

## Feedback om feedback

Hvorfor kollegial ressourceorienteret feedback kan styrke selvværd og trivsel på arbejdspladsen OG dialogen med brugeren.

Malene Holstein er sidst 30'erne og kan mærke forandringen tydeligt selv. Jeg møder hende på biblioteket i en pause den dag, jeg er der for at samarbejde med personalet om at lægge den sidste hånd på deres proces med feedback og arbejdet med at udvikle et fælles fagligt sprog om værtskab. Jeg falder i snak med hende, da hun står ved en flot og farverig udstilling i forhallen. "Noget vigtigt har ændret sig", fortæller hun mig, da samtalen falder på hendes brug af biblioteket. "Personalet har altid været venlige, men indenfor det sidste år, er der sket noget". Hvad dette er, skal vi komme tilbage til lidt senere i historien, men først starter vi et andet sted.

Boghandlere og biblioteker flyder over med selvhjælpslitteratur. "Kend dig selv", "Find dig selv", "Realisér dig selv" og så videre. Hvorvidt man er til selvhjælpslitteratur eller ej er en personlig sag, men målt på salgstal og udlånstal, kan vi konstatere, at der er penge i titlerne. Vi kigger på os selv med kritiske øjne, leder efter forbedringsmuligheder og forsøger, at blive den bedste udgave af os selv – livet igennem. I parforholdet, i venskabet, på arbejdet, til sport og i samværet med vores børn. Psykologer kan bekræfte at, mennesker er deres egen største kritiker. Vores eget blik på os selv, selvbedømmelsens ubarmhjertige blik, er det mest kritiske af alle blikke. Nogle gange er mennesker så hårde ved sig selv, at det gør dem syge. Af stress, spiseforstyrrelser og uroligt tankekaos om dét, vi gerne vil være. Vi fokuserer på detaljer, stirrer os blinde på dem og mister i den ekstreme fokusering nogle gange det store billede og den bredere nuancering. I den ekstreme selvkritikhed levnes ikke meget overskud og mod til at spørge andre, "Hvad synes du om min præstation på banen i dag?", "Hvordan opfattede du min samtale om den overskredne deadline med kollegaen? Hvad får du øje på?" eller "Jeg føler, jeg er kørt fast og siger og gør det samme hver dag – kunne du hjælpe mig med at komme med feedback til mig om, hvad du ser?". For tænk nu, hvis man blev bekræftet i ens egen bange anelse om, at man nok, dybest nede, måske er en.... fiasko?

Du har måske læst eller hørt det på et tidspunkt: At størstedelen, når de bliver spurgt om, hvad de frygter mest, 1. at dø eller 2. at holde en tale, svarer, at de er mest bange for at holde en tale. Vi er med andre ord, mere bange for at stille os op foran en forsamling end vi er for at dø.

## Glossofobi – angsten for at holde tale

Hvad har det at gøre med feedback, tænker du måske? En hel del, faktisk. For måske får du nu øje på, at i feedback situationer, så handler det både om at bede om andres syn på sig (angsten for at være eller blive "afsløret") OG udstille sig (skille sig ud fra flokken) OG stille sig offentligt til skue og "holde en tale" (jeg er mere bange for at holde tale end jeg er for at dø). Måske banker panikangsten allerede i dig? Eller måske synes du bare, at feedback er spild af tid? Måske har du prøvet det tidligere på en måde, som har sat sig i dig, som du ikke bryder dig om?

Årsagerne kan være mange og helt reelle. Netop derfor, synes jeg, at det er vigtigt at fortælle lidt om feedbackens muligheder og potentiale ud fra et andet perspektiv. Jeg håber, at jeg kan hjælpe til at skabe forståelse og accept og i bedste fald, mod og lyst til at prøve.

## Feedback – brugt "forkert"

Feedback er psykologisk ilt. Vi vokser, når vi anerkendes for den, vi er. Også dét, er et evolutionsmæssigt faktum. Underkendelse og udelukkelse af fællesskabet, skaber mistro. Anerkendelse og invitation til fællesskabet, skaber trivsel. Men nogen har måske prøvet feedback på en måde, hvor det føltes stik modsat. Jeg har selv oplevet steder, hvor feedback havde en kritisk tilgang: Hvor fokuspersonen, (den, der modtager feedback), blev evalueret, vurderet og korrigeret, måske endda af en leder. Her stikker amygdala, hjernens alarmcentral, helt af og alle alarmklokker bimler og bamler og blinker rødt i et hidsigt højt tempo ved udsigten til risikoen for, at man bliver dømt "ikke bestået". Paaaaaniiiiikkkk! Alle kanaler lukker ned. Lyst og læring ligeså.

## "Skal jeg så være politimand"

Mange steder oplever jeg at kollegaer er bange for at de skal være politimand overfor deres kolleger. At de netop skal bedømme eller korrigere. Tænk i stedet på dig selv som en ressourcemand: Kig efter det, der virker. Sæt fokus på det. Det har nemlig en selvforstærkende effekt. Så. Hvad mener jeg, når jeg siger feedback?

## Feedback brugt "rigtigt"

Feedback kan:

- Skabe refleksion over egne handlinger
- Anerkende, som giver styrke og mod til næste gang at turde mere
- Skabe lyst, initiativ, engagement og motivation
- Øge arbejdsglæde
- Styrke formidlingen

- Skabe øget tilfredshed med bibliotekstilbuddet hos borgerne

Lad mig give et eksempel fra min praksis (navne er opdigtede):

En medarbejder, Finn, modtager feedback fra sin kollega, Claus. Det har de gjort gennem en periode på 4 uger som en del af vores fælles projekt om relationsbaseret værtskab på biblioteket. De første gange var akavede og ingen af dem vidste rigtig, hvad de skulle sige. Claus spurgte mig "Jeg synes, at jeg siger det samme hver gang, og det føles fjollet. Hvad nu, hvis der ikke er noget at sige? Så står vi begge dér og føler os kejtede".

Trods den akavede stemning og den kejtede følelse, fortsatte Finn og Claus med at give hinanden feedback. Som Finn optimistisk sagde med et skælmsk glimt i øjet, "Ja, det kan vel ikke skade, og så går der tid med det".

Denne dag kommer en borger ind på biblioteket. Claus står neutralt i baggrunden og skal give ressourceorienteret feedback. Han kigger efter dét, der virker og dét, som Finn gør godt. Nu er det 3. gang, de skal arbejde sammen om feedback, og Finn er mere afslappet og tryk ved situationen, end han var i starten. Da Finn er færdig med at betjene borgeren, giver Claus sin feedback. De er begge to forundrede og glade. Claus, fordi han har været vidne til en god kontakt mellem Finn og borgeren og Finn, fordi det virkelig havde været en god oplevelse.

Claus får hurtigt øje på, at den gode kontakt vokser ud af at Finn "spejler" borgeren i både talehastighed og kropssprog og bruger sine evner til samspil til at tilføre energi til samtalen:

- Finn smiler, når borgeren smiler.
- Finn tilfører energi og fremdrift til samtalen ved at understøtte borgeren, når denne taler gennem nik, øjenkontakt og anerkendende tilkendegivelser som "Jaehh" og "Mmm".
- Finn startede med at stå med den ene hånd i lommen, men tog den op undervejs
- Han flyttede sig fra computeren og gik ud og stod ansigt til ansigt med borgeren
- Han gik fra at udspørge til at samtale: (Fra "Hvad har du tidligere læst?", "Kender du Jo Nesbø?" og "Hvilken slags krimi kan du lide?" til "Har du husket P-skiven? P-vagterne er meget emsige", "En gammel Nimbus, dét er virkelig en skøn motorcykel!" og "Så du lægger vægt på, at teksten ikke er for lang, godt".
- Finn anerkendte borgeren og gav plads til turtagning i samtalen – Finn lyttede og svarede justeret til borgerens behov. Dette blev forstærket gennem samtalen.

- Finn brugte ingen svære ord, og undervejs lagde Claus mærke til, at Finn gik over til kortere sætninger, og gav mere plads i samtalen ved i stedet at gentage det sidste borgeren sagde. Claus havde konkret noteret sig, at Finn havde gentaget "Du kommer her ikke så tit?" og "En krimi?" og derefter overladt pladsen i samtalen til borgeren. Og her var der sket noget "magisk", som Claus formulerede det.

Claus fortæller videre i feedbacken til Finn: "Ansporet af det gode samspil, som du tilbød, Finn, lagde jeg mærke til, at borgeren blev mere og mere rolig og tryk for til sidst at fortælle, han faktisk er ordblind, men ikke ville sige det, fordi det var pinligt, så han ville bare prøve at læse en bog. Jeg fik øje på, at den plads du gav ham, og den måde, som du fastholdt den gode kontakt og samspillet på, og tilpassede din samtale, gjorde at, han turde sige det. Du greb muligheden for at fortælle om vores lette bøger til voksne. Jeg fik øje på, hvor glad borgeren blev, da du sagde det."

Claus og Finn valgte, som et lille aber dabej, at fortælle om situationen på et morgenmøde (en stjernestund). På det pågældende bibliotek har de nu et begreb de kalder "At lave en Finn", når kontakten har været god

Claus fortæller videre i feedbacken til Finn: "Ansporet af det gode samspil, som du tilbød, Finn, lagde jeg mærke til, at borgeren blev mere og mere rolig og tryk for til sidst at fortælle, han faktisk er ordblind, men ikke ville sige det, fordi det var pinligt, så han ville bare prøve at læse en bog. Jeg fik øje på, at den plads du gav ham, og den måde, som du fastholdt den gode kontakt og samspillet på, og tilpassede din samtale, gjorde at, han turde sige det. Du greb muligheden for at fortælle om vores lette bøger til voksne. Jeg fik øje på, hvor glad borgeren blev, da du sagde det."

Claus og Finn valgte, som et lille aber dabej, at fortælle om situationen på et morgenmøde (en stjernestund). På det pågældende bibliotek har de nu et begreb de kalder "At lave en Finn", når kontakten har været god.

Det sidste, jeg vil bede dig læse, er en afslutning på historien om Malene Holstein, som du mødte i starten. Havde du glemt hende? Hun var på biblioteket og jeg mødte hende ved udstillingen, hvor hun sagde "Noget vigtigt har ændret sig. Personalet har altid været venlige, men indenfor det sidste år, er der sket noget". På min opfordring uddyber Malene, "Personalet er blevet mere... (hun leder efter ordet) tydelige eller sådan... tilstede. De taler med mig, også med min søn, når vi kommer. Spørger til hans skoledag eller roser hans skoletaske. Det får ham til at, jeg ved ikke (leder efter ordet igen)... turde mere. Han spørger og de virker mere engagerede. Altså, det har de jo altid været, sådan søde og rare, men der er bare en anden stemning og atmosfære".

Dette "noget" handler både om relationsbaseret værtskab og ressourceorienteret feedback. Det handler om personalets evne til at indgå i meningsskabende samspil med

borgerne i biblioteket, der skaber læring, trivsel og velbefindende. For at komme dertil, har de arbejdet med at skabe et fælles fagligt sprog om værtskab, og med feedback som metode til at få øje på det, der virker, og så gøre mere af det.