

# Feedback

## - Att ge och ta emot återkoppling

### Bakgrund

Många av oss tycker inte om att framföra kritik, trots att det skulle kunna göra enhetsarbetet lättare för oss. Kanske är vi rädda för att kritiken ska avslöja vissa svagheter hos oss som andra skulle kunna dra nytta av, eller att vi ska betraktas som bråkmakare. Vi är också rädda för att såra andra.

En del tror att de bara blir accepterade så länge de uppträder undvikande. De har försökt att kritisera, men inte fått respons kanske för att kritiken varit otydlig, eller för att kritiken har varit så späckad med oväsentligheter att kärnpunkten inte kommit fram.

Att ge kritik är lika mycket en konst som en nödvändighet. Att kritisera på ett effektivt sätt kräver övning.

Under en kurs är atmosfären ofta så öppen att många lär sig att både ge och ta återkoppling. På arbetsplatsen tror man dock att det skulle gå sämre. Antingen för att man inte vågar vara tillräckligt öppen mot varandra, d v s återkopplingen blir ganska ytlig, slätstruken och menlös. Eller att man tar upp gammalt groll så öppet och frankt att relationerna i arbetsgruppen bryts sönder och arbetet blir lidande.

Många av de arbetsgrupper som försökt sig på att systematiskt och i större skala arbeta med denna form av teamutveckling är dock positiva.

Flertalet menar att det varit mödan värt och att det har skapat bättre och effektivare arbetsklimat. Man tycker sig konstatera att folk bryr sig tillräckligt mycket om varandra och har tillräckligt stort förtroende för att kunna vara just lagom öppna i återkopplingssituationen. En del misslyckanden har tillskrivits brist på träning i att lämna återkoppling snarare än brist på god vilja och redliga motiv.

Det måste finnas ett visst mått av förtroende, tillit, i gruppen innan man kan ge återkoppling.

Återkoppling från en person till en annan kanske blir accepterad som riktig och relevant fastän den egentligen inte alls borde bli det. Om jag säger att en persons beteende får mig att känna mig på ett visst sätt kan detta visserligen vara sant för mig, men det kanske i första hand är mitt problem. Andra kanske inte alls känner på det sättet. Därför kan återkoppling i grupp vara positivt. Mottagaren kan ju stämma av mot flera. Det är bra både för att få andras synpunkter och få fram flera exempel på ett visst beteende.

### Ge kritik – på rätt sätt

- Tala om för medarbetarna innan något inträffat att du tänker låta dem få veta helt uppriktigt hur det går för dem och att du är tacksam om de också ger dig kritik.
- Avser att hjälpa mottagaren och är så rak eller direkt som möjligt. Kritik får inte vara menande, antydande, omskrivande eller ironisk. Två av ironins grund-läggande faktorer är förakt och rädsla. Att vara ironisk är fegt och ohederligt oavsett hur raffinerade ord du än väljer.

- Ge tillrättavisningen omedelbart eller så snart du får ett lämpligt tillfälle och då mottagarens förutsättningar att ta emot är gynnsamma. Det blir svårare ju längre tid vi uppskjuter det. Risken ökar att vi säger saker som inte har med det egentliga problemet att göra, om man väntar och samlar säcken full.
- Ge kritik till den du vill kritisera – inte till andra och inte när andra är närvarande. Det kan uppfattas minst lika allvarligt som den kritik du ger. För de flesta människor är kritik detsamma som ett personligt angrepp.
- Inte börja med att tala om att du tänker ge kritik. ”Du, det är en sak jag länge tänkt prata med dig om, du kommer kanske att bli arg, men låt bli det är du snäll.” Med en sådan inledning övertygar du både dig själv och den andra om att kritiken kommer att vara nedbrytande och att den inte kommer att tas emot så vänligt du framställer den.
- Inte be om ursäkt för den kritik som du anser berättigad. En ursäkt tar bort värdet av kritiken och får dig själv att fundera över om du hade rätt att säga det du vill ha sagt. Om du ber om ursäkt innebär det också att du ber den andra att stötta dig och lägger på så sätt ytterligare en börda på honom/henne.
- Reagera på en konkret händelse. Kritiken måste vara tydlig och omfatta så många klara, goda och färskta exempel som möjligt. Reagera på en sak i taget och inte flera vid samma tillfälle. Om du tar upp flera saker samtidigt hamnar mot-tagaren lätt i försvar. Säg hellre ”Idag har du kommit för sent” än ”Nu har du kommit för sent igen”.
- Skilj på sak och personkritik. Konkret, specifik, omedelbar sakkritik är den sortens kritik som vi bäst kan ta emot. Säg ”Vi kom överens om att din rapport skulle inlämnas senast kl. 10.00”, inte ”Du har slarvat med rapporten, den kom ej i tid”. Kritiken bör bara omfatta sådant du är säker på att mottagaren kan och orkar göra någonting åt. Man kan be en person att inte skrika, men att be någon att inte bli arg kan ibland vara att kräva för mycket.
- Tala om vad du känner och tycker, var uppriktig och använd jag-budskap. Beskriv vad mottagaren gör eller har gjort och vilken påverkan det har haft på dig – hur du känner dig. Säg ”Jag kommer av mig när du kommer sent till sammanträdet. Jag blir störd och mycket irriterad”. Istället för ”Nu kommer du och stör mig igen, du får verkligen skärpa dig”. Det blir helt enkelt lättare att ta emot ett budskap som talar om vad du upplever, än vad du tycker om honom/henne.
- Undvik ord som alltid och aldrig. Om du överdriver för att få större tyngd i det du säger, så förlorar du realismen i kritiken.
- Försök skapa dialog. Ställ frågor om hur mottagaren uppfattade det inträffade. Det är viktigt att mottagaren får ge sin syn på saken. Båda får då möjlighet att gå ur samtalet med positiv känsla.
- Gör inte jämförelser med andra, det får mottagaren lätt i försvarsställning.
- Ge mottagaren möjlighet att kontrollera kritiken genom att få ställa klagörande frågor.
- När kritiken väl är sagd, så är den över. Har du fört fram kritiken och konstaterat att den är uppfattad, så låt den andra få belöning för att han/hon har lyssnat tålmodigt genom att slippa upprepningar.

- Följ upp resultatet. Medarbetaren får på det sättet kvitto på att du sett det förändrade arbetsresultatet eller beteendet.

Om du nu ska försöka uppfylla alla dessa råd, finns det då ingen risk att du blir alltför försiktig?

Jo, antagligen, och därför kan du kanske inte följa alla råd på en gång, men om du har dessa tips i bakhuvudet och verkligen är ute i goda avsikter att hjälpa, så har du goda förutsättningar att nå fram till dina medarbetare.

**Den värsta kritiken är att  
inget höra alls**

Konstruktiv kritik innebär att vi förmedlar information till andra om deras beteende eller arbetsresultat på ett sätt som hjälper dem att använda och dra nytta av kritiken. Konstruktiv kritik kan utveckla oss i rätt riktning därför att den kan hjälpa oss ändra eller övervinna våra dåliga sidor och svagheter. Den kan också stimulera till förändring och hjälpa till att utveckla nya kunskaper. Om kritik fram-förs på ett effektivt sätt kan den fungera som verktyg för att förbättra mänskliga relationer och gynna vår egen personliga utveckling, likväl som att lösa arbets-uppgifter.

### Att ta emot kritik

- Behåll ditt lugn och visa att du lyssnar. Även om du inte håller med den som kritiserar dig, vänta med att svara tills den andra har talat färdigt. Undvik försvar, bortförklaringar, invändningar, liksom att överdriva kritiken som du får.
- Var öppen och lyssna noga på vad som sägs. Om du tänker i banor som "jag duger inte längre" eller "jag måste sluta", så får det destruktiva effekter. Tänk istället "han/hon säger kanske något som jag har nytta av".
- Uppmuntra den som ger kritiken. Om personen som ger feedback har svårt att hitta exempel. Se på den som talar, på så sätt kan du visa att du är öppen för det som sägs och vill ta till dig av kritiken. Gå tillmötes och fråga "menar du den eller den situationen".
- Återge vad du har uppfattat med egna ord. Detta för att undvika missförstånd från båda sidor.
- Be om hjälp för att komma fram till lösningar eller hitta andra alternativ. Du säger kanske "jag skulle verkligen uppskatta din hjälp".

Det kan ibland vara bra om mottagaren får tillfälle och uppmuntran att berätta sina intryck och känslor av det som diskuterats. Risken är naturligtvis alltid att mottaga-ren hamnar i självförsvar. Bara att få en möjlighet att lugnt få tala igenom situa-tionen har en bearbetande effekt av händelsen och tydliggör vad som kan förändras.

## SAMMANFATTNING

### Att ge feedback på rätt sätt

Syfte: avser att hjälpa mottagaren, "gåva".

- Timing. Ge feedback omedelbart eller så snart du får ett lämpligt tillfälle.
- Rikta feedbacken mot den personen det gäller, inte när andra är närvarande.
- Be inte om ursäkt för den ev kritik du anser vara berättigad.
- Reagera på en konkret händelse, klara, tydliga och färska exempel.
- Skilj på sak och personkritik.
- Var sanningsenlig och tala om vad du känner och tycker.
- Använd jag-budskapet.
- Anpassa mängden.
- Undvik ord som alltid och aldrig.
- Försök skapa en dialog.
- Gör inte jämförelser med andra.
- Ge mottagaren möjlighet att ställa klargörande frågor.
- När kritiken är framförd och du vet att mottagaren uppfattat den, är den över.
- Följ upp resultatet.

### Att ta emot feedback

- Behåll ditt lugn – visa att du lyssnar.
- Var öppen "han/hon kanske säger ngt jag kan ha nytta av".
- Gå till mötes och fråga så att du förstår.
- Återge vad du har hört för att undvika missförstånd.
- Be om hjälp att hitta lösningar.