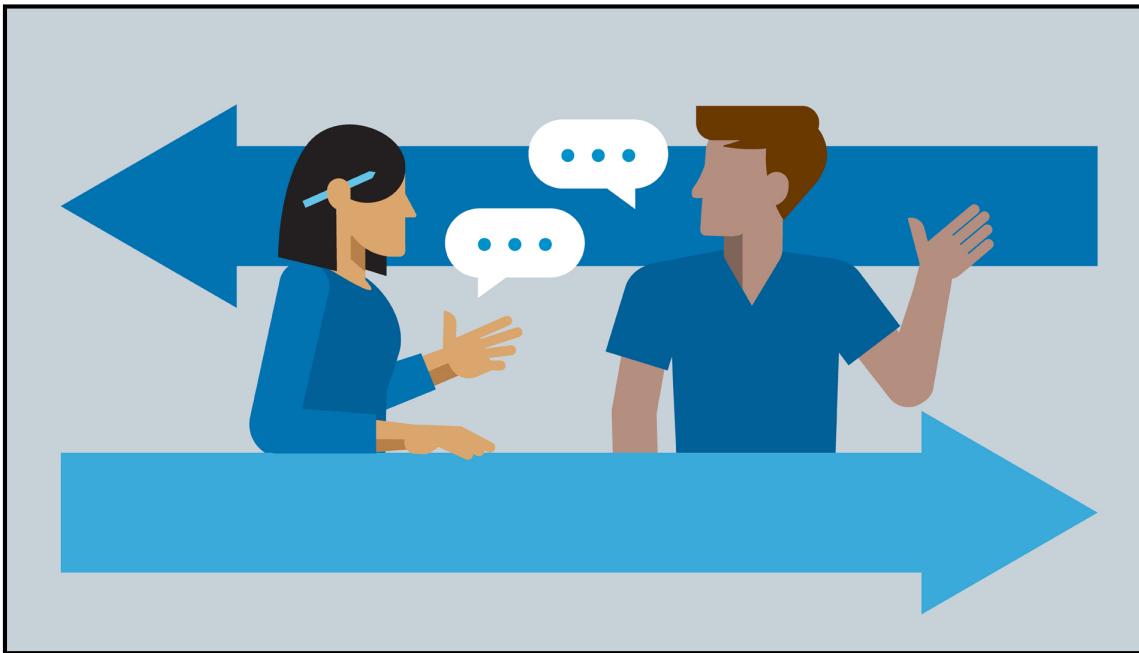


Feedback - Återkoppling



Behövs återkoppling?

- Nästan alla mänsklor har behov av att samarbeta med andra, både för att kunna lösa uppgifter av olika slag och för att det ligger i vår sociala natur.
- När vi samarbetar med andra kommunicerar vi på olika sätt tillsammans. Dels talar vi med varandra med ord eller text, dels används kroppsspråket och utöver det har vi olika mer eller mindre subtila (diskreta) sätt att förmedla budskap. (Tex, komma sent, välja att inte utföra något, ge en gåva - hämta kaffe, mm).
- Vi skickar och tar emot olika signaler hela tiden – som tolkas av oss och andra – tex en del av attributionsprocessen
- För att kunna skicka rätt signaler, som tolkas på det sätt man önskar – krävs självkänedom.
 - För att öka sin självkänedom krävs att andra mänsklor reagerar på våra beteenden.
 - Det krävs att andra mänsklor tolkar och ger oss återkoppling, annars är det mycket svårt att bli skickligare och välja det bästa beteendet i en viss situation.
- Återkoppling eller Feedback är alltså en nödvändig del av den personliga utvecklingen

Mer om feedback

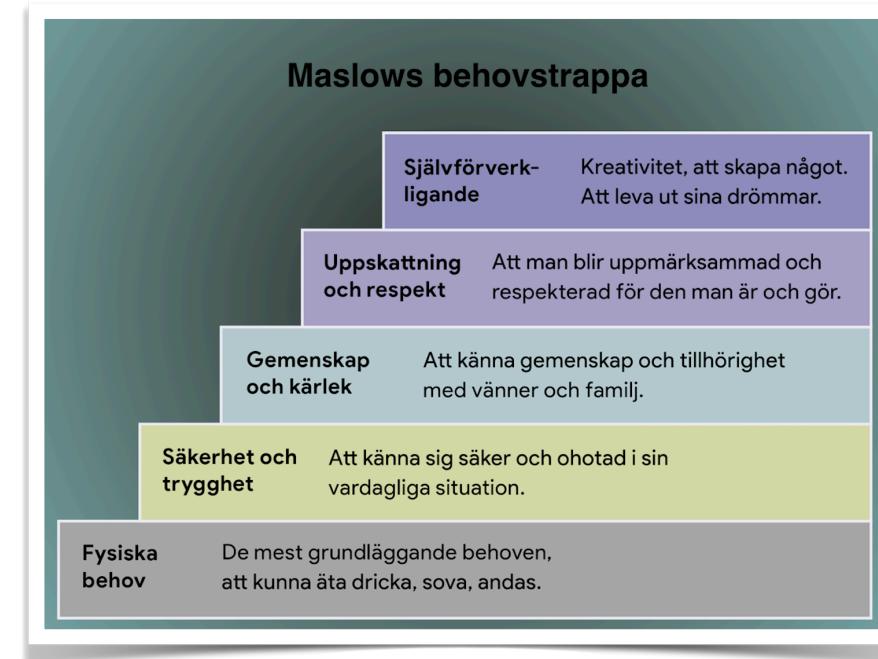
- Feedback är ett sätt att förebygga konflikter och grundstenen för utveckling
- Trots att de flesta vet att feedback ger möjlighet till att utvecklas, är många rädda för det och har ett motstånd till att både ge och ta feedback.
- ‘Dålig’ feedback (osorterad och ospecifik) kan skapa konflikt. “Du är dålig på...”
- Bra feedback är ett verktyg som man har nytta av både proffesionellt och privat
- De flesta medarbetarundersökningar som görs i Sverige visar att medarbetare generellt önskar mer bekräftelse och återkoppling

Maslows behovstrappa

Självförverkligande	Kreativitet, att skapa något. Att leva ut sina drömmar.
Uppskattning och respekt	Att man blir uppmärksammad och respekterad för den man är och gör.
Gemenskap och kärlek	Att känna gemenskap och tillhörighet med vänner och familj.
Säkerhet och trygghet	Att känna sig säker och ohotad i sin vardagliga situation.
Fysiska behov	De mest grundläggande behoven, att kunna äta dricka, sova, andas.

...att höra att du gör fel hotar din existens?

- Enligt neurovetenskapen, försöker hjärnan skydda oss och kan gå långt för att se till att vi alltid tycker oss ha rätt - även när vi inte har det.
 - När vi mottar kritik försöker hjärnan skydda oss mot det hot den upplever mot vår plats i den sociala ordningen.
 - Hot mot vårt anseende i andras perspektiv är häpnadsväckande kraftfulla, i likhet med hot mot vår existens, enligt Daniel Goleman (psykolog).
 - Tar vi en titt på Maslows behovstrappa, kan man tro att kritik skulle vara kopplat till steg 4 eller 5 (självförverkligande, respekt)
 - Eftersom hjärnan upplever kritik som ett så kraftigt hot, landar det snarare runt steg 2 - säkerhet och trygghet.
 - Detta kan förklara varför vi reagerar så starkt på kritik och dåligt formulerad feedback



Kritik leder till överdrivet starka negativa känslor – eller ‘glömska’

Det är mycket vanligt att vi inte kommer ihåg kritik helt korrekt.

- En del forskning tyder på att när vi hör information som står i kontrast med vår självbild, är vår främsta instinkt att ändra på informationen, hellre än på oss själva.
- Fundera på om du gör fel ibland? Är du rent av ‘mänsklig’ och begår många fel?
 - Kan du (snabbt) minnas många fel du gjort? fler än tre? något alls?
 - Kathryn Schultz lyfter fram att vi inte minns fel i sig, att hjärnan inte sparar minnen under kategorin “fel” och att vi heller inte har någon fysisk känsla som motsvara “att ha fel”, utan bara känslor när vi inser “att vi *haft* fel”. (*ur boken Being Wrong*, K. Schultz)

Det är även relativt tydligt fastställt att vi har en s.k “negativity bias”, som gör att vi kommer ihåg negativa saker starkare än positiva saker.

- Hjärnan har utvecklat unika och mer känsliga delar för att hantera negativa händelser och information. Dessa “processar” dåliga saker mer detaljerat än positiva. Detta resulterar i det alltid kommer ge ett större avtryck att ta emot kritik än att få uppskattning.

Väldigt mycket av problem, utmaning och nytta med feedback är kopplat till vår självbild.

Johari – en enkel modell över självbilden

På 1950-talet utvecklade Joseph Luft och Harry Ingham en enkel och liten modell för att illustrera en persons självbild och personens signaler till omgivningen. (Namnet kommer från deras förnamn).

Modellen utgår ifrån att man tänker sig en fyrkant, i vilken vi tänker oss att allt som går att veta om en person ryms.

Allt man kan veta om en person

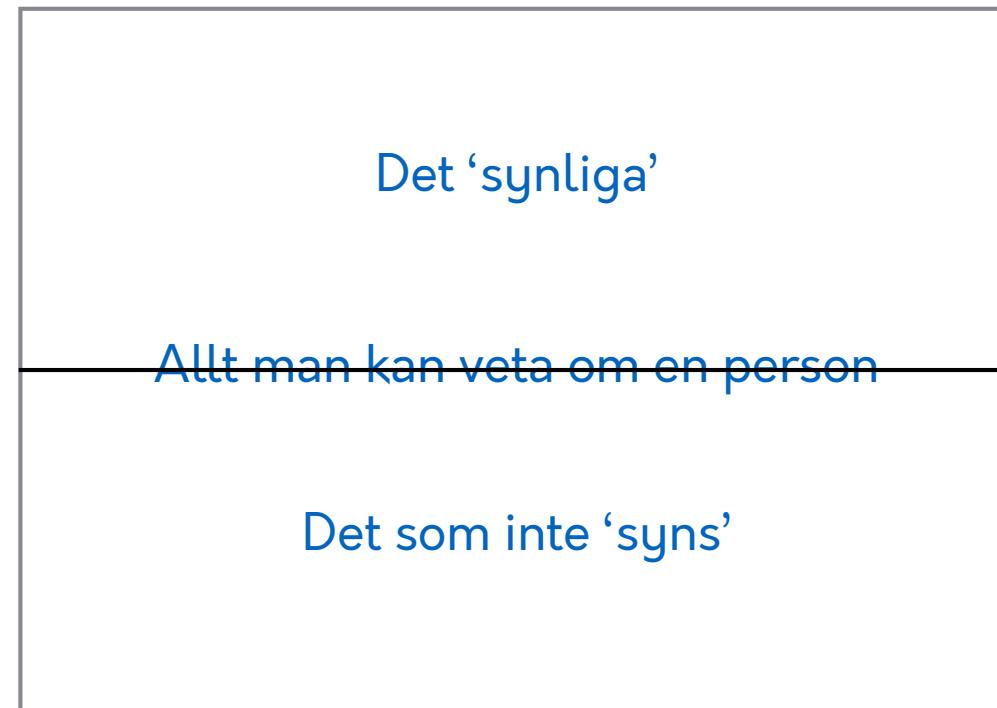
Johari – en enkel modell över självbilden

Kvadraten med ”allt man kan veta om en person” delas med ett horisontellt streck. Ovanför strecket finns allt som är ’synligt’ med en person, det vill säga att det som andra kan få reda på om personen genom att umgås med den. Sådant som går att förnimma med hjälp av sinnena, dvs både konkret och tolkade beteenden.

Undet strecket finns sådant som är dolt för andra. Där finns personens egna känslor, värderingar, tankar, hur den beter sig i andra situationer än dem där ’vi’ umgåtts med personen. Där finns det som vi andra inte upptäckt ännu.

Ibland hamnar strecket högt upp, och personen döljer det mesta av sig själv. Det kan vara när personen känner sig osäker. I andra lägen hamnar det långt ned.

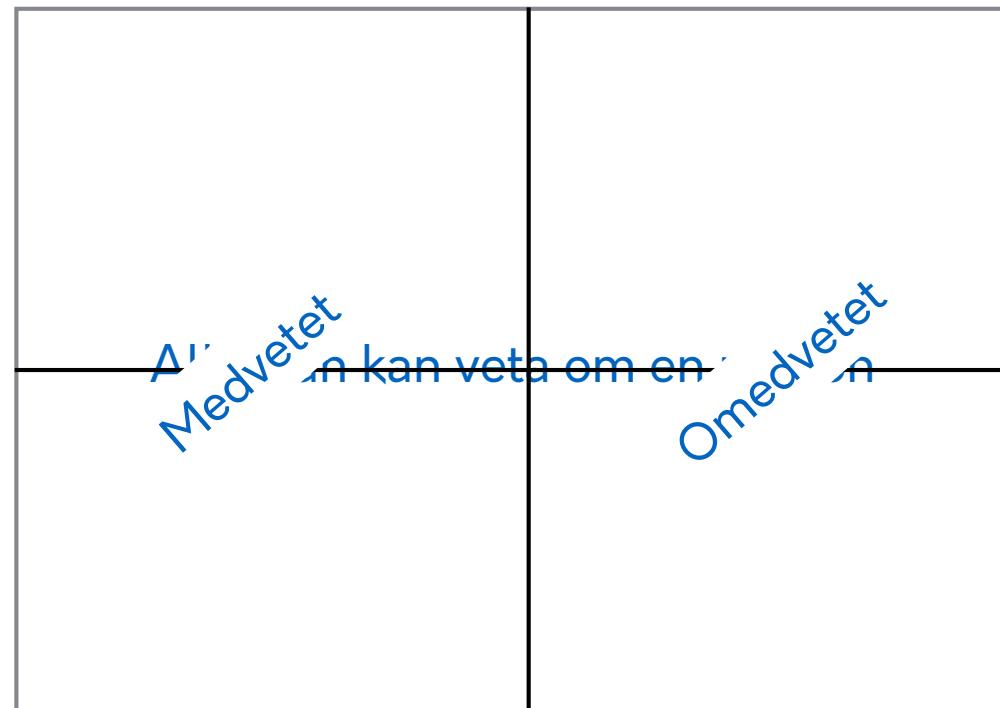
Olika människor har olika ’grundnivå’ för linjen



Johari - en enkel modell över självbilden

När kvadraten med "allt man kan veta om en person" delats mellan det 'synliga' och det som inte 'syns' kan vi dela den igen, med ett vertikalt streck. Allt som hamnar till vänster är sådant som personen känner till om sig själv. Det som hamnar till höger är sådant som personen själv inte är medveten om.

Ljudet av sin egen röst kan illustrera något som är omedvetet för personen själv, men som alla andra känner till. Delar av kroppsspråket och vissa reaktioner är andra sådana exempel.



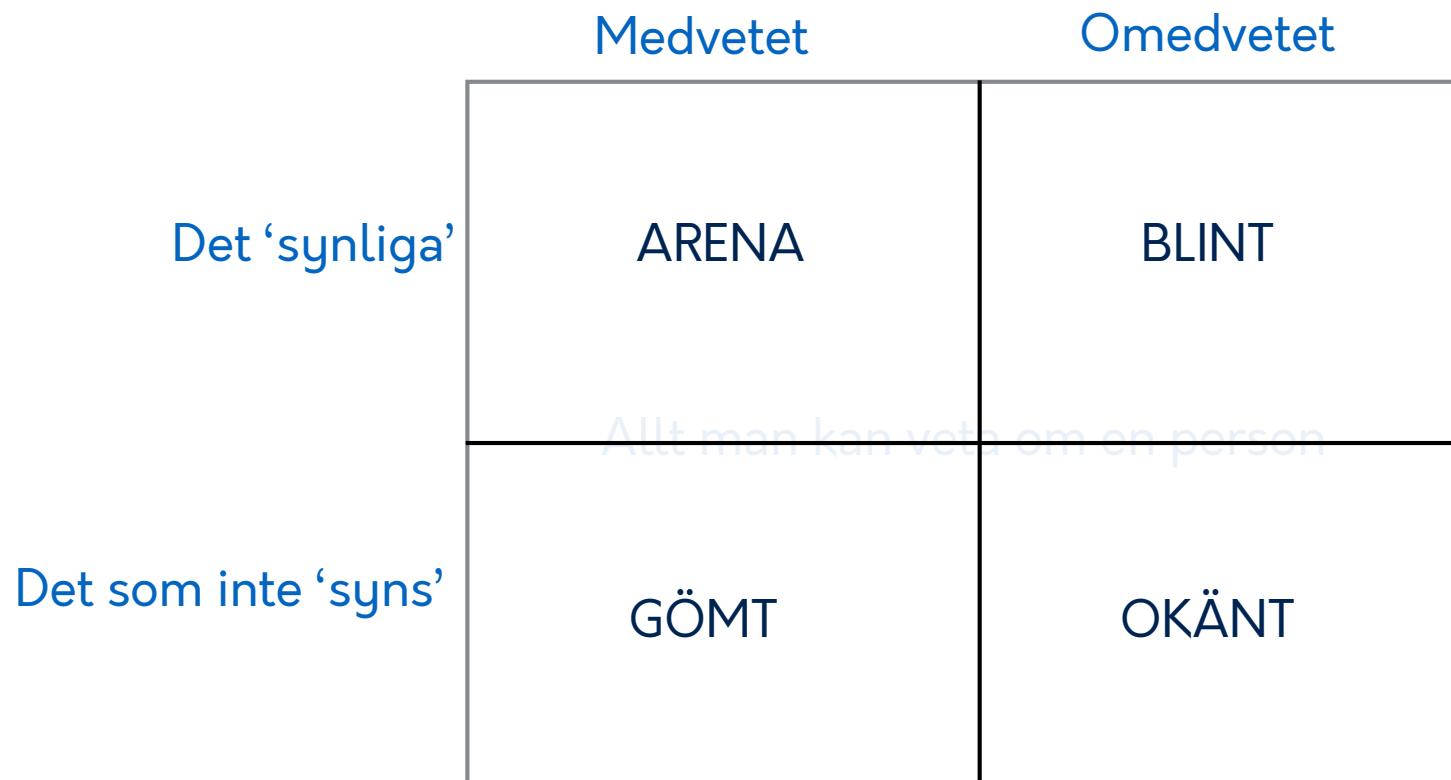
Johari - De fyra delarna

Arenan: *Det jag vet om mig själv och avsiktligt visar för andra*

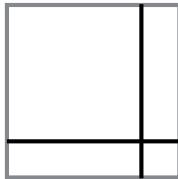
Det gömda: *Det jag känner till om mig själv, men väljer att dölja för andra.*

Blinda fältet: *Det som andra uppfattar om mig, men som jag själv är omedveten om.*

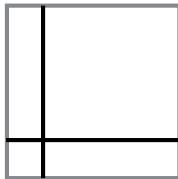
Det okända: *Det som är okänt både för mig själv och andra. Kan tex vara min potential att agera i en situation jag ännu aldrig utsatts för.*



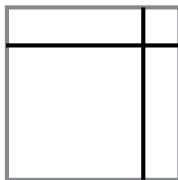
Johari - några olika typer



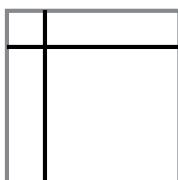
Stor Arena: **Vågar visa mycket av mig själv.** Personer med stor arena tenderar att inte vara rädda för vad de signalerar. De låter gärna andra ta del av deras reaktioner och bjuder gärna in andra till att reagera på det hen bidrar med.



Stor blind fält: **Omedveten om vilket intryck jag gör.** En person med stort blind fält visar också upp mycket av sig själv, men är omedveten om hur andra uppfattar det. Kan upplevas som påstridiga och störande, riskerar att såra andra med sin rättframhet. De tenderar att inte lyssna på andras reaktioner.



Stort gömt fält och litet blint fält: **Jag drar mig avsiktligt undan.** Personer med linjen högt kan medvetet dölja stora delar av sig själva, men det kan vara oavsiktligt. Det kan bottna i oro eller osäkerhet i en situation. De kan känna sig hotade och håller gärna inne med information. Ofta kan en sådan person ställa många frågor, för att veta vad andra tycker, men avslöjar inte själva mycket förrän de är säkra på hur det kommer att mottas. De kan mycket väl veta vad de gör, men vågar inte utsätta sig för möjligheten till kritik.,



Stort okänt fält: **Jag upplevs som en 'mussla'.** Dessa personer agerar nästan alltid avvaktande, slutet och tystlåtet. De är svåra att få grepp om, då de inte sänder ut tillräckligt många signaler. De är ofta omedvetna om sitt eget beteende, varför det blir förvirrande när andra då är avvaktande. Med så liten arena är det svårt för personen att utveckla sin förmåga att samarbeta - skickar man inga signaler, får man inga tillbaka - det blir omöjligt att utvecklas.

Johari – minska ditt blinda fält

- Det är rimligt att anta att det är en fördel i samarbete att deltagarna är medvetna om vilka signaler de sänder ut
- Du kan undvika missförstånd, om du är medveten om vilket intryck andra får av dig
 - Då vill du ha ett så litet blint fält som möjligt.
- Det är även en fördel att själv vara observant på andras signaler. Genom att uppfatta de små nyanserna i vad andra menar, kan du upptäcka om andra missförstått dina signaler.
 - Detta är även konfliktförebyggande
- För att minska det blinda fältet **behöver då få återkoppling** från andra.

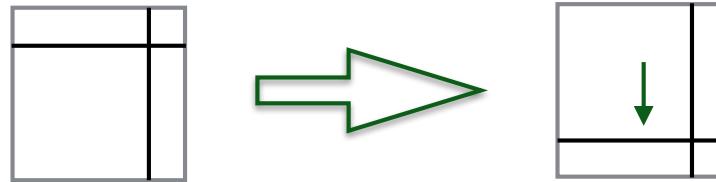
Johari – minska ditt blinda fält

- Om du är uppmärksam på hur andra reagerar kan du lära dig nya saker om dig själv
 - Varje reaktion på det du gör, eller låter bli att göra, är information till dig om hur de andra uppfattar ditt beteende.
 - Ett minskat blint fält leder till allt färre oväntade reaktioner i samspelet med andra människor.
-
- Hur kan man då påverka andra att vara (mer) frikostiga med sina reaktioner?

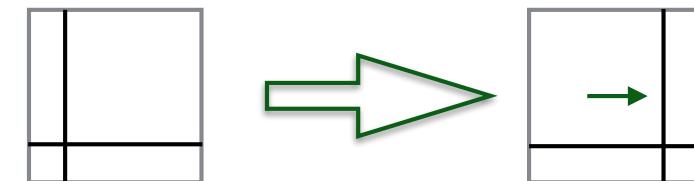


Få återkoppling genom att våga visa tillit

- När reaktionerna på något du gjort inte blivit så som du trott, har du särskilt stor nytta inte bara av att de andra reagerar - utan också vågar **förlära** vad de uppfattat i ditt beteende som fått dem att reagera som de gjort.
- Den som gömmer ett stort fält, ger dock inte så mycket återkoppling. Då måste du påverka dem att visa mer av sig själva och reagera på dig.



- När vi reagerar på andra, visar vi samtidigt något av oss själva. (Det är alltså ett sätt att minska det blinda fältet).
 - När vi visar mer av oss själva blir vi mer sårbara.
- Därför är **tillit** och **förtroende** viktiga komponenter vid återkoppling.



Återkoppling – risk och möjlighet

- När någon ger återkoppling, tar de risken att bli ignorerad eller förödmjukad. Mottagaren kan t ex skratta åt det eller snäsa bort det.
 - Om mottagaren ‘ignorerar’ återkopplingen, och alltså döljer mer, eller reagerar aggressivt i försvar – drar givaren sig undan eller förvärrar situationen genom att bete sig aggressivt tillbaka.
- Är återkopplingen istället välkommen, så att givaren får signaler om tillit tillbaka, ökar i regel den ömsesidiga tilliten och det finns goda möjligheter för mer återkoppling (direkt eller senare) och relationen stärks.

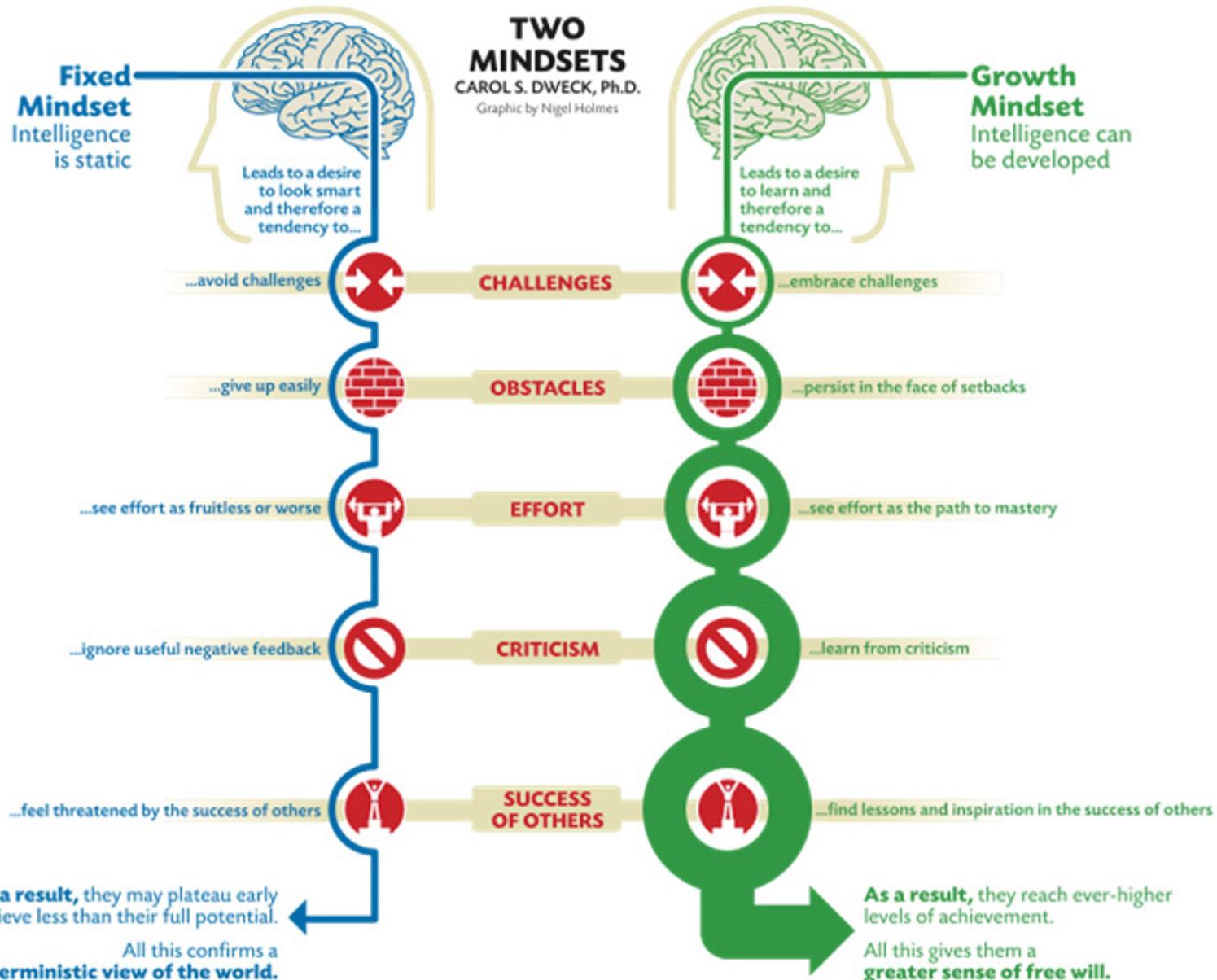
1-2-3

- Självkändedom kräver återkoppling
 - Fungerande återkoppling kräver att den andra känner tillit
 - Känslan beror starkt på om vi uppvisar tillit.

Återkoppling – en känslig fråga

- Många människor tenderar att hålla andra ifrån sig och tveka inför att ge återkoppling.
- Det är också vanligt att värja sig från att utsätta sig för andra människors återkoppling på sitt eget beteende. Vi är rädda för vad vi kan få höra.
- Både att ge och ta återkoppling är laddat.
- Carol S. Dweck Ph.D har utvecklat teorier om “Fixed vs Growth Mindset” – som kan översättas ungefär: “Förinställd eller utvecklingsbar inställning”, vilket kan vara en hjälp i din egen hantering av feedback.
 - Det är ovanligt att en människa är 100% det ena eller andra, istället kan inställningen variera mellan ämnen och olika områden av livet. Men det finns även en slags ”naturlig stil” man tenderar att ha i de flesta tillfällen.
 - Fixed mindset innebär en uppfattning att ens förmåga är begränsad och i princip låst sedan födseln. Detta gör att man tenderar gilla saker man är bra på som ”medfödd talang” men inte vara så förtjust i sådant som tar tid och energi att bli bra på. Som en följd av detta ‘dömer’ man sig själv efter resultat, så att ett gott resultat = man är bra och dåligt tvärtom. Har man bilden av att ”vara kompetent” blir det förödande om motsatsen verkar rimlig – enklare då att både fly utmaningar och kritik – båda skadar egot för mycket. Saker som tar tid att lära sig är inte heller attraktiva då även det blir tecken på att man ”inte är kompetent”. Då man flyr utmaningar, kritik och därmed utveckling bevisas grundidén att förmågor är ”medfödda” och inte kan tränas...
 - Growth mindset mäter istället sig själva inte från resultat, utan från vad de lärt sig. Detta gör dem tillgängliga för kritik, att de anammar utmaningar och växer ”utan gräns”.

Fixed vs Growth Mindset (Dweck)



Fixed Mindset (Dweck)

Fixed Mindset

Intelligence is static



Leads to a desire to look smart and therefore a tendency to ...

People who hold a Fixed Mindset believe that "we are the way we are", but that does not mean that they have less desire than anyone else for a positive self-image. So of course they want to perform well and appear to be smart.

... avoid challenges



A challenge, by definition, is hard and success is not assured. So rather than risk failing and negatively impacting their self-image, Fixed Mindset individuals will often avoid challenges and stick to what they already know they can do well.

... give up easily when faced with obstacles



This same thinking applies to obstacles. The difference is that challenges are things that they can decide whether to face while obstacles are external forces that get in their way.

... see effort as fruitless or worse



Fixed Mindset individuals ask themselves, "What's the point of working hard and making efforts if afterwards I might still be on square one?" Their worldview tells them that effort is an unpleasant thing that does not really pay dividends, and so the smart thing to do is for them to avoid it as much as possible.

... ignore criticism or useful negative feedback



The Fixed Mindset logically leads people to believe that any criticism of their capabilities is criticism of them as a person. Useful negative feedback is ignored, in the best of cases, and taken as an insult the rest of the time. This usually discourages people who are around a Fixed Mindset individual and, after a while, they stop giving any negative feedback. This further isolates that person from external influences that could generate some change.

... feel threatened by the success of others



Fixed Mindset individuals see the success of others as benchmarks against which they will look bad. When others succeed, they will try to convince themselves, and the people around them, that the success was due to either luck (because almost everything is due to luck in the Fixed Mindset world), or to objectionable actions. They may try to tarnish the success of others by bringing up things completely unrelated, ("Yes, but did you know about her ...").

All this confirms a deterministic view of the world.



As a result, they may plateau early and achieve less than their full potential.

Fixed mindset individuals do not reach their fullest potential and their beliefs feed on themselves, forming negative feedback loops. They don't change or improve much of the time, if ever, and so for them this confirms that "we are the way we are".

Growth Mindset (Dweck)



Growth Mindset

Intelligence can be developed

Leads to a desire to learn
and therefore a tendency to ...

If you hold a Growth Mindset, you believe that intelligence can be developed, that the brain can be grown and strengthened, like a muscle that can be trained. This leads to your desire to improve.

... embrace challenges

And how do you improve?

First you embrace challenges because you know you'll come out stronger on the other side.

... persist in the face of setbacks

Similarly, obstacles or external setbacks do not discourage you. Your self-image is not tied to your success or how you will look to others. Failure is an opportunity to learn and so, whatever happens, you will win.

... see effort as the path to mastery

As a Growth Mindset individual, you see effort as necessary to grow and master useful skills and knowledge; you do not view effort as something useless or to be avoided. You are not turned away by fears that you might make an attempt, or even work hard, and that failure is possible.

... learn from criticism

Criticism and negative feedback are sources of information. That doesn't mean that all criticism is worth integrating or that nothing is ever to be taken personally. As a Growth Mindset individual, you know that you can continue change and improve, so negative feedback is not perceived as being directly about you as a person but rather about the current state of your abilities.

... find lessons and inspiration in the success of others

You see the success of others as sources of inspiration, information opportunities to learn. Growth mindset individuals do not view success as a competitive, zero-sum game with others.

As a result, you reach ever-higher levels of achievement.

All this gives you a greater sense of free will.

As a Growth Mindset individual, you note your improvements and this creates positive feedback loops that encourage you to continue learning and improving. Most people do not have a 100% Growth Mindset or a 100% Fixed Mindset; most of us have some of both. The good news is that it is possible to change your worldview from Fixed Mindset to Growth Mindset. Carol Dweck's research indicates that both children and adults can be taught to change their mindsets.