

Återkoppling, beröm och kritik

Hur kan jag stärka min "självkänsla"?

Självförtroende

Träna, förbättra kunskaperna och prestationerna.

Ta till mig andras positiva värderingar och beröm.

Realistiska mål och ambitioner.

Självinsikt

Ödmjukhet och nyfikenhet.

Skaffa mig multipla system för regelbunden och tillförlitlig feedback.

Ta emot, inte gå i försvar.

Ökad observans på andras reaktioner, reflektera mera.

Självrespekt

Göra gott för andra.

Umgås med människor som visar att jag är viktig för dem.

Vara autentisk, visa vem jag är.

Leva med integritet, utifrån mina djupaste värderingar.



Är det verkligen "beröm" och
"belöning" vi vill ha?

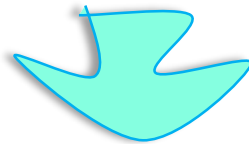
Eller vill vi ha bekräftelse, uppskattning,
uppmuntran, kärlek och andra uttryck för
äkta känslor?

Vi vill inte vara "duktiga" - vi vill betyda
något för en annan människa, vi vill beröra
denne.

Är det verkligen "beröm" och
"belöning" vi vill ha?

Eller vill vi ha bekräftelse, uppskattning, uppmuntran,
kärlek och andra uttryck för äkta känslor?

Vi vill inte vara "duktiga" - vi vill betyda något för en
annan människa, vi vill beröra denne.



Alternativ till beröm: "TACK!"

Jag vill inte bli föremål för
"beteendemodifierande" tekniker
eller andra former av manipulativ
objektifiering.

Jag vill vara en värdefull människa i
en autentisk relation.

Alternativ till beröm:

"TACK!"

Vill du revolutionera ditt liv?

Du behöver inte resa någonstans.
Du behöver inte förändra världen.
Du behöver inte byta partner.
Du behöver inte gå på kurs.

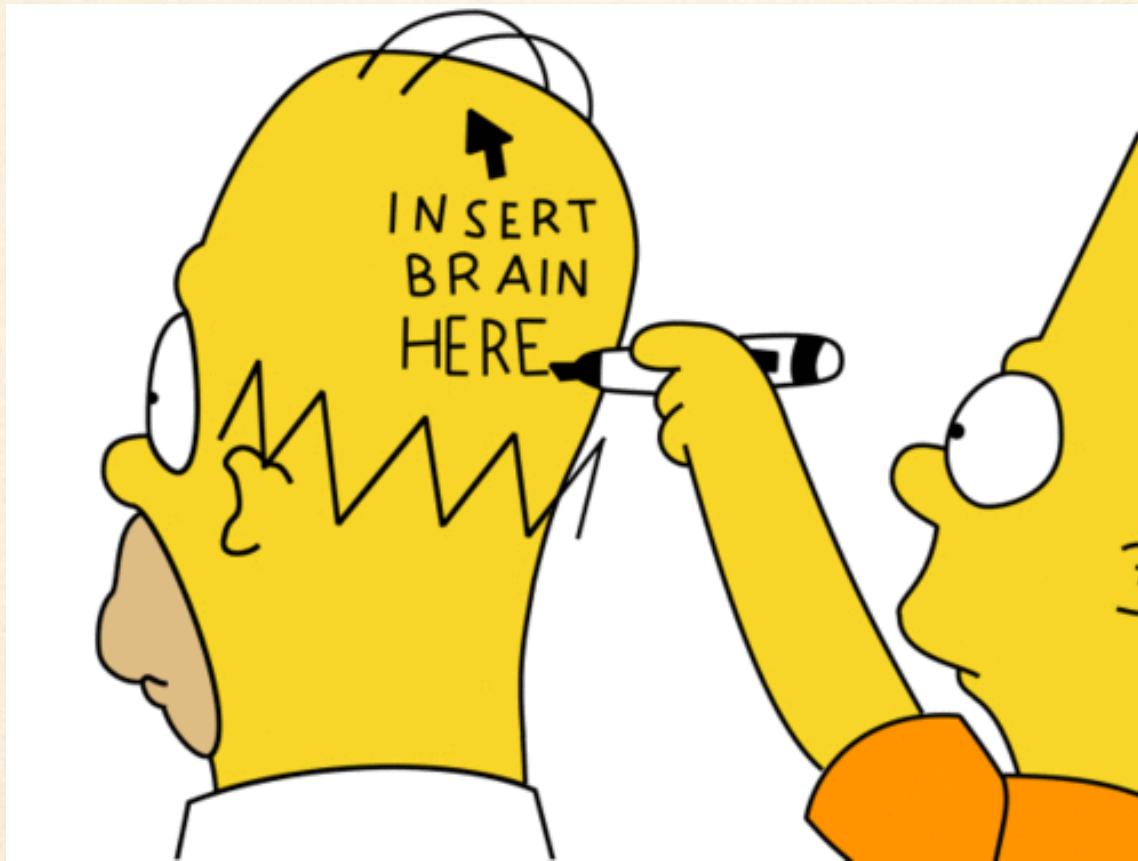
Du kommer långt med att se det du
har och börja säga "tack"!

Beröm

- Är **inte kärlek**.
- Riskerar att **ersätta** äkta kommunikation, värme, kärlek och bekräftelse.
- **Måste vara äkta**, ärlig, personlig och spontan.
- Har betydelse för självförtroendet, men **gör inget för självkänslan**.
- Får inte vara **slentrian**.
- Kan vara **beroendeframkallande**.
- Skapar lätt **rädsla för kritik**.

Är ofta kort och gott en dålig vana.

Om du skulle råka bete dig som en komplett idiot - vem skulle tala om det för dig?



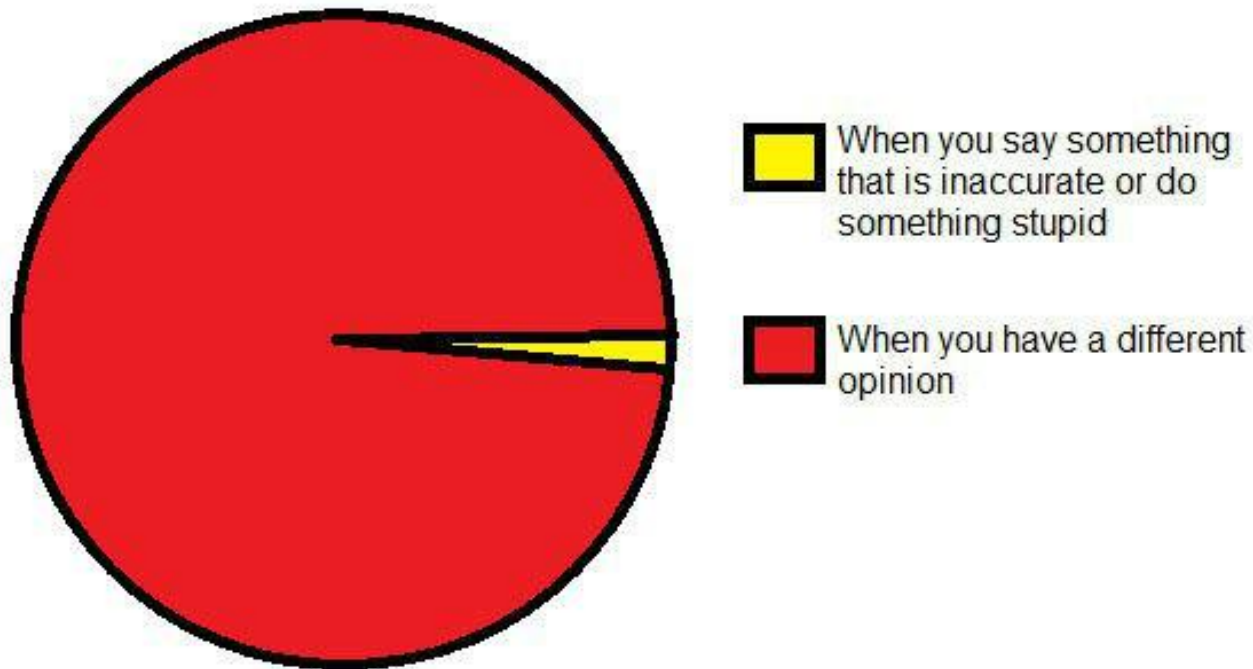
Hur skulle din syn på denna person
påverkas?

you are an idiot



Den andre behöver inte ha rätt - men det är sant att
åtminstone en person uppfattar dig / det du gjort på
detta vis

When do people call you
stupid/an idiot:



Hur skulle de beskriva dig?

Min chef:

Mina arbetskamrater:

Satsa på självkänedom

1. Hur gör du idag för att skaffa dig en bild av **hur du och dina insatser uppfattas** av medarbetarna?
2. Hur gör du för att skaffa dig pålitlig information om det egentliga **tillståndet i din organisation?**
3. Vill du ändra på något framöver? Hur?

Vi vill få **feedback** (och gärna litet uppmuntran)!

- All feedback är bättre än ingen feedback.
- Att inte få feedback alls är demoraliserande, en signal om att ingen bryr sig.
- Viktigast med feedback är att den är ärlig och sann! Att linda in den i dimridåer är att nedvärdera mottagaren.

Vår kärlek...

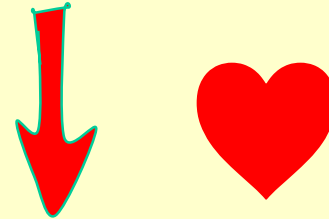


...har bara värde för andra i den omfattning som de kärleksfulla känslorna kan omsättas i praktiken - dvs till ett beteende som andra **upplever** som kärlek.

Och något mer...



Kärleksfulla känslor



Handling

som upplevs kärleksfull av den andre

Saker vi EGENTLIGEN vill ha

Äkta kontakt

Uppmärksamhet, bli sedd och hörd

Bekräftelse, betyda något för någon

Respekt

Bli tagen på allvar

Ärlighet och sanning, hjälp att **förstå**

Förståelse

Omtanke

Medkänsla

Uppmuntran



I stället för "beröm"

- Genuin och autentisk kontakt.
- Ta på allvar, visa respekt.
- Lyssna empatiskt, se och bekräfta.
- Ge och ta emot information.
- Ge uppmuntran.
- Bry dig på riktigt och visa att du vill personen väl.
- Tyck om personen.
- Visa din uppskattning.
- Lyft fram det positiva, ha fördragsamhet med det negativa.
- Visa din tacksamhet över medarbetarens insatser.
- Känn stolthet över att ha hen som medarbetare.
- Visa tillit och förtroende.

Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

- **Be om det.**
- **Erbjud återkoppling** i retur, erbjud en pakt.
- **Gör det till ett stående inslag vid medarbetarsamtalen**
 - Vad gör jag bra?
 - Vad kan jag göra bättre?
 - Om du fick önska att jag gjorde en sak annorlunda, vad skulle det vara?
- **Förklara vad du vill höra och varför**
 - Din enda chans att få veta hur andra uppfattar dig.
 - Din enda möjlighet till växt och konstruktiv förändring.
 - Den andres enda möjlighet att få en bättre chef/medarbetare/vän.
- Förmedla att du ser återkopplingen som den största **tjänst** den andre kan göra dig, ett uttryck för omsorg och mod.
- Förmedla att du är **tacksam även för "negativa" och "jobbig" återkoppling.**

Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

- Förmedla att du vill få återkoppling även på **negativa beteenden och personlighetsdrag** (om du vill det).
- Förklara att det har ett värde för dig att förstå hur dina sämre sidor uppfattas, t o m de du inte kan göra något åt. Insikten gör att du **lättare kan förstå andras reaktioner på dig** och gör det lättare att manövrera i tillvaron trots dina psykologiska skavanker.
- Om den andre är osäker på vad du vill höra så kan hen med fördel **överlåta till dig att värdera informationen**.
- **Gå inte i försvar** - du har bett om återkopplingen.
- Du har bett om återkopplingen, inte den andre, så den återkoppling du får ger dig ingen rätt att "svara med samma mynt".
- **Du behöver inte hålla med** - tvärtom är det viktigt att du behåller tolkningsföreträdet.

Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

- Ta emot kritik som den gåva det är, och **tacka för hjälpen**.
- Förmedla vilka **insikter och slutsatser** återkopplingen gett dig, och vilken **nytta** du har av detta.

Chefens andra bud

Prata med dina medarbetare.

På riktigt, två jämlingar emellan.

Inga metoder, inget fusk - bara var äkta, prata autentiskt, säg sanningen.

Detta är att ta den andre på allvar och visa respekt.

Skaffa dig pålitliga informatörer som ger dig en korrekt bild av verksamheten du leder.

Varför är det viktigt att du tar dig tid med dina medarbetare?

1. **Man kan inte "inte ha tid"** för att träffa och prata med dem om man är chef, inte ens för att hinna göra sitt "eget" arbete. Det ingår i ditt jobb att ta dig tid för dina medarbetare.
2. **Arbetsglädje uppstår** och utgörs i hög grad av våra dagliga interaktioner medarbetare emellan.
3. Dina medarbetare har säkerligen **massor med idéer, förslag, frågor och tvivel som de vill och behöver få ta upp med dig**. Det är väsentligt både för dem och för företaget att de bereds möjlighet till detta. Det är också bästa sättet att öka deras motivation, engagemang och tillit.
4. Att ha tid för din personal är bästa sättet att **visa att du förstår, värdesätter och uppskattar dem och det de åstadkommer**. Tacka personligt och specifikt för deras insatser och förmedla att de tillför något, att de gör en skillnad för företaget.
5. Dessutom: hur ska du kunna **veta hur dina medarbetare mår** och trivs på jobbet om du inte tillbringar tid med dem?
6. **Och hur skulle du få nödvändig återkoppling på dina egna insatser utan dem?**

Ny approach: BE dina medarbetare att klaga!



Jodå, det ska man visst, men hur kan du klaga på ett konstruktivt sätt?

Träna medarbetarna i att klaga konstruktivt

Icke konstruktivt

1. Okritiskt "peka finger".
2. Klaga till vem som helst.
3. Klaga när du känner dig mest besvärad.
4. Klaga på det som stör dig mest just nu.
5. Sträva efter att fördela skulden och få andra att medge att det är deras fel.
6. Bara klaga.
7. Vidmakthåller status quo och dränerar medarbetarna på energi, arbetslust, optimism och tro på att förändring är möjlig.

Konstruktivt

1. **Titta först på dig själv** och din roll i det hela. Är du den enda som är missnöjd? Till vilken del är du en del av problemet? Hur bidrar du till problemets lösning?
2. Klaga till någon **som kan göra något åt problemet**.
3. Klaga vid **rätt tillfälle**.
4. Klaga på det **verkliga problemet**, inte bara symtomen. "Is the problem really the problem?"
5. Sträva efter att **finna varaktiga lösningar och gå vidare**.
6. Klaga, men **uppskatta också** det som är bra.
7. **Leder till förändring**. Får medarbetarna entusiastiska över förbättringsmöjligheten.

Medarbetarna behöver få GE information

- Medarbetarnas behov av att berätta, av att **ge information**, uppmärksammas sällan tillräckligt. Uppmuntra medarbetarna att berätta, och lyssna nog.
- Att ge information är ofta en del i att bli sedd och bekräftad. **Hur kan jag bli bekräftad om chefen inte vet vad jag gör?**
- Dessutom är det troligt att medarbetarna ofta sitter inne med värdefulla tankar, idéer och kunskaper av stort värde för organisationen. Som de inte vågar framföra, eller som de gett upp att föra fram eftersom ingen hittills verkat lyssna.

Ett underutnyttjat sätt att få bättre medarbetare?

Fråga vilket chefskap hen
behöver

A

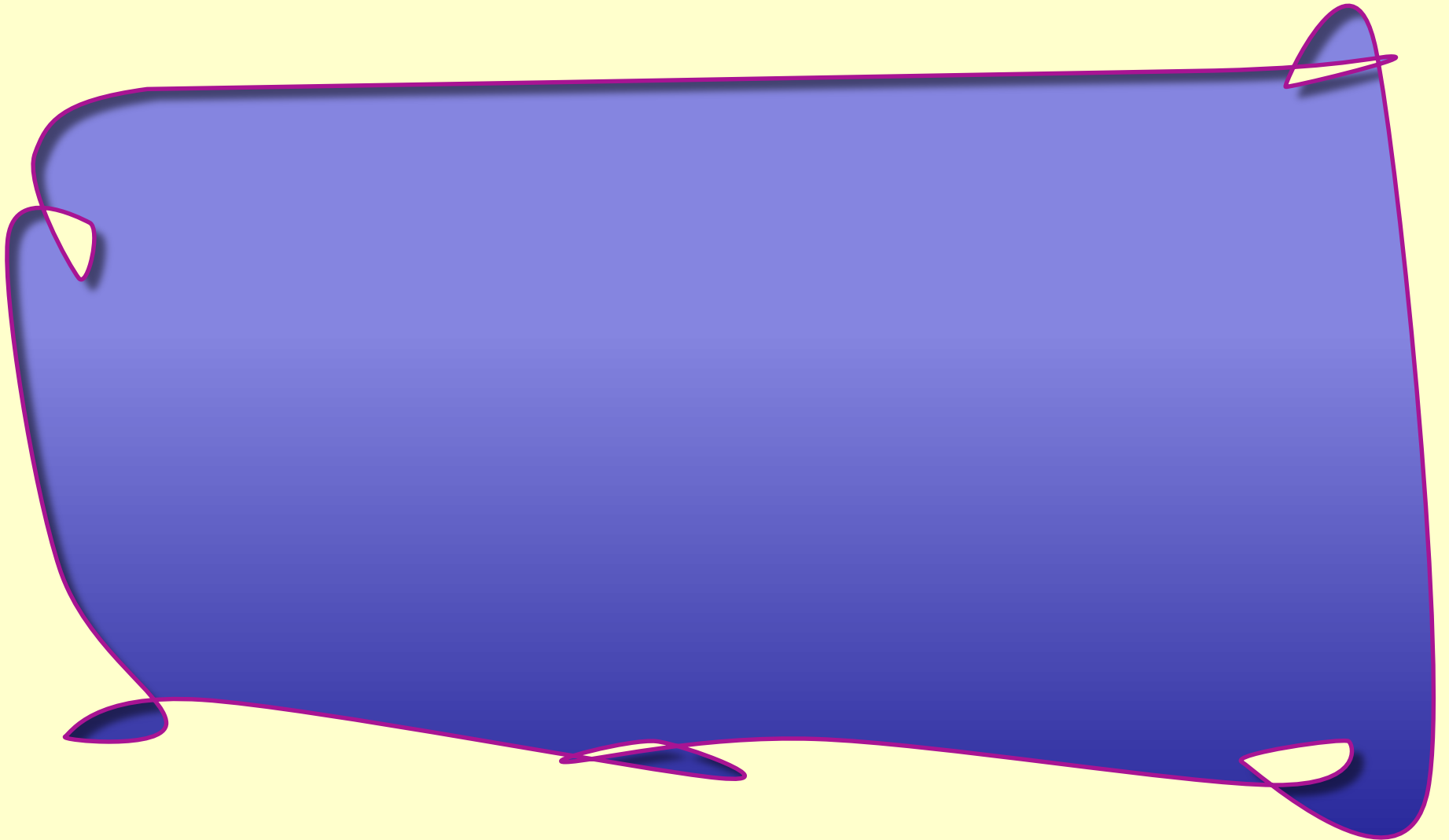
Medarbetarna kan lära oss det allra mesta vi behöver veta,
om vi bara frågar samt lyssnar på svaret

1. Hur många av er ser till att det görs en "exit interview" när en medarbetare slutar?
2. Hur många av er håller regelbundet "stay interviews"?

Gissa inte vad medarbetarna behöver och vill ha - fråga dem!

- Vad är bäst med att jobba hos oss?
- Får du använda dina kunskaper och talanger fullt ut, får du den stimulans och utveckling som du vill ha?
- Vad skulle kunna få dig att lämna oss?
- Vad saknar du?
- Vad kan vi göra bättre för att hjälpa dig?
- Vad kan jag som din chef göra bättre?

Hjälp mig skriva en lathund för bra kommunikation!



Lathund för god kommunikation

- **Försök först att förstå**, först därefter att själv bli förstådd.
- Dörröppnare: "berätta mer".
- **Lyssna efter DEN UNDERLIGGANDE KÄNSLAN.**
- "Spegla" vad du uppfattar att den andre säger.
- **Bekräfta** den andre, visa att du tycker hans känsla är förståelig och okay.
- **Använd "jagbudskap"**.

Den enklaste modellen

1. Jag hör att...
2. Då tänker och känner jag att...
3. (eventuellt: ...därför att...)
4. Jag vill istället att...

Exempel på jag-budskap

- Jag känner mig besviken när...
- Det är viktigt för mig att...
- Jag blir bekymrad över...
- Jag känner mig sårad över...
- Jag vill att du...

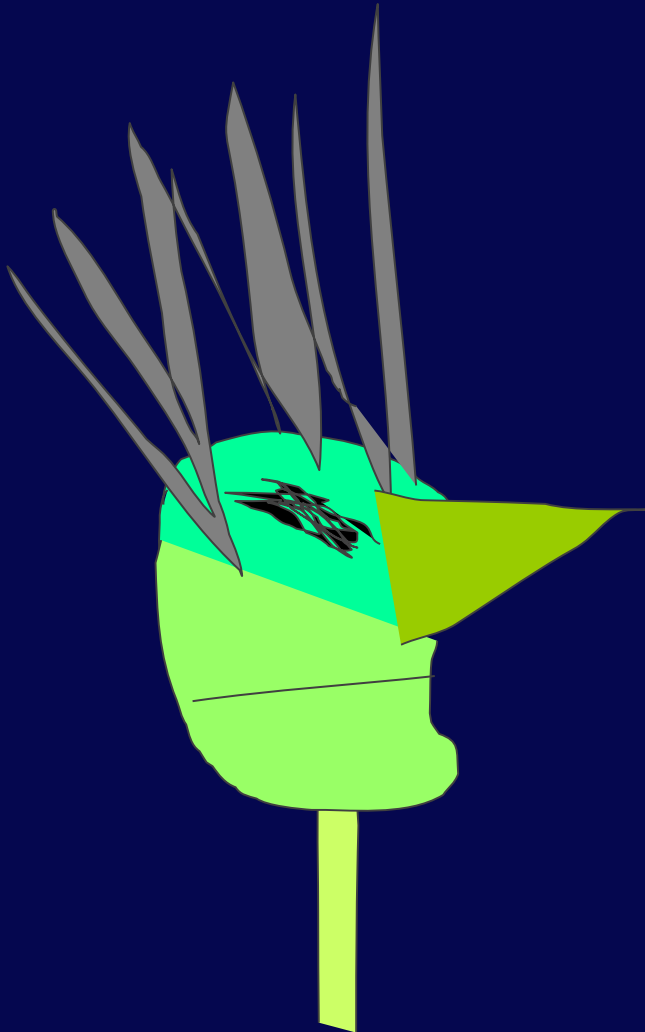
Prata aldrig illa om en medarbetare inför andra.

Ta i stället upp problem och missnöje direkt med medarbetaren.

Den "besvärlige" medarbetaren behöver du prata **mer** med, inte mindre. Hen har förmodligen taskiga kartor och behöver din hjälp med att fatta hur det **egentligen** förhåller sig med både det ena och det andra. Ge dig inte!

Hur förmedlar du beröm,
uppskattning och kritik på ett bra sätt?

Diskutera



Hur förmedlar du beröm, uppskattning och kritik på ett bra sätt?

- I rätt tid, det vill säga snarast.
- Spontant och personligt.
- Äkta, ärlig och uppriktigt menad.
- Relevant, det ska finnas en god anledning.
- För att hjälpa den andre förfinas sina kartor - inte med baktanken att påverka den andres beteende i riktning mot vad du själv skulle föredra.
- Kritik ges alltid i enrum men beröm gärna inför andra.

Råd för att ge konstruktiv återkoppling

- **Tänk igenom** vad du vill uppnå.
- **Förbered dig.**
- Om du är osäker på om den andre är beredd att höra vad du har att säga - **fråga, erbjud möjligheten.**
- **Ge feedback vid rätt tillfälle.**
- **Ge feedback ofta, helst direkt.** Vänta inte till utvecklingssamtalet en gång per år.
- **Ge inte feedback när någon av er är upprörd. Vänta tills båda är i balans.**
- **"Kom" från rätt ställe.** Särskilt vid kritik behöver du vända dig till den andre som en person du uppskattar och respekterar.
- Om återkopplingen **gäller en konflikt** er emellan är det inte självklart att du ska ge återkoppling; det kan lätt sluta i en upptrappning.
- **Positiv feedback** har ofta större effekt än korrigerande.

Råd för att ge konstruktiv återkoppling

- **Ge återkoppling på handlingar och beteenden du vill främja.** Uppmuntrande feedback ger ofta ringar på vattnet.
- **Ge feedback på prestation, inte personliga egenskaper.**
- **Ge positiv och negativ feedback vid olika tillfällen.** Låt utvecklingssamtalet handla om utveckling och framtid.
- **Var tydlig.** Linda inte in korrigerande feedback och börja prata om andra, positiva saker för att väga upp det negativa.
- **Använd jagspråk.** "Jag upplever att...". Undvik att tala i generella termer.
- **Visa att du bryr dig** och vill hjälpa till att lösa problemet. Visa empati och förståelse.
- **Testa.** Börja med att ge uppmuntrande feedback eller beröm och se vad som händer. Ofta mår man lika bra av att ge positiv feedback som av att få.

Hur kan man få människor att engagera sig?

Nya medarbetare måste "köpa" organisationens kultur, mål och visioner innan de tillåts stiga ombord. Vilka vi är, vad vi gör, vad vi står för, vad du kan vänta dig av oss och vad vi förväntar oss av dig.

"OM det låter som rätt skuta för dig är du välkommen ombord!"

Utbilda och träna omsorgsfullt alla nya och gamla medarbetare om organisationens mål och visioner, vad vi egentligen menar med dem, varför vi har dem.

"Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete"

Många

...arbetar för mer än lönen.

...drivs av altruistiska motiv, vill göra en skillnad i världen.

...stimuleras av livslångt lärande och kompetensutveckling.

För andra är den sociala gemenskapen viktigast



Arbetsgivaren måste förstå vad som "driver" varje enskild medarbetare och försöka tillgodose dessa behov.

Ju större överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens värderingar och förväntningar, desto bättre mår medarbetaren och desto bättre jobb utför denne.

OM DU SOM LEDARE BARA TÄNKER GÖRA EN ENDA SAK SÅ GÖR DETTA

Tänk dig en arbetsplats där alla ger järnet inom just det område de helst vill ägna sig åt och är allra bäst på!

Vad behöver just denna medarbetare för att må bra och prestera på toppen av sin förmåga?

Sitt ner med varje medarbetare och fråga

- vad han är allra bäst på
- vad han allra helst skulle vilja göra mer av på arbetet
- vad han behöver från arbetsplatsen och chefen för att prestera på topp

Undersök sedan vilka möjligheter det kan finnas och återkoppla till medarbetaren.