväntas den som har tagit emot ordern att ordagrant repetera ordern. Det är en halvbra metod att använda rakt av i organisationer. Halvbra eftersom den som repeterar budskapet ordagrant fortfarande kan ha gjort en annan tolkning än den som menades.

Om man ska använda det här samtalsverktyget på ett effektivt sätt är det därför bättre att be personen att beskriva med egna ord hur hen har uppfattat budskapet. Ett sätt att konkret be om detta kan vara: "Jag vet att jag kan vara otydlig ibland när jag delegerar. Skulle du kunna berätta för mig hur du uppfattade vad du ska göra?"

Använt på det sättet är detta kanske det mest effektiva och tidsbesparande av alla samtalsverktygen.

” Vid all typ av återkoppling är det viktigt att skilja på hur någon är och vad den personen gör. Det innebär att alltid ge feedback på konkreta beteende och inte sätta etiketter på personen.

Enhetliga budskap

Vi har väl alla upplevt när någon tydligt med sitt kroppsspråk eller tonläge har visat att hen egentligen har menat något helt annat än det som kommer ut ur munnen. För att öka tydligheten i kommunikationen är det viktigt att försöka säkerställa att man säger samma sak med kroppsspråket, tonläget och orden.



Den amerikanska professorn *Albert Mehrabian* är känd för sina studier i öga mot öga-kommunikation. Han fann att när man förmedlar känslor uppfattar 7 procent av omgivningen budskapet genom orden, 38 procent genom tonläget och 55 procent genom kroppsspråk och/eller ansiktsuttryck. Dock sägs detta gälla enbart vid förmedling av känslor och skulle därför inte vara allmängiltigt vid kommunikation.

Det finns dock skäl att tro att vi vinner tydlighet om vi använder ett enhetligt budskap och det är troligt att det kommer sig ganska naturligt när du tror på ditt eget budskap.

Tystnad

Att använda tystnaden som samtalsverktyg kan vara oerhört effektivt. Om du är inne i en förhandlingssituation kan du testa att enbart sitta tyst och låta motparten prata och samtidigt se hur exempelvis priset går upp eller ner.

Många av oss är rädda för tystnaden. Framför allt de som är extrovert lagda, eftersom extroverta personer får energi från sin omgivning och behöver få bekräftelse på att mottagaren har hört vad man sagt. En extrovert person som möts av en tyst samtalspartner blir lätt stressad och gör det som stressade, extroverta personer lättast gör, pratar ännu mer. Detta gör givetvis den tysta

samtalspartnern ännu mer stressad, som i det läget gör det som den personen är bra på – fortsätter vara tyst.

Som extrovert person kan man behöva träna på att vara tyst. Om tystna-

är förstås att snabbt ta sig upp till att förstå och förändra.

Observera dig själv nästa gång du tar emot återkoppling – var på stegen hamnar du?

det här och nämner följande tre slutsatser/råd:

1. Medarbetaren vill bara ha fyllningen.

2. Konfrontera din konflikträdsla.

3. Varning för vaghet och oro.

Det stämmer väl överens med det som vi brukar säga. När vi på en kurs berättade om vår inställning till Sandwichmetoden var det en av deltagarna som raskt döpte om metoden till McFegis vilket kan sägas vara illustrativt.

En ledstjärna för oss när det gäller feedback är ett citat av Ludvig Jönsson: Man får inte vara så rädd att göra människor ledsna så att man gör dem illa.

Det innebär att alltid och i alla lägen fundera på vad som är snällt på riktigt att göra mot andra människor. Väldigt ofta handlar det om att våga vara den som ger en konstruktiv återkoppling med omtanke som grund.

Avslutningsvis vill vi gärna ge ett riktigt bra boktips om du vill läsa mer om feedback. Boken heter Professionell feedback – medvetna mötens magi och är skriven av *Stefan Gunnarsson*. Boken kan med fördel läsas av en arbetsgrupp som vill utveckla en god feedback-kultur.



GUNILLA ANDERSSON NILS HALLÉN

” Varje organisation har mycket att vinna på att utveckla en god feedback-kultur. Det kan man göra genom att bland annat tillsammans utarbeta spelregler för hur man ger varandra återkoppling i organisationen.

den ändå blir för skrämmande, prata då om tystnaden: ”Jag låter det vara tyst ett tag, så du får tänka.” Det kan minska stressen både för dig och för din samtalspartner – på samma gång!

Ta emot återkoppling

I en artikel om feedback är det givetvis på sin plats att också säga något om hur man tar emot feedback på ett konstruktivt sätt. Det sätt du väljer att ta emot feedback på ger förmodligen motparten antingen en positiv (så bra min återkoppling tas emot) eller negativ känsla (meningslöst att ge återkoppling). Det finns en modell som brukar kallas feedbacktrappan eller feedbackens fem F.

- **Förändra.** Mottagaren gör ett eget medvetet val om eventuell förändring utifrån den feedback som man fått.
- **Förstå.** Mottagaren lyssnar aktivt på det som sägs och bearbetar informationen.
- **Förklara.** Mottagaren vill förklara sig: ”Jo, men...”
- **Försvara.** Mottagaren vill försvara sig: ”Nej så var det inte.”
- **Förkasta.** Mottagaren förkastar informationen: ”Det här rör inte mig.”

Det är lätt att hamna på de nedersta tre trappstegen men rekommendationen

Sandwichmetoden – en McFegis

Det finns de som förespråkar den så kallade sandwichmetoden när man ska ge feedback. Metoden går ut på att man först ger lite positiv återkoppling och sedan säger det negativa som är det egentliga syftet med feedbacken och så avslutar man med något positivt. Vi har alltid sagt att metoden bara riskerar att göra budskapet otydligt och att man ofta använder metoden enbart för att man själv är obekvämd med att ge negativ feedback. Dessutom riskerar den välbehövligen positiva feedbacken att försvinna eftersom de enda man hör och kommer ihåg är det negativa.

En artikel av *Roger Schwartz* tar i tidningen *Chef* (augusti 2013) precis upp

