

# Sådan! skaber du en god feedback-kultur

Ærlig dialog mellem leder og medarbejdere er forudsætningen for at kunne udvikle en virksomhed, men mange steder gives feedback kun fra leder til medarbejder. Ledelseskonsulent Susanne Teglkamp giver her sine bedste råd til, hvordan du skaber en god feedback-kultur.

Af [Sara Rosendal](#), fredag 02. dec 2011 kl. 00:45

## Skab et sæt spilleregler

Som leder bør du sætte feedback på dagsordenen ved at indkalde medarbejderne til et fællesmøde, hvor I i fællesskab udarbejder klare spilleregler. Første regel kunne være, at feedback gives for det, man gør - ikke for hvem man er som person. Anden spilleregel kunne være, at feedback altid kun må gives, når man er i balance for at undgå uheldige følelsesmæssige udbrud. Spilleregler er nødvendige for at skabe tryghed om den nye feedback-kultur.

## Definér et formål

Der bør være et klart mål med at introducere en feedback-kultur, og det mål skal kommunikeres ud. Et mål som: 'Vi vil skabe unikke produkter' er med til at legitimere, at både ledelsens og medarbejdernes indsats bliver genstand for mere respons i fremtiden. Det skal stå klart, at det at give feedback har et højere fælles formål end bare at forbedre den enkeltes ydeevne.

## Lederen skal gå forrest

Som leder er du nødt til at melde meget tydeligt ud, at du har brug for feedback fra dine medarbejdere for at kunne forbedre dig. Sig, at du ser den gode medarbejder som én, der giver sin mening til kende. Det forudsætter en vis grad af tillid, før medarbejdere tør give udtryk for deres holdninger, og derfor er det afgørende, at du som leder viser, at du kan håndtere feedback konstruktivt og åbent. Din reaktion på deres feedback er grundlaget for at skabe en god feedback-kultur.

## Brug sandwichmodellen

Når du giver feedback, bør du indlede samtalen med at sige noget positivt. Det åbner op for modtagerens interesse for dit budskab. Først derefter kan du begynde den egentlige feedback og så igen afslutte med noget positivt. Tænk på det som en bøfsandwich, hvor brødet er de positive budskaber, der skal pakke indholdet ind. Husk, at den bedste feedback formuleres som spørgsmål, f.eks. om den adfærd, du gerne vil have ændret. På den måde sikrer du en god stemning, frem for at dit budskab bliver opfattet som en kritik.

## Gør feedback til rutine

Det at give og modtage respons skal ind på rygraden, så det føles som en naturlig del af det kollegiale samvær. Gør det til rutine efter hvert projekt eller større opgave at afslutte med en feedback-runde, der både kaster lys over, hvordan projektlederen klarede sin ledelsesopgave, og hvordan samarbejdet forløb mellem medarbejderne.

## **Evaluér den nye kultur**

Sørg for løbende at tage den nye feedback-kultur op til revision. Spørg ind til, hvordan medarbejderne oplever den, og vurder, om der bør foretages justeringer. Se feedback som en metode, I hele tiden skal udvikle, så den passer præcis til jeres virksomhed og de givne arbejdsbetingelser. Hvis den nye arbejdskultur skal give mening for medarbejderne, skal de involveres i evalueringen og spørges til råds.

*Susanne Teglkamp*

*Ledelseskonsulent i konsulentvirksomheden Teglkamp & Co.*