

Performanceudvikling med 360° Feedback

Performancemanagement og performanceudvikling handler om at skabe sammenhæng mellem virksomhedens mål og de handlinger, der skal til for at realisere målene – altså den adfærd som medarbejderne forventes at skulle præstere.

Af Jørgen C. Friis, partner, E-stimate

Flowet beskrives ofte kort som:

- Nedbryde strategi til konkrete mål
- Nedbryde målene til konkrete handlinger – identificere kritiske handlinger
- Identificere medarbejdernes performanceniveau på de kritiske handlinger
- Iværksætte korrigerende handlinger

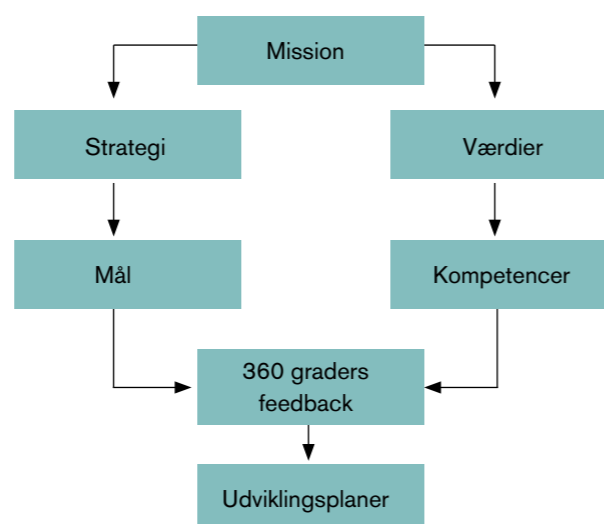
360 graders feedback i performanceudvikling

Som regel kommer feedback via én vej – oppe fra og ned. Men det er ikke ideelt, for de fleste har mange andre interessenter, som de samarbejder med – og disse kan oftest give et langt mere nuanceret billede af performance end nærmeste leder. Top-down feedback bliver derfor også sjældent vurderet som valid og udtømmende af feedbackmodtageren – og dermed risikerer den ofte slet ikke at blive anvendt af feedbackmodtageren.

Med 360° Feedback er det muligt at sammenholde flere interessenters oplevelse af adfærd og performance i én og samme proces og herved få et mere nuanceret billede af 'virkeligheden'.

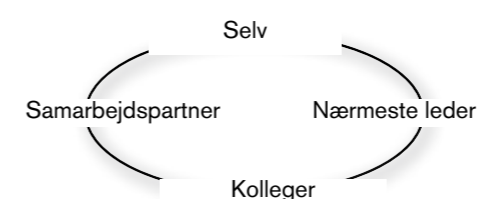
360° Feedback giver et helhedsorienteret statusbillede af performance, sådan som den opleves og opfattes af de enkelte interessenter – medarbejdere, ledere samt interne og eksterne kunder mv.

Mange af os har desuden en stærk tro på, at vi i vor daglige omgang med kolleger, kunder og medarbejdere har god fornemmelse for, hvordan vi opfylder de forventninger, vi skal. Som regel går det godt, men undertiden træffer vi vore beslutninger på, hvad vi tror, fremfor på konkret viden. Vi glemmer at spørge målrettet og kvalificeret ind til omgivelsernes oplevelse af vores performance. Hertil kommer, at denne tilgang sjældent er så struktureret og konkret, at den kan give et konkret og operationelt handlegrundlag at arbejde videre ud fra.



360° Feedback kommer 'hele vejen rundt'

Via feedback fra alle vinkler opnås et bredere og mere objektivt perspektiv på performance og adfærd. Endvidere mindskes risikoen for at kritiske kompetencer 'glemmes' som følge af, at kolleger fra forskellige niveauer omkring fokuspersonen oftest vil have forskellige erfaringsgrundlag at observere og evaluere den pågældende person ud fra.



360° Feedback er et stærkt personligt udviklingsværktøj. Det giver værdifuld information til den enkelte om, hvordan kolleger og andre samarbejdspartnere oplever en – og hvordan de ser ens stærke og svage sider. Et billede af, hvor effektiv den enkelte er i forhold til de jobmæssige opgaver – og en god støtte for den enkeltes personlige og jobmæssige udvikling.

Erfaringen viser, at systematisk anvendelse af 360° Feedback kombineret med solid opfølgning og coaching er et stærkt motiverende udviklingsværktøj – en effektiv metode til at sikre bedre performance gennem varige ændringer af adfærd og handlinger.

360° Feedback sikrer ejerskab og engagement. Men 360° Feedback adskiller sig ikke kun ved at involvere en bredere kreds af interessenter.

Research viser, at 360° Feedback, hvor man selv har udpeget egne respondenter, opleves som værende langt mere fair og troværdig end traditionel top-down feedback. Primært fordi feedbacken flyttes fra at blive oplevet som bedømmelse til at blive oplevet som konstruktiv vejledning. Feedbackens effekt og motivationen for handling bliver derfor større. Feedback fra kolleger og kunder er en af de bedste veje til at motivere til forandring.

Feedback baseret på jobrelevante situationer accepteres hurtigere end vurderinger baseret på abstrakte ideer. Med fokus på det konkrete er den enkelte bedre i stand til at fastholde sit fokus på, hvad der skal gøres for at styrke egen jobperformance.

I en tid hvor teamwork erstatter hierarki, og hvor den enkelte medarbejder søger mening og indflydelse på egen situation, giver 360° Feedback-konceptet samtidig mulighed for at skabe involvering, deltagelse og engagement.



➤ Jørgen C. Friis, partner, E-stimate

Styrkebaseret performancemåling

Evaluering, effektmåling og vurdering er begreber, som ofte sammenknyttes med performancemåling. Og mange hælder derfor mod det skeptiske omkring performancemåling.

Vejet – og fundet for let...

Performancemålingens fokus på den personlige adfærd får mange til at opleve, at den vil afspejle dele af personligheden, og det kan være svært at skulle evalueres på netop disse ting.

Men metoden kan rent faktisk også bruges til at kaste lys over positive kompetencer og evner, som mange ikke selv er klar over – en angrebsvinkel de færreste har anlagt. ➤

- > Antagelsen om, at vi motiveres til forandring på baggrund af negativ feedback, kan kritiseres. Forskningen viser at fokus på styrker har langt større effekt – og erfaringerne fra praksis, med at anlægge en positiv vinkel på performanceudvikling med 360 Feedback, peger i samme retning.

„Når man skal igennem sådan en 360° evaluering, så er man rimeligt fokuseret på, at det er for at finde fejlene, fordi man skal blive bedre. Så man glemmer, at det kan vendes om og give mange positive oplysninger.”

„Det faldt mig efterfølgende naturligt at spørge: Kunne jeg have gjort det anderledes? Det havde jeg ikke gjort før. Det at få feedback blev afdramatiseret på en utrolig positiv måde, og det er den største gevinst.”

„Jeg er blevet evalueret tidligere. Det var en vejleder, der var lidt rundt hist og pist og spørge, hvordan det var gået. Her stiller man – ikke bare ét – men 15 og 20 mennesker de samme spørgsmål – spørgsmål, som jeg selv kender og har forholdt mig til. Det gør denne metode mere objektiv, og det er en enorm styrke.”

Opsamling

- Observationer fra flere kilder er mere pålidelige (reliable) og mere gyldige (valiable)
- 360 Feedback opleves psykologisk af modtageren som mere troværdig og meningsfuld end "single-feedback" – og er derfor en mere effektiv igangsætter for udviklingstiltag.
- En person, der sammenligner opfattelsen af egen arbejdsmæssig adfærd, med omgivelsernes oplevelse af samme adfærd, forventes at opnå større selverkendelse
- Erkendelse og accept af udviklingsbehov giver øget chance for forandringstiltag
- 360 Feedback vurderes derfor som en mere effektiv metode til at identificere og ændre adfærd, som påvirker organisatoriske mål – end "single-feedback". ■

GODE RÅD TIL PERFORMANCEUDVIKLING MED 360° FEEDBACK

GODE RÅD TIL PERFORMANCEUDVIKLING MED 360° FEEDBACK

De væsentligste forudsætninger for et succesfuldt 360° forløb er:

- At der informeres konkret, tydeligt og vedvarende om formål og metode.
- At konsekvenser/opfølgingsaktiviteter er tydeliggjorte.

Lige så væsentligt for en succesfuld proces er:

- At feedbackmodtageren har mulighed for at sparre med en professionel facilitator.
- At facilitator har indgående kendskab til 360° processer, og selv har gennemgået en 360°
- Facilitator bør ikke være involveret som andet end facilitator i forhold til feedbackmodtager

GODE RÅD TIL OPBYGNING AF SPØRGERAMME

- Klarlæg indikatorer for god performance
- Konkret – omsæt til observerbar adfærd
- Keep it simple – formuler kort og præcist
- Kvalitativ feedback er vigtigt – uddyb de kvantitative svar

GODE RÅD TIL OVERLEVERING AF 360° FEEDBACK

- Skab en god ramme omkring tilbagemeldingen
- Arbejd med det, modtageren finder relevant – "Dette er vigtigt for mig"

- Hold fokus på at "finde veje frem" – og ikke på fejl...
- Hold feedbackmodtageren på sporet – afvis (bort)forklaringer
- Husk at alle ikke har samme udviklingspotentiale
- Husk at afsætte den nødvendige tid

FIF TIL GENNEMGANGEN AF 360° RAPPORT

- Den første information skal være nøgtern – med fokus på det tekniske
- Forklar rapportens opbygning i en neutral rapport før tilbagelevering
- Feedbackmodtageren skal efterfølgende selv kunne læse og forstå.
- Pointér, at der er tale om en pejling af performance
- Begynd på generelt niveau – og bliver mere detaljeret
- Forklar, hvornår en forskel er værd at bemærke (signifikant forskel)
- Forklar dem, der er skuffede, at ingen performer i top på alle områder
- Fokuser på styrker – uden at negligere "huller under vandlinjen"
- Erfaringen er, at "hullerne" skal feedbackmodtagerne nok se

OPFØLGNINGEN ER ESSENTIEL

- Den skal have et formål
- Den skal have et klart mål
- Lav præcise aftaler om, hvornår og hvordan
- Vigtigt med små milepæle – skab hurtige sejre

Har du et spørgsmål inden for mangfoldighed, sygefravær eller socialt ansvar, eller ønsker du at høre mere om PID's CSR-rådgivning, så kontakt Lars Nellemann på mail ln@cabiweb.dk eller på 8620 8384



CSR-RÅDGIVNING FOR DIG

Hvad gør du, hvis en af dine medarbejdere viser sig at være psykisk sårbar? Hvordan får du held med at lede etnisk mangfoldige medarbejdergrupper? Og hvor begynder du, hvis du ønsker at formulere en trivselspolitik?

Kender du også til disse og lignende spørgsmål? Så er der hjælp at hente i CSR-rådgivningen om mangfoldighed, sygefravær og socialt ansvar, som PID–Personalechefer i Danmark tilbyder i samarbejde med CABI. Lars Nellemann, cand. merc. og ph.d., er PID's ekspert, når det kommer til din virksomheds muligheder for at tage et socialt ansvar i forbindelse med forebyggelse, fastholdelse og rekruttering af medarbejdere med særlige behov.