

Modenhedsmodel for feedbackkultur



Feedbackkultur - en modenhedsmodel

Modenhedsmodellen for feedbackkultur giver et nuanceret indblik i, hvor moden eller veludviklet feedbackkulturen er i en given organisation. Modellen består af syv forskellige dimensioner og fem niveauer, der sammenholdes for at identificere en feedbackkulturs modenhed.

Modenhedsmodellen kan både fungere som et diagnosticerings- og refleksionsredskab.

Som redskab til diagnosticering kan modellen bruges til at

- analysere og vurdere feedbackkulturen i en given organisation
- identificere potentiale for at udvikle den samlede feedbackkultur i en given organisation
- etablere en strategi for, hvordan en organisations feedbackkultur kan styrkes.

Som redskab til refleksion kan modellen bruges som afsæt for dialog om feedbackkultur og om organisations egne ønsker til udvikling af feedbackkulturen.

Modellen er skabt af ph.d. Charlotte Albrechtsen, cand.mag. Anni Pedersen og ph.d. Tine Wirenfeldt Jensen, som tilsammen har mange års erfaring med undervisning i og formidling af god feedbackpraksis og udvikling af materiale til feedbackaktiviteter.

Nedenfor gennemgår vi først modellens syv dimensioner én for én og dernæst dens fem niveauer. På feedbackkultur.dk kan du se tre cases, som viser hvordan modellen kan bruges til at forstå og udpege udviklingspotentialer i forhold til feedbackkultur i forskellige organisationer.

Modellens dimensioner

Modenhedsmodellen for feedbackkultur rummer syv forskellige dimensioner (de horisontale farvede felter), der er centrale for at forstå og analysere feedbackkulturen i en given organisation. Dimensionerne sætter fokus på både et organisatorisk, praktisk og ledelsesmæssigt niveau.

Generel holdning til feedback

Dimensionen beskriver hvordan medarbejdere og ledelse overordnet forholder sig til feedback: Opfattes feedback overhovedet som relevant, og hvor mange er henholdsvis positive og skeptiske over for feedback? Den generelle holdning til feedback afspejler, hvor forankret og udbredt feedback er i organisationen, og hvor accepteret det er, at der arbejdes med feedback.

Kendskab til feedbackmetoder

Hvor udbredt er kendskabet til feedbackmetoder er i organisationen? I organisationer med en umoden feedbackkultur er kendskabet i bedste fald overfladisk, og i en organisation med en udviklet feedbackkultur har alle kendskab til feedbackmetoder og forholder sig reflekteret til dem.

Brug af feedbackmetoder

Denne dimension omhandler, i hvilket omfang organisationens medarbejdere arbejder bevidst med metoder til feedback, og hvor struktureret dette arbejde er. Jo mere moden feedbackkulturen i en organisation er, jo mere udbredt og struktureret er brugen af metoder. Et kendetegn ved den fuldt udviklede feedbackkultur er, at medarbejderne ikke bare bruger metoder til feedback, men deltager i systematisk udvikling af dem.

Initiering af første feedback

Hvor tidligt i processen igangsættes de første feedbackaktiviteter? Jo mere udviklet feedbackkulturen i organisationen er, jo tidligere i processen indtænkes og gennemføres feedbackaktiviteterne.

Indtænkning af feedback i samlede arbejdsprocesser

Hvor godt er feedbackaktiviteterne integreret i organisationens øvrige arbejdsprocesser? Det beskriver denne dimension. På laveste trin er der ikke nogen integration, og på højeste trin indgår feedbackaktiviteter i alle arbejdsprocesser.

Accept af ressourceforbrug på feedbackaktivitet

Denne dimension beskriver, hvor accepteret det er at bruge ressourcer på feedbackaktiviteter i organisationen. Accepten (eller manglen på samme) kan stamme fra både kolleger og ledelsen. Ressourcer kan være fx egen og andres arbejdstid, midler, kurser o.a. Jo mere udviklet feedbackkulturen er, jo mere accepteret er det at bruge ressourcer på feedbackaktiviteter. I organisationer med en fuldt udviklet feedbackkultur er ressourcer til feedbackaktiviteter en fast del af budgettet.

Ledelsesmæssigt fokus på at styrke feedbackkultur

Dimensionen beskriver det ledelsesmæssige fokus på at understøtte og styrke feedbackkulturen i organisationen. Dette fokus viser sig blandt andet ved, at der er ledelsesmæssig opbakning til at afsætte ressourcer til feedback, og ved at det fra ledelsens side klart kommunikeres, at der er en forventning om brug af feedback i organisationen. Jo mere udviklet feedbackkulturen er, jo højere er den ledelsesmæssige forventning til at feedback indtænkes i alle arbejdsprocesser. I den mest modne feedbackkultur er feedback indskrevet i organisationens strategiske grundlag.

Modellens niveauer

Modenhedsmodellen for feedbackkultur består af fem niveauer (de vertikale bokse). Niveauerne relaterer sig til de forskellige dimensioner, som er beskrevet ovenfor. En organisation placerer sig sjældent entydigt i ét niveau, men kan være på ét niveau inden for én dimension og på et andet niveau inden for en anden dimension. Det fremgår også af de tre cases, som optræder sidst i dokumentet. Ofte vil der dog tegne sig et generelt, samlet billede.

Intet fokus på feedback

På første stadie er der intet fokus på feedback, hverken fra medarbejdere eller ledelsens side. En organisation på dette stadie har intet kendskab til feedbackmetoder og ingen interesse i at bruge metoderne. Det potentiale, der ligger i feedback, vil ikke være synligt for organisationen. Der vil derfor ikke være kendskab til feedbackmetoder blandt medarbejderne eller ledelsen, og der vil heller ikke være ledelsesmæssig opbakning til at bruge dem. Dette niveau adskiller sig fra de andre ved, at en organisation på dette niveau ikke også samtidig kan være placeret på andre niveauer.

Begyndende interesse for feedback

På andet stadie er der en spirende interesse for feedback. Det viser sig ved, at enkelte medarbejdere begynder at anvende feedback sporadisk - typisk sent i arbejdsprocessen. Medarbejderne opsøger evt. feedbackmetoder tentativt. Det vil ofte være personer med erfaring med at anvende feedback fra en anden stilling eller i kraft af deres arbejdsområde.

De fleste medarbejdere vil have enten neutrale eller negative holdninger til feedback, der af nogen vil opfattes som spild af tid. Medarbejdere, der efterspørger feedback fra kollegaer eller ledelsen, vil paradoksalt nok af nogle opleves som mindre gode til at løse deres arbejdsopgaver, fordi deres feedbackønske opfattes som et udtryk for usikkerhed eller uselvstændighed. Der er hverken nogen forventning om eller opbakning til feedbackaktiviteter fra ledelseslaget.

Begyndende forståelse for feedback

På tredje stadie er den positive holdning til feedback vokset. Andelen af personer i organisationen, der er positive over for feedback, er omtrent lige stor som andelen af personer med en neutral eller negativ holdning til emnet. Der bliver inkorporeret nogle metoder til feedback, som dog bliver brugt uden nævneværdig systematik. Visse feedbackaktiviteter møder ledelsesmæssig opbakning, men der er risiko for, at denne opbakning ikke bliver synliggjort for organisationen som helhed.

Brugen af feedback hviler meget på enkelte medarbejdere, der kan gå forrest i forhold til at udvikle organisationens feedbackkultur. Det gør samtidig feedbackkulturen sårbar på dette stadie: Hvis de medarbejdere, som er engagerede i feedback, forsvinder, risikerer

organisationen ikke at bevæge sig videre fra dette stadig eller endda at vende tilbage til et tidligere stadie.

Engagement i feedback

På fjerde stadie er der et flertal af personer, der er positivt stemte overfor feedback i organisationen. De fleste har kendskab til feedbackmetoder, og feedback anvendes rutinemæssigt og systematisk i forbindelse med mange arbejdsprocesser. Der er fra ledelsens side opbakning til de fleste feedbackaktiviteter, men på dette stadie arbejdes der endnu ikke strategisk med feedback i forhold til organisationen som helhed.

Der er en risiko for, at feedbackkulturen ikke udvikler sig yderligere, hvis der ikke tilføres kompetencer til fortsat udvikling af feedback og feedbackmetoder (i form af medarbejdere, undervisning o.a.) Tilføres den nødvendige viden ikke, er der risiko for at feedbackaktiviteter bliver brugt i sammenhænge, hvor det giver for ringe udbytte, både læringsmæssigt og økonomisk.

Feedback integreret i organisationens arbejdsprocesser

På femte og sidste stadie er feedbackkulturen i organisationen fuldt udviklet. Feedback er en helt fast del af organisationens kultur og identitet, og alle ser værdien af feedback. Der arbejdes proaktivt og langsigtet med feedbackpraksisser, og det er et arbejde, som ledelsen ikke bare bakker fuldt op om, men også forventer.

På dette stadie er der risiko for, at personer i organisationen holder op med at orientere sig i den fortsatte udvikling inden for feedback, fordi de opfatter sig selv og egne praksisser som de øverste eksperter. Men uden fortsat inspiration til og kritisk refleksion over egen praksis er der risiko for, at organisationen ikke fortsat får det fulde udbytte af feedback samt at nye medarbejdere ikke integreres optimalt i feedbackkulturen.

Albrechtsen, Charlotte; Pedersen, Anni & Jensen, Tine Wirenfeldt. 2017.