

Få styr på 360° tilbagemelding

(Peiperl, M.A.(2001): Getting 360 Feedback Right, Harvard Business Review, Jan. 2001: p. 142-148)

Man bliver let tilbøjelig til at styre ved hjælp af tal, når man driver en stor og kompliceret virksomhed fremad samtidig med, at der sker mange ting rundt omkring, der også skal tages hensyn til. Tal er komprimerede udtryk for de komplekse ting, man skal forholde sig til, og tal kan bearbejdes.

Det er også blevet populært at bruge tal i forbindelse med de kvalitative sider af ledelse: ledelsens effektivitet og gennemslagskraft, det organisatoriske klima, graden af holdånd i en gruppe o.s.v. En af de former for måling, som vinder kraftigt frem, er den såkaldte 360° ledervurdering. Det vil sige en tilbagemelding i skemaform til den enkelte leder skabt ved at personer "hele vejen rundt" om den pågældende besvarer enslydende spørgeskemaer om vedkommendes adfærd.

Kan man næsten forestille sig et mere komplet og samtidig snildt værktøj til at vurdere andres og egen adfærd som leder? Et spejlbillede rundt om personen uden døde vinkler?

Erfaringerne med denne slags værktøj har imidlertid delt debattørerne i to: tilhængerne som netop siger, at det er snildt og så skeptikere eller modstandere, der hævder at målingerne lægger beslag på mange ressourcer uden at tilføre tilstrækkelig værdi i forhold til de plager, målingerne påfører de involverede. Hertil kommer en mængde argumenter for, at målingerne i øvrigt ikke giver nogen reelle informationer om det målte. Der "snydes" nemlig i form af fortielser, falsk ros og ris, "politiske" signaler og så videre.

Maury A. Peiperl har skrevet en prisværdigt klar, nuanceret og tankevækkende lille artikel om emnet. Forfatteren er grundlæggende positivt indstillet over for evaluering af lederadfærd generelt og anvendelse af 360° analyser konkret. I artiklen anerkendes en stor del af kritikken. Frem for alt anerkendes det, at der er så udtalt skepsis over for brugen af undersøgelserne, at der alene af den grund må gøres noget, hvis man skal fortsætte med det.

Forfatteren fokuserer specielt på den del af undersøgelserne, der handler om vurdering af sideordnede personer. Kritikere siger, at det kan være o.k. at blive vurderet af sine foresatte og af sine medarbejdere; men det kan ikke forventes at føre noget positivt sted hen, at sideordnede skal vurdere hinanden.

Indvendingerne resumeres som fire paradokser - tilsyneladende modsætninger (se nedenfor). Herefter bruges resten af pladsen til at belyse og imødegå paradokserne baseret på mange års forskning og praksis, men senest en kvalitativ undersøgelse fra 17 forskelligartede amerikanske virksomheder.

<p>1. Rolle-paradokset</p> <p>Man kan ikke samtidig være både sideordnet og dommer.</p>	<p>2. Paradokset om gruppepræstation</p> <p>Når der fokuseres på enkeltindivider udsættes hele gruppen for risiko.</p>
<p>3. Måle-paradokset</p> <p>Jo lettere det er at give en tilbagemelding, desto vanskeligere er det at bruge den til noget.</p>	<p>4. Paradokset om belønninger</p> <p>Når tilbagemelding til sideordnede vejer tungest, hjælper det mindst.</p>

1. Rolle-paradokset

Det er en af de hyppigste indvendinger. Der findes utallige eksempler på, at der ikke gives ærlige tilbagemeldinger imellem sidestillede med allehånde argumenter: man vil ikke skade andre for ikke siden at skade sig selv, hvis man havde kritik ville man hellere give den direkte, ...

2. Paradokset om gruppepræstation

Hvis de sidestillede udgør en gruppe vil deres gensidige loyalitet og kollektive selvfølelse få dem til at styrke fællesskabet ved at tage afstand fra/ignorere/sabotere kravene om tilbagemeldinger udefra. Forfatteren understreger, at der nødvendigvis må tages højde for gruppedynamiske realiteter. Desuden er det uhensigtsmæssigt at organisere i grupper for derefter at underminere med at bedømme individuelt.

3. Måle-paradokset

Hvordan kan man gengive kvalitative vurderinger med kvantitative teknikker? Hvilke handlingsanvisninger skal man udlede af tilbagemeldinger i form af tal?

4. Paradokset om belønninger.

I mange (amerikanske) tilfælde knyttes lønregulering til resultatet af bedømmelserne. Det har en tendens til at rette al opmærksomhed mod resultater frem for delinformationer og begrundelser. Hvis omvendt der ikke er en kobling imellem aflønning og bedømmelse er der tendenser til at ignorere resultaterne!

Afslutningsvis understreger Maury Peiperl, at gode resultater med 360o vurderinger forudsætter, at man opfatter det som en fortsat udviklings- og læreproces for alle involverede. Der er også 5 gode råd til ledelsen:

- Giv synlig opbakning til brugen af bedømmelserne
- Bed selv om tilbagemelding og gå aktivt ind i deltagernes brug og fortolkning af resultaterne som led i en udvikling af samarbejdet og organisationen
- Medvirk til at de involverede jævnligt får mulighed for at træne systematisk tilbagemelding – i små grupper og små doser
- Gør opmærksom på de fremskridt i form af praktiske forbedringer (bedre kontakt, motivation, øget service, besparelser etc.), der er resultat af anvendelsen af bedømmelserne – frem for at fremhæve enkelte ledes høje scorer
- Lad ledere vide det, hvis de ikke gør nok ud af at give tilbagemeldinger til deres sidestillede. Eller endnu bedre: lad dem få det at vide af de bedømte selv.