

# FEEDBACK

- redskab for personlig og organisatorisk udvikling

*"Feedback er berøring.  
Mennesker behøver berøring"  
Guro Øiestad*

[www.mårup.dk](http://www.mårup.dk)

## Notatets formål

- hvorfor give feedback
- etik
- hvordan give og modtage
- Hvorfor feedback ikke er tilstrækkeligt

## Hvad er feedback

Feedback betyder tilbagemelding og opstår, når et menneske fortæller et andet menneske, hvorledes dets adfærd opleves. Formålet er at bringe opmærksomhed på det, der gøres godt og/eller det, der kan udvikles. Taget bogstaveligt betyder feedback at *give føde tilbage*. Føden kan man tygge på, også spytte ud, hvis ikke den smager, men føden producerer en eftersmag. Når først der er givet feedback, kan denne ikke gøres usagt.

## Hvorfor

Feedback er med til at konstruere fortællingen om, hvem vi er. Feedback i forhold til vores professionelle og personlige ageren har stor indvirkning på vores selvforståelse og formåen. Men feedback er følsomt at give og modtage, hvorfor man bør tænke sig godt om. Det øger modtagers chance for at udvikle sig, ligesom det øger chancen for en god relation mellem afsender og modtager. Afgivelse af feedback er faktisk et af de steder, hvor kvaliteten af en relation er mest påvirkelig. God feedback gør en god relation endnu bedre. Dårlig feedback skader relationen. Derfor er det vigtigt at lære at give og modtage konstruktiv feedback. Konstruktiv feedback betyder ikke bare positiv feedback. Kritisk feedback kan være overordentlig vigtig og nyttig, hvis den gives i en omsorgsfuld hensigt, og således kan modtages som sådan.

Destruktiv feedback er feedback, der eksempelvis gives med skjulte hensigter, som kan dreje sig om at fremhæve sig selv og sine egne evner på et givet område, eller om at udstille en person over for eksempelvis kolleger etc. Det kan også dreje sig om, at den negative tilkendegivelse gives som kritik uden forbedringsforslag eller uden at anerkende den anden person, hvilket vil efterlade modtageren dårlig tilpas uden noget at bygge videre på og uden nogle valgmuligheder at bruge til at lære nyt om sin egen adfærd og udviklingsmuligheder.

## Formål

Feedback er

- udgangspunkt for dialog
- en måde at lære om os selv på, og om den virkning vores adfærd har på andre. Der findes ikke én sandhed, om hvordan andre er men sandheder om, hvordan en bestemt 'afgiver' opfatter en bestemt 'modtager'. Andre kan være uenige med afgiveren, ligesom modtageren kan være uenig
- Nye muligheder for at vælge forskellig adfærd.
- at bryde med fejlfindings kultur og vanetænkning.
- optimering af samarbejde og opgaveløsning
- medvirkende til at skabe den psykologiske tryghed, der er krævet for, at man kan udvikle sig fagligt og personligt i arbejdet.
- Konfliktforebyggende
- Tillidsskabende
- En gave i den forstand, at afgiveren jo har sit synspunkt alligevel, så hvorfor ikke høre det, så kan man da overveje om man vil forsøge at ændre noget.

## Den etiske fordring i feedback

Tillid og ansvar er i dialogen hinandens forudsætninger. At indgå i dialog, modsat diskussion, er ensbetydende med at vise åbenhed overfor det, den anden har at sige. I modtageligheden vises og udtrykkes tillid. Tilliden udtrykker en forventning om, at den anden vil én noget godt og medtænker hensynet til ens sårbarheder. I dialogen åbner begge parter sig og overgiver sig på skift til den andens ansvar. Det der så fordres er, at vi netop skal tage vare på den anden, gengælde tilliden.

Den etiske fordring er derfor også, at gøre hvad den anden er bedst tjent med. Ikke nødvendigvis hvad hun har lyst til at høre.

En feedback er ikke altid konstruktiv, hvis bare den er positiv. Hvis man kun siger, hvad den anden ønsker eller håber på, risikerer man at gøre den anden en bjørnetjeneste, da udviklingspotentialerne i det, der skal gives feedback på, ikke tydeliggøres.

Den anden bliver måske lidt ked af det, hvis du siger, at du synes hun har svært ved at få ting afsluttet. Men hvis du mener det er i hendes interesse at vide det, skylder du hende det. Hvordan kan man vide det? Det er naturligvis et skøn, som kræver indlevelse og derefter valg, ansvarlighed. Det nemme er at lade være...

## Inden tilbagemeldingen

Vi er sjældent opmærksomme nok på, hvad der egentlig et på spil i en given situation. Det er vigtigt at skelne mellem:

- 1) lagttagelser/data
- 2) Oplevelser/følelser
- 3) Tolkninger/ meninger

#### 4) Ideer/ønsker

	lagttagelser/data	Oplevelser/ følelser	Tolkninger/ meninger	Ideer/råd
<b>Fiktive udsagn fra gruppe-møde</b>	<p>"Der er ikke udpeget en formel ordstyrer og referent"</p> <p>"Der er ikke taget beslutning om dagsorden"</p> <p>"Der er flere ideer, der bliver diskuteret sideløbende"</p> <p>"Beslutninger bliver ikke opsummeret undervejs".</p>	<p>"Jeg bliver forvirret og usikker på, hvad der bliver besluttet, og hvem der har ansvar for hvad. Hvis det fortsætter, eksploderer jeg."</p>	<p>"Problemet er, at der er flere der konkurrerer om ledelsen af mødet."</p>	<p>"Lad os vælge en mødeleder, som tager ansvar for mødets afvikling og holder styr på beslutningerne."</p>
<b>Generelle eksempler</b>	<p><b>Registreringer:</b></p> <p><b>lagttagelser af det, som er:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg kan se, du rynker panden</li> <li>• Jeg synes ikke, du smiler så ofte som du plejer</li> <li>• Du svarede ikke, da jeg stillede spørgsmålet</li> </ul> <p><b>lagttagelser af det, som ikke er:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg hører ikke O og D udtale sig på mødet</li> <li>• Jeg savner G's tilstedeværelse</li> <li>• Jeg hører ingen uenighed, er der opbakning til forslaget?</li> </ul>	<p><b>Oplevelser/ følelser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg er usikker på, hvor jeg har dig..</li> <li>• Jeg bliver forvirret, når jeg ikke mærker en reaktion fra dig..</li> <li>• Jeg bliver ked af det fordi jeg føler mig afvist..</li> <li>• Jeg bliver vred, når du siger..</li> <li>• Jeg havde håbet på / regnet med..</li> <li>• Jeg har problemer med at finde ud af, hvad du mener..</li> </ul>	<p><b>Fra tolkning til spørgsmål; konstruktiv reformulering</b></p> <p><b>Tolkning:</b></p> <p>a) Du er sur b) Du vil bestemme det hele c) Du er ude på at slippe så let som muligt v. Tingene</p> <p><b>Spørgsmål:</b></p> <p>a) Er du sur? b) Hvad vil du bestemme og lade andre bestemme? c) Gør du sådan, fordi det er lettest eller fordi det giver den bedste kvalitet?</p>	<p><b>Ideer/råd</b></p> <p>Jeg synes, at du skulle...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvis jeg var dig ville jeg...</li> <li>• Jeg har to forslag, du kunne lade dig inspirere dig af.</li> <li>• Jeg har gjort følgende erfaring, måske kan du bruge noget af den.</li> <li>• Du kan måske med fordel stramme op om...</li> </ul>

<b>Faldgrube</b>	Objektive data udgør blot et udsnit af virkeligheden. Andre i rummet har måske lagt mærke til noget andet.	Oplevelsen siger måske mere om dig selv end om den, du giver feedback.	Fortolkende udsagn refererer til det, man tror, er på spil i situationen.  Bedømmelser kan være nedladende og sårende, fordi jeg tillader mig at definere, hvordan du er.  Ved at sige hvad du oplever, tager du ejerskab for tolkningen og viser respekt ved at tillade andre fortolkningsmuligheder	Ideer og råd kan virke nedladende, hvis ikke modtageren af feedback har efterspurgt dem, og de ikke tager afsæt i dialog: <i>Er du interesseret i at høre mine erfaringer?</i>  Hvis feedbacken er overvejende negativ, kan det være godt at tilbyde alternativer til, hvad personen kunne have gjort
------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## At give feedback – sådan gør du

### Husk det positive

De fleste har brug for opmuntring, brug for at få at vide, at de gør noget godt. Start med det positive og fortæl, hvad den anden har gjort godt. Vores kultur har en tendens til at lægge vægt på fejltagelser og mangler snarere end på succeser og styrker. Vi overser ofte det, vi kan lide, eller som var godt.

### Vær specifik

Søg at undgå generelle kommentarer, som ikke rigtig kan bruges, når det gælder om at udvikle sine færdigheder. Udsagn som "Glimrende!" eller "Skidt!" kan være behagelige eller frygtelige at høre, men de giver ikke detaljer nok til at kunne bruges til at lære nyt. Få fat i, hvad det var, personen gjorde, som fik dig til at bruge ordene glimrende eller skidt. Specifik feedback giver bedre mulighed for at lære.

### Referer til adfærd, som det er muligt at ændre.

Det er svært at modtage feedback på noget, man ikke kan ændre

### Tilbyd alternativer

Hvis du giver negativ feedback, så undgå at nøjes med at kritisere, men kom med forslag til, hvad personen kunne have gjort i stedet for. Vend den negative kritik til positive forslag: *"Jeg kunne ønske, at du i højere/mindre grad..."*.

### Vær deskriptiv

Fortæl den anden, hvad du har iagttaget og om den effekt, det havde på dig snarere end blot, at noget var godt. Godt og skidt er subjektive størrelser. "Godt for mig" og "skidt for mig" er mere objektivt. Endnu mere interessant bliver det for modtageren, hvis afgiveren kan beskrive *effekten* på hende af det, den anden gjorde/ikke gjorde.

### Tag ejerskab for din feedback

Det er let at sige "Du er ..." og dermed antyde, at du afgiver en almen vurdering, som alle i hele verden er enige om. Det eneste vi kan give er vores egen private mening. Derfor er det vigtigt, at vi selv tager ansvaret for den feedback, vi giver. Begynd din feedback med "Jeg ..." eller "Efter min mening ...". På den måde undgår du at give den anden indtryk af, at du formidler en kosmisk vurdering. Den anden ved nu, at det er *dig*, der har den mening eller vurdering.

### Vis mod

For reelt at tage vare på den anden person (vores 'etiske fordring') må vi skelne mellem, hvad modtageren *ønsker* og hvad hun *er bedst tjent med*. Du er naturligvis nødt til her at foretage et skøn og være modig nok til at komme med en udfordrende feedback.

### Efterlad den anden med et valg

Konstruktiv feedback giver folk informationer om dem selv på en måde, som giver dem et valg, om de vil bruge feedbacken eller ej. Det er dem, der bestemmer. Du kan kun tage ansvar for at afgive feedbacken.

### Vær opmærksom på hvad din feedback fortæller om dig selv

Feedback siger dybest set mere om den person, der giver den, end om den person, der modtager den. Feedbacken siger en masse om dine værdier, og hvad du fokuserer på hos andre.

### Klargør dine motiver

I hvilket omfang er du ude på at hjælpe den anden for hans eller hendes skyld? Hvor meget handler det om dine personlige ønsker, hvad handler om organisationens behov?

## At modtage feedback

### Lyt og noter

Lyt til feedbacken. Forsøg i første omgang ikke at kommentere på feedbacken og forsvare dig. Du kan senere forholde dig til, hvad der var brugbart for dig, og hvad du mener, tilhører personen, der gav feedbacken.

Det kan være ubehageligt at få feedback, men folk tænker ting om os uden at sige det, og det hjælper os ikke med vores udvikling. Du kan vælge at ignorere, hvad andre mener om dig. Enten fordi det er uden betydning, irrelevant eller drejer sig om en adfærd, som du af en eller anden grund ønsker at holde fast på. Men det virker arrogant at være afvisende, når man får feedback. "*Kom ikke her og tro, du kan udtale dig om mig, sådan er jeg slet ikke*". Nej muligvis ikke, men du forbedrer dit image og relationen, hvis du lytter og er nysgerrig. Det betyder ikke, at du nødvendigvis er enig i, hvad afgiveren siger.

### Vær klar over hvad der bliver sagt

Man er under pres, når man får feedback. Man hører ikke alt, som det bliver sagt. Undgå at drage hurtige konklusioner eller komme i forsvar, idet folk da forkorter deres feedback, og du kan ikke bruge den fuldt ud. Vær sikker på, at du forstår feedbacken, før du reagerer på den. Er du usikker på, hvad der menes med feedbacken, eller er feedbacken ikke

specifik, så efterlys konkrete eksempler, som kan sætte feedbacken i perspektiv. En nyttig teknik er at formulere kritikken for at checke, om du har forstået den fuldt ud. *"Hører jeg dig sige, at ....?"*

#### Lyt til mere end én om muligt

Hvis der kun er én kilde til feedbacken, tror vi måske automatisk, at den persons mening deles af enhver anden. Men det kan jo være, at andre oplever os anderledes, og vi vil få et mere nuanceret syn på os selv, hvis vi på den måde kan proportionere den feedback, vi får.

#### Bed om den feedback du ønsker men ikke får

Feedbacken kan være så vigtig for os, at vi må spørge om den, hvis den ikke naturligt dukker op. Sommetider får vi kun feedback om en bestemt del af vores adfærd, men ønsker at få den også om andre områder. Bed om den.

#### Beslut med dig selv hvad du vil med feedbacken

Når du har modtaget, kan vi bedømme værdien for os og de konsekvenser, det vil have enten at ignorere den eller at bruge den, og til sidst kan vi beslutte, hvad vi gør med den.

#### Sig tak

Tak tydeligt personen, der har givet dig feedback. Med ord eller mimik. I mange tilfælde har det ikke været let for den anden at give dig feedbacken. At anerkende feedbacken kan være at anerkende afsenders hensigt og respektfulde attitude. Anerkendelsen kan også gå på indholdet, fordi det var gennemtænkt, detaljeret, originalt – måske endda åbenbarende eller befriende.

## 'Girafsprøget'

Den amerikanske psykolog Marshall Rosenberg er ophavsmand til filosofien 'ikke-voldelig-kommunikation' også kaldet 'girafsprøget'. Giraffen er det højeste dyr = overblik og samtidig det største hjerte = imødekommenhed, venlighed.

Girafsprøget ligger i forlængelse af feedback filosofien beskrevet tidligere, men går et skridt videre. Girafsprøget er ikke envejskommunikation, og det er derfor ikke nok selv at være i stand til at udtrykke iagttagelser, følelser, behov og anmodninger; vi skal også kunne modtage og respektere disse fire elementer fra andre, hvad enten disse bliver udtrykt verbalt eller non-verbalt - eller ligefrem skal efterspørges. Hvis vi er nærværende og selv trives rimeligt, kan vi ofte se den ofte gode hensigt bag den måske underlige eller endda aggressive handling:

Barn: 'åbn døren!'

Det er naturligvis ulveagtigt blot at true med 'sådan skal du fandme ikke sige til mig!'

Men 'det bliver jeg ked af du siger' er højst halvt giraf.

'Jeg tror du tænker: vil du hjælpe mig?' giver chancen for at den anden lærer at formulere sine ønsker konstruktivt. Man viser, at man tror der er et naturligt ønske bag det aggressivt formulerede behov.

Fortsætter den anden ulveagtigt, må man udtrykke egne behov på giraf : 'jeg har meget mere lyst at hjælpe dig, når du siger hvad du gerne vil bede om, end når du kommanderer med mig.'

Girafsprøget tager tid at lære fordi vi gennem vores opvækst har lært at kommunikere som ulve: vi dømmes og vurderes. Dømmer os selv på vores (gode) intentioner og andre på deres (dårlige) handlinger. Vi har også en indre ulvestemme, der kan fylde os med usikkerhed og selvkritik. Når vi bliver opmærksomme på vores indre ulvestemme, kan vi lære at ændre den til en girafstemme.

Girafsprøget stiller krav om ansvarlighed. Enhver må tage ansvar for sine følelser og behov. Nok er girafsprøget en kommunikationsteori, men det vigtigste er ikke, hvad vi kommunikerer. Det vigtigste er intentionen bag. Er der et ønske om empati, altså udover at fremme egne behov at være nysgerrig, indlevende i forhold til den anden? Ikke som strategi eller sur pligt, men som fri vilje? Hvis ikke, er det nok fordi, man ikke får taget ordentlig vare på sig selv. Så bliver man ulveagtig. En negativ spiral, som bør brydes.

## Litteratur

**Rosenberg, Marshall B.** (2005). *"Ikkevoldelig kommunikation – Girafsprøget"*.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Nonviolent\\_Communication](http://en.wikipedia.org/wiki/Nonviolent_Communication) <http://www.cnvc.org/>

**Løgstrup:** *Den etiske fordring*

**Stahlschmidt:** *'Førstehjælp til feedback'*

**Guro Øiestad:** *'Feedback'*