



Kim Fogh. Pressefoto

# Bed om feedback. Det smitter!

## KLUMME

Kim Fogh  
kim@leadershiplighthouse.dk

Der er mange fordele ved at være leder. Det er ikke lønnen eller friheden til selv at træffe beslutninger, jeg tænker på. Det er heller ikke det faktum, at de fleste mennesker gør sig ekstra umage med at være venlige og imødekommende, når det er deres leder, de taler med.

Nej, jeg tænker på den store fordel, at når ledere gør noget, så bliver der altid lagt mærke til det. Både når lederens adfærd er sympatisk og respektfremkaldende - og når det modsatte er gældende.

De bliver set. De bliver fortolket.

Og når en leder gør noget, som fungerer godt, så bliver hans eller hendes adfærd også kopieret.

Det har den store fordel, at når dygtige ledere foretager sig kloge handlinger, så skaber det vinderkultur på ar-

bejdspladsen - selv her i Danmark, hvor vi ellers har ret flade hierarkier og tit en uformel omgangstone mellem ledere og medarbejdere.

Vi ved jo godt, at det er lederne, der træffer de store beslutninger, og derfor holder vi godt øje med dem. Og derfor prøver vi bevidst eller ubevidst at fokusere på det samme som dem.

### Hvorfor så lidt feedback?

For tiden bliver der talt meget om feedback på arbejdspladserne. Feedback fra chef til medarbejder. Feedback fra kollega til kollega. Feedback fra mellemlider til topchef.

Alle vil vi tilsyneladende gerne have noget mere feedback, eller det siger vi i al fald, men hvorfor sker det så ikke lidt oftere?

Hvorfor er der stadigvæk så få feedback-samtaler på de danske arbejdspladser?

Jeg tror der er tre afgørende forklaringer.

1) Lederne gør det ikke. De giver ikke nok feedback - og de får ikke nok feedback.

2) Når endelig vi får noget feedback, så er det tit en ubehagelig oplevelse. Lidt som at være til eksamen.

3) Det går jo egentlig meget godt uden. Vi ved godt, vi kan lære noget af effektiv feedback, men det kan vist godt vente til i morgen eller i næste uge. Life goes on.

### Hvilken leder beundrer du?

Forleden talte jeg med en yngre mellemlider, som gerne vil styrke sit lederskab, så han kan nå nogle større resultater og i det hele taget være en bedre leder.

Jeg bad ham fortælle om en leder, han beundrer. Han gik i gang med at fortælle om sin egen chef:

- Hun er superprofessionel og samtidig et menneske, man hurtigt får tillid til. Hun er altid rolig, hæver aldrig stemmen, og hun er tydelig i forhold til de forretningsmål, vi i fællesskab skal nå, forklarede mellemlideren, men han så alligevel ikke rigtig glad ud.

- Jeg aner desværre bare ikke, hvad hun tænker om mig. Om jeg gør det godt nok. Om jeg er en af dem, hun overvejer at forfremme.

Jeg får aldrig noget feedback fra hende. Aldrig, sagde mellemlideren og kiggede frustreret ned i bordet.

Der er heldigvis en direkte - og ganske enkel - løsning på problemet med den manglende feedback.

Den ligger lige foran næsen på os alle sammen. Hvis du er leder, vil du samtidig inspirere andre. Vi skal komme i gang med at bede om at få noget feedback.

Ja, vi risikerer at få noget at vide, vi ikke bryder os om at høre, men måske lærer vi noget af det og ellers kan vi trøste os med, at det går til et godt formål: At få skabt en kultur på arbejdspladsen, hvor det bliver normalt og naturligt, at man dagligt både får og giver feedback.

### Hvordan får du feedback?

Det skaber performance. Det styrker læringen. Det skaber fællesskab og faglig stolthed.

Når feedbacken vel at mærke både er givet og modtaget konstruktivt. Ellers vil den skade mere, end den gavner.

Ligesom alt andet skal feedback trænes, og det tager tid. Her er en simpel opskrift, som jeg træner ledere i.

1) Bed en kollega eller medarbejder om at lægge mærke til dig - for eksempel til et møde med en kunde.

2) Sig, at de kun skal fortælle om de to til tre konkrete observationer, der gjorde størst indtryk på dem. Neutralt og faktuel. De skal altså hverken vurdere eller fortolke dig, kun fortælle, hvad de først og fremmest lagde mærke til, af alt det du sagde eller gjorde på mødet.

3) Bed dem så fortælle, hvad det, de lagde mærke til, gjorde ved dem. Altså hvilken oplevelse, fornemmelse eller følelse, det satte i gang hos dem.

### Tør du gå i gang?

Fordelen ved denne metode er, at du vil genkende dig selv i den feedback, du får. Det er op til dig selv at tage handling på det, du får at vide. Når du ikke bliver vurderet eller fortolket, har du også pillet hele eksemplens-ubehaget ud af situationen.

Og du får noget at vide, du ikke selv allerede ved i forvejen.

Det tager kun nogle få minutter, så du kan gøre det mange gange i løbet af en uge. Samtidig vil du være i fuld gang med at opbygge en feedbackkultur på arbejdspladsen.

Det kræver måske lidt mod at komme i gang. Mod kan og

så trænes, men det er en anden historie. Du kan starte med at beslutte dig for, at inden der er gået 48 timer, har du bedt om en kollega eller medarbejder om at give dig feedback.

Tør du?

## FAKTA

### KIM FOGH

Kim Fogh er direktør i Leadership Lighthouse, ledercoach og co-creator.

Han er journalist, Master i læreprocesser fra Aalborg Universitet og coachuddannet fra Columbia University i New York.

Kim Fogh har gennem 25 år arbejdet med feedback, kommunikation og ledelse på blandt andet TV2, DR og Vestas.

Har du kommentarer til denne klumme, er du velkommen til at sende dem til kim@leadershiplighthouse.dk