

LYDHØR

LOUISE KJÆR

LYDHØR

Skab tillid, udvikling og
gode samtaler med feedback

LYDHØR

Skab tillid, udvikling og gode samtaler med feedback

© 2023 Louise Kjær

www.louisekjaer.dk

ISBN: 9788771964202

1. udgave

Bagsidefoto: Kate Swift

Alle rettigheder forbeholdes. Denne bog er beskyttet i medfør af gældende dansk lov om ophavsret. Kopiering må kun ske i overensstemmelse med loven. Det betyder f.eks. at kopiering til undervisningsbrug kun må ske efter aftale med Copydan Tekst og Node.

Indhold

Introduktion	7
DEL 1 ET FÆLLES SPROG OG SPILLEREGLER	21
1 Nøglen til tillid, gode samtaler og udvikling	23
2 Hvorfor kan feedback være så svært	34
3 Det handler om at være LYDHØR	48
DEL 2 VÆRKTØJERNE	61
4 Når du giver feedback	63
5 Når du modtager feedback	79
DEL 3 DE SIDSTE ORD	86
6 Særligt til dig, der er leder	88
7 Få det ud at leve i hverdagen	92
Tak	97

Introduktion

MIN HISTORIE

JEG VAR I starten af trediverne og ny i stillingen som redaktør på nyhedskanalen TV 2 NEWS. Efter i mange år at have været reporter på stationen, var det nu mig, der var leder på dagen. Det var mit ansvar at få samarbejdet mellem mange forskellige faggrupper til at glide og facilitere feedback, der kunne inspirere og løfte dem alle fagligt. Jeg anede ikke, hvordan jeg skulle gøre det. Det var jeg dog ikke klar over dengang. Jeg var ikke bevidst om, at jeg manglede værktøjerne til feedback, og min indsigt i min egen adfærd kunne også ligge på et ganske lille sted. Så jeg kastede mig hovedkulds, og uden nogen form for træning, ud i de nye opgaver så godt, jeg nu engang kunne. Du kan nok allerede fornemme, at dette ikke er begyndelsen på en ubetinget succes-historie fra mit eget arbejdsliv.

Overordnet set gik det fint i min nye stilling. Jeg leverede som regel, sammen med holdet, de ønskede resultater på dagen, men der skulle én særlig oplevelse til, før jeg opdagede, at det ikke er nok at levere et godt produkt, men at vejen derhen i allerhøjeste grad betyder noget for de mennesker, der arbejder sammen med en. At en dag med et godt produkt ikke i sig selv gør en vellykket arbejdsdag. Den historie, jeg nu vil dele med dig, markerer for mig et 'før' og 'efter' i min tilgang til gode samtaler, at løfte andre og selvfølgelig til feedback.

'Før'

Jeg sad en dag midt i det pulserende news room, som man kalder hjertet af redaktionen på en tv-station. Her hvor pulsen er høj, fordi alle arbejder for at nå konstante deadlines, mens der løbende kommer nye informationer ind. Der skal prioriteres og foretages til- og fravalg konstant. Denne dag havde jeg en ung kvindelig praktikant på mit hold af reportere. Hvilken historie, vi dækkede, kan jeg ikke huske, men det var en dag, som så mange andre, hvor tempoet var meget højt. Jeg modtog en færdig historie fra praktikanten, som jeg vurderede ikke var i høj nok kvalitet til at blive sendt i fjernsynet. Historien manglede en klar vinkel, og der var adskillige ting, der skulle justeres til, før den kunne sendes.

Jeg forlod min plads i det store redaktionslokale og gik hen til praktikanten. Her leverede jeg kort beskeden, at hendes arbejde ikke var godt nok, og at hun måtte få det rettet til, før jeg kunne bruge hendes arbejde. Og så forlod jeg hende. Jeg sagde ikke, hvad 'det', der ikke var i orden var, jeg kom ikke med forslag til, hvordan hun kunne gøre det bedre. Jeg lagde kort sagt bare en dumpekarakter på hendes skrivebord, gik min vej og genoptog nogle af de mange andre opgaver, jeg havde.

Jeg må skammelig indrømme, at dette umuligt kan have været første gang, jeg gav "feedback" på den facon, men denne dag fik jeg konsekvensen ved min kommunikation at mærke.

Kort tid efter, jeg havde forladt praktikanten, var hun væk fra sin plads. Jeg blev irriteret over, at arbejdet ikke blev lavet og fandt en anden til at gøre det, men gjorde ellers ikke mere ved det. Først da praktikanten efter måske to timer vendte tilbage med røde og hævede øjne, opdagede jeg, hvor længe hun havde været væk.

Her fulgte så en samtale, der gør mig endnu mindre stolt end det, der var gået forud. Jeg sagde meget bestemt (det var sådan jeg

følte det, men kunne jeg spørge hende i dag, ville hun nok kalde min facon for brutal) til hende, at man ikke bare kan gå fra sit arbejde, og at man jo skal kunne tåle at høre, når ens arbejde skal forbedres. Og der sluttede ”samtalen”.

Praktikanten så jeg ikke igen. Hun valgte et par uger senere at afbryde sin praktiktid som nyhedsjournalist. Jeg tror ikke, at hun valgte at stoppe på grund af den ene hændelse, men formentlig fordi, det var det, hun oplevede ofte, når hun var på arbejde. Det var nemlig ikke kun mig, der agerede på den måde.

Det var sådan, kulturen var i mange hjørner af organisationen. Det var sådan, jeg selv var blevet mødt et utal af gange, når noget ikke var af den ønskede kvalitet. Desværre spejlede jeg selv præcis den adfærd, der i mine år som reporter havde fået mig til at gå hjem med en klump i maven et utal af gange.

'Efter'

Denne oplevelse fik mig til at reflektere over min egen rolle i samarbejdet med andre. Den kastede lys på det ansvar, jeg og vi alle sammen har for at løfte hinanden. At inspirere, skabe tro på, at vi kan lære nyt, og at vi ikke skal skamme os over ikke at kunne alt.

Det havde måske været meget passende, hvis jeg havde pisket mig selv over at være faldet så meget igennem, men jeg forsøgte at vende oplevelsen til læring. Jeg havde aldrig lært, hvordan jeg kunne levere en feedback på en værdifuld måde, så modtageren både kunne høre budskabet og omsætte det til handling og læring. Det brugte jeg så de næste mange år på at lære og perfektionere. Mens jeg lærte de nye redskaber, trak jeg mig ikke fra at give feedback. Jeg kastede mig derimod ind i alle samtaler – også de svære.

Forskellen på 'før' og 'efter' var, at jeg begyndte at udbygge min værktøjskasse. Jeg tilegnede mig redskaberne til at være ærlig på en respektfuld og opbyggende måde. Når jeg talte med nogen om fejltagelser, fik det ikke længere dem til at miste modet. De så derimod samtalen som en mulighed for at lære og udvikle sig.

Hvor jeg før, uden at være klar over det, samlede på samtaler af dårlig kvalitet, så jeg nu, hvordan tilliden til mig som redaktør stille og roligt voksede. Jeg oplevede gang på gang, at både nye og mere erfarne reportere kom specifikt til mig for at opsøge feedback. Jeg fik også ansvaret for at have samtaler med alle nye reportere, når de havde været på redaktionen i et par måneder. Her skulle jeg sikre, at de var kommet godt i gang og var klædt på til at kunne udføre deres arbejde på den bedst mulige måde.

Jeg vil nok selv betegne det som, at jeg gik fra at være en til tider brutal redaktør, til at være en ambitiøs og krævende, men nu også opbyggende redaktør, som medarbejderne stolede på ville dem det bedste og havde deres ryg. Jeg fik stille og roligt bygget tilliden op én samtale ad gangen.

Når jeg vælger at fortælle en så lidet flatterende historie fra mit eget arbejdsliv, gør jeg det af to årsager.

Ét: Vi skal alle være bevidste om det ansvar, vi har for, at andre mennesker føler sig set, respekteret og støttet, når de går på arbejde. Vi har alle en meget større indflydelse, end vi tror.

To: Selvom du ikke er det fødte naturtalent til at give feedback, så kan du med en portion selvindsigt og den rette viden forbedre dig og begynde at bidrage positivt til feedbackkulturen på din arbejdsplads.

Jeg forsøger ikke at tegne et billede af, at jeg den dag i dag er perfekt. Jeg kommer lige som alle andre til at træde ved siden af og må beklage eller undskylde efterfølgende. Men én ting, jeg altid gør mit allerbedste for, er at blive i samtalen og være nysgerrig så længe, som den anden har brug for det. Jeg tager min del af ansvaret for en god og kvalitetsfyldt samtale på mig.

HVORDAN VIL LYDHØR HJÆLPE DIG

Forestil dig, at der er en åben og ærlig kommunikation mellem dig og dine kollegaer, medarbejdere og ledere. At alle kan tale frit om succeser såvel som udfordringer. At I får løbende feedback på det, der skal fastholdes og det, der kan udvikles. Ikke kun fra personen med ledelsesansvaret men fra alle, der ser dine talenter og udfordringer. Forestil dig, at de gode samtaler og den kontinuerlige feedback skaber tillid mellem jer, får jer til at trives mere og gør, at I bliver ved med at lære og udvikle jer både fagligt og relationelt. Alt dette kan du være med til at skabe på din arbejdsplads ved at bidrage til en ærlig, værdig og respektfuld feedbackkultur. En god feedbackkultur er nemlig nøglen, der låser døren op til de gode samtaler. Der, hvor mennesker bygger hinanden op og får taget hånd om udfordringer, før de bliver til problemer.

Når man ønsker at opbygge en sund feedbackkultur, kræver det, at man er lydhør. At man:

Lytter nysgerrigt

Ytrer sig tydeligt og ærligt

Dyrker dialogen

Har modet

Øger værdigheden

Respekterer forskelligheder

På trods af, at jeg stadig har til gode at opleve modstand mod en sund feedbackkultur, så har jeg i mit arbejde som kulturforandringskonsulent oplevet, hvor svær samtalens og feedbackens kunst er på rigtig mange arbejdspladser. Både medarbejdere og ledere bevæger sig ofte rundt, som var de svære samtaler og feedback små landminer, der bare venter på at eksplodere. Det får de fleste til at blive så forsigtige at de, i stedet for at tale sammen, begynder at gætte og fortolke på, hvorfor folk omkring dem agerer, som de gør.

Når vi ikke kommunikerer, har vi kun vores fantasi tilbage til at guide os, og så har vi først problemer. For vi hverken kan eller skal gætte os til, hvad der sker i andre mennesker eller hvorfor.

Når man på mange arbejdspladser har svært ved at tale om de svære ting og give hinanden feedback, er det min erfaring, at det bunder i, at ingen har forventningsafstemt. Ingen har taget ansvaret for der, hvor det hele begynder: Den indledende snak om, at vi på en professionel arbejdsplads taler sammen – også om alt det, der er svært. At man skal være modtagelig for feedback, og at det også forventes, at man selv giver den, når man har noget på hjerte.

Ligeledes har de færreste arbejdspladser klædt ledere og medarbejdere på med redskaber til at tage disse samtaler, og de kan derfor føles utrygge at gå ind i. Vi har nemlig ikke bare brug for, at nogen fortæller os, hvad der forventes af os, men også hvordan vi gør det på den bedst mulige måde.

Samtaler handler om relationer, og vi mennesker er en rodet størrelse. Vi oplever verden forskelligt, tolker den forskelligt og agerer i den forskelligt. Derfor bliver vi nødt til at tale mere sammen, så vores forskelligheder ikke adskiller os, men i stedet bliver en styrke. Den sundeste kultur, der kan være på en arbejdsplads, er nemlig den, hvor alles perspektiver inddrages, og hvor det er både normalt og forventet, at man anerkender forskellige meninger og diskuterer dem.

Vi skal dog være klar over, at vi for at kunne rumme og navigere i mangfoldigheden, også har brug for noget der samler os, så frygten for de uenigheder eller kontroverser, vores forskelligheder kan medføre, ikke tager over. Vi skal alle vide, hvilket spil vi er i gang med, hvilken bane vi spiller på, og hvilke spilleregler, vi skal følge.

Når alt det er kridtet op, kan både forskellighederne og uenighederne udfolde sig i et trygt rum, og alle kan præstere deres bedste.

Netop det er formålet med denne bog og LYDHØR-metoden. At få forventnings-afstemt, skabt et sprog og spilleregler omkring feedback, og dermed også de svære samtaler så alle ved, hvad der er okay, og hvad der ikke er okay, og kan agere mest hensigtsmæssigt.

Første skridt er, at vi skal acceptere og forstå, at feedback er sårbart for både afsender og modtager – begge parter sætter sig selv i spil, og det er ikke altid nemt. Der er et utal af snubletråde, vi kan komme til at udløse, når vi interagerer med hinanden, og det skal vi have redskaberne til at navigere i. Vi skal lære, hvordan vi leverer et budskab på den mest hensigtsmæssige måde – og også hvordan vi lytter og lærer af den feedback, vi selv får. Målet er ikke at være enige om alt, men at lade meningene brydes på en god måde.

HVORDAN BOGEN BLEV TIL

Skæbnen ville, at jeg i august 2020 fortsat var tilknyttet TV 2's nyhedsafdeling, da anden bølge af Me Too ramte både Danmark og tv-stationen.

Som det har været velbeskrevet i medierne, medførte denne anden bølge, at direktionen på TV 2 satte gang i en advokatundersøgelse for at afdække, hvor der var udfordringer med kulturen. Ikke overraskende viste der sig, udover de kendte historier om sexisme, at være en udfordring med en hård tone – herunder blandt andet i nyheds-afdelingen, hvor den daglige

'efterkritik' af udsendelserne ofte syntes at være en smeltedigel af dårlige samtaler og en misforstået opfattelse af, hvad en værdifuld feedback er.

Jeg fik, som coach og konsulent, opgaven med at stå i spidsen for at komme den hårde tone til livs og forbedre samtalerne om både samarbejde, adfærd og faglige præstationer i stationens nyhedsafdeling. Det blev ni travle måneder, hvor jeg havde i alt 650 ledere og medarbejdere på workshop i mindre grupper, hvor alle blev klædt på til at deltage aktivt i en ny og forbedret feedbackkultur.

Efter mit arbejde med TV 2's nyhedsafdeling, har jeg lavet lignende kulturforbedringer i flere andre virksomheder. Jeg har i skrivende stund afholdt over 80 workshops med forskellige teams, og det er mine erfaringer fra det arbejde, denne bog er bygget på. Metoderne, samtalerne og de ømme tæer, der er fokus på, er alt sammen blevet til gennem løbende afprøvning, udvikling og feedback fra mine kursister.

BEGREBER OG HENVISNINGER

LYDHØR

LYDHØR er ikke blot bogens titel, men også en metode til at forbedre samtale- og feedbackkulturen i et team. Metoden definerer den bane, vi sammen skal spille på ved at beskrive adfærden, vi skal bestræbe os på at udleve, når vi giver eller modtager feedback. LYDHØR-metoden består af syv pejlemærker, der bliver gennemgået i kapitel 3.

Feedback

Kært barn har som bekendt mange navne, og feedback er ingen undtagelse. Det er et af mange ord, vi har adopteret fra det engelske sprog, og skal vi benytte et dansk ord, vil jeg oversætte det til 'tilbagemeldinger'. Slår man feedback op i Den Danske Ordbog står der: "*Tilkendegivelse hvor en person eller gruppe vurderer eller giver udtryk for sin holdning til en anden persons eller gruppes præstation, ytringer el.lign.*"¹. Det er denne definition, jeg også benytter.

Jeg bruger også synonymmer som 'tilbagemeldinger', 'input' samt at 'bruge sin stemme', for den sproglige afvekslings skyld.

Fastholdende og udviklende feedback

Da de ord, vi bruger, er med til at forme vores opfattelse og forståelse og dermed vores virkelighed, benytter jeg ikke "ris og ros" eller "positiv eller negativ/kritisk feedback". Det kan nemlig være med til at skabe en rigid opfattelse af, hvad der er godt og dårligt. I stedet bruger jeg "*fastholdende*" og "*udviklende*" feedback til at beskrive henholdsvis den feedback, der fremhæver det, der fungerer, som vi skal gøre mere af og den feedback, der fremhæver det, der med fordel kunne være anderledes.

Velleveret feedback er anerkendende

Ligeledes benytter jeg heller ikke begrebet 'anerkendende feedback' til at beskrive den feedback, vi giver om noget, der

¹ Ordnet.dk

fungerer. I det ligger nemlig, at vi kun er anerkendende, når vi kommer med fastholdende feedback, og det er jeg ikke enig i.

Al feedback, der gives med de rette intentioner og på en hensigtsmæssig måde, betragter jeg som værende anerkendende. Det afgørende er i min optik ikke, om der er fokus på det, der fungerer eller ikke fungerer, men på at vi ønsker at bidrage til fastholdelse, læring og udvikling hos hinanden, og derigennem sikre et godt samarbejde og et stærkt stykke arbejde. Velleveret feedback, med alt det indebærer, er derfor i min definition de facto anerkendende.

Teams

Begrebet 'teams' bruger jeg fremadrettet gennemgående, når jeg refererer til samarbejdet i en gruppe. Dette dækker ikke kun over de enkelte medarbejdergrupper, men også over, når det er en hel organisation eller virksomhed, der skal forbedre kulturen på deres arbejdsplads. Et team består dermed af både ledere og medarbejdere på alle niveauer.

Kultur

Når jeg i denne bog taler om kultur, så henviser jeg til de dominerende mønstre af holdninger og handlinger, der er på vores arbejdsplads. Kulturen på arbejdspladsen sætter takten for, hvordan vi omgås hinanden og hvilke normer og adfærd, der er accepterede. Kulturen viser også nye medarbejdere, hvordan de skal agere for at blive en velfungerende del af teamet.

Personlige stedord

Når jeg omtaler personer i 3. person, veksler jeg mellem at bruge ham og hende. Der skal ingen særlig værdi tillægges dette, og du skal være velkommen til at sætte det stedord ind, der taler mest til dig, når du læser.

Henvisninger

Mit arbejde står på skuldrene af de mange teoretikere og forfattere, der igennem tiden har beskæftiget sig med de temaer, jeg berører i bogen. Du vil finde kildehenvisninger de steder, hvor jeg direkte refererer til andres arbejde, men der vil være steder, hvor jeg formentlig er blevet inspireret af samtaler, jeg har haft, bøger jeg har læst eller podcast, jeg har lyttet til, uden at det er så konkret og bevidst, at jeg kan kildehenvise.

BOGENS AFSNIT

Bogen er bygget op af tre dele. I bogens første del bliver du klogere på feedback; hvorfor feedback er så effektivt til at skabe tillid og psykologisk tryghed, og hvad værdifuld feedback er – og hvad er det ikke er. Jeg ser også på de historier og udfordringer, der typisk kan stå i vejen hos både modtager og afsender af feedback. Skal du kunne tage ansvar for din ageren udadtil, har du brug for at forstå, hvad der kan udspille sig på din inderside. Viden om, hvad du kan komme til at aktivere i andre, er ligeledes særdeles vigtig, når du vil skabe en god feedbackkultur. Viden betyder ikke, at alle udfordringer er ryddet af vejen, men det udvider din bevidsthed, giver dig nye perspektiver og du får dermed mulighed for at vælge,

hvordan du vil agere og kommunikere mest hensigtsmæssigt med andre.

I første del får du også formålene med at give feedback, og jeg folder LYDHØR-metoden ud. Det er den adfærd, du skal forsøge at efterleve, når du giver dit bidrag til at forbedre feedbackkulturen - både som afsender og modtager. Jeg sætter rammerne for, hvilken adfærd og hvilke intentioner, du skal have ud at leve i hverdagen.

I anden del er det tid til, at både afsender og modtager af feedback bliver klædt på med praktiske værktøjer. Hvordan du sikrer dig, at din feedback er brugbar og kan føre til fastholdelse, udvikling og læring. Jeg tager et opgør med den såkaldte 'burgermodel'² og kommer med gode råd til den svære feedback-samtale. Du klædes også på til, hvordan du, som modtager af feedback, tager din del af ansvaret for, at samtalen bliver vellykket. Selvom konflikter ofte viser sig at være mere sjældne, end vi frygter, så har du også brug for at kunne navigere i det og vælge de mest produktive veje, når konflikten så kommer.

I tredje del kommer jeg til, hvad det kræver at bringe det, du netop har lært ind i din hverdag og øve dig på det. Der vil også være gode råd til dig, der er leder i en organisation, og gerne vil gå i spidsen for at forbedre feedback- og samtalekulturen.

² Burgermodellen (også kaldet kritiksandwichen) handler kort fortalt om, at ens budskaber i en feedback skal afleveres i en bestemt rækkefølge. Først gives der ros, så kritik og derefter slutter man med ros.

Mit ønske med bogen er at give både de rammer og de konkrete værktøjer, du skal bruge, for at du kan bidrage til at udfolde en sund samtale- og feedbackkultur. At øge din bevidsthed om, hvad værdifuld feedback er, og give dig modet til at sætte dig selv i spil og give dit bidrag til at opbygge tilliden og den psykologiske tryghed. Jeg håber, du vil læse bogen med oprigtig nysgerrighed, og at du vil vende tilbage til den, selvom du fra tid til anden måske bliver lidt provokeret eller den trykker på områder, som du helst ikke vil gå ind i.

Denne bog vækker ligesom feedback måske lidt ubehag en gang i mellem, men for at du kan lære og udvikle dig, må du have modet til at gå igennem samtalerne – og ikke udenom. Du skal være LYDHØR.

God læselyst!