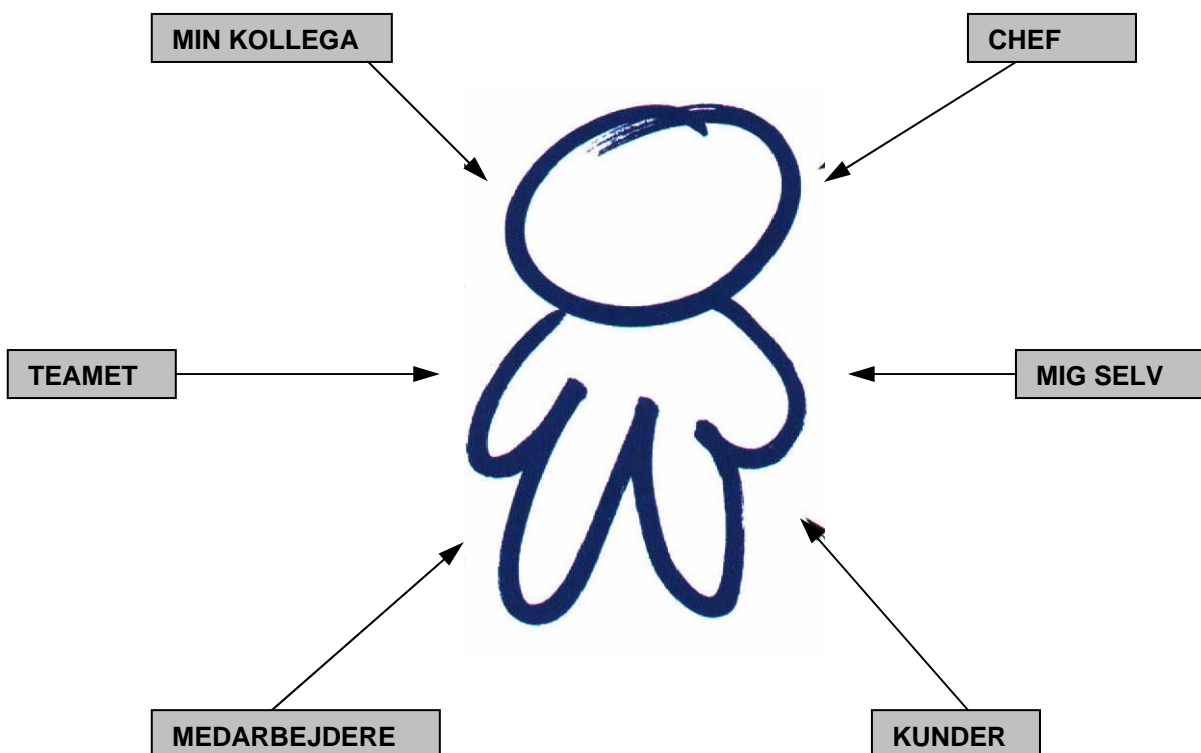


360° feedback ...

...er anvendelse af virkelighedens verden til målrettet leder, team og medarbejderudvikling



Metoden bygger på feedback fra en række forskellige *interessenter* omkring lederen, medarbejderne, gruppen eller teamet! - og i nogle situationer også fra kundene!

360° feedback er lederens og/eller medarbejdernes møde med virkeligheden. Ikke din egen virkelighed, men interessentenes virkelighedsopfattelse!

En leder bedømmes ikke på det han siger, men på det som *opfattes* og det han eller hun *gør!*

360° feedback er derfor ingen personlighedstest, *men en konkret struktureret feedback fra de personer lederen eller medarbejderne i det daglige fungerer sammen med!*

360° feedback afdækker og identificerer hullerne i osten - det betyder mulighed for at åbne en konstruktiv dialog om lederens, medarbejdernes, gruppens eller teamets udfordringer!

Virkelighedens og hverdagens udfordringer?

- Hvordan ser/oppfatter min chef, mine medarbejdere og kolleger mig som leder?
- Hvilke styrker har jeg, set med andres øjne? - og hvilke svage sider bør jeg arbejde med? - ser andre styrker hos mig som jeg selv ikke var klar over?
- Hvordan opfatter mine kolleger mig som holdleder? - og bidrager jeg til udviklingen af god korpsånd?
- Hvilke forskelle er der i den enkelte interessentgruppes opfattelse af mig?

Tidligere er ledere oftest blevet bedømt på faglige kundskaber.

I en flad organisastionsstruktur bliver lederen ofte mere generalist og i hverdagen er der mange aspekter af en leders eller medarbejders opførsel, som en chef ikke ser; f.eks. hvordan han/hun kommunikerer, motiverer, planlægger osv.

For at kunne lede og coache i rigtig retning, vil det være værdifuldt at kunne se lederen eller medarbejderne i et bredere perspektiv. Det er bl.a. her 360° feedback er et godt værktøj. Målet er at få startet en dialog med

udgangspunkt i *interessentenes virkelighedsopfattelse* af lederens kompetencer på følgende væsentlige områder:

- Problemløsning
- Planlægning
- Kontrol
- Personligt lederskab
- Relationer
- Ledelse
- Kommunikation

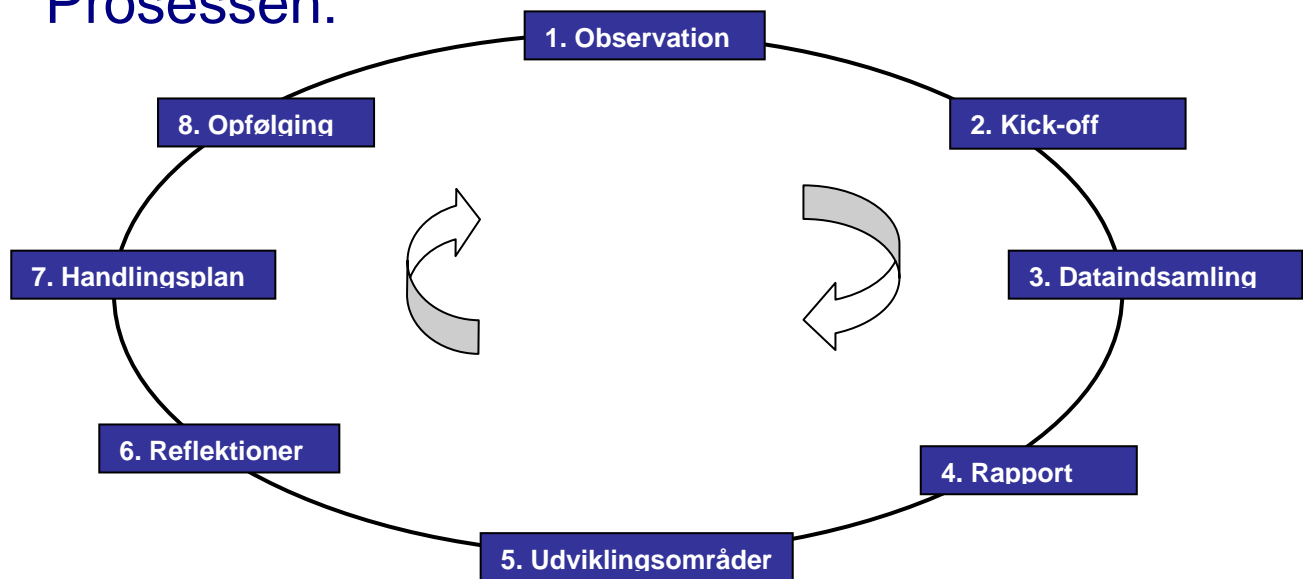
Alle er nøjleområder, der er afgørende for at kunne virke som en fremgangsrig leder, chef, inspirator og coach.

Disse 7 kompetenceområder beskrives ud fra 35 udsagn. Disse udsagn fokuserer ikke på en bestemt lederstil med karakteristisk, som god eller dårlig, rigtig eller forkert ledelse, men beskriver **adfærd**, dvs. hvordan andre opfatter **mig!**

Det overordnede mål med 360° feedback er at tilvejebringe et grundlag for udarbejdelse af en individuel og målrettet handlings- og udviklingsplan - enten for lederen, teamlederen, teamet eller gruppen. Målet er desuden at skabe en forretningsorienteret **dialog** mellem interne interessenter i virksomheden.

- F E E D B A C K -
- D I A L O G -

Proessen:



1. Observation

2. Kick-off

- grundig briefing, udvælgelse af interessenter; ofte een leder, 4-6 medarbejdere og 3-5 kolleger samt afklaring af praktiske spørgsmål

3. Dataindsamling

- indhentning af interessentenes anonyme besvarelser af skemaer online via web eller på papir

4. Udarbejdelse af 360° feedback rapport

- de udfyldte skemaer og respondenter chekes og der udarbejdes rapporter efter nærmere specifikation

5. Styrker/udviklingsområder (består af 3 dele)

- feedback på de enkelte kompetenceområder samt en grafisk oversigt som viser hvordan de forskellige interessenter/grupper har bedømt lederens adfærd i forhold til hver enkelt faktor
- en sammenstilling af, hvordan de tre forskellige grupper har besvaret de enkelte udsagn, vist som *top 5* (styrker) som kan videreudvikles og

bund 5 med forslag til hvilke områder der kræver udvikling

- grundlag for individuel personlig handlings- og udviklingsplan

6. Selvindsigt, refleksion og bearbejdning

- typisk afsættes 14 dage til at gennemtænke det, som er kommet frem og tale med interessentene for at få afdækket den konkrete oplevede adfærd, som ligger til grund for resultaterne

7. "Kontrakt" med mig selv

= **handlings- og udviklingsplan**

- udarbejdelse af en detaljeret og specifik personlig handlings- og udviklingsplan

8. Opfølgning på ændret adfærd

- fornyet bedømmelse gennemføres ofte 10-12 måneder senere for at dokumentere udviklingen

Der bør altid gives tid til refleksion, bearbejdning og eventuelt dialog med interessentene før der udarbejdes en personlig handlings- og udviklingsplan. Planen skal have aksept i omgivelsene og hos den det drejer sig om, hvis den efterfølgende proces skal være konstruktiv.

Før en organisation, en leder eller en gruppe/team iværksætter en udviklingsproces, er det afgørende, at udgangspunktet er kortlagt og erkendt af de deltagere, som indgår i processen.

Consultingtools-dk kan tilbyde et bredt udvalg af værktøjer indenfor 360° feedback.

Fællestræk ved alle værktøjerne er:

- at de bygger på et fair, pålideligt og veldokumenteret grundlag, som sikrer at den enkelte selv kan arbejde videre med egen udvikling
- at de er meget overskuelige i sin struktur og opbygning
- at de er meget konkrete samt handlings- og udviklingsorienterede
- at de blot beskriver observerbar adfærd, dvs. det andre kan se og høre!
- at de fokuserer på start af egen udvikling

- at de er koblet til forbedret effektivitet og udvikling af social kompetence
- at de fokuserer på og motiverer til adfærdsændring

Arbejdet gennemføres af certificerede konsulenter/instruktører.

Mulighederne i din virksomhed?

- Vi gennemfører, overvåger og kontrollerer hele processen
- Vi uddanner egne certificerede interne konsulenter
- Vi gennemfører processen tilpasset den enkelte virksomhed, dvs. baseret på virksomhedens egne normer, værdier og kultur
- Vi coacher gerne i udviklingen af ledergrupper, team og grupper i virksomheden
- Vi fungerer som sparringspartner for intern videreudvikling

Et forskningsprojekt gennemført af Industrial Society i England peger på at det kun vil være et spørgsmål om tid inden du blir involveret i et 360 grader feedback projekt:

- *For tiden bruger 90% af alle virksomheder den traditionelle chef/medarbejdersamtale til vurdering af medarbejderne*
- *Blot 5% af lederne regner med at dette vil være standard om 10 år.*
- *42% af respondenterne i undersøgelsen mente at den mest anvendte metode om 10 år vil være en eller anden form for 360 grader feedback.*

Der findes en række analyseværktøjer, som betegnes som 180°, 360°, 400°, 540°, op/ned/sidevejs-feedback eller lignende. Fælles for dem alle er at det drejer sig om en systematisk bearbejdning af data om individer eller grupper samlet ind fra interessenter i omgivelserne.