

Giv feedback, som hjernen kan tage imod

Feedback kan berige den enkelte og styrke samarbejdet

Af **Dorthe Jensen og Sus Desirée**

Feedback er en kommunikationsform og dermed et værktøj, som kan bruges til at påvirke andres adfærd i en bestemt retning. Eller som Senge (1990) siger:

"Feedback styrker og skaber læring, udvikling og forbedringer – ja, måske endda forandringer eller forvandlinger blandt mennesker og i organisationer som helhed."

Megen traditionel feedback er imidlertid fejlfokuseret og virker drænende, demotiverende og giver mennesker mindre selvtillid og mindre lyst til at tage ansvar og handle. Den aktiverer deres forsvarsmekanismer og mindsker evnen til lydhørhed og åbenhed.

At lære at give feedback på en måde, der er

designet til at blive modtaget i hjernens tænkende del fremfor i den overlevelsensprægede del, er dermed en vigtig forudsætning for, at feedback kan være input til læring hos både den enkelte og i samarbejdets læringsrum. Feedback betyder tilbagemelding og opstår, når et menneske fortæller en anden, hvorledes dets adfærd opleves.

Vi har i mange år arbejdet med en dialogisk tilgang til feedback, hvor man både arbejder med en sag og med relationen mellem feedbackgiver og -modtager. Denne tilgang er præget af åbenhed, ærlighed og ægte nysgerrighed. Det giver større klarhed og tryghed, og hjernen kan derfor arbejde i den tænkende del.

En rolig hjerne tænker bedre

Alarmsystemet ligger i den mest primitive del af hjernen – også kaldet reptilhjernen (Maclean 1990). Reptilhjernens reaktioner har i høj grad karakter af instinktiv adfærd og medfødte reflekser. Det handler om overlevelse. Når man føler sig truet, aktiveres denne del af hjernen, og man reagerer med kamp, flugt eller såkaldt frys-reaktion, hvor man intet kan foretage sig.

Hvis denne del af hjernen bliver aktiveret, når man modtager feedback, vil de primitive reaktioner altså styre personens reaktioner. Man er ikke i stand til at forholde sig rationelt og fornuftigt til feedbacken, men vil i stedet kæmpe imod og forsvare sig.

Hvis feedback skal kunne bruges til noget konstruktivt, er det vigtigt, at modtageren har adgang til præfrontal cortex. Det er her de særligt menneskelige funktioner som for eksempel bevidst tænkning, sprog og kontrol af impulser findes. Præfrontal cortex gør os i stand til at tænke os om, før vi handler.

Meget forenklet kan man sige, at man har bedre adgang til den tænkende hjerne når man føler sig tryk og oplever en grundlæggende respekt og en ret til at eksistere med de synspunkter, følelser og ideer, som man har. Ifølge Maturana (1991) kan man derefter begynde at forstyrre konstruktivt og dermed være igangsættende for ny forståelse med nye muligheder hos den anden.



Dorthe Jensen
Cand.pæd.psych. aut.
Associeret Partner i HumanAct
Specialist i arbejds- og organisationspsykologi
Certificeret Systemisk Coach, Senior Practitioner Level, EMCC akkr. udd.
Multiteoretisk konsulentudd.



Sus Desirée
Cand.psych. aut.
Associeret Partner i HumanAct
Organisationspsykolog, cand.psych. aut.
Certificeret Coach, Master practitioner Level, EMCC akkr. udd.
International Assessor of Coaching

Forudsætningen, for at forstyrrelsen kan være input til læring og udvikling, er, at "den lærende organisme" får tid til selv at fordøje og integrere de nye ideer og andre versioner.



Refleksion:

Tænk tilbage til et tidspunkt, hvor du oplevede at få en feedback, som var lærerig for dig. Hvad skete der, hvem gav feedbacken, og hvordan blev den givet? Hvad betød det for din måde at tilgå samarbejdsrelationen eller arbejdsopgaven?

Dialogisk tilgang

Når man oplever konflikter i samarbejdsrelationer vil det ofte være reptilhjernen, der er styrende. Under enhver konflikt ligger en frustration, for eksempel om ikke at blive set, hørt, lyttet til eller anerkendt for den, man er. En person i konflikt er ikke parat til at modtage feedback i form af gode råd og handleanvisninger. Derfor er det vigtigt at "berolige" reptilhjernen gennem aktiv lytning og spejling af personen gennem opklarende og afklarende spørgsmål.

I den dialogiske tilgang fortæller man som feedbackgiver åbent, hvad ens ærinde er, og hvad man ønsker at opnå. Samtidig er man bevidst om, at ens perspektiv ikke er en endegyldig sandhed, men blot et muligt perspektiv af mange. Man er oprigtigt interesseret i også at høre den andens perspektiv på sagen.

Med en dialogisk tilgang tager feedbacken altid udgangspunkt i en specifik situation. Feedback-giveren beskriver modtagerens adfærd helt konkret og fortæller derefter om sin egen oplevelse og reaktion. På den måde undgår man i højere grad, at modtageren føler sig kritiseret og ramt på hele sin personlighed.

Bevidsthed om positioner

I den dialogiske tilgang ligger "at tage positioner". Det er et dynamisk begreb, der konstant skabes og forhand-

les gennem vores positioneringer i de samtaler, vi deltager i. Positionering kan ses som et samtalemæssigt fænomen, hvor praksis konstituerer samtaleparterne på bestemte måder og er på samme tid en ressource, gennem hvilken samtaleparterne kan forhandle nye positioner. Udvikling er baseret på klarhed og nysgerrighed på individuelle positioneringer og på gensidig forståelse.

En position kommer til udtryk gennem det, man siger eller gør, og giver både muligheder og begrænsninger for den anden. Man kan for eksempel være i en lyttende eller dikterende position i samarbejdet.

I en konflikt er parterne ofte i fastlåste positioner, og formålet med feed- ➔

- backen kan her være at udvikle relationerne. Gennem dialogen kan de begynde at forstå deres egne og andres positioner og blive interesserede i at skabe nye "steder at tale fra". Når man oplever at blive lyttet til i sin position, er man ofte villig til at se og tage andre positioner, hvilket kan bidrage til at skabe nye forståelser. Feedbacken kan her bruges til at fremme den adfærd, man ønsker, og mindske uønsket adfærd.

Forskning viser, at man har brug for at få andres øjne på sig for at få et nuanceret billede af sig selv (Goleman et al. 2010). Det er vores erfaring, at feedback formuleret ud fra den dialogiske metode kan give disse øjne og samtidig tage højde for hjernens måde at fungere på. Derfor kan metoden bidrage til at udvikle både den enkelte og hele arbejdspladsen.

Yderligere inspiration kan findes i Benedicte Madsens Dialog og gensidig forståelse – om klar kommunikation i organisationer, (2000).

Refleksionsspørgsmål: ?

- Hvor ofte giver du feedback? Hvor ofte opsøger du feedback på din kommunikationsstil og handlinger?
- Hvordan undersøger du, om modtageren er klar til din feedback?
- Hvordan sætter du konteksten eller rammen for feedback?
- Hvad kendetegner den feedback, du giver – har du fokus på sagen, relationen – eller begge dele?
- Hvad tænker du grundlæggende om at give feedback?
- Hvad kendetegner feedbackkulturen dig og dine kollegaer imellem?
- Hvad overvejer du at gøre mere eller mindre af?

Gode råd til feedback !

- 1. Tal om en konkret situation.**
Lad være med at generalisere til "plejer".
- 2. Beskriv den konkrete adfærd.**
Hvad gør personen, som fremmer eller hæmmer godt samspil.
- 3. Undgå at vurdere** adfærden ved for eksempel at bruge mange tillægsord.
- 4. Begrund,** hvorfor du værdsætter eller ikke værdsætter den pågældende adfærd, ved at fortælle hvordan den påvirker dig.
- 5. Fortæl,** hvilken adfærd du kunne ønske dig mere eller mindre af, eller hvad du ønsker dig i stedet.
- 6. Udtryk dig** på vegne af dig selv. Sig "jeg, mig og mit" og ikke "vi" eller "andre".
- 7. Giv dit perspektiv** på den andens adfærd uden at vurdere eller dømme. Feedback er ikke en universel sandhed, blot dit perspektiv.
- 8. Undgå gode råd**

Menneskets tredelte hjerne

Ifølge Maclean (1990) består hjernen grundlæggende af tre forskellige områder, der hver modsvarer et udviklingstrin i evolutionen. Hvert område har sin egen form for intelligens, hukommelse og måde at reagere på.

- Reptilhjernen er den mest primitive del af hjernen. Den er blandt andet aktiv ved oplevelse af stress og frygt. Den reagerer med instinkter og reflekser.
- Det limbiske system er hjernens følelsesmæssige dimension. Forenklet sagt husker det, hvordan forskellige situationer har påvirket os.
- Præfrontal cortex bidrager med det særligt menneskelige som for eksempel tænkning, sprog og impuls kontrol. Den gør os i stand til at tænke os om, før vi handler og fungerer som en slags tankegitter for reptilhjernen og hæmmer dens reaktioner. *