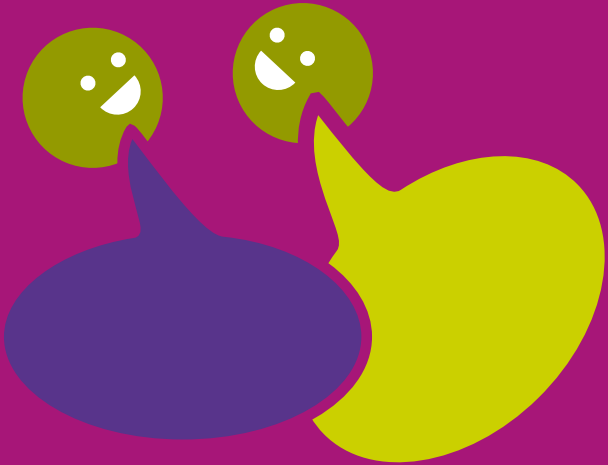


# Giv feedback



## Indhold

Forord .....	3
Lær at give feedback .....	4
Konstruktiv feedback .....	5
Konstruktiv feedback i praksis .....	6
Selv iagttagelserne er komplicerede .....	8
Andre objektive data..følelserne .....	9
Tolkninger .....	10
Fra tolkning til spørgsmål .....	11
Resume: At give feedback .....	12
Resume: At modtage feedback .....	13

## Forord

De fleste af os ønsker at vide, hvad der forventes, og hvor godt eller måske skidt, vi udfører vores arbejde. Her er feedback mellem kolleger et godt og brugbart værktøj.

Målet for denne folder er at hjælpe dig med at give feedback, der skaber læring, og modtage feedback uden at blive stødt. I kan gøre det hver dag, og det behøver ikke at tage mere end 10-15 minutter.

Det hjælper dig og dine kolleger med at sætte rammerne for, hvordan det kan foregå på en god måde. Folderen kan hjælpe dig med at opbygge en kultur, hvor feedback er en naturlig del af hverdagen i din virksomhed.

## Lær at give feedback

### Hvad er feedback?

Feedback betyder at *give føde tilbage*. Føden kan man tygge på, synke eller spytte ud, hvis ikke den smager. Men når først der er givet feedback, kan den ikke gøres usagt.

### Hvorfor feedback?

- den mest effektive måde at lære om den virkning vores adfærd har på andre
- udvider kendskabet til os selv, og skaber grundlag for valg, udvikling og læring
- optimerer det kollegiale samarbejde – som løbende dialogisk udveksling bidrager feedback til at skabe den psykologiske tryghed, der er krævet for, at man kan udvikle sig fagligt og personligt i arbejdet. Konflikter tages i opløbet
- udvikler måden vi løser opgaver på – feedback giver mulighed for nysgerrig refleksion over fælles arbejdsmetoder.

## Konstruktiv feedback

- kan der altid tages handling på
- er både positiv og negativ
- er dialogisk
- gives i en kærlig hensigt for at hjælpe og styrke den anden og på en måde, der tager vare på den andens sårbarhed
- gives i ydmyg erkendelse af, at ens antagelser kan vise sig ikke at være tilstrækkeligt begrundede.
- kræver mod til at give det, den anden er bedst tjent med – ikke kun det, den anden ønsker, forventer eller håber
- gives ikke (kun) for egen skyld
- gives på en ordentlig måde, der giver plads til modtagerens oplevelser, selvstændighed og ret til egne valg
- modtages tillidsfuldt som et tilbud i den ånd, den gives
- er gensidigt berigende.

## Konstruktiv feedback i praksis

Når vi ytrer os sprogligt, kan vores udsagn inddeles i fire sproglige handlekategorier:

1. **lagttagelser/data**
2. **Oplevelser/følelser**
3. **Tolkninger/meninger/hypoteser**
4. **Handlingsanvisende ideer/råd/ønsker**

Eksempler på feedback i forhold til disse fire sproglige handlinger fra et fiktivt gruppemøde:

### 1. lagttagelser/data:

- »Der er ikke udpeget en formel ordstyrer og referent.«
- »Der er ikke taget beslutning om dagsorden.«
- »Der er flere ideer, der bliver diskuteret sideløbende.«
- »Beslutninger bliver ikke opsummeret undervejs.«

### 2. Følelse:

- »Jeg bliver forvirret og usikker på, hvad der bliver besluttet, og hvem der har ansvar for hvad. Hvis det fortsætter, eksploderer jeg.«
- »Jeg bliver glad når mødelederen spørger ind til det, jeg siger«

### **3. Tolkning:**

*»Det virker som om, der er flere, der konkurrerer om ledelsen af mødet.«*

### **4. Råd:**

*»Lad os vælge en mødeleder, som tager ansvar for mødets afvikling og holder styr på beslutningerne.«*

Det kan være en fordel at begynde en feedback med en konkret beskrivelse af konkrete data (iagttagelser eller fakta, der kan registreres), eller subjektive data (tilkendegivelse af, hvad situationen gør ved dig følelses- eller oplevelsesmæssigt). Det giver den anden eller de andre mulighed for at forholde sig til, om de har et lignende perspektiv på verden.

Det er mindst lige så vigtigt at bemærke det, der fungerer.

## Selv iagttagelser er komplicerede...

### Registreringer:

Opgørelser, regnskab, registreret sygefravær osv.

- Fx: Optælling af fremmøde  
(vi er 4 ud af 7 mødedeltagere)

### Iagttagelser af det, som er:

Refererer til fakta, data, som den anden person ofte ikke er klar over, og som andre vil kunne bekræfte.

- Fx: *Jeg synes ikke, du smiler så ofte, som du plejer.*

### Iagttagelser af det, som ikke er:

Refererer til det fraværende, og er ofte stærke data.

- Fx: *Jeg hører ikke O og D udtale sig på mødet.*

### Faldgrube:

Objektive data udgør blot et udsnit af virkeligheden.

Andre i rummet har måske lagt mærke til noget andet!



## Andre objektive data...følelserne

Emotionelle eller personlige tilkendegivelser er indeholdt i udsagn som:

- Jeg er usikker på, hvor jeg har dig.
- Jeg bliver forvirret, når jeg ikke mærker en reaktion fra dig.
- Jeg bliver ked af det, fordi jeg føler mig afvist...
- Jeg bliver vred, når du siger...
- Jeg havde håbet på/regnet med...
- Jeg har problemer med at finde ud af, hvad du mener.

### **Faldgrube:**

Oplevelsen siger måske mere om dig selv, end om den du giver feedback!

## Tolkninger

Tolkninger kan være hjælpsomme, hvis de lanceres som hypoteser, der er åbne for nyfortolkninger:

– Fx: *Jeg tror, vi har et meget forskelligt forhold til struktur i denne gruppe*

Undgå definerende bedømmelser af den andens adfærd og motiver:

– Fx: *Du virker altid negativ ... Du er fejlfinder*

Sådanne definitioner vil altid rejse forsvar/modstand.

Ingen af os vil tillægges dårlige motiver. Ingen har dårlige motiver. Gå ud fra, at alle gør det bedste, de kan!

### Husk:

- Fortolkende udsagn refererer til det, man tror er på spil i situationen.
- Undgå bedømmelser, der kan være nedladende og sårende, fordi jeg tillader mig at definere, hvordan du er.
- Ved at sige, hvad du selv oplever, tager du ejerskab for tolkningen og viser respekt ved at tillade andre fortolkningsmuligheder.

## Fra tolkning til spørgsmål: Konstruktiv reformulering

Tolkning:	Spørgsmål:
Du er sur!	Er du sur?
Du vil bestemme det hele!	Hvad vil du bestemme? Hvad vil du lade andre bestemme?
Du er ude på at slippe så let som muligt ved tingene!	Gør du sådan, fordi det er lettest, eller fordi det giver den bedste kvalitet?

### Handlingsanvisende ideer/råd

»Jeg synes, at du skulle...«

»Hvis jeg var dig, ville jeg...«

»Jeg har to forslag, du kunne lade dig inspirere af.«

»Jeg har gjort følgende erfaring, måske kan du bruge noget af den.«

### Faldgrube

Ideer og råd kan virke nedladende, hvis ikke modtageren af feedback har efterspurgt dem, og de tager afsæt i dialog. »Er du interesseret i at høre mine erfaringer?« Hvis feedbacken er overvejende negativ, kan det imidlertid være godt at tilbyde alternativer til, hvad personen kunne have gjort.

## Resume: At give feedback

### Husk det positive

De fleste har brug for opmuntring, at få at vide, de gør noget godt.

### Vær specifik

Det er vigtigt at få fat i, hvad det var personen gjorde, som fik dig til at bruge ordene »glimrende« eller »dårligt«. Specifik feedback giver bedre mulighed for at lære.

### Forhold dig kun til adfærd det er muligt at ændre

### Tilbyd alternativer

Hvis du giver negativ feedback, kan du vende den negative kritik til positive forslag. Heri ligger det konstruktive.

### Vær beskrivende i stedet for vurderende

Kom med iagttagelser i forhold til hvad du så eller hørte og hvilken effekt, det havde på dig, snarere end at noget var »godt« eller »dårligt«.

### Efterlad den anden med et valg

Det kan være godt at undersøge mulige konsekvenser af en beslutning om at ændre noget, men det betyder ikke, at du skal foreskrive forandring.

### Tænk på, hvad din feedback siger om dig selv

Heri ligger en enestående læringsmulighed.

## Resume: At modtage feedback

### Lyt til feedbacken

Lyt mens du får feedback, i stedet for med det samme at forsvare dig imod den.

### Vær klar over, hvad der bliver sagt

Drag ikke hurtige konklusioner eller gå i forsvar. Vær sikker på, du forstår feedbacken, før du reagerer på den. Omformuler kritikken og spørg til eksempler, som kan hjælpe dig til at forstå og sætte feedbacken i perspektiv for dig.

### Lyt til mere end én

Andres bud vil hjælpe til at proportionere den feedback, du får.

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

#### Beslut med dig selv, hvad du vil bruge feedbacken til

Bedøm dens værdi og de konsekvenser, det vil have at ignorere eller bruge den.

Det er dig selv, der bestemmer, hvad du vil bruge feedbacken til. Den er inspiration til at gøre noget bedre – ikke en handlingsanvisning.

#### Vær glad for feedbacken og sig tak for den

Hvis den er givet ud fra rette etiske overvejelser (kærligt for at hjælpe), er den ikke nødvendigvis let at give.





## Mere hjælp

Du kan altid få gode råd og hjælp hos din nærmeste HR-afdeling på hospitalet eller institutionen.

Du kan også kontakte Koncern HR, Organisation, Ledelse og Procesoptimering for yderligere hjælp og vejledning: [www.olp.rm.dk](http://www.olp.rm.dk)

Feedback-modellen er udviklet af Helle Alrø og Marianne Kristiansen, Aalborg Universitet.



Folderen, du sidder med i hånden, er en del af en folderserie og indeholder nogle gode råd, hvor fællesnævneren er 'god kommunikation'.

Find alle foldere i serien på [www.foldere.rm.dk](http://www.foldere.rm.dk).

Folderne understøtter Region Midtjyllands kommunikationspolitik, som er en overordnet ramme med fokus på holdninger og værdier, ikke på regler.

Alle ansatte kommunikerer, og kommunikation er en del af kerneopgaven for alle ansatte i regionen.

Læs mere om kommunikationspolitikken på [www.politikker.rm.dk](http://www.politikker.rm.dk) eller [e-dok.rm.dk](http://e-dok.rm.dk).