



**Feedback er en vigtig del af at være leder. Den værdsættes af ansatte, som bruger den som et redskab til at blive bedre, og af arbejdsgivere, som former og finjusterer deres teams til at blive mere effektive og produktive. Feedback er også noget, som skal anvendes præcist og nænsomt.**

## Kronik.

# Giver feedback bedre performance?



Sibilla Di Guida, lektor ved Institut for Virksomhedsledelse og Økonomi, SDU

**F**eedback er et vigtigt ledelsesredskab på mange arbejdspladser. Ledere, der er gode til at give feedback, bliver opfattet som bedre ledere. Deres medarbejdere er mere engagerede og produktive og har mindre fravær, og der er mindre udskiftning blandt de ansatte. Derfor melder spørgsmålet sig: Hvad er god feedback egentlig?

I min forskning undersøger jeg, hvilken indvirkning feedback har, og hvilke aspekter der er afgørende for, at feedback har en effekt. Resultaterne viser, at feedback øger effektiviteten væsentligt, selv i forhold til gentaget arbejde og opgaver, der er enkle at udføre, men også at feedback skal være utvetydig. Feedback, der er uklar, kan sænke effektiviteten og produktiviteten markant.

Vi løser i løbet af et arbejdsliv de samme arbejdsopgaver igen og igen. Nogle gange er opgaverne identiske (f.eks. ved et samleband), og andre gange ligner de hinanden, uden dog at være helt ens (f.eks. konsultationer hos lægen, eller når en leder skal tage beslutninger om investeringer og produktionsforbedringer).

I disse situationer er det naturligt og forventeligt, at folk kan trække på tidligere erfaringer, simpelthen fordi de har løst sådanne opgaver flere gange før. Min forskning viser dog, at gentagelse alene hverken er nok til at man kan forbedre sin egen præstation, eller til at man opnår en bedre forståelse af dynamikken i et arbejdsmiljø. Nøglen til at forbedre sig er den feedback, man får. Hvorfor er det sådan?

**ET ARBEJDSMILJØ ER** komplekst, og det endelige produkt eller resultat er ikke udfaldet af et enkelt individs

handling, men af en fælles indsats, der involverer mange mennesker. Det gælder f.eks. i teamwork eller i virksomheder bestående af flere afdelinger, som arbejder uafhængigt, men samtidig koordinerer arbejdet indbyrdes. I et sådant miljø vil medarbejdere instinktivt søge efter mønstre og strategier, som kan hjælpe dem med at forstå og håndtere kompleksiteten. Dette er en helt naturlig proces - mennesker har en medfødt evne til at prøve at løse problemer og finde mønstre.

Men selvom vores hjerner er indrettet til at lede efter særlige typer af mønstre og strategier, fungerer det forskelligt fra person til person. Tag f.eks. en gruppe, som samarbejder om et projekt. Nogle vil fokusere på deres egen adfærd og på, hvad deres valg betyder for gruppen: "Hvordan kan jeg bidrage?", "hvilke ting kan jeg lave?". Andre fokuserer på interaktionen i samarbejdet og analyserer, hvordan de andre i gruppen agerer, og på den baggrund vurderer de, hvordan de bedst kan bidrage til at nå det fælles mål. Andre igen er mere målrettede og arbejder mod at nå et bestemt resultat, uden at gå så meget op i, hvordan det skal ske, og tilsidesætter måske samarbejdet og koordineringen med gruppen.

**MIN FORSKNING VISER**, at mennesker, som gentagne gange udfører opgaver, der minder om hinanden, efterhånden vil forfine deres instinktive strategier, men de ændrer dem ikke væsentligt, hvis de ikke modtager feedback. For eksempel vil målrettede medarbejdere ikke tage højde for deres kollegers adfærd, medmindre de instrueres i at gøre det. Og uden feedback vil de ikke opdage forskellene på situationer, der minder om hinanden, men som ikke er helt ens, og vil derfor blindt anvende samme strategi hver gang, selv om den ikke er effektiv. Mens feedback kan forbedre medarbejdernes præstationer markant, er det også et tveægget sværd, der kan hæmme præstationerne. Hvordan hænger det sammen?

Svaret er igen, at vi mennesker foretrækker forskellige tilgange, når vi skal håndtere kompleksitet. Når man får feedback, vil man fortolke den ud fra sine erfaringer og tilpasse denne nye information til sin personlige tankegang og strategiske ad-

færd. Min forskning peger på, at tvetydig og uklar feedback bestyrker folk i deres egne overbevisninger. De vil tage den nye information og tilpasse den så meget som muligt til deres eget tankesæt og som et bevis på, at deres strategi er den rigtige. Med denne overbevisning vil de derefter anvende samme strategi i enhver situation, uanset om den er brugbar eller ej. Derfor skal tvetydighed i feedback undgås for enhver pris.

Hvis en person modtager feedback, som klart og utvetydigt peger på, at vedkommendes nuværende strategi ikke er optimal, vil personen omsætte feedbacken til en anden strategi, der kan føre til et bedre resultat. I et team, hvor medlemmerne f.eks. fokuserer på interaktionen og det fælles mål, er det bedst selv at gøre det samme. Det er derimod u hensigtsmæssigt, hvis man fokuserer på sin egen adfærd uden at tage højde for de andres adfærd, og hvor vigtig koordination er.

Selvom det kan virke enkelt, er det svært at gennemføre i praksis. Det er almindeligt, at der indgår feedbacksessioner på møder, hvor man f.eks. diskuterer projekter eller årlige præstationsevalueringer af medarbejderne, ligesom der ofte anvendes eksempler i drøftelser af nye udfordringer og i introduktionsforløb for nye medarbejdere. Disse værktøjer kan bruges til at dele viden og øge effektiviteten og produktiviteten, men de bør anvendes med forsigtighed.

**NÅR MAN VÆLGER** et eksempel eller en type af feedback, skal man sikre sig, at den information, man formidler, ikke levner plads til (fejl-)fortolkninger. En fortælling om en succes er ikke udførlig nok, hvis det ikke tydeligt fremgår, hvilke handlinger der leder til et godt resultat, og hvilke forhold ved selve situationen der er de relevante. Dette er specielt vigtigt, fordi forskellige mennesker vil fokusere på forskellige forhold i den samme historie - når vi betragter et billede, opfatter vi det alle sammen en smule forskelligt.

Måden at håndtere denne problemstilling på er gennem dialog og analyser. Diskuterer man den feedback, man har fået, med en ekspert (såsom en mere erfaren kollega), mindskes risikoen for misforståelser.



På samme måde er dialog i grupper, hvor man sammen analyserer succeser og fiaskoer, en god måde at opnå forbedringer på.

Her vil mennesker med forskellige strategiske tilgange præsentere deres synspunkter, hvilket gør det lettere at sammenligne forskellige fortolkninger, og det øger muligheden for at finde den bedste strategi. Derudover skal feedback være direkte. At undlade at give feedback om bestemte emner af frygt for at såre en kollegas følelser er ikke vejen frem. Så er det bedre at gøre sig umage med at præsentere sin feedback på en direkte, men konstruktiv måde, så man sikrer sig, at budskabet formidles korrekt.

**FEEDBACK ER EN** vigtig del af at være leder. Den værdsættes af ansatte, som bruger den som et redskab til at blive bedre, og af arbejdsgivere, som former og finjusterer deres teams til at blive mere effektive og produktive. Feedback er også noget, som skal anvendes præcist og nænsomt. God feedback er kendetegnende for godt lederskab.