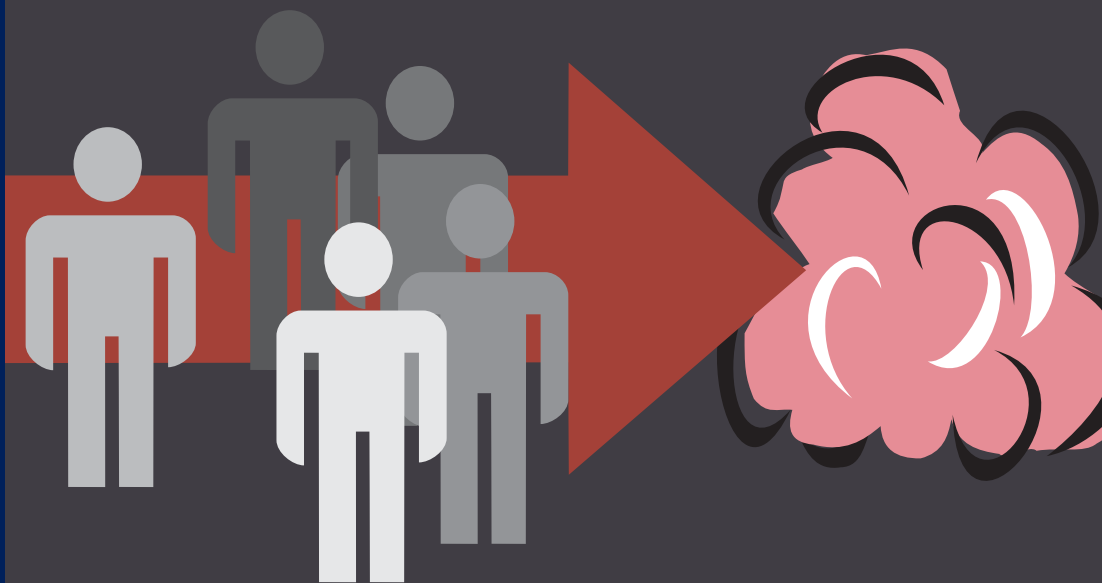


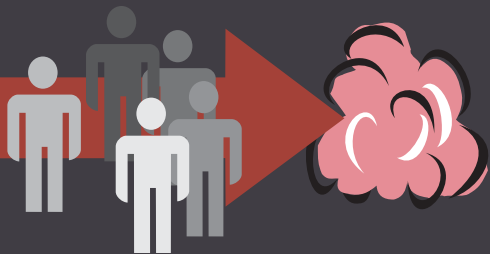
Sejr Meldgaard



360 graders procesanalyser

Svaret er udvikling – hvad var spørgsmålet?

Jurist- og Økonomforbundets Forlag



360 graders procesanalyser

360 graders analyser er en struktureret metode til såvel personlig som organisatorisk udvikling, hvor der gives et billede af relationerne til omverdenen og interessenterne. Metodens styrke er det organisatoriske perspektiv. Den individuelle udvikling bringes i sammenhæng med organisationens udviklingsproces.

Skal organisatoriske udviklingsprocesser og forandringsaktiviteter lykkes, kræver det i høj grad et fælles billede af fremtidige mål. Enighed om og forståelse af fælles mål har som forudsætning en struktureret og forpligtigende dialog via et fælles sprog, så forskellige virkelighedsopfattelser forenes.

360 graders procesanalyser kan være en kvalificeret anledning til en sådan dialog.

Et centralt budskab i bogen er processer. De individuelle analyser og interessentperspektivet skal via processer forankres og omsættes til handlinger, der kan indfri målene.

Bogen indeholder en række afprøvede værktøjer til 360 graders analyser. I caseform vises hvordan de kan benyttes, men især hvordan resultaterne tolkes og bringes i sammenhæng. Jævnfør bogens undertitel; det er vigtigt at vide hvad man spørger om - inden spørgsmålene stilles.

Sejr Meldgaard, mag. art. i Filmvidenskab og exam. art. i Nordisk Filologi. Stifter og indehaver af konsulentvirksomheden Meldgaard MMMM. Tidligere ansat som direktionssekretær, personaleudviklingschef og kommunikationschef i større danske virksomheder. Arbejder med forandring og udvikling i form af individuel rådgivning og træning, samt tværorganisatorisk udvikling og samarbejde. Målet er at gøre ledere og medarbejdere bedre til selv at løse de ledelsesmæssige opgaver.

Sejr Meldgaard

360 graders procesanalyser

Svaret er udvikling – hvad var spørgsmålet?



Jurist- og Økonomforbundets Forlag
2003

Denne side er købt på www.ebog.dk og er omfattet af lov om ophavsret.

Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervmæssig brug.

Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

360 graders procesanalyser
Svaret er udvikling - hvad var spørgsmålet?

1. udgave

© 2003 by Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Alle rettigheder forbeholdes.
Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse eller
mangfoldiggørelse af denne bog eller dele heraf er
uden forlagets skriftlige samtykke ikke tilladt
ifølge gældende dansk lov om ophavsret.

Omslaget er tilrettelagt af: Morten Højmark
Tryk: Gentoft Tryk
Indbinding: Damm's Bogbinderi, Randers

Printed in Denmark 2003
ISBN 87-574-0649-9
E-bog 978-87-574-9078-7

Jurist- og Økonomforbundets Forlag
Lyngbyvej 17
Postboks 2702
2100 København Ø

Telefon: 39 13 55 00
Telefax: 39 13 55 55
e-mail: fl@djoef.dk
Homepage: www.djoef.dk/forlag

Indholdsfortegnelse

Forord	IX
1. Introduktion	1
1.1 Forandring – trussel eller mulighed	1
1.2 Svaret er udvikling – men hvad var spørgsmålet ... ?	2
1.3 Er ikke-læring mulig?	5
1.4 Ka’ det svare sig ... ?	7
2. Organisationsudvikling – Personaleudvikling	11
2.1 Identitet – Image – Profil – Strategi	14
Ad: Identitet	15
Ad: Image	21
Ad: Profil	26
Ad: Mål	31
Ad: Værdier	35
Værdier og resultater	38
Øvelser til kapitel 2	40
3. Forandring – trussel eller mulighed?	51
Er forandring attraktivt?	51
3.1 Benægte	53
3.2 Modvirke	61
3.3 Undersøge	71
3.4 Forpligte	75
3.5 Tro, håb og ansvarlighed	77
Øvelser til kapitel 3	85
4. Find-fem-fejl – eller	89
4.1 De spørgsmål vi stiller, bestemmer hvad vi finder	91
4.2 Det vi finder bestemmer, hvad vi taler om	95

4.3	Det vi taler om, bestemmer vort billede af fremtiden	96
4.4	Vort billede af fremtiden bestemmer, hvad vi får	100
5.	Anerkendende organisationsudvikling	103
5.1	En faseopdelt udviklingsproces	104
	Ad 1: Opdagelsesfasen	105
	Ad 2: Drømmefasen	107
	Ad 3: Designfasen	108
	Ad 4: Realiseringsfasen	109
5.2	Konsulenten som konflikttyv	110
5.3	Det angstfrie rum	112
5.4	Konsulenten som katalysator	115
	Øvelser til kapitel 5	118
6.	Ledelsesmæssige dilemmaer	121
	Øvelser til kapitel 6	135
7.	Kommunikation er også at lytte	141
7.1	Fordele ved at lytte	142
7.2	Hvorfor er det svært at lytte?	143
7.3	At lære at lytte	148
7.4	Regler for at lytte	149
8.	Interessentanalyser	153
8.1	Hvad er 360° feedback?	153
8.2	En anledning	155
8.3	Hverken test eller videnskab	156
8.4	Standard eller skræddersyede analyser	157
8.5	Anvendelsesmuligheder	158
8.6	Udarbejdelse af interessentanalyse	160
8.7	360° processen	161
	Fase 1 – Afklaring af formålet med undersøgelsen	162
	Fase 2 – Organisering og sammensætning af arbejdsgrupper	171
	Fase 3 – Planlægning og tidsfastlæggelse	175
	Fase 4 – Information	194
	Fase 5 – Konstruktion af spørgsmålsfamilier og spørgsmål	197
	Fase 6 – Aftestning af spørgsmålenes anvendelighed	210

Fase 7 – Information til interessentkredsen	211
Fase 8 – Produktion og distribution	212
Fase 9 – Besvarelse	213
Fase 10 – Rapportudarbejdelse	217
Fase 11 – Præsentation af rapport	217
Fase 12 – Resultatformidling	218
Fase 13 – (Decentral) opfølgning	219
Fase 14 – Evaluering	220
Øvelser til kapitel 8	222
9. Feedback/feedforward	225
9.1 Identitet og evaluering	229
9.2 Mål – og rammer	232
9.3 Pausen – en refleksion og æstetisk nydelse	235
9.4 Omverdenstyret – eller	236
9.5 At gøre sig spilbar	238
9.6 Udvikling – men i forhold til hvad ... ?	239
9.7 Tydeliggørelse af hjørneflag	242
9.8 Solidaritet – til salg?	244
9.9 At vælge sin chef med omhu	245
9.10 Succes mål	247
9.11 Faktorernes orden er ikke helt lige gyldig	249
Øvelser til kapitel 9	253
10. Matchproces	255
10.1 Hvad virker?	256
Enig – Vigtig – Forskel	257
10.2 Fokusering	264
Ad: Produkt	265
Ad: Norm	266
Ad: Temaer	268
Ad: Analyse-præmis	271
10.3 Den problematiserende vinkel	276
10.4 Besvarelse i forhold til mål	282
10.5 Benchmarking	283
10.6 Kompetencemålinger	284
10.7 Kontekst-skift	286

11. Opfølgning	289
11.1 Hvordan	289
12. Afslutning	301
Appendix – Internetbaseret analyseværktøj	307
Meldgaard – MMMM – og 360° feedback	307
Litteratur	309

Forord

I en hule med ryggen mod indgangen sidder der nogle mennesker lænket sammen. Uden for hulen skinner solen, men de lænkede kan kun se hulens bagvæg. Det betyder, at hver gang noget bevæger sig forbi hulens indgang, bliver hændelsen synlig for fangerne som skygger på bagvæggen. Fangernes virkelighed er det, der foregår på bagvæggen, og de opfatter derfor også skyggebillederne på væggen som virkelige genstande. Billederne bliver gjort til genstand for en grundig udforskning – og ifølge den græske filosof Platon er det sådan, den empiriske videnskab er opstået. Den er altså ikke videnskab om virkelige genstande, men derimod om skygger oplevet af fanger i en hule (Jørgensen, 2002).

360° analyser har det på samme måde med virkeligheden – for nogen er de blot skyggebilleder af virkeligheden, mens de for andre er empirisk videnskab. Hvad der er rigtigt kommer i høj grad an på, om man sidder i hulen eller står udenfor.

Hvis man som Platon i »Staten« forestiller sig, at en af fangerne fra hulen blev frigjort og vedkommende fik mulighed for at komme ud i solskinnet – hvad ville der så ske. Den frigjorte fange ville sikkert hurtigt forstå, at det han havde set på hulevæggen ikke var hele sandheden, men kun en skygge af samme forårsaget af solens lys.

Men hvis den befriede fange så efterfølgende vender tilbage til hulen for at delagtiggøre de tilbageblevne i sin indsigt, vil han givetvis få problemer. Fangerne vil møde ham med vantrø og aggression, for hans beretning ændrer radikalt på deres hidtidige virkelighedsopfattelse baseret på 'empiriske data'. Men ifølge Platon er den, der har skuet sandheden, forpligtet til at dele sin indsigt med andre, også selvom det kan koste knubbede ord og rettergang.

Mødet mellem forskellige virkelighedsopfattelser skabte altså ifølge Platon for et par tusinde år siden nemt knubbede ord. Og sådan er det såmænd stadig. Der er ikke så meget nyt under solen – måske bare lidt flere huler ...

De knubbede ord kan også skyldes, at der reelt ikke var nogen *erkendelsesinteresse* – for som Habermas har påpeget, så udspringer enhver erkendelse af en erkendelsesinteresse. Erkendelse er altså bestemt af, hvilken interesse den erkendende *selv* har i at gøre de erkendelser, som vedkommende gør. Så selv om Platon betoner, at viden forpligter – så kan denne forpligtelse jo ikke nødvendigvis også skabe sulten hos de lænkede i hulen efter at blive belært om den »rigtige virkelighed«. Kunsten består derfor i at få indflydelse uden at ville have ret. For man kan få så meget ret, at man til sidst ikke længere har indflydelse.

Dette dilemma lever vi som ansvarlige samfundsborgere, som forældre, som ledere med hver dag – og som regel lykkes det jo. Men undertiden er kompromiserne også så blodfattige og kringlede, at lysten til at afprøve de nye muligheder udebliver, for selv om der måske nok er blevet indgået et kompromis, så er der ikke skabt et *fælles billede af fremtiden*.

Kompromiset er for handelspræget til at give positiv hjertebanken med det resultat, at forandringen udebliver. Og måske er det også bare skygge-billeder ...

Fælles billeddannelse kræver et *fælles sprog* – et sansepræget og æstetisk sprog, hvorigennem vi kan skabe *transcendens* (Adorno, 1972) mellem de forskellige virkeligheder, respektfuldt og uden nødvendigvis at ville redesigne den; en transcendens som på én og samme tid respekterer de forskellige virkeligheder, og som sætter sig på nethinden, i hjertekulen eller hvor det nu er, vi lagrer indtryk af sansemæssig og æstetisk karakter. Den transcendent oplevelse bevæger og forstyrrer som god kunst: blander forskellige sanseindtryk, forskellige virkeligheder, forstærker, isolerer, forvrænger. Der behøver ikke nødvendigvis at være en modsætning mellem tro og viden – kunsten tilbyder en sansepræget platform. »Sproget« kan derfor også godt være ordløst – og i stedet komme til udtryk som en følelse, som en handling.

Mange af de mest effektive (virksomheds)kulturer er ordløse – de er bare – og afkodningen af »her-hos-os-budskabet« foregår intuitivt og sansemæssigt. Under forudsætningen af altså at der sker en afkodning ...!

For at kunne forstå koden, for at kunne bevæge og blive bevæget, men også for at undgå usikkerhed og gætteleg er det nødvendigt at *iscenesætte sprogliggørelsen* – erkendelse sker igennem sprogliggørelse: sproget benævner (Wittgenstein, 1998). Så derfor skal vi også skabe *anledninger* til dialog om de forskellige virkelighedsopfattelser.