



BOGANMELDELSE:

Hvordan får man kloge mennesker til at ændre sig, uden at de føler sig dumme?

En anmeldelse af bogen
"Udvikling med mening –
Feedback, der rykker orga-
nisationer og mennesker"

Hvis ingen tør sige noget, lærer ingen noget. Men måden man siger tingene på kan være skelsættende for modtagerens opfattelse. Bliver jeg kritiseret? Har jeg trådt nogen over tæerne? Hvad skal jeg bruge det til? Det er sådanne tanker, som forkert feedback kan medføre, og det kan endegyldigt resultere i manglende læring, dårligt samarbejde og elendige patientforløb.

Feedback skal ske i trygge rammer

Som læge i almen medicin med erfaring i ledelse og uddannelse, og som én af stemmerne bag FYAM's kampagne "Speciallæge i ledelse", er jeg både nysgerrig og skeptisk, når en bog om le-

delse og organisation havner på mit bord. "Udvikling med mening" overrasker dog positivt ved at sætte feedback i en meget mere psykologi- og relationsbaseret kontekst end de sædvanlige "gode råd" og talrige instrukser.

Bogen bygger på en grundlæggende tese: Feedback rykker kun, hvis den sker i et trygt samspil, hvor modtagerens mindset, relationen mellem parterne og samtalens form er i fokus. Dens hensigt er ikke blot at præsentere teknikker, men at ændre vores forståelse af, hvad feedback egentlig gør – og hvorfor den ofte mislykkes.

Udvikling sker ikke ved at blive rettet, men ved at blive forstået

Forfatterne introducerer en tilgang til feedback, som er funderet i moderne udviklingspsykologi og peger på, at mange traditionelle feedbackformer (f.eks. bedømmelse og korrigerende) ofte skaber modstand frem for udvikling. De viser, hvordan voksne fagper-

soner reagerer på vurdering, usikkerhed og læringskrav, som jo er centralt i vores fag. I stedet opfordrer forfatterne til at møde hinanden med nysgerrighed, psykologisk tryghed og fokus på udvikling frem for vurdering.

Et centralt budskab i bogen er, at feedback først rykker for alvor, når vi forstår, hvordan hinandens mindset former både samtale og relation.

For mig er det relevant at læse sådan en bog, fordi jeg som person ønsker en mere teoretisk baggrund for ledelse og faglig tyngde. Omvendt er jeg helt med på, at denne teoretiske håndbog ikke er for alle, og at nogle måske vil kalde den tung eller tør.

Stor relevans for almen medicin – hvis du vil blive en bedre leder

På overfladen kan bogen virke som typisk ledelseslitteratur for HR-folk eller mellemledere i større organisationer. Men dens pointer har overraskende stor klinisk og professionel relevans,

især for uddannelseslæger, vejledere og kommende lægefaglige ledere.

I klinisk praksis gives feedback konstant – i konsultationer, ved tværfaglige møder, journalgennemgang og i supervision. Mange læger oplever dog, at feedback ikke fører til forbedring, fordi den er dominerende, bedømmende eller utilstrækkeligt nuanceret. Forfatterne adresserer netop dette og foreslår en undersøgende og dialogisk tilgang, som harmonerer med den bedste praksis i klinisk læring.

Ledelse og uddannelse i praksis

Særligt med fokus på speciallægeuddannelsens nyudviklede ledelseskompetencer er det centralt at forstå, hvordan feedback kan bruges til at skabe psykologisk tryghed og læringsrum. Forfatterne ser ikke bare feedback som et værktøj, men som en kultur og en relationel proces. Det er en vigtig pointe for alle, der arbejder med teams eller som leder i komplekse faglige miljøer.

I en praksis, hvor samarbejdet mellem læger, sygeplejersker, sekretærer og andre faggrupper er afgørende for både arbejdsmiljø og patientforløb, giver bogens relationelle tilgang et stærkt korrektiv til den klassiske ”sådan gør vi her”-kultur.

Bogen rammer dermed et felt, som mange kliniske ledelseskurser kun berører overfladisk – netop den følelsesmæssige og identitetsmæssige side af at blive ledt og vurderet.

Et samlet stærkt værk – til de rette personer

”Udvikling med mening” er ikke en lærebog, men den giver et værdifuldt perspektivskifte på, hvordan vi forstår og giver feedback – både i klinisk supervision, teamudvikling og ledelse. For almen medicin er dens største bidrag, at den flytter fokus fra bedømmelse til relation, og det er et skridt i retning af mere meningsfuld klinisk læring og bedre samarbejde.

Bogens fokus på mindset og psykologisk tryghed giver feedback en dybere teoretisk forankring end den praktiske ”gør-sådan”-tilgang, mange af os har set før. Den tilgodeser den enkelte praksis’ kompleksitet, hvor mennesker ikke opfører sig som simple systemer.

Teksten kan give et mere tilgængeligt sprog og en forståelsesramme for ledelse i sundhedsvæsenet, som ofte mangler i traditionelle ledelseskurser. Bogen kræver dog, at læseren selv kan omsætte teorien til praksis – hvilket kan være en styrke for nogle, men en udfordring for andre.

Er man som jeg interesseret i ledelses- og organisationsteori og ønsker at få en bedre samlet kommunikationsværktøjskasse, vil jeg klart anbefale bogen, særligt til læger med interesse for ledelse, uddannelse og organisatorisk udvikling. ●



TITEL: Udvikling med mening – Feedback, der rykker organisationer og mennesker

FORFATTERE: Michael Martini & Caroline Ahlgren Tøttrup

FORLAG: Dansk Psykologisk Forlag
UDGIVELSEÅR: 2025



**PRACTICUS UDGIVES SOM
MEDLEMSBLAD TIL
MEDLEMMER AF DSAM**
Stockholmsgade 55
2100 København Ø
Tlf. 7070 7431
www.practicus.dk
www.dsam.dk/practicus

**ANSVARSHAVENDE
CHEFREDAKTØR**
Mireille Lacroix
ml@dsam.dk

FYAM-REDAKTØR
Solvej Videbæk Bueno
solvejvidebaek@dsam.dk

KOMMUNIKATION OG PRESSE
Mogens Folkmann Andersen
mfa@dsam.dk

REDAKTIONSSEKRETÆR
Annette Scharff Gehrs
asg@dsam.dk

NÆSTE NUMMER
Nr. 279
Frist for artikler: 9. april
Udgivelsesuge: 28, 2026

MANUSKRIPTER SENDES TIL
practicus@dsam.dk

CITAT
Tilladt med kildeangivelse

FORSIDEFOTO
DSAM's nye formandskab
Foto: Annette Gehrs

LAYOUT/TRYK
Jørn Thomsen Elbo A/S
7000 Fredericia
www.jto.dk

OPLAG
5.600
ISSN: 0109-2235



Practicus er trykt på FSC-certificeret papir fra bæredygtigt skovbrug, og papiret er Svanemærket. Trykkeriet har fokus på grøn energi i produktionen. Sampakningen med DSAM's vejledning og Practicus er indpakket i plast. Miljøbelastningen er nogenlunde den samme som ved papir- eller papomslag. Dog er plast væsentligt billigere. Du kan bidrage til en grønnere fremtid ved at afaldssortere Practicus og emballagen korrekt. Det håber vi, du vil.