

Gad vide, hvad medarbejderne egentlig tænker om mig?

Susanne Teglkamp, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent og ledelsesrådgiver.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Se mere på www.tegkamp.dk



"Jeg ved, at medarbejderne ikke siger, hvad de egentlig tænker om mig og min ledelse." Sådan sagde en leder til mig forleden. Han var rigtig ked af det, for som han selv sagde, så vidste han godt, at han ikke var den perfekte leder, men for at kunne blive bedre, så havde han brug for at få noget feedback omkring sin ledelse. Formodningen om at medarbejderne mente en hel masse om ham, men som de ikke gav udtryk for, gjorde ham også utryg. For hvor slemt var det egentlig, det de mente om ham og hvorfor sagde de det ikke bare? Alt i alt en uholdbar og ikke særlig hensigtsmæssigt situation.

Ledere har også brug for feedback

Hvis vi har et oprigtigt ønske om at udvikle os og blive bedre til det vi nu gør, så er feedback bestemt et godt middel. Det gælder også for ledere. Vi har alle vores blinde pletter, som vi ikke selv ser. Skal vi have nogen som helst mulighed for at ændre noget, så er vi dybt afhængige af, at andre gør os opmærksomme på de blinde pletter. Der sker desværre ofte det, at når man bliver leder, så er der lige pludselig færre, der har lyst til at give lederen feedback. Og dermed mister lederen også en vigtig kilde til udvikling. Det er selvfølgelig ærgerligt for lederen men i høj grad også for medarbejderne. Medarbejderne kan jo gennem feedback gøre deres til at få en leder, som de er glade for og som udøver god ledelse.

Hvorfor siger medarbejderne ikke bare, hvad de mener?

Tilbage til lederen der var ked af det og frustreret over, at han ikke fik feedback fra sine medarbejdere. Der kan være mange grunde til, at medarbejderne holder sig tilbage. En af de grunde jeg støder på, når jeg kommer rundt i forskellige organisationer er, at medarbejderne har dårlige erfaringer, hvis de har tilladt sig at give lederen feedback. Det bliver i den grad taget ilde op af lederen og kan udmønte sig i verbale modangreb på den formastelige medarbejder eller forfølgelse på anden måde. Det er klart, at medarbejderen kun skal have oplevet det én gang. Men det er ofte også en ganske udramatisk årsag, der holder medarbejderen tilbage fra at give feedback. Det kan handle om, at der simpelthen ikke er et forum, tid eller passende mulighed for at give feedback til lederen. Endelig kan det også handle om, at medarbejderne ikke rigtig ved, hvordan de skal gribe en feedback til lederen an, dels fordi de ikke selv er vant til at give feedback og dels fordi der måske ikke er tradition for det i virksomheden.

Hvordan skaber man et godt feedback miljø?

Et godt feedback miljø kommer ikke af sig selv. Der skal arbejdes for det. Og her er det vigtigt at forstå, at lederen har en meget central rolle. Der er en række elementer der har stor betydning for et godt feedback miljø:

Åbenhed

Åbenhed kommer kun, hvis lederen selv går foran ved at kommunikere åbent, ved at fortælle åbent om de overvejelser der ligger til grund for beslutninger, ved at fortælle når man har taget fejl, ved at tage åbent imod og lytte til kritik eller andre holdninger en ens egne.

Tryghed

Hvis ikke vi føler os trygge, vil vi også være langt mere tilbageholdende med at give feedback til lederen. Tryghed kommer, når medarbejderne oplever, at der bliver lyttet til dem, at feedback bliver modtaget åbent og ikke bliver brugt mod medarbejderne, at man i øvrigt ikke er bange for at miste sit job og at man samarbejder om opgaverne i stedet for at køre sololøb.

Tid og rum til feedback

Hvis vi aldrig har tid til at stoppe og spørge til, hvad vi gøre kunne anderledes og bedre, så vil der helt naturligt ikke komme noget feedback. Derfor handler det om at sætte tid af til at give feedback. Den tid kan man passende sætte af i forbindelse med afslutning af større opgaver og projekter og i forbindelse med MUS-samtalen.

Sæt nogle spilleregler for feedback

Hvis feedback skal modtages åbent og konstruktivt, så handler det også om at feedbacken bliver givet åbent og konstruktivt. Det kan være en god idé at sætte nogle enkle spilleregler op for, hvordan man giver og ikke mindst modtager feedback. Disse spilleregler skal være kommunikeret, så de er kendt af alle og så skal de ikke mindst efterleves.

Giver dine medarbejdere dig feedback?

Oplever du i dagligdagen, at du får feedback omkring din ledelsesstil og dine beslutninger, så har du helt sikker skabt et godt og åbent feedback miljø. Du får masse af input til at blive en bedre leder og er sikkert rigtig god til at bruge det konstruktivt.

Hvis ikke du oplever at få så meget feedback og hvis du ikke rigtig ved, hvad dine medarbejdere tænker og mener om dig, så er det jo nok en tanke værd at overveje at arbejde med feedback i din organisation.

Og jeg tager gerne min egen medicin! Så jeg vil meget gerne have feedback på denne artikel. Du kan sende det direkte til mig på ste@teglkamp.dk