

# Særtryk

REGION

Bispebjerg  
Hospital

God feedback

- vi skal lære at få det sagt





Sygeplejerske, klinisk vejleder,  
Afdeling 114 **Maria Ulrika Schneider**

## Et vigtigt **tema**

Det er et vigtigt emne og en rigtig god idé at tage fat på det. Selve workshoppen gav mig ikke så meget. Der var for meget løs snak og anekdoter. Det, jeg fik mest ud af, var rollespillet, hvor vi trænede en konkret feedbacksituation.

I dagligdagen synes jeg ikke det er så vanskeligt at give feedback til de nærmeste kolleger, sværest er det med den konstruktive, kritiske feedback. Der, hvor det bliver svært, er, når det handler om vores tværfaglige samarbejdspartnere - f.eks. lægerne - hvordan kan man give dem en ordentlig tilbagemelding?

Jeg er blevet mere bevidst om, hvordan jeg får tingene sagt, men hvis det virkelig skal rykke noget, har jeg brug for flere redskaber og mere træning. Og så kunne jeg godt tænke mig, at der blev uddannet en eller flere i afdelingen, som man kunne spørge til råds.

Nogle af mine kolleger tænker også mere over det. For nylig lagde jeg mærke til, at en af lægerne på afdelingen stoppede op midt i en sætning og formulerede sig anderledes, så det han sagde ikke kunne opfattes som en personlig bebrejdelse.



Overlæge, Akutmodtagelsen  
**Merete Almind**

## En måde at lære at **udvikle sig** på

Jeg synes, at det var en supersjov workshop. Det var inspirerende og vigtigt at få nogle håndgreb og redskaber til, hvordan man kan give feedback på en god måde.

Det vanskelige er at huske at bruge det i en travl hverdag. Det glider nemt i baggrunden. Man skal løbende mindes om det. Jeg kunne godt f.eks. bruge en side med opsummering af de vigtigste punkter til lige at have hængende. Og så er der brug for noget opfølgning. En anden måde at fastholde det på kunne være ved at lave aftaler med hinanden to og to om at give feedback for at få det prøvet af.

Et vigtigt budskab, synes jeg, er, at feedback er en måde at lære og udvikle sig på.

Jeg prøver at gøre mig umage og huske at rose mine kolleger, men jeg ved ikke, om jeg er blevet bedre til at give konstruktiv kritisk feedback. Det er vanskeligt bare sådan lige at ændre adfærd, men jeg forsøger at blive bedre til at tage udgangspunkt i handlingen i stedet for i personen. Et af budskaberne er jo, at man skal gå efter bolden, ikke efter manden. Men det bliver nemt lidt personfikseret, fordi vi er kvinder.

### **Feedback redder hverdagen**

God feedback er helt afgørende i hverdagen for at skabe trivsel og udvikling på afdelingen. Både ledere og medarbejdere bør engagere sig i at give hinanden feedback. Det er blandt resultaterne fra en række fokusgruppeinterview med udvalgte medarbejdere fra Akutmodtagelsen og Afdeling I.

### **Hvad er feedback?**

Feedback er for deltagerne flere ting. Det er både "småsnakken" i hverdagen, og når man kommer med mere direkte tilbagemeldinger til kollegaer.

"Feedback, jamen det er jo mange ting, altså det er jo feedback, når man får et godmorgen, eller når man lige får et klap på skulderen fra en kollega, hvis man har gjort noget godt. Og det er jo også feedback, hvis en kollega foreslår ting, som man måske kunne have gjort anderledes", siger en af deltagerne.

I begge tilfælde er det ifølge deltagerne vigtigt at få det at vide.

*"Jeg ville da elske at få mere feedback fra mine kollegaer, det kunne både være fra en af de nye, der måske har lært nogle nye teknikker på deres uddannelse eller en af de erfarne, der har prøvet det en million gange. Det tror jeg virkelig, at vi kunne lære noget af at gøre meget mere."*

Workshops og træning  
af lederne skal løfte feedbackkulturen

# Feedback skal ind i hverdagen

Den sidste trivselsmåling i 2009 blandt medarbejderne på Bispebjerg Hospital viste, at knap halvdelen af medarbejderne savner feedback fra deres nærmeste leder. Derfor er feedback et indsatsområde, og målet er at udvikle en bedre feedbackkultur på hospitalet.

At Anne Tøtzen, Journalist

I efteråret 2010 blev der gennemført workshops om feedback med medarbejderne i Akutmodtagelsen og Afdeling I for at prøve nogle værktøjer af og få mere viden om, hvad medarbejderne forbinder med feedback. De fire workshops dokumenterede, at der er rigtig mange gode feedbackinitiativer i gang allerede.

Næste skridt er et træningsforløb for ca. 60 af hospitalets mellemledere, hvor anerkendelse og feedback er på dagsordenen.



## Få gang i feedbacken

Deltagerne på fokusgruppeinterviewene mener, at årsagerne til manglende feedback afhænger af typen af feedback. Vaner og travlhed spiller også en rolle for feedbacken.

"Traditionelt er feedback ikke noget, vi har vægtet særlig højt, og så ryger det let i baggrunden i en travl hverdag. Man har fokus på sig selv og sine egne opgaver, så det kræver, at vi vender os til at have mere fokus på hinanden, og at vi alle tager initiativ til mere feedback."

*"Jeg synes ikke, at der er nogen undskyldning for ikke lige at sige goddag og farvel eller for ikke have tid til en hurtig hygge-snak. Det er jo egentlig bare almindelig dannelse og god opførsel..."*



Feedbacktræning i Afdeling I

## Aktiviteter i feedbackprojektet

- **Udvikle workshopspakke**, principper for god feedback og en feedbackmodel (pilotafdelinger: Røntgenafdelingen og Klinisk Biokemisk Afdeling)
- **Gennemføre workshops** i to store kliniske afdelinger, Afdeling I og Akutmodtagelsen, november 2010 (ca. 200 ledere og medarbejdere)
- **Dokumentation** fra workshops og skriftligt værktøj
- **Effektmåling**: før- og eftermåling i de to caseafdelinger med fokusgruppeinterview plus trivselsmåling 2011/2014
- **Uddannelsesprogram** og træning i anerkendelse og feedback for hospitalets mellemledere maj/juni 2011 inkl. træning af interne konsulenter mhp fremtidig support
- **Kommunikation** og synlighed omkring aktiviteterne på intranet: [bbh-intranet.regionh.dk/kommunikationsakademi](http://bbh-intranet.regionh.dk/kommunikationsakademi)

Projektet er støttet af Forebyggelsesfonden



Klinisk oversygeplejerske Lis Balleby

Af Anne Tøtzen, journalist

På mave-tarm kirurgisk Afdeling K har der de sidste 6-7 år været gang i en systematisk indsats for at træne ledere og medarbejdere i feedback. Klinisk oversygeplejerske Lis Balleby er en af initiativtagerne.

Hun fortæller, at indsatsen for at træne og udvikle en feedbackkultur finder sted på mange fronter i de forskellige afsnit - på temadage, gennem kollegial supervision og faglig vejledning for eksempel.

#### Workshop for nye medarbejdere

En fælles indsats på afdelingen består i, at alle nye medarbejdere deltager i en workshop, hvor de får en indføring i principper og metoder til feedback og hvilken forskel det gør i hverdagen. I afdeling K handler

# Feedback er en grundholdning

Afdeling K har løftet fagligheden og arbejdsmiljøet ved at sætte fokus på feedback

indsatsen ikke kun om feedback mellem ledere og medarbejdere, men i lige så høj grad kolleger imellem - og på tværs af faggrupper.

- Feedback er at give bevidste tilbagemeldinger til hinanden med henblik på at udvikle os og gøre det bedre. Det handler om at anerkende hinanden, om at holde fokus på bolden frem for manden og om at dyrke det, der virker, fortæller Lis Balleby.

#### En grundholdning

I Afdeling K arbejdes der med modeller og værktøjer for feedback, men samtidig understreger Lis Balleby, at feedback ikke kan reduceres til en værktøjskasse:

- Det er en måde at forholde sig til andre mennesker på. En grundholdning til arbejdslivet, der handler om at ville den anden det godt og have fokus på, hvad vi kan gøre bedre.

At opbygge en feedbackkultur et langt, sejt træk. Lis Balleby er ikke i tvivl om, at indsatsen er med til at løfte indsatsen overfor patienterne - og bidrage til bedre arbejdsmiljø og trivsel. For eksempel oplevede hun for nylig, at en nyansat sygeplejerske på Afdeling K med mange års erfaring fra

andre afdelinger i Regionen bemærkede, at der på afdelingen hersker en respektfuld omgangstone mellem læger og sygeplejersker, som holder fokus på at løse opgaven sammen.

- Den historie og mange andre bekræfter min fornemmelse af, at vores indsats for feedback har sat sig vigtige spor i vores hverdag og vores omgangsform, slutter Lis Balleby.

#### Gode råd

Lis Balleby har disse gode råd til ledere og afdelinger, der vil udvikle feedback:

- Vær parat til det lange, seje træk
- Der går noget tid, før resultaterne viser sig
- Hold fast i indsatsen, selvom effekten lader vente på sig
- Det er et ledelsesansvar, og det kræver at lederne er til stede og er nærværende
- Det kræver en organisering med små enheder - ellers kan lederen ikke være troværdig

Lis Balleby indgår også som ressourceperson i feedbackprojektet.

## Tilbud til ledere: Træning i feedback

I maj-juni 2011 vil i alt 60 mellemledere på Bispebjerg Hospital få tilbudt et træningsforløb i feedback.

Kurset indeholder et fælles kickoff-møde med introduktion til anerkendelse og derefter to workshop eftermiddage for hold på 20 ledere, hvor feedback introduceres og trænes.

Temaer på workshoppen: Hvad er feedback? Hvornår er det relevant? Hvornår nødvendigt? Anerkendende kommunikation: I spidsbelastede situationer, i tværfaglige sammenhænge, når tiden er knap, når opgavefordelingen er under forandring. Feedforward - hvordan?

På kurset får lederne mulighed for at arbejde med:

- Konkrete feedbackredskaber
- Træning i forskellige feedbacksituationer
- Egen stil og erfaringer
- En lille hjemmeopgave
- Virkning af indsatsen

# Positiv drivkraft

Konstruktiv feedback kan spare tid og forebygge konflikter

I en tid med nedskæringer og effektiviseringskrav er det endnu væsentligere at klæde lederne på Bispebjerg Hospital på til at give deres medarbejdere god og konstruktiv feedback, mener hospitalsdirektør Janne Elsborg.

- Mange afdelinger er pressede for tiden - og så er der en risiko for, at man som leder slipper lidt for ikke at presse for meget. Men det er et misforstået hensyn, for feedback skal være et positivt pres, siger hospitalsdirektøren.

For Janne Elsborg er feedback en positiv drivkraft: At man som medarbejder bliver holdt til ilden og oplever en interesse i, at den indsats, man yder, reelt gør en forskel. - Vi har alle sammen brug for at få tilbagemeldinger, der støtter vores faglige engagement, understreger hun.

## Relationer en forudsætning

Samtidig peger hospitalsdirektøren på, at det er en forudsætning for feedback, at lederne har opbygget gode relationer til medarbejderne:

- Relationer er et afsindigt vigtigt omdrejningspunkt. At give og modtage feedback på adfærd kræver trygge relationer. Det er grundlaget for, at vi får noget ud af feedback - og at vi tør give og modtage det, understreger hospitalsdirektøren.

Træning i feedback for Bispebjerg Hospitals ledere ser hun som et rigtigt godt tilbud, der ligger i forlængelse af mange af

de andre initiativer, der er taget omkring den interne kommunikation.

- Alle ledere taler jo løbende med deres medarbejdere, så jo mere målrettet og konstruktive vi kan gøre de samtaler, jo mere tid kan vi frigøre hos os selv. God feedback kan spare tid, fordi det er med til at minimere risikoen for, at der opstår konflikter, mener hun.

Janne Elsborg understreger, at lederne har et stort ansvar for gennem feedback at fortælle medarbejderne, hvad der er den ønskede adfærd. Vi skal ikke kun give feedback på indsats og resultater

- Det er ikke sådan, at vi skal gå og kontrollere hinanden, men vi skal hele tiden være opmærksomme på at hjælpe hinanden til at gøre det bedre. Som ledere skal vi huske, at den adfærd, vi ikke imødegår, har vi dermed blåstemplet legitimt, understreger hospitalsdirektøren.

## Kan sige alt

Personligt oplever Janne Elsborg ikke, at det er vanskeligt at give feedback - hverken den positive eller den mere kritiske:

- I bund og grund kan man sige alt til folk - det afhænger af måden, man gør det på. Det skal gøres med respekt og så klart, at det er tydeligt for den anden, hvad vedkommende kan arbejde videre med, er Janne Elsborgs personlige erfaring, som dog også stadig over sig i at huske at give feedback.

Hospitalsdirektøren peger på, at det er vigtigt, at man som leder har en god for-



Hospitalsdirektør **Janne Elsborg**

nemmelse for, hvad det er for en person, man sidder overfor. Og at man ikke viger tilbage for at bringe sig selv ind i samtalen og vise, at man ikke selv er ufejlbarlig.

Hun tror på, at indsatsen for at styrke feedbackkulturen på Bispebjerg Hospital med tiden vil kunne mærkes både på medarbejdernes generelle trivsel og på det faglige engagement og dermed på den faglige kvalitet:

- Medarbejderne, der får konstruktiv feedback, vokser og bliver bedre til både at kommunikere med patienter og pårørende, slutter hun.



### Kickoff-møde

Alle hold

3. maj kl. 14 - 15.30 i Auditoriet

### Workshops

Tirsdagsholdet

31. maj

### Workshops

Onsdagsholdet

4. maj

### Workshops

Fredagsholdet

6. maj

### Workshops

Tirsdagsholdet

14. juni

### Workshops

Onsdagsholdet

25. maj

### Workshops

Fredagsholdet

27. maj

Intranet/  
materiale/øvelser

Support

Måling/effekter

# Kampen om **anerkendelse**

Hvis man som leder vil arbejde med feedback, må man også arbejde med anerkendelse. For anerkendelse er den lim, der får organisationen til at hænge sammen og giver medarbejderne mulighed for at trives og udvikle sig, siger direktør Thorkild Olsen fra konsulentvirksomheden Villa Venire, der skal stå for at kompetenceudvikle Bispebjerg Hospitals mellemledere i feedback.

- Når der er etableret en platform af anerkendelse, kan al mulig slags feedback lade sig gøre. Hvis ikke kan man som leder være indendørs verdensmestre i ti forskellige slags feedback teknikker – det gør ingen forskel, understreger direktøren.

## **Glaser på sproget**

Thorkild Olsen er godt klar over, at anerkendelse er et slidt begreb:

- Folk tænker: Har vi ikke været der før? Nogle steder er anerkendelse blevet et positivitetsregime, og et sprogligt tyranni, hvor det handler om at smøre glaser på sproget og sige ting på pæne måder. Det fører til underkendelse snarere end anerkendelse, understreger Thorkild Olsen.

Han arbejder på at genintroducere og professionalisere begrebet anerkendelse ud fra en erkendelse af, at uden går det ikke: Kun hvis medarbejderne føler sig anerkendt i betydning hørt, set og forstået som dem de er, kan der arbejdes med trivsel, sammenhæng og læring.

## **Ramt af usynlighed**

I sit arbejde med organisationer og ledere støder Thorkild Olsen ikke sjældent på ledere og medarbejdere, der – med hans ord – er "ramt af usynlighed", dvs. at de ikke får den relevante faglige feedback i deres daglige arbejdsliv. De føler sig ikke hørt, set og forstået – og mister dermed fornemmelsen for, om de med deres indsats er på rette spor.

Der er mange ting i moderne organisationer, der kan føre til usynlighed, f.eks. skal man som medarbejder ofte navigere mellem mange forskellige projekter. Der kan være lederskifte og sparekrav, som gør, at det bliver vanskeligt at se retningen. Og det kan koste arbejdspladsen dyrt:

- Undersøgelser viser, at medarbejdere og

organisationer, der på denne måde bliver ramt af "usynlighed", reagerer med at udvikle en kamplogik, hvor der kun er to mulige reaktionsmåder: Angreb eller retræte, fortæller Thorkild Olsen.

Han fortæller, at angreb kan komme til udtryk som hidsige udfald mod chefen eller kollegerne, mobning og klikedanselse. Retræte kan være ligegyldighed og resignation, der f.eks. viser sig ved et højt sygefravær.

## **En kamp for anerkendelse**

Det handler om en kamp for anerkendelse. Medarbejdere og ledere, der er ramt af "usynlighed", reagerer ofte på – for dem selv – helt uventede måder og oplever, at de begynder at gøre ting, de normalt ikke ville gøre – f.eks. brokke sig eller melde sig syge.

For Thorkild Olsen er det udbredte "usynlighedsproblem" et tegn på, at man på mange arbejdspladser har for travlt i hverdagen til at stoppe op og tale sammen og reflektere over, "hvad vi har gang i". Dermed kan der komme til at mangle klarhed over retning og prioritering.

## Den **nysgerrige** leder

Ifølge Thorkild Olsen er nysgerrighed et vigtigt element i feedback

Feedback skal ikke betragtes som noget "ekstra" - det er ikke noget, der skal foregå i et særligt rum, men i den daglige omgang mellem ledere og medarbejdere.

Derfor lægger Thorkild Olsen vægt på, at lederne, når de er på kursus i feedback, skal trække på de erfaringer, de har i forvejen og den indsats, de allerede har gang i. - Det handler ikke om at opfinde noget helt nyt, men om at justere og finpudse teknikkerne, netop fordi tiden er knap, understreger Thorkild Olsen

For Thorkild Olsen handler feedback om at man som leder bestræber sig på at indtage en nysgerrig og udforskende rolle overfor medarbejderne. Bl.a. ved at spørge ind til

medarbejdernes intentioner med det, de gør frem for blot at se på effekten.

Thorkild Olsen understreger desuden betydningen af, at man som leder træner sin evne til at kvalificere de tilbagemeldinger, man giver medarbejderne. F.eks. ved ikke bare at sige: "Det gik vel nok godt" men snarere: "Jeg lagde mærke til, at det, du gjorde der virkede godt på de og de måder".

- Det gælder om at blive lige så gode til at underbygge og nuancere de positive tilbagemeldinger, som vi ofte er til at beskrive fejl og mangler, understreger Thorkild Olsen.

## **Spørgetræning**

Ifølge Thorkild Olsen handler feedback

både om at træne sin afsenderfaglighed og sin modtagerfaglighed. Afsenderfagligheden består i at være opmærksom på, hvordan man får formidlet sit budskab. Afsenderfagligheden sidder med andre ord i munden.

Men endnu vigtigere er modtagerfagligheden, som sidder i ørerne - den handler nemlig om at lytte:

- Det er modtageren, der i sidste ende bestemmer budskabet. For det, man sender af sted, bliver "sagsbehandlet" med den viden og de normer og værdier, modtageren har. Og her er det væsentligt at få spurgt ind til, hvilken forståelse, det skabte hos modtageren. Derfor er spørgetræning et vigtigt element i at træne feedback, slutter Thorkild Olsen.

*"Nogle steder er anerkendelse blevet et positivitetsregime, og et sprogligt tyranni, hvor det handler om at smøre glasur på sproget og sige ting på pæne måder. Det fører til underkendelse snarere end anerkendelse"*

Han oplever, at på trods af at mange medarbejdere og ledere har taget kurser i feedback og anerkendende kommunikation, er organisationerne over en bred kam blevet mindre kompetente de sidste 3-4 år:

- Dialogen er blevet mast ud af organisationerne, efterhånden som tempo er blevet et vigtigt succeskriterium. Mange organisationer tør ikke at foretage et rytmeskift i den travle hverdag – dermed misser de dialogen – og det koster dyrt på trivsel og sammenhæng, slutter Thorkild Olsen.



Proceskonsulent **Thorkild Olsen**

**Thorkild Olsen er proceskonsulent og direktør for konsulentvirksomheden Villa Venire, der arbejder ud fra systemisk, narrativ og anerkendende teori.**

**Han har netop udgivet bogen: "Anerkendelse - kom ind i kampen".**



## **God feedback**

– få det sagt!





# God feedback – få det sagt!

Vi tror på, at vi kun kan påvirke andre, hvis de føler sig **set, hørt og forstået** – for uden anerkendelse ingen virkning af feedback.

Dyrk det der virker  
– og vær opmærksom på fejl og mangler

- Fortæl – hvad var det gode i det, du gerne vil give feedback på? Spørg og drøft – hvordan det kan gøres endnu bedre næste gang?
- Fortæl – hvilke fejl eller mangler, vil du gerne give feedback på? Spørg og drøft – hvordan kan gentagelser undgås?

**Gør det kort:** 5 – 10 minutter

**Gør det enkelt:** Vælg ét budskab

**Gør det forståeligt:** Kom med konkrete eksempler

På Bispebjerg Hospital mener vi, at feedback er en tilbagemelding, som du giver med den hensigt

- at bidrage positivt til dine kollegers trivsel og udvikling
- at bidrage positivt til hospitalets praksisevaluering og -udvikling



## Tips til at give feedback

- Giv feedback i **rette tid:** Når det er nødvendigt, og når det er muligt
- Gør **opmærksom** på at du er i gang med at give feedback
- Start med at spørge til, lytte til og forstå den andens perspektiv og intention
- Giv feedback på **handlinger**, ikke på personlighed. Sig hvad DU MENER, og hvordan den andens handlinger, EFTER DIN MENING, påvirker andre eller dig selv
- Vær **åben** over for og accepter uenighed. Vær nysgerrig og brug dem konstruktivt.
- Feedback begynder med dit initiativ til at **få det sagt**. Derefter er det et fælles anliggende og et fælles ansvar at feedbacken bliver et positivt bidrag til trivsel og udvikling i samarbejde og praksis.

*"Jeg ville da elske at få mere feedback fra mine kollegaer, det kunne både være fra en af de nye, der måske har lært nogle nye teknikker på deres uddannelse eller en af de erfarne, der har prøvet det en million gange. Det tror jeg virkelig, at vi kunne lære noget af at gøre meget mere."*

Medarbejder på feedbackworkshop  
Bispebjerg Hospital

## Tips til at give feedback

- Giv feedback i **rette tid**: Når det er nødvendigt, og når det er muligt
- Gør **opmærksom** på at du er i gang med at give feedback
- Start med at **spørge til**, lytte til og forstå den andens perspektiv og intention
- Giv feedback på **handlinger**, ikke på personlighed. Sig hvad DU MENER, og hvordan den andens handlinger, EFTER DIN MENING, påvirker andre eller dig selv
- Vær **åben** over for og accepter uenighed. Vær nysgerrig og brug dem konstruktivt
- Feedback begynder med dit initiativ til at **få det sagt**. Derefter er det et fælles anliggende og et fælles ansvar at feedbacken bliver et positivt bidrag til trivsel og udvikling i samarbejde og praksis.



Synliggør de gode tips i hverdagen - hiv flappen af og hæng den op