

Kan du give ordentlig feedback?

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.*



De fleste mennesker vil gerne have feedback. Vi har brug for det for at kunne udvikle os og blive bedre. Desværre får vi ikke altid den feedback, vi efterspørger og har brug for. Og desværre bliver feedback ikke altid givet på en ordentlig og konstruktiv måde. Med afsæt i to historier fra det virkelige liv, for du nogle eksempler på hvad man skal gøre og hvad man absolut ikke skal gøre, når man giver feedback.

Den ildelugtende kollega

For nogle år siden havde jeg min gang i en virksomhed, hvor jeg på sidelinien oplevede, hvordan feedback ikke skal gives. I en afdeling havde man igennem længere tid snakket kollegaerne imellem om en af de øvrige kollegaer. Snakken handlede om, at han lugtede af gammelt sved. Lugten hang i kontoret og rundt om ham. Ingen havde lyst til at sidde tæt på ham f.eks. til frokost eller til at gå ind på hans kontor for at spørge ham om noget. Lugten kom formentlig af, at manden cyklede på arbejde hver dag og brugte den samme cykel t-shirt. Han skiftede godt nok, men t-shirten blev hængende på kontoret og han tog i øvrigt ikke bad, når han var landet på kontoret. Der blev snakket om, at noget måtte der gøres. En dag blev der handlet. Da manden en morgen dukkede op i sin gamle svedige og ildelugtende t-shirt, stod der på hans skrivebord en deodorant, et stykke sæbe og en seddel med ordene: "Har du prøvet at vaske dig!" Manden blev meget såret og følte sig frygtelig ydmyget.



Ingen tvivl om, at feedback var på sin plads i forhold til den ildelugtende kollega – også selv om han ikke havde bedt om den. Men måden feedbacken blev givet på var absolut ikke i orden. Feedbacken blev givet anonymt. Det skabte en utryghed hos manden, for hvem var det havde sat tingene på skrivebordet? Og vidste alle i afdelingen det? Det var en meget aggressiv form for feedback iblandet hån. Manden havde ikke nogen mulighed for at stille afklarende spørgsmål.

Der er selvfølgelig en grund til at kollegaerne havde valgt denne feje form for feedback. Det var et meget personligt område at give feedback på, så de var bange. Derudover havde de også gennem længere tid opsparet en vrede mod manden, fordi han udsatte dem for sin gamle svedlugt.

Det er ikke nemt at give feedback, når det går hen og bliver meget personligt. Det kunne være grebet an ved at en kollega, som grundlæggende set godt kunne lide manden og egentlig ville ham det godt havde taget en snak med ham på tomandshånd. Fortalt ham, at det han nu ville sige var lidt svært for ham og at det var ment godt. Han kunne have sagt, at han muligvis ikke selv var klar over, at hans cykel t-shirt udsendte en kraftig svedlugt og at noget af denne svedlugt hængte ved. Her kunne kollegaen have holdt en pause og ladet manden selv kommentere eller spørge mere ind til det. Jeg er ret sikker på, at det havde været langt lettere at håndtere for begge parter, fordi feedbacken var givet med værdighed og tilsvarende gav mulighed for ændre adfærd uden at føle sig ydmyget over for alle i kontoret.

Den morgensure chef

For mange år siden var jeg som ung medarbejder ansat i en stor virksomhed. Vi var mange unge medarbejdere i en afdeling med en chef, som vi alle havde stor respekt for og på mange måder så op til. Han var fagligt meget dygtig og grundliggende en meget varm og venlig person. Han var også pædagogisk og god til at lære fra sig. Men og der var et meget stort men – alt det positive, man kunne sige om ham, kunne primært siges efter kl 10.00. Vores chef var en "Doktor Jekyll og en mister Hyde". Forstået på den måde, at han var frygtelig morgensur de første timer om morgenen. Ofte mødte han op ad dagen, formentlig fordi han rent instinktivt havde det bedre med det. Men når han var nødt til at møde fra morgenstunden – og det hændte desværre tit, så skulle man helst holde sig uden for hans synsvidde. Han skældte og smældte, kom med ædende onde og sarkastiske kommentarer og kunne i det hele taget finde selv den mindste fejl og fortælle, hvor håbløst og talentløst arbejdet kunne være. Det var ikke sjovt at være i skudlinien. Det betød selvfølgelig, at der ofte var en dårlig stemning om morgenen og at angstniveauet var ret højt. Det betød også, at der blev begået flere fejl og at man forsøgte at dække over dem, for ikke at påkalde sig chefs vrede. Alt i alt særdeles uhensigtsmæssigt for alle og ikke mindst for virksomheden.

Vi var alle indimellem blevet ramt af hans morgenoverfald. Men en dag blev det for meget. Den dag ramte det mig en gang for meget. Først blev jeg meget bange, dernæst ked af det og til sidst vred. Jeg fik samlet mod til mig og bad om et møde med chefen – først efter frokost. Jeg vidste den gang ikke noget om feedback, men valgte intuitivt en god tilgang til det. Jeg startede med at fortælle min chef, at jeg havde meget forskellige oplevelser af ham. Jeg fortalte, at jeg var meget glad for ham, når vi kommet på den anden side af kl. 10.00, men at jeg var bange for ham inden. Jeg fortalte ham, hvad vores sammenstød havde gjort ved mig samme morgen. Jeg fortalte ham hvor forfærdelig, jeg synes stemningen var i afdelingen de dage, hvor han mødte tidligt, at det gjorde det svært for mig at løse mine opgaver og at jeg kom til at lave flere fejl, fordi jeg var bange.



Det jeg intuitivt gjorde rigtigt og som er vigtigt, når man giver feedback er:

- At give feedback, når man selv er i balance og har styr på sine følelser
- At åbne dialogen med at tage afsæt i det positive, der er at bygge på – altså at jeg var meget glad for ham som chef.
- At feedback skal gives på det man gør og ikke det man er – altså jeg fortalte ikke min chef, at han var et dårligt menneske, men at han havde en dårlig adfærd, når han mødte tidligt. Der er en meget stor forskel på at gå efter personen eller at gå efter personens handlinger.
- At tage udgangspunkt i sig selv - altså ikke tale om "man siger" eller "vi er mange der synes".
- At være konkret – altså tage afsæt i den fælles oplevelse vi havde om morgenen og fortælle, hvad den konkret gjorde ved mig.

Jeg husker endnu stilheden efter at jeg havde fået afleveret feedbacken til min chef. Efter at have sundet sig lidt, fortalte han, at han jo ganske rigtigt ikke var morgenmenneske og at han havde det absolut bedst op ad dagen. Han havde imidlertid ikke været bevidst om sin egen adfærd og at den var så uhensigtsmæssig og havde så negativ en påvirkning. Han takkede mig for feedbacken og fik rent faktisk omlagt sit arbejde, så han første mødte efter kl 10.00 til stor gavn for alle i afdelingen inklusiv ham selv.

Øv dig i at give feedback.

Ovenstående historier fra det virkelige liv viser, at feedback kan have meget stor effekt for den enkelte og for omgivelserne. Historierne viser også at de er svært. Så øv dig i at give en feedback, der er karakteriseret ved at være givet på en værdig og ordentlig måde uden skjulte dagsordener og med den positive hensigt at skabe mulighed for udvikling for den, du giver feedbacken til. Vær konkret og personlig og tag ansvar for det, du siger.

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Programme fra INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

*Susanne Teglkamp 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, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf de seneste: Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt og I den gode ledelses tjeneste udkom i 2012.
Se mere på www.tegkamp.dk*

Skab grundlaget for en feedbackkultur i jeres virksomhed - 1/2dags seminar

Vi har alle brug for feedback for at kunne udvikle os både som enkeltpersoner og som arbejdsplads.

Med dette seminar lægger I grundlaget for en god feedbackkultur på jeres arbejdsplads.

Læs mere på www.tegkamp.dk eller kontakt os på mail info@tegkamp.dk

