

UDVIKLINGEN AF EN GENERISK PROGRAMTEORI FOR STYRKELSEN AF FEEDBACKKULTURER

Et programteoretisk blik på feedbackkultur i organisationer

Masteruddannelsen i Læreprocesser med specialisering
i ledelses- og organisations psykologi (LOOP)
4. semester

Masterprojekt

Studerende: Danni Liljekrans

Studienummer: 20190234

Vejleder: Jacob Brix

Institut for læring og filosofi, Aalborg Universitet

Afleveringsdato: 7. januar 2021.

Antal anslag: 116.970

Abstract

Feedback culture is increasingly a buzzword in organizations as a means to improve organizational efficiency, employee well-being and overall to strengthen the organizations ability to compete in fast-evolving markets. Feedback culture is however a complex social phenomenon that makes it difficult to approach the task of strengthening an organization's feedback culture.

This thesis aims to develop a generic program theory for strengthening an organization's feedback culture; the mechanisms, context and outcomes, as a first step in providing a thorough overview and guide that can assist in the pursuit of answering the question: "When one wants to strengthen an organization's feedback culture; where does he or she begin?"

The thesis is structured around program theory and has a two-part approach; a theoretical and an empirical. The theoretical part is a synthesis of existing literature on feedback culture in organizations, primarily based on the work of London & Smither (2002) and Baker, Perreault, Reid & Blanchard (2013). In the empirical, qualitative approach I interview a group of six ambulance instructors who themselves have undertaken a project in their organization to improve their feedback culture to understand their mental models. The focus group interview is used as a basis for discussing the initial generic program theory.

Four main mechanisms are identified: A desire to grow, role modelling, social proof and reminders, and six context categories are identified that moderate the mechanisms. The empirical study supports especially role modelling and reminders as important mechanisms and provide a novel example of a physical notepad that serves as both a structure that guides and an organizational artefact that reminds employees of feedback in a busy day.

The thesis adds to the existing literature with the first version of a generic program theory for strengthening feedback culture in organizations but requires further validation and testing. The thesis does not provide an answer to the initial question of "where to start", but the generic program theory can hopefully provide a useful overview as a starting point.

Indholdsfortegnelse

Abstract	1
1 Indledning	4
1.1 Problemstilling	5
1.2 Præcisering og afgrænsning af problemformulering	6
1.3 Valget af Falck ambulancekorps som case	6
1.4 Læsevejledning	7
2 Metodologi	9
2.1 Videnskabsteoretisk ståsted - Kritisk Realisme	9
2.2 Programteori som metodisk rammeværktøj og mål	10
2.2.1 Underliggende generative mekanismer	12
2.2.2 Udviklingen af og målet med en programteori	13
2.3 Metoden strækker sig ud over projektet	14
2.4 Afrunding	15
3 Individuel feedback og feedbackkultur	16
3.1 Feedback og feedbackkultur er komplekse fænomener	16
3.2 Et historisk blik på feedbackforskning – fra et simpelt til et komplekst problem	17
3.3 Individuel feedback og læring	18
3.4 Feedbackkultur	20
3.5 Opsamling	24
4 Generisk programteori for en feedbackkultur-indsats	24
4.1 Outputlogik – hvad bidrager en stærk feedbackkultur til?	25
4.2 "Context is king"	26
4.3 Feedbackkulturens mekanismer & kontekster	30
4.3.1 Et ønske om forandring - diskrepans mellem en oplevet og ønsket tilstand	30
4.3.2 Rollemodellering	30
4.3.3 Social Proof & Konsistens	31
4.3.4 Påmindelse	31
4.3.5 Andre mekanismer & anti-mekanismer	32
4.3.6 Opsamling og diskussion	33
4.4 Indikatorer i programteorien	35
4.5 Afrunding & delkonklusion	36
5 Lokal Programteori gennem empirisk undersøgelse i Falck	37
5.1 Casebeskrivelse – Feedbackkultur i Falck	37
5.2 Metode - empirisk undersøgelsesdesign	39

5.2.1	Instruktørers mentale modeller gennem fokusgruppeinterview	39
5.3	<i>Behandling af kvalitativ empiri</i>	41
5.4	<i>Analyse af kvalitativ empiri</i>	41
5.4.1	Output & outcomes	41
5.4.2	Mekanismer	44
5.4.3	Kontekst	46
5.5	<i>Lokal programteori for Falcks feedbackprojekt</i>	53
5.5.1	Metoderefleksion	53
6	Diskussion af programteorierne	54
6.1	<i>Psykologisk tryghed</i>	55
6.2	<i>Skal man prioritere kvantiteten af feedbackdialoger eller den resulterende læring først?</i>	55
6.3	<i>Hvad betyder dét, hvilke ord vi bruger?</i>	56
6.4	<i>Hvad er konsekvensen af manglende incitamenter?</i>	56
6.5	<i>Man lærer også noget ved at give feedback</i>	57
6.6	<i>Afrunding</i>	57
7	Metodekritik	58
8	Konklusion	58
9	Perspektivering	59
10	Litteraturliste	60
11	Bilag 1 – Falck materialer	64
12	Bilag 2 – Interviewguide	69
13	Bilag 3 – Interview transskriberet	71

1 Indledning

Dette masterprojekt handler om feedbackkultur og dét at ”starte det rigtige sted”, når man vil styrke feedbackkulturen i en organisation.

Jeg er én af fire partnere i virksomheden Feedwork, hvor vi har fokus på feedback og feedbackkultur. Vi hjælper både organisationer med det strategiske arbejde med feedback og læring, og med den operationelle træning af ledere og medarbejdere i dét at give og opsøge feedback af høj kvalitet. I vores arbejde oplever vi, at mange organisationer ønsker at feedback kommer tættere på hverdagen fremfor at være et årligt eller halvårligt fænomen. Vi oplever også, at organisationer ønsker at medarbejdere kan give hinanden feedback, fx fordi de arbejder i teams, hvor kolleger ofte er den nærmeste og muligvis mest fagligt kompetente kilde.

Feedback er naturligvis blot et middel til et mål, som oftest er en variation af ønsket om at sikre organisationens evne til at konkurrere på et evigt udviklende marked. Naturligt nok.

At styrke en feedbackkultur så feedback bliver et hyppigere foretagende og/eller ét med større udbytte er dog ikke ligetil. Det er et komplekst problem, hvor mange faktorer påvirker effekterne af de indsatser, der laves, og kan sågar risikere at have modsatrettede effekter. I et meta-studie fra 1996 fandt forskerne Kluger & DeNisi fx at 38% af feedbackinterventionerne resulterede i direkte forværret performance (Kluger & DeNisi, 1996). Dette er selvom flere studier peger på at feedback er en essentiel del af en læreproces (van der Rijt, van de Wiel, Van den Bossche, Segers, & Gijssels, 2012). Kigger man til forskningen i feedback, har den fra ca. 1980 til starten af 2000 primært fokuseret på kvantitative målinger af enkelte parametre af feedbackinteraktionen og dermed reduceret dét at lykkes med feedback og feedbackkultur til et simpelt eller i bedste fald kompliceret problem, dvs. ét der kan bestemmes en løsning til, hvis blot man har tilstrækkelig viden om situationen og er dygtig nok (Funnel & Rogers, 2011). Kahmann & Mulder, forfatterne til et litteraturreview fra 2011 af feedbackforskningen, beskriver denne overforsimpling og mener at den muligvis forklarer resultaterne i det ovenstående meta-studie af Kluger & DeNisi (Kahmann & Mulder, 2011). Men hvad gør vi så?

1.1 Problemstilling

Et spørgsmål der ofte rejser sig, når en organisation ønsker at styrke deres feedbackkultur er: "Hvor starter vi?" eller "Hvad gør vi først?" Nyere forskning og litteratur om feedback og feedbackkultur giver konkrete men generelle handlingsanvisninger (fx London & Smither, 2002), men der tages ikke højde for den organisatoriske kontekst og målet med feedbackkulturen (Kahmann & Mulder, 2011).

En metafor, der kan være hjælpsom til at beskrive problematikken, er den om "landskab versus landkort". *Landskabet* er sådan virkeligheden "er" når man kigger på den, underforstået, at hvad øjet kan se, afhænger af det videnskabsteoretiske ståsted og hvad man vælger at hæfte sig ved. *Landkortet* er derimod et redskab, som kan hjælpe med at navigere i landskabet, men der er på forhånd nogen, som har valgt, hvad der er med og hvad der er udeladt på landkortet. I denne masteropgave, vil jeg undersøge hvad der skal indgå i et generelt landkort, når man skal navigere i feedbackkultur-landskabet. Ét metodisk greb, der muliggør at udvikle dette landkort, stammer fra virkningsevaluering. Her er et grundlæggende værktøj 'programteorien', som er en 'model' af de antagelser man har om, hvordan et program eller en række indsatser virker, under hvilke omstændigheder og for hvem (Krogstrup, 2016) og som er velegnet til komplekse problemer (Rogers, 2008). En programteori for arbejdet med at styrke en feedbackkultur har jeg ikke kunne finde i litteraturen, og i billedsprog mener jeg derfor, at der mangler et generelt landkort (en generisk programteori kan vel siges at være en art skabelon), som kan være fundamentet og udgangspunktet for at udarbejde et brugbart specifikt landkort til den konkrete og unikke organisation (altså en *lokal* programteori). Spørgsmålet er også, om det overhovedet er muligt at udvikle et "brugbart landkort". Det er dét, jeg vil undersøge på sigt og som leder mig til opgavens problemformulering, der er første skridt på vejen.

Jeg vil i masteropgaven opstille en generisk programteori for styrkelsen af en feedbackkultur med udgangspunkt på den ene side i en teoretisk syntese af kendt litteratur og på den anden side i undersøgelsen af en konkret case.

Projektet får dermed både et teoretisk og et empirisk element. Det empiriske element består i at udarbejde en lokal programteori på baggrund af samarbejdet med en case-virksomhed, som danner grundlag for en diskussion og revurdering af den generiske

programteori. Samlet er det min forhåbning at undertegnede og læseren gøres klogere på den oprindelige nysgerrighed: Hvor starter man, hvis man vil styrke feedbackkulturen i en organisation?

1.2 Præcisering og afgrænsning af problemformulering

Den metodiske ramme som opgaven anvender er programteori. Jeg anvender Funnel & Rogers begrebsapparat til programteori (Funnel & Rogers, 2011) som foldes ud i metodeafsnittet, og arbejder med begreberne 'generisk' programteori, som er en kontekst-uafhængig model og en 'lokal' programteori. Den generiske kan bruges som udgangspunkt for at skabe en lokal kontekstspecifik programteori for en organisation.

Når jeg skriver feedbackkultur, tager jeg desuden udgangspunkt i London & Smithers' definition, som fokuserer på en "stærk feedbackkultur":

"En stærk feedbackkultur er én, hvor medarbejderne kontinuerligt får, opsøger og anvender formel og uformel feedback til at forbedre opgaveløsningen."

(London & Smither, 2002, s. 84, egen oversættelse)

Det er en pragmatisk definition, som fokuserer på at forbedre opgaveløsningen og dermed også på (udover at få og opsøge) at *anvende* feedback.

Anden del af problemformuleringen, som fokuserer på den empiriske undersøgelse af en case, er første skridt i det iterative arbejde det er at revurdere og justere den generiske programteori med afsæt i de empiriske resultater.

Fra den oprindelige nysgerrighed på at undersøge om man kan udvikle et brugbart 'landkort' og til den aktuelle problemformulering ligger en naturlig afgrænsning idét jeg i denne fokuserer på den initiale udvikling og ikke efterprøvningen. Årsagen hertil skyldes til dels samarbejdet med case-virksomheden, som er emnet for næste afsnit.

1.3 Valget af Falck ambulancekorps som case

Mit arbejde med feedback har bragt mig på sporet af to instrumenter til at kunne måle på parametre eller indikatorer, der udtrykker forskellige parametre relateret til feedbackkultur

(Feedback Orientation og Feedback Environment, som uddybes senere). Da Falcks chef for ”Kvalitets- og Udviklingsafdelingen” (KUA) kontaktede mig i efteråret 2020 og fortalte, at de ville køre en e-læringskampagne for deres 2000 Falckreddere, anede jeg muligheden for at teste disse to instrumenter i en dansk kontekst med en før- og eftermåling.

Falck fortæller selv, at de har haft den udfordring at ambulanceredderne ikke oplevede den feedback de modtog fra Falck-instruktørerne som konstruktiv og motiverende. Christian, en leder i Falck Region Midtjylland udtalte at redderne var ”direkte bange for feedback” i en indledende telefonsamtale med mig, og det ville de gerne arbejde med i 2020/2021.

Falck er inddelt efter regionerne i Danmark og i Region Midtjylland planlagde Falck i starten af 2020 nogle temadage for deres reddere til afholdelse i efteråret 2020. Her var feedback var på dagsordenen og nationalt valgte Falck også at fokusere på feedback. Af praktiske hensyn blev den nationale indsats et e-læringsbaseret feedback-tema for deres ca. 2000 ambulanceredderne. En del af e-læringsprogrammet ville bestå af en række træningsvideoer, som vi i Feedwork har produceret og lagt frit tilgængeligt online. Dette var anledningen til at de kontaktede mig – for at indhente vores samtykke.

Der er flere tidspunkter i processen hos Falck, hvor forskellige parter har taget stilling til det spørgsmål jeg også stiller her i opgaven: Hvor starter man, hvis man vil styrke en feedbackkultur. Dette sammenfald, samt muligheden for at teste de førromtalte instrumenter i en dansk kontekst på et stort antal personer, gjorde at Falck blev valgt som case til specialet. Samarbejdet med Falck strækker sig dog ud over omfanget af masteropgaven, hvilket påvirker de metodiske overvejelser i opgaven her. Dette forhold forklares i afsnit 2.3, hvor jeg skitserer et metodisk landkort. Falck-casen og de metodiske overvejelser knyttet hertil beskrives yderligere i kapitel 5, hvor den lokale programteori udvikles på baggrund af empiri.

1.4 Læsevejledning

Masterprojektet er bygget op således at videnskabsteori og metode introduceres samlet i kapitel 2, dog med undtagelse af den empiriske undersøgelsesmetode, som er beskrevet i kapitel 5, hvor den er mest relevant. I kapitel 3 adskiller jeg hvad ”individuel feedback” og

”feedbackkultur” er og etablerer et sprog for feedbackkultur gennem en syntese af litteraturen, som anvendes i resten af opgaven. Afsnittet om individuel feedback er hovedsageligt beskrivende og kan evt. springes over af læseren, som er bekendt med feedback-litteratur.

I kapitel 4 udarbejdes en generisk programteori for styrkelsen af en feedbackkultur, som allerede besvarer en del af projektets problemformulering. Dette fokus videreudvikles i kapitel 5, som indeholder den empiriske del af opgaven og afsluttes med en lokal programteori for feedbackprojektet i Falck. Den generiske og lokale programteori danner afsæt for diskussionen i kapitel 6, som afslutningsvis nuancerer syntesen af feedbackkultur-teorien i den generiske programteori med praksis-erfaringer. Kapitel 7-9 afrunder opgaven med metodekritik, konklusion og perspektivering.

2 Metodologi

I dette kapitel redegøres i første afsnit for valget af kritisk realisme som videnskabsteoretisk ståsted og de begreber der er forbundet hermed, som har relevans for opgaven. Kapitlets andet afsnit er et metodeafsnit. Her beskrives valget af programteori, som er den teoretiske ramme, der anvendes i specialet. Det empiriske undersøgelsesdesign og analysestrategien hører på sin vis hjemme her, men foldes som beskrevet ud i kapitel 5, hvor det anvendes.

2.1 Videnskabsteoretisk ståsted - Kritisk Realisme

Valget af videnskabsteoretisk ståsted handler om den position, hvorfra jeg betragter verden. Heri indgår både ontologi, dvs. læren om det værende, og epistemologi – erkendelsesteori, dvs. hvad er mulighederne for at opnå viden om det værende. Valget af videnskabsteori former hvad vi kan se og erkende, og fordrer samtidig valg i den metodiske tilgang og de konklusioner der kan drages (Egholm, 2014). Således hænger metoden og det videnskabsteoretiske ståsted også sammen i denne opgave, hvor den oprindelige interesse i at anvende dele fra virkningsevaluering på opgavens genstandsfelt (feedbackkultur) naturligt lægger op til valget af kritisk realisme som metateori. Fælles er et ønske om at afdække underliggende strukturer og mekanismer.

Kritisk realisme som videnskabsteoretisk retning opstår i 1970'erne, hvor Roy Bhaskar betragtes som ophavsmand. Bevæggrunden er oprindeligt et opgør med positivismens empiriske og naive realisme, hvor der sættes lighedstegn mellem vores erfaringer om verden og verden selv – hvad kan kaldes den 'epistemiske fejlslutning'. Og yderligere formes den kritiske realisme i årene derefter som en kritik af postmodernismens rene subjektivitet uden erkendelse af en objektiv verden (Andersen, 2007).

Kritiske realister betragter verden i tre niveauer. Ét niveau er det 'transitive domæne', som indfanger empirien – dvs. individers subjektive observationer af fænomener og begivenheder (observationer, som altid vil være sociale og historisk betingede). De to næste niveauer sammenfatter det intransitive niveau. Dette er den ontologiske dimension, som dels er et dybt strukturelt niveau med mekanismer, som ikke er direkte observerbare og dels et *faktisk* niveau med fænomener og begivenheder, der reelt sker, men som ikke

observeres (Egholm, 2014). Man kan tænke på det filosofiske spørgsmål: Hvis et træ vælter i skoven, og ingen hører det, lavede det så en lyd?

Hovedinteressen i den kritiske realisme er at afdække disse (ofte ubevidste) strukturer og mekanismer, som påvirker menneskers handlinger. Menneskesynet i kritisk realisme er dermed også socialt og individuelle intentioner er således reelt ikke individuelle, men i stedet resultatet af de usynlige og ubevidste strukturer. Afdækningen af de dybe niveauer og mekanismer søges ikke for at udtrykke en kausalitet, men dog en sammenhæng mellem årsag og virkning. Man betragter et udsagn eller konklusion som sand, hvis det kan sandsynliggøres, at de dybe strukturer og mekanismer, der er blevet afdækket, rent faktisk eksisterer uafhængigt af forskerens fortolkning. Da det intransitive niveau aldrig kan påpeges empirisk, fordi det ikke er observerbart, kan et udsagns sandhed kun efterprøves ved at fortolke de mønstre, der optræder i en undersøgelse, som udtryk for mekanismer og dybe strukturer (Egholm, 2014, s. 118).

Styrken ved denne videnskabsteoretiske position i forhold til mit masterprojekt er at kunne inddrage de strukturelle forhold som påvirker hvordan vi forstår en feedbackkultur og hvilke kræfter der påvirker mennesker heri. Det giver med andre ord mulighed for at indfange feedbackkulturens sociale kompleksitet, som er nødvendig i en holistisk tilgang (Andersen, 2007).

Det videnskabsteoretiske ståsted er som nævnt tæt koblet til opgavens overordnede teoretiske ramme, som er virkningsevaluering og tilhørende programteoretisk tænkning. Dette er emnet for det følgende afsnit, som naturligt fortsætter nogle af betragtningerne fra dette afsnit.

2.2 Programteori som metodisk rammeværktøj og mål

I specialet tager jeg en programteoretisk tilgang med fokus på at kunne bidrage med en programteori for styrkelsen af en feedbackkultur.

Programteori (engelsk: Program Theory) stammer fra evalueringsfeltet, særligt virkningsevalueringen, som er den danske betegnelse for realistisk evaluering (Krogstrup,

2016). Formålet med en virkningsevaluering at undersøge "hvad der virker for hvem og under hvilke omstændigheder" (Pawson & Tilley, 1997). Det centrale værktøj i virkningsevaluering er programteori(er), som er et forsøg på at åbne den sorte boks, hvori omsætningen fra indsatser til effekter foregår (Krogstrup, 2016). Programteorien beskriver *antagelser* om, hvordan og hvorfor en indsats forventes at virke (Pawson & Tilley, 1997), hvilket netop bidrager til den forståelse, dette speciale stræber efter at opnå – en bedre forståelse af hvordan og hvorfor indsatser, der søger at styrke en feedbackkultur, virker.

En programteori forsøger at forklare en sammenhæng, uden at påstå at kunne forudse en kausal sammenhæng, og beskrives som kumulativ, dvs. programteorien konstant kan udvikles til at blive en bedre beskrivelse af de antagelser om sammenhængen mellem indsats og effekt (Funnel & Rogers, 2011). I tråd med den kritiske realisme, er det ontologiske udgangspunkt i virkningsevaluering og programteori, at der findes en virkelighed "derude"; men at den er lagdelt i niveauer, hvorfor visse niveauer ikke kan observeres direkte af forskeren. Dette betyder, at den opnåede viden om "virkeligheden" altid vil være afhængig af konteksten, usikker og tidsbegrænset i sin gyldighed (Pawson & Tilley, 1997).

Programteorier indeholder som de mest væsentlige bestanddele tre grundlæggende elementer. Pawson & Tilley beskriver programteorier med såkaldte CMO-konfigurationer, som er sammenhænge mellem disse: Context (C), Mechanism (M) og Outcome (O). Som formel kan det opstilles således (Pawson & Tilley, 1997):

$$\textit{Kontekst} + \textit{Mekanisme} = \textit{Outcome}$$

Det er hypoteser om, at et givent program virker (O) på grund af de mekanismer (M), som kun kommer til udtryk under bestemte omstændigheder (C). CMO-konfigurationer på formel er dog ikke den eneste måde at beskrive eller visualisere sin programteori på. I opgaven her anvender jeg en logisk model, som skaber et grafisk overblik. Begrænsningen heri, er at en logisk model fremstiller et billede af en simpel kronologisk bevægelse mellem modellens bokse, mens virkeligheden vil være mere emergerende med påvirkning på kryds og tværs af modellen (Funnel & Rogers, 2011).

Programteorier kan både indeholde en *handlingsteori* og en *forandringsteori*.

Handlingsteorien beskriver, hvordan et program eller en indsats skal udføres (gennem indsatser), og forandringsteorien beskriver antagelserne omtalt ovenfor - om hvad der virker, for hvem og under hvilke omstændigheder (Krogstrup, 2016). Handlingsteorien vil i dette speciale primært blive beskrevet under den lokale programteori for casen med Falck mens forandringsteorien er det gennemgående emne for hele masteropgaven.

I et evalueringsøjemed, vil man have øje for en række indikatorer, som enten teoretisk, empirisk eller efter erfaring vil være et udtryk for programmets effekt. Indikatorerne er konkrete parametre, artefakter m.m., der kan måles på (Funnel & Rogers, 2011). De kan inddeles i tre kategorier: Strukturindikatorer, procesindikatorer og resultatindikatorer.

2.2.1 Underliggende generative mekanismer

Mekanismer svarer på spørgsmålet: "Hvad er det, der får indsatserne til at give det ønskede outcome?" Mekanismer beskrives også som de *underliggende mekanismer*, fordi det ofte er nødvendigt at gå "under overfladen" af det observerbare for at forklare, hvordan ting virker (Pawson & Tilley, 1997). Inden for den sociale verden, er der to niveauer af mekanismer:

"Social mechanisms are thus about people's *choices* and the *capacities* they derive from group membership." (Pawson & Tilley, 1997, s. 66)

Oversat, kan vi sige at sociale mekanismer handler om *agens* og *strukturer*. I en kontekst af feedback, kan mekanismer være noget "inden i mennesket" (stadig socialt forankret), men det kan også være et fysisk artefakt. Mekanismer forekommer både i et mikroperspektiv og i et makroperspektiv (Pawson & Tilley, 1997). Pawson & Tilley beskriver mekanismer som *generative*, hvilket kan hjælpe med at skelne mellem mekanisme og kontekst:

"The idea is that the mechanism is responsible for the relationship itself. A mechanism is thus not a variable but an account of the make-up, behaviour and interrelationships of those processes which are responsible for the regularity".
(Pawson & Tilley, 1997, s. 68)

Denne del af teorien har stort sammenfald med den kritiske realisme – disse generative mekanismer er således et ontologisk spørgsmål. De kritiske realister vil sige, at

mekanismerne findes, men kan aldrig observeres – kun ved at observere outcomes og indikatorer, kan vi med tiden sige noget mere præcist om, hvilke mekanismer, der er på spil.

Indenfor feltet af feedback, vil eksempler på mekanismer i et mikroperspektiv kunne beskrives med fx motivationsteori og meningsskabelse m.m. Det er de psykologiske mekanismer, som i den rigtige kontekst kan *generere* adfærd. Meso- og makroperspektivet, der knytter sig til mekanismer på gruppe/organisationsniveau, kan fx omhandle rollemodellering som beskrevet af London & Smither (2002), som blandt andet påvirker normer og forventninger til medarbejdere, eller strukturelle mekanismer.

Det er vigtigt at pointere at mekanismer ikke beskriver en *kausalforbindelse* til effekten eller outcome, men at forbindelsen er *kontingent*, hvilket betyder at den kunne være anderledes. Dette kan skyldes at et outcome er produktet af flere mekanismer, som virker i forskellig grad, på samme tid, og det kan skyldes at mekanismer aktiveres på forskellig vis afhængig af konteksten (Andersen, 2007).

2.2.2 Udviklingen af og målet med en programteori

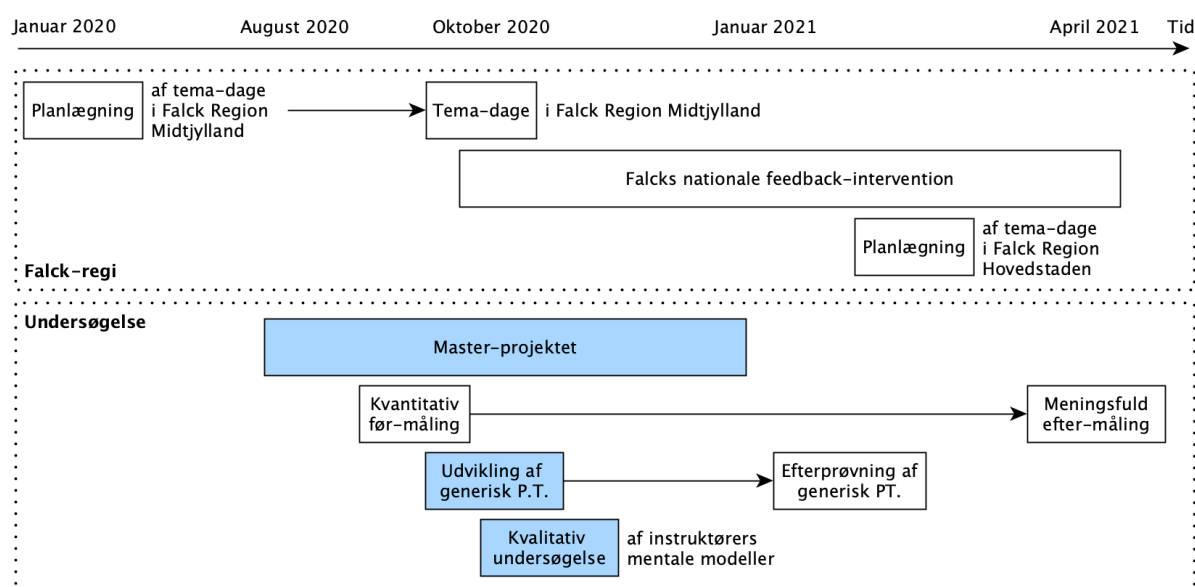
Der er flere metoder til at udvikle en programteori, og interessenter man kan involvere, som hver bidrager med fordele og ulemper (Funnel & Rogers, 2011). Der er tre grundlæggende tilgange: *induktiv udvikling (1)*, hvor man udleder programteorien fra empiri, ved fx at observere og lave interviews med deltagere. Dette indebærer også at justere programmet, når nye muligheder opstår. *Deduktiv udvikling (2)*, hvor formel og uformel dokumentation om problemfeltet samt litteratur på området informerer programteorien. Og ved at *formulere mentale modeller for programmets interessenter (3)*, hvor man arbejder med individer eller grupper fra forskellige interessentgrupper, for at forstå deres mentale modeller, dvs. forestillinger om programmets virkemåde og effekt (Funnel & Rogers, 2011, s. 102). I alle tilfælde, er det væsentligt at en god programteori er *testbar*, hvilket indebærer at man fra start gør sig klart hvilke indikatorer, der kan belyse programteoriens komponenter (Ravn, 2020). En del af formålet er at muliggøre selve evalueringen, som programteorien er et værktøj til, men derudover har en programteori også det omtalte kumulative aspekt, som betyder at programteorien løbende udvikles og nuanceres. En del af formålet er således også en formativ udvikling, gennem en præcisering af programteorien til

gavn for fremtidige programmer og interventioner. For at en programteori kan fungere som et generelt hjælpeværktøj må den være generisk. Samtidig er en programteori nødt til at være kontekstspecifik for at være brugbar. Denne dualitet skaber behovet for den 'generiske' og den 'lokale' programteori. Dette beskrives yderligere i næste afsnit.

2.3 Metoden strækker sig ud over projektet

Et godt samarbejde med Falck har betydet, at jeg har valgt at lægge op til en større undersøgelse, hvor denne masteropgave bidrager med de første skridt. Dette skyldes blandt andet interessen og muligheden for at afprøve de omtalte teorier/instrumenter (Feedback Orientation Scale og Feedback Environment Scale) i en dansk kontekst, velvidende at det forventeligt tager 6-12 måneder at kunne måle en forandring (London & Smither, 2002). Dermed strækker dette sig længere end varigheden af masteropgaven.

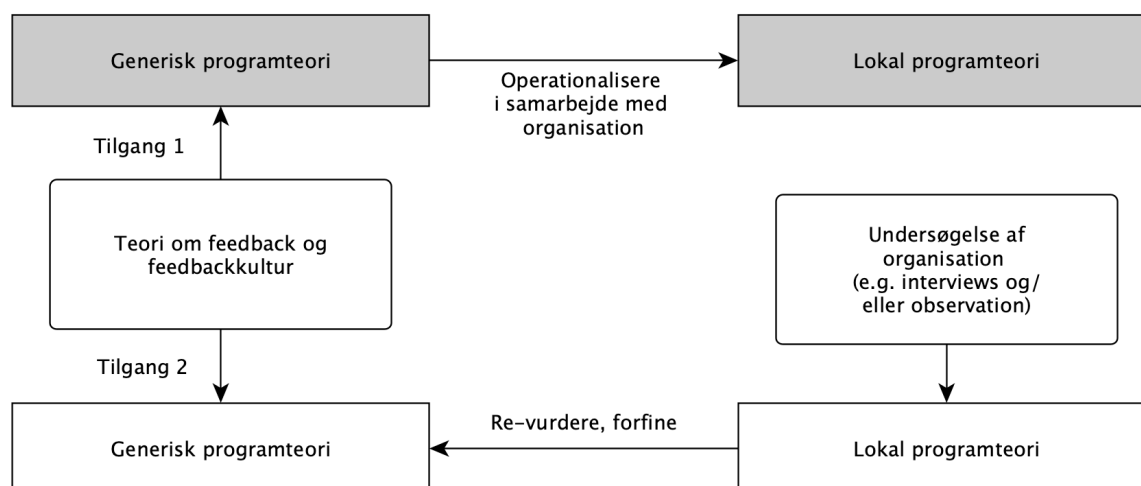
Forløbet i sin helhed er sammen med Falcks forløb skitseret i figuren nedenfor. De blå markeringer er fokus for masteropgaven.



Figur 1. Skitse af dels Falcks fokus på feedback i 2020/2021 samt undersøgelsens elementer heraf. Blå markeringer viser de elementer som er fokus i masteropgaven.

Fordi litteraturen omkring programteori også fokuserer på evaluering, har jeg til tider været forvirret om min egen tilgang i projektet. Målet er som sagt ikke at evaluere en feedback-intervention eller indsats, men at udvikle hjælpeværktøjet – den generiske programteori. Ville man hovedsageligt evaluere et program kunne én tilgang være at udvikle en

programteori deduktivt for at lade sig præge af litteraturen og derefter operationalisere denne i samarbejde med en organisation (Funnel & Rogers, 2011). Dette er vist i "Tilgang 1" i Figur 2. I masteropgaven her anvendes to forskellige tilgange til at udvikle den generiske programteori dog, som også beskrevet i problemformuleringen. Dette er vist i "Tilgang 2".



Figur 2. To metodiske tilgange for udviklingen af en generisk programteori.

I denne opgave vil den generiske programteori således indledningsvist blive udarbejdet deduktivt. Den lokale programteori for Falck-casen, kan i princippet udledes på alle tre måder omtalt i ovenstående afsnit. *Deduktivt*, med udgangspunkt i den generiske programteori og anden viden og teori om feedback og feedbackkultur; *Induktivt* ved at observere medarbejderes adfærd og gennem interviews og workshops; og ved at *undersøge de mentale modeller* hos afgørende medarbejdere i Falck. Disse medarbejdere kan både være ledere, instruktører, Kvalitets- og Udviklingsafdelingen m.m., som har haft indflydelse på programmet. Den sidstnævnte metode er den valgte for masteropgaven, og det empiriske arbejde redegøres der yderligere for i Kapitel 5 – "Lokal Programteori gennem empirisk undersøgelse".

2.4 Afrunding

Med ovenstående redegørelse for det anvendte videnskabsteoriske perspektiv, samt metodeovervejelserne vil det næste kapitel begynde en feltredegørelse af feedback og feedbackkultur, som er det teoretiske underlag, der anvendes i udarbejdelsen af den generiske programteori.

3 Individuel feedback og feedbackkultur

Dette teoriafsnit om feedback og feedbackkultur tager udgangspunkt i et eksisterende litteraturreview om feedback i organisationer fra 2011 (Kahmann & Mulder, 2011).

Forskerne fokuserer på feedback i organisationer, og tager udgangspunkt i følgende

guidende spørgsmål: (1) "What are important research issues in research on feedback? (2)

How is feedback understood and measured? (3) Which are antecedent and correlate

variables of interest?" På dansk har Christensen udgivet bogen "Feedback på

arbejdspladsen", som også omfatter størstedelen af de samme kilder som litteraturreviewet

(Christensen, 2016). Derfor, og af hensyn til denne opgaves omfang, vurderes det at

Kahmann & Mulders litteraturreview udgør en tilstrækkelig kilde til det indledende arbejde

med udviklingen af en generisk programteori. Ved at vælge dette, er jeg klar over, at jeg

mister bredere overblik og en sikkerhed i reviewets resultater, men i en pragmatisk

forståelse er det eksisterende review anvendeligt til at komme i gang med opgavens

primære fokus.

Afsnittet her indledes med en ontologisk overvejelse af feedback og feedbackkultur, som

efterfølges af et kort historisk blik. Dette leder læseren videre til opdelingen mellem

individuel feedback og feedbackkultur.

3.1 Feedback og feedbackkultur er komplekse fænomener

Glouberman and Zimmerman (2002) skrev oprindeligt om tre typer af problemer med tre

letforståelige eksempler: Der findes *simple*, *komplicerede* og *komplekse* problemer. At følge

en opskrift i en kokebog er et simpelt problem. At sende en raket til månen er et

kompliceret problem. At opdrage et barn er derimod et komplekst problem. Forfatterne

forklarer det således:

"Raising one child provides experience but no assurance of success with the next.

Although expertise can contribute to the process in valuable ways, it provides neither

necessary nor sufficient conditions to assure success. To some extent this is because

every child is unique and must be understood as an individual. As a result there is

always some uncertainty of the outcome. The complexity of the process and the lack

of certainty do not lead us to the conclusion that it is impossible to raise a child."

(Glouberman & Zimmerman, 2002, s. vi)

Denne forståelse for feedbackkultur som et komplekst fænomen er en vigtig del af argumentet for at anvende programteori, som netop kan anvendes ved komplekse problemstillinger (Rogers, 2008). Både en god feedbackdialog og en stærk feedbackkultur er komplekse fænomener, og ovenikøbet komplekse sociale fænomener. Der indgår altid mere end én part, og man kan ikke forudsige parternes reaktioner i det øjeblik det første ord er sagt. Feedbackkultur er derudover også et komplekst socialt fænomen: Hvorvidt feedback gives, opsøges og anvendes, afhænger af et utal af parametre *og* medarbejdernes ageren. Feedback er dog i den tidligere litteratur ikke betragtet som et komplekst problem, hvilket belyses kort i det næste afsnit.

3.2 Et historisk blik på feedbackforskning – fra et simpelt til et komplekst problem

Feedback-forskning startede omkring 1980 med et fokus på den enkelte feedbackdialog og effekten heraf (Se fx Ilgen, Fisher & Taylor, 1979 og Nadler, 1979). Fokus ændrede sig derefter til et dynamisk blik på personen – fx kom "feedback-seeking behaviour" i fokus (se fx Ashford & Cummings, 1983), som bl.a. bidrog med et perspektiv om, at feedback opsøges på baggrund af en afvejning af de *opfattede omkostninger* og den *opfattede værdi* en sådan feedback-dialog vil have (Christensen, 2016). Fra midt-90'erne fik "multi-source feedback" (også kendt som 360°-feedback) megen fokus og har det stadig i dag (se fx London & Smither, 1995 og Smither, London & Reilly, 2005). Senere forskning fokuserer på det miljø, der fordrer feedbacksamtaler og tager dermed et mere holistisk og longitudinalt perspektiv på feedback og feedbackkultur (se fx London & Smither, 2002 og Steelman & Levy, 2004).¹ Der er altså forsket i mange aspekter af feedback. Man kan spørge sig selv, om der i det mindste er enighed om, at feedback er godt for organisationer? Det empiriske svar er desværre nej. I et stort meta-studie af empirisk feedback forskning fra 1996, finder Kluger & DeNisi på baggrund af over 23.000 feedback-interventioner, at feedback har en moderat positiv effekt på præstationer i gennemsnit, men at op til 38% af feedback-interventioner

¹ Det historiske blik er baseret på (Kahmann & Mulder, 2011) og (Christensen, 2016).

har ledt til en forværring af præstationer. Der er stadig vigtige aspekter af feedback, som vi endnu ikke forstår, fx indvirkningen af kulturen omkring selve feedback-interaktionen, og årsagen er ikke indlysende (Whitaker & Levy, 2012).

I Kahman & Mudlers litteraturstudie (2011) fremlægges dog en mulig forklaring. Forfatterne beskriver at personers respons på feedback er kompleks, idet feedback giver ”kognitive, følelsesmæssige og adfærdsmæssige reaktioner og at reaktionerne påvirker hinanden” (Kahmann & Mulder, 2011, s. 14), men den tidlige feedback-forskning fokuserede på enkelte komponenter af feedback (fx kvaliteten, leveringen eller relationen) og et udsnit af reaktionerne eller effekterne, fx egen-måling af motivation eller performance ratings fra lederen.

”This is an oversimplification of feedback processes in organizations and could be one reason for the inconsistent findings of Kluger and DeNisi’s (1996) meta-analysis.”
(Kahmann & Mulder, 2011, s. 14)

Nyere litteratur om feedback i organisationer nuancerer emnet ved at se feedback i et dialogisk og systemisk perspektiv, og deler det op i dels enkeltstående feedback-interaktioner og dels den feedbackkultur eller det feedback-miljø, som er *udenom* den enkelte dialog (se fx Kahmann & Mulder (2011), Baker, Perreault, Reid & Blanchard (2013) samt (Steelman & Levy, 2004)). Inspireret heraf deler jeg redegørelsen af feltet op i *individuel feedback* og *feedbackkultur* herunder. I afsnittet om individuel feedback sammenfatter jeg kort den konsensus, der trods alt er, om hvad der bidrager til at feedback leder til læring og kapacitetsopbygning. I afsnittet om feedbackkultur, som er mere centralt for specialet, redegør jeg for den litteratur som anvendes til at udvikle programteorien senere i specialet.

3.3 Individuel feedback og læring

Når det kommer til individuel feedback, er der mange gode råd og overordnede anbefalinger fra litteraturen omkring feedback. Og her er der faktisk en del konsensus. Jeg forsøger i afsnittet at svare på: ”Hvilke faktorer påvirker effektiviteten af en feedbackdialog i en organisatorisk kontekst?” Jeg håber, at afsnittet danner en brugbar kontekst for læseren,

som jeg formoder vil være mere bekendt med disse aspekter af feedback end dem i næste afsnit.

Ashford & Cummings definerer feedback i organisationer således:

“Specifically, feedback is defined as a subset of information available to individuals in their work environment. Feedback is that information that denotes how well individuals are meeting various goals. In the interpersonal realm, feedback involves information about how their behaviours are perceived and evaluated by relevant others. [...]” (1983, s. 372)

Læring ser jeg som medarbejderes opnåelse af en vedvarende kapacitetsændring, og således er i stand til at handle anerledes. Læring initieret af feedback i en organisatorisk kontekst er betinget af en række faktorer, og (sociale) strukturer i organisationen. En vigtig pointe overordnet set i den sociale interaktion, er at feedback kan resultere i en myriade af forskellige reaktioner hos modtageren. Særligt reaktionerne forårsaget af negativ feedback er komplekse og dermed svære at forudse. Derfor anbefales det at anlægge et *styrke-fokus*, dvs. give feedback der ”fokuserer på positiv adfærd og resultater der kommer af medarbejderes viden, styrker og talenter” (Aguinis, Gottfredson, & Joo, 2012, s. 106). Feedback af høj kvalitet er desuden konstruktiv og fokuserer på adfærd/resultater, der er indenfor modtagerens indflydelse (Sommer & Kulkarni, 2012). Fortsat, er den nødt til at være *specifik* og grundig i sin forklaring af den adfærd og de processer, der fører til et ønsket resultat for at den kan handles på (Whitaker & Levy, 2012, Mulder & Ellinger, 2013 og London, 2015). Derudover skal feedback opleves *fair*, hvilket betyder at modtageren bl.a. bedømmes efter samme standard over tid og som andre kolleger (Chory & Kingsley Westerman, 2009). Kuvaas, Buch & Dysvik fandt at konstruktiv feedback fra ledere kun korrelerer positivt med øget performance, såfremt den opfattes at være leveret ”timely”, dvs. i umiddelbar forlængelse af situationen (Kuvaas, Buch, & Dysvik, 2017). Feedback kan både fokusere på fortiden og på fremtiden, nogle gange kaldet *feed forward* (Hattie & Timperley, 2007), men uanset det primære fokus i tid, bidrager et *løsningsorienteret fokus* til at forstå den *ønskede adfærd* frem for den *uønskede adfærd* (Gingerich & Peterson, 2013). Den danske sociolog Anette Prehn forklarer dette fra et neurologisk perspektiv, ved

at feedback ikke må blive for abstrakt, hvilket kan ske, når der fokuseres på den uønskede adfærd fremfor den ønskede (Prehn, 2018). Sidst men ikke mindst, er effekten af enkeltstående feedback mindre end feedback på samme område, der præsenteres flere gange:

”Feedback must be conceptualised as a supported sequential process rather than a series of unrelated events. Only this sustained approach will maximise any effect.”
(Archer, 2010)

Denne afsluttende pointe om kontinuitet eller sammenhæng mellem feedback-dialoger, beskrives også af Baker et al. (2013) som en del af *feedbackkulturen*, men jeg har taget den med i afsnittet om individuel læring og feedback, fordi det netop kobler den individuelle læring og feedbackkulturen sammen: Individuel feedback har størst potentiale for at skabe læring, når feedbackkulturen fordrer, at feedback gives som en del af et læringskontinuum.

En kritik af ovenstående litteratur i forbindelse med generel ”feedback i organisationer” og fokus i denne masteropgave er at der oftest fokuseres på leder-medarbejder relationer, hvilket blandt andet indebærer et magtaspekt, som vil være anderledes for medarbejder-medarbejder feedback. For nu mener jeg ikke dette ændrer på de grundlæggende faktorer nævnt ovenfor, men det vil formentligt være forskelligt, hvordan en leder og kollega henholdsvis leverer feedback, der opleves ”fair og meningsfuld”. Dette berøres ikke yderligere i denne opgave, men det er min antagelse, at dette i høj grad også er et spørgsmål om (feedback-) kulturen, herunder strukturer, vaner, normer og diskurser i organisationen. Dette leder os videre til næste afsnit om feedbackkultur.

3.4 Feedbackkultur

Med ovenstående redegørelse for individuel feedback, kan vi nu fortsætte med at etablere et præcist sprog om feedback, herunder feedbackkultur. Jeg forsøger at besvare: ”Hvad er feedbackkultur og hvilket miljø er befordrende for feedbackdialoger, der skaber læring?”

Kultur

Kultur giver en organisation et fælles sæt af værdier og spilleregler, og det skaber samtidigt en identitet til organisationens medarbejdere, som er dynamisk og i konstant udvikling (Baker et al., 2013). Kigger vi til organisationskulturens fader, definerer Edgar Schein en gruppes kultur som:

”... the accumulated shared learning of that group as it solves its problems of external adaptation and internal integration; which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel, and behave in relation to those problems. This accumulated learning is a pattern or system of beliefs, values, and behavioral norms that come to be taken for granted as basic assumptions and eventually drop out of awareness.”
(Schein, 2017, s. 6)

Definitionen kunne praktisk talt begrænses til den sidste sætning, men jeg mener at den indledende del om læring, der medfører en bestemt kultur, er vigtig. Adapteret fra definitionen, kan man sige at en organisations *feedback*-kultur er en fælles opfattelse og basal antagelse om, at feedback *er* (eller *ikke er*) en valid/passende måde at håndtere organisationens udfordringer på. Udfordringer, som fx kan være nødvendigheden i at dygtiggøre sig for at følge med de øgede krav til kompetencer og/eller nødvendigheden i at håndtere uenigheder og forskelligheder i hverdagen. Organisationer med en *sund/stærk* feedbackkultur har således lært, at udfordringer som fx samarbejde, kreativitet eller udvikling af anden art kan håndteres ved bl.a. at opsøge eller give feedback.

Feedbackkultur

I opgaven er der indtil nu blevet nævnt ”stærk” og ”sund” feedbackkultur. Kilden hertil er Manuel London og James W. Smither’s definition, som danner udgangspunkt for min forståelse:

“En stærk feedbackkultur er én, hvor medarbejderne kontinuerligt får, opsøger og anvender formel og uformel feedback til at forbedre opgaveløsningen.”
(London & Smither, 2002, s. 84, min oversættelse)

Definitionen indeholder det *kontinuerlige* aspekt, som også er en pointe fra ovenstående afsnit om individuel feedback og læring, samt både den formelle og uformelle feedback. Desuden indeholder definitionen ordet "anvender", hvilket er et vigtigt og pragmatisk element, idét målet med en feedbackkultur i den definition er, at feedback *anvendes* til at forbedre opgaveløsningen og/eller relationerne og dermed bl.a. trivsel – feedback i sig selv er blot et middel.

Men, hvordan styrker man en feedbackkultur? Hvordan når en organisation derhen, at ovenstående værdier eller overbevisninger om at feedback er en god/sund/bæredygtig vej til udvikling, lever og trives i en organisation? Jeg kommer herunder med forslag fra de to primære kilder jeg anvender i forhold til feedbackkultur. Det er også de kilder som Kahmann & Mulder foreslår som litteratur, der har et holistisk perspektiv på feedbackkultur i deres litteraturreview (2011). Ifølge London & Smither bør indsatser fokusere på tre overordnede kategorier med følgende konkrete underpunkter:

1) Enhance the *quality* of feedback:

- a) Training for supervisors and others about how to provide useful feedback
- b) Creating clear standards concerning valued behaviors that are relevant to organizational goals
- c) Providing clear performance measurements
- d) Providing reports tying individual performance to bottom-line departmental or organizational (e.g., financial or operational) indexes
- e) Providing time to review and clarify feedback results with others, such as one's supervisor

2) Emphasizing the *importance of feedback in the organization*:

- a) Expecting top-level managers to serve as role models about how to seek, receive, and use feedback
- b) Ensuring that everyone receives feedback (i.e., it's not voluntary) and uses feedback to guide development
- c) Encouraging the importance of informal (or 'in the moment') feedback
- d) Involving employees in the development of behaviour/performance standards
- e) Ensuring that performance improvements following feedback are recognized and rewarded

3) Providing *support for using feedback*:

- a) Providing skilled facilitators to help recipients interpret formal (e.g., multisource) feedback, set goals, and track progress.
- b) Training and rewarding supervisors for coaching.
- c) Encouraging feedback recipients to discuss their feedback with raters and other colleagues to help clarify the feedback and reach a shared agreement concerning behavior expectations and changes.
- d) Providing feedback recipients with freedom concerning how they will act on the feedback (giving them a sense of self-control)
- e) Providing opportunities to learn

(London & Smither, 2002, s. 85)

Et senere bidrag finder vi fra (Baker, Perreault, Reid, & Blanchard, 2013) som i deres artikel med undertitlen: "Feedback is Good, Feedback-Friendly Culture is Better", bygger videre på bl.a. ovenstående. De fremhæver også tre fokusområder i bestræbelserne på at skabe læring og adfærdsændring gennem feedbackkultur:

1. "Learning continuum" – Det er nødvendigt at læring sker i et læringskontinuum frem for diskret, enkeltstående feedback. Dvs. at feedback relaterer sig til et eller flere fokusområder, som der løbende vendes tilbage til og udvikles på, og som er koblet til organisationens mål. Dette kobler sig særligt til de systemer og strukturer der etableres og den måde en organisation arbejder med medarbejderudvikling.
2. Psykologisk tryghed og tillid er et fundament for at kunne have ærlige og autentiske samtaler om udvikling. Psykologisk tryghed i et team defineres som: "a shared belief held by members of a team that the team is safe for interpersonal risk-taking." (Edmondson, 1999, s. 354).
3. Dialog fremhæves som kernen af udvikling, der ikke må undervurderes (om end det kan virke trivielt). Det kræver fokus på et strategisk plan. Det er også under punktet dialog, at ledere ifølge forfatterne kan/bør rollemodellere at opsøge feedback og forholde sig ydmyge (og dermed reelt være parate til at lære noget nyt) når de lytter til medarbejderes feedback.
(Baker et al., 2013)

Baker et al. fokuserer dermed på at skabe et miljø, hvor *dialog* trives under forudsætning af punkt 1 og 2:

"Both the learning continuum and a trusting work environment must exist prior to implementing the third element as they are prerequisites for free-flowing communication channels and authentic dialogue" (Baker et al., 2013, s. 262)

I den tænkning som jeg læser af artiklen af Baker et al. erstattes feedback med fri dialog, fordi den underliggende organisatoriske struktur (læringskontinuum) og den psykologiske tryghed fordrer læring og udvikling. Disse bidrag er dog ikke i konflikt, Baker et al. fokuserer fx på kvaliteten af feedback og rollemodellering i deres artikel under forståelsen af hvad dialog omfatter og kræver.

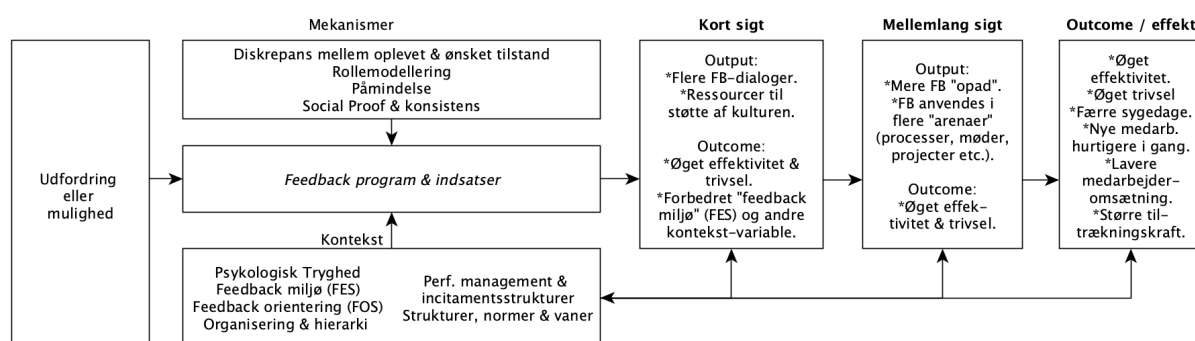
3.5 Opsamling

Feedback og feedbackkultur er komplekse sociale fænomener. Der er konsensus om, hvad den gode feedback-dialog bør indeholde, men et holistisk blik på feedback-kulturen er nødvendigt for at omfavne kompleksiteten og dermed reelt kunne arbejde med problemfeltet. Med udgangspunkt i ovenstående rettes fokus nu mod opgavens første bidrag, som er udarbejdelsen af en generisk programteori for arbejdet med feedbackkultur i organisationer.

4 Generisk programteori for en feedbackkultur-indsats

Den generiske programteori er i sig selv et bidrag fra opgaven, der har til sigte at være anvendeligt for konsulenter og ledere, der forsøger at skabe overblik over en feedbackkultur og bl.a. afgøre, hvilke indsatser der med fordel kan fokuseres på før end andre.

I programteori anvendes en række forskellige begreber og modeller til at vise programteorien. I denne opgave har jeg som beskrevet valgt at anvende en logisk model, som er kendetegnet ved at give et godt overblik. Resultatet ses i Figur 3. Den formår dog ikke at synliggøre indbyrdes sammenhænge mellem de enkelte CMO-konfigurationer eller den cirkulære og iterative natur, der vil være i den virkelige verden (Funnel & Rogers, 2011). De følgende afsnit beskriver hver del af modellen.



Figur 3. Generisk programteori for styrkelse af en organisations feedbackkultur udviklet på baggrund af de følgende afsnit.

4.1 Outputlogik – hvad bidrager en stærk feedbackkultur til?

I dette afsnit beskrives de effekter og resultater et team eller en organisation ifølge litteraturen teoretisk og potentielt kan opnå, ved at styrke deres feedbackkultur. I programteoretisk tænkning er det output-logikken, vi beskæftiger os med. Denne del af et program kaldes også output- eller outcome-kæder. I output logikken taler man både om output og outcome, hvor output i de fleste definitioner handler om fx gennemførte aktiviteter eller konkrete produkter eller ydelser, som et forløb bibringer (Funnel & Rogers, 2011). Dette aspekt er ikke beskrevet i litteraturen om feedback, men output af indsatserne for at styrke en feedbackkultur kan fx være flere 1:1-samtaler, flere feedback-dialoger, nye ressourcer som støtter medarbejdere og aftaler om eller metoder til hvordan feedback anvendes.

Outcome knytter sig til effekt, og beskrives oftest på kort, mellemlang og lang sigt. Det samlede mål kaldes nogle gange for 'impact' (Funnel & Rogers, 2011). Outcome af en stærk feedbackkultur er i hovedtræk inddelt i performance og trivsel i de fleste artikler om emnet, fx kan en stærk feedbackkultur bidrage med:

- Øget individuel og team-performance, engagement, motivation og jobtilfredshed, (Dahling & O'Malley, 2011) og (Aguinis, Performance Management, 2013)
- Øget trivsel og lavere medarbejderomsætning (Sparr & Sonnentag, 2008)

I litteraturen beskrives effekterne typisk som nogle der kan opnås på lang sigt (Baker et al., 2013), men fordi en enkelt feedbackdialog potentielt *kan* medføre en radikal indsigt og adfærdssændring hos en medarbejder, vil jeg påstå at effekterne også vise sig på kort sigt. Dette er indtegnet i programteorien under 'outcome' på hhv. kort og mellemlang sigt.

Fordi feedback i princippet kan ses som en metode til bl.a. at facilitere læring, vil der potentielt være lige så mange effekter, som der kan komme af læring. Ét eksempel på en afledt effekt af en styrket feedbackkultur kan fx findes i en artikel om opbygningen af 'innovationskapacitet', hvor Jacob Brix argumenterer for, at feedback er et væsentligt middel til at opbygge innovationskapacitet hos medarbejdere og i organisationen (Brix,

2019)². Det er således ikke feedback i sig selv, der giver øget innovationskraft, men feedback vurderes som et oplagt middel til at guide medarbejdere i deres kapacitetsopbygning ift. innovation på arbejdspladsen. Ligeledes kan man forestille sig at en sund feedbackkultur, kan bane vejen for mange flere aspekter, særligt når man beskæftiger sig med konkrete organisationer og deres kontekst.

Med denne korte redegørelse afsluttes afsnittet om output/outcome-kæden, som skaber et billede af de mål der arbejdes mod, når en organisation sigter mod en styrket feedbackkultur. I programteorien på Figur 3, kan det også ses, at der er tegnet en pil fra output/outcome-kæden tilbage til konteksten. Dette cirkulære element indikerer, at resultatet af en styrket (eller svækket) feedbackkultur er en styrket (eller svækket) kontekst, som danner et bedre (eller værre) fundament for den yderligere udvikling af feedbackkulturen og de muligheder det skaber – for kontekst er altafgørende for kulturen, hvilket er fokus i næste afsnit. Således har den logiske visualisering trods alt fået et lille element af cirkularitet.

4.2 "Context is king"

Uden den rette kontekst, kan alverdens mekanismer ingenting gøre. Med begrebet (social) kontekst henviser Pawson & Tilley (1997) ikke kun til den fysiske eller geografiske placering af en indsats. Det handler også om normer, værdier, sociale regler og muligheder m.m. som sætter begrænsninger eller skaber muligheder for mekanismerne. Pawson & Tilley skriver:

Programs work by introducing new ideas and / or resources into an existing set of social relationships. A crucial task of evaluation is to include (via hypothesis making and research design) investigation of the extent to which these pre-existing structures 'enable' or 'disable' the intended mechanism of change.

(Pawson & Tilley, 1997, s. 70).

² Artiklen er som sagt blot ét eksempel, men Brix' anvendelse af kapacitetsopbygning og fokus på organisatorisk kapacitetsopbygning ledte mig på sporet af et strukturelt perspektiv. Jeg videreudviklede i diskussioner med mine kollegaer 'innovation capacity building' til 'feedback capacity building' og disse tanker bidrog til de spæde overvejelser der senere førte til dette speciale.

Der er endnu ikke lavet videnskabelige review-artikler, som bredt sammenfatter kontekster for feedbackkultur, hvilket er én af årsagerne til at jeg har valgt tilgangen i denne masteropgave. Dét Pawson & Tilley siger, er her, at undersøgelsen af de eksisterende strukturer, som enten kan aktivere eller deaktivere mekanismer, er afgørende for en evaluering. Jeg vil påstå, at fordi feedbackkultur er et socialt komplekst fænomen, vil der være så mange kontekst-faktorer at inddrage, at det vil forvirre mere end det vil gavne, hvis man forsøger at få fyldestgørende billede i denne generiske programteori. I stedet vil jeg opstille de mest væsentlige faktorer, ud fra de teorier der blev nævnt ovenfor i syntesen. Den eksakte kontekst vil være mere relevant at præcisere i operationaliseringen af denne generiske model til en lokal programteori for en konkret organisation.

Faktorerne er herunder opstillet som en liste for læsevenlighed og overblikkets skyld:

- **Psykologisk tryghed:** Amy Edmondsons forskning (1999) viser den fundamentale påvirkning et teams psykologiske tryghed har på teamets læringsadfærd (læringen stiger) som påvirker teamets performance. Et miljø uden psykologisk tryghed vil være fundamentalt hæmmende for en feedback- og læringskultur.
- **Feedback Environment:** Steelman og Levy har syntetiseret (og empirisk testet) 7 parametre som samlet er et udtryk for "feedbackmiljøet". Parametrene er *Credibility* (af afsenderen), *Quality*, *Delivery*, *Favorable feedback*, *Unfavorable feedback*, *Source availability* og *Promotes feedback-seeking*. Feedbackmiljøet (parametrene) ser jeg også som en del af konteksten, fordi de udtrykker udgangspunktet for feedbackkulturen. Parametrene er samtidig resultatindikatorer, fordi en numerisk stigning i det samlede feedbackmiljø er et udtryk for et miljø, der i højere grad stimulerer feedback og læring (Steelman & Levy, 2004).
- **Feedback Orientation:** Et begreb som beskriver individets orientering mod feedback fire parametre: *Utility*, *Accountability*, *Social Awareness* og *Feedback self-efficacy*. Begrebet er introduceret af London & Smither (2002) og empirisk testet og instrumentaliseret af Linderbaum & Levy (2010). Som med feedbackmiljøet ovenfor,

er medarbejdernes feedbackorientering både en resultatindikator og en del af konteksten, idét *Utility* (dvs. oplevelsen af "brugbarheden" af feedback) formodes at være påvirkelig gennem bl.a. rollemodellering og erfaring med at modtage feedback af høj kvalitet (London & Smither, 2002).

- **Organisering:** London & Smither beskriver, hvordan én del af at styrke feedbackkulturen er at "tilbyde læringsmuligheder". Dette ser jeg som en del af organiseringen, men udover dette har det ikke været muligt at finde denne kategori direkte i feedback-litteraturen. Det min erfaring, at organiseringen, fx i teams eller individuelt, dvs. hvordan folk interagerer og arbejder sammen, er afgørende for feedbackkulturen; at medarbejdere arbejder på de samme opgaver og/eller sammen er grundlæggende for at feedback bliver meningsfuldt. Et eksempel kan være, at for at en gruppe af sælgere, som normalt er alene i hverdagen, kan give hinanden meningsfuld feedback (på andet end skriftligt materiale), er de nødsaget til på én eller anden vis at opleve hinanden arbejde (fx ved observation og fælles salgsmøder). Organisering indebærer dermed også at medarbejdere har brug for både tid & rum (fysisk såvel som mentalt overskud) for at kunne indlede feedbackdialoger. At dette ikke er et fokus i litteraturen, skyldes muligvis at megen af den anvendte litteratur er amerikansk, hvor feedbackkultur primært tænkes som leder-medarbejder feedback, hvor det implicit ligger i forventning til lederen og i magtstrukturer og hierarki at feedback må og bør gives. I denne opgave inkluderer jeg medarbejder-medarbejder feedback, fordi dette er relevant og efterspurgt i vores arbejde i en dansk kontekst, og tager punktet med selvom den teoretiske støtte hertil er begrænset.
- **Performance management og incitamentsstrukturer:** Performance management systemet og kulturen (eksplicit eller implicit) kan fokusere på resultater og læring i forskellig grad. Whitaker & Levy (2012) har vist at *Feedback Utility* (fra London & Smithers (2002) begreb om Feedback Orientation) korrelerer positivt med mestringsorientering og negativt med resultatorientering. Heraf udleder jeg, at organisationer som belønner hurtige resultater og forfremmer individuelt arbejde, og ikke belønner læring og team-arbejde, vil modarbejde en feedback- og

læringskultur. Under denne kategori inkluderer jeg også organisationens evne til at sætte meningsfulde mål for medarbejdere, samt graden af autonomi i forhold til hvordan medarbejdere forventes at handle på den feedback, der modtages. Dette beskrives som væsentligt af London & Smither (2002) i forhold til en feedbackkultur, og desuden ifølge Ryan & Deci's selvbestemmelsesteori i en generel forståelse af motivation for at agere (Ryan & Deci, 2000).

- **Andre strukturer, normer og vaner:** Et strategisk og strukturelt perspektiv kan også belyse andre afgørende kontekster. Herunder er fx mødestrukturer og mødekultur, hyppigheden af 1:1-samtaler m.m. Relevansen af disse vil afhænge af programmets mål. Er det fx ønsket, at feedback skal anvendes som middel til at optimere møder og processer i organisationen, vil mødekulturen være en relevant kontekst at beskrive, undersøge og eventuelt forsøge at justere. I en organisation, hvor møder starter for sent og går over tid, vil det være svært at indføre feedback, fordi der praktisk talt ikke er tid til det. Især uformel feedback kræver, at der er tid til det (van der Rijt, van de Wiel, Van den Bossche, Segers, & Gijssels, 2012). Omvendt kunne ledere også vælge regelmæssigt at "stille sig op på ølkassen" og dele fejl og læringer, for at eksemplificere og styrke en vane eller norm for, hvordan fejl håndteres i organisationen. Dette kunne foldes ud i en anden opgave om effekten af forskellige diskurser om fejl, læring og feedback i organisationer, som ville være et andet interessant perspektiv på feedback.
- **Konkurrerende programmer:** Sidst men ikke mindst vil der altid være andre initiativer, som tager tid, fokus og ressourcer eller på anden vis påvirker ovenstående parametre og muligheden for aktivt at anvende feedback i en organisation (Funnel & Rogers, 2011).

Disse kategorier er som beskrevet ikke en udtømmende liste, men kan danne udgangspunkt for en lokal programteori, og dermed bidrage til en forståelse af, hvorfor initiativer i én organisation (eller afdeling) lykkes forskelligt fra en anden.

Med denne oversigt over kontekster, som påvirker mekanismerne relateret til feedbackkultur, kan vi nu i næste afsnit blive konkrete med mekanismerne.

4.3 Feedbackkulturens mekanismer & kontekster

Med udgangspunkt i redegørelsen for feedback og feedbackkultur vil jeg herunder syntetisere og samle den teori og komme med oplæg til de generative mekanismer, der "får feedback til at ske" i en stærk feedbackkultur.

4.3.1 Et ønske om forandring - diskrepans mellem en oplevet og ønsket tilstand

Denne mekanisme stammer fra et grundlæggende ønske om udvikling. Dette kan forekomme både på afsender- og modtagersiden af en feedbackdialog. Der er forsket meget i modtagersiden under begrebet *feedback-seeking behaviour*, oprindeligt beskrevet af Ashford & Cummings (1983), som en strategi til at opnå vished om, hvordan man opfattes eller hvordan man performer. Der er en tydelig korrelation mellem oplevelsen af brugbarheden af den feedback der modtages og *feedback-seeking behaviour* (Whitaker & Levy, 2012), hvorfor vi her kan udlede at den nødvendige kontekst, for at en oplevet diskrepans mellem aktuel og ønsket færdighed leder til at opsøge feedback, er høj kvalitet af den feedback det typisk resulterer i, i miljøet. Dette understreger vigtigheden af at træne ledere og medarbejdere i at give feedback af høj kvalitet. På giver-siden, kan denne mekanisme blive aktiveret når en person oplever diskrepans mellem fx oplevet færdighed og *potentiel eller forventet færdighed* hos en medarbejder eller kollega. Det behøver ikke være en negativ følelse der initierer dette, men kan også være fordi afsenderen vil hjælpe en kollega til at blive dygtigere, fordi afsenderen ser et perspektiv, der muligvis kan hjælpe modtageren. For ledere ses dette ofte som en del af ledelsesansvaret (London, 2003).

4.3.2 Rollemodellering

Rollemodellering som mekanisme kan bl.a. begrundes teoretisk med Ryan & Decis motivationsteori. Deres arbejde viser bl.a. at medarbejdere (mennesker) oftere gør noget nyt, som de hverken tvinges til eller umiddelbart selv ser direkte værdi i, hvis personer, som de ser op til eller som de føler et tilhørsforhold til, gør det. Det er en del af

internaliseringsprocessen i selvbestemmelsesteorien, hvor en høj feedback orientering fra ledere eller andre rollemodeller kan "smitte" af på medarbejdere (Ryan & Deci, 2000).

4.3.3 Social Proof & Konsistens

Social proof og Konsistens er to begreber fra adfærdsteori (*engelsk: behavioural economics*) eller *nudging* som det populært kaldes. *Social proof* den mekanisme, som overordnet set får mennesker til at gøre som resten af en flok, fordi mennesker generelt set gerne vil være med i ind-gruppen (Thaler & Sunstein, 2009). Dette kan anvendes i forbindelse med feedback, således at man ved at gøre det synligt, hvor meget feedback *andre* giver/opsøger – enten via historier, post-its, intranet systemer osv. – kan motivere hertil. Det er vigtigt at tiltag, der anvender social proof ikke udskammer de personer, som ikke følger anbefalingerne om at opsøge eller tilbyde feedback, da det modsiger ønsket om den psykologiske tryghed, som er så fundamental i konteksten. Yderligere kan det have den omvendte effekt at påpege, hvor *få* der udfører en ønsket handling (eller hvor *mange* der udfører en uønsket handling) (Goldstein, Martin, & Cialdini, 2008) og således kan mekanismen fx bruges til at kommunikere: "70% af dine kollegaer beder om feedback 2 gange om ugen eller mere". Adfærdsteorien siger også, at mennesker forsøger at vedligeholde den forestilling de har om sig selv og som de tror, andre har om dem. *Konsistens*-mekanismen kan fx komme i spil, når medarbejdere og ledere offentligt melder ud, at de vil opsøge eller tilbyde feedback eller ved, at en mødeleder siger i *starten* af sit møde, at der vil være en 2 minutters feedback-session til sidst. Her vil mekanismen *konsistens* gøre det mere sandsynligt at det løfte holdes (Goldstein, Martin, & Cialdini, 2008).

4.3.4 Påmindelse

Påmindelse er en grundlæggende ekstern mekanisme, til at få feedback til at ske. Eksempler herpå kan være:

- Feedback står på agendaen til 1:1 mødet, afdelingsmødet osv.
- En feedback-model eller skabelon ligger tilgængelig i mødelokaler samt dér hvor medarbejderne ellers færdes og man ønsker feedback kan ske.
- En leder opfordrer en erfaren medarbejder til at give en anden kollega feedback.

- En leder opfordrer et team til at diskutere hvad de gjorde godt og hvad de ville justere fremover, og melde deres indsigter og læring tilbage. (Koblet til rollemodellering – således vil en leder der fx respekteres have større succes med dette end en leder der ikke respekteres jf. selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2000)).

For at kunne nuancere effektiviteten af påmindelser, trækker jeg igen på adfærdsdesign-teorien, som kan bidrage med begrebet "nemhed". For hver påmindelse, vil en afgørende kontekst være: "Hvor nemt kan det gøres?". Jo større indsats en handling kræver, jo mindre sandsynligt er det, at den udføres – selvom det er i personens interesse. Daniel Kahnemann arbejder med to fiktive systemer hos alle personer, som han kalder hhv. system 1 og system 2. System 1 er automatisk, hurtigt og kræver få ressourcer, men bruger heuristikker og tilnærmelser. System 2 er ressourcekrævende og analytisk men "hårdt arbejde" for hjernen (Kahneman, 2011). Overført til feedback-aktiviteter, må de være "System 1 venlige" for at fungere i hverdagen. Dette kan i princippet også beskrives som den nødvendige kontekst til påmindelsesmekanismen.

4.3.5 Andre mekanismer & anti-mekanismer

Den ovenstående liste af mekanismer er ikke udtømmende. Indenfor litteratur om *feedback-seeking behaviour* og socialpsykologi findes fx også mekanismer under kategorierne ego-baserede og image-håndteringsmekanismer (Anseel, Lievens, & Levy, 2007). Jeg har valgt at undlade disse her, da formålet med specialet er at undersøge de mekanismer vi kan ændre på mere direkte. Udover ovenstående mekanismer, som fremmer en feedbackkultur, vil der desuden også være mekanismer, som hæmmer eller modarbejder en feedbackkultur. Af hensyn til omfanget af opgaven, vil disse ikke blive foldet ud her, men for eksemplets skyld kan nævnes incitamentsstrukturer, der fordrer konkurrence mellem medarbejderne. Et eksempel kan være, at et team har én fælles pulje midler, som uddeles som bonus årligt og hver medarbejder får individuel bonus ift. egne resultatomål. Dette vil modarbejde enhver indsats for brugbar feedback, fordi bonusordningen, hvis den står alene, er et incitament til *ikke* at gøre sine kollegaer dygtigere eller udstille sin egen uvidenhed.

4.3.6 Opsamling og diskussion

Samlet har vi altså fire overordnede mekanismer, som kan være anvendelige i forbindelsen med en organisations arbejde med deres feedbackkultur:

- Diskrepans mellem en oplevet og ønsket tilstand
- Rollemodellering
- Social Proof & Konsistens
- Påmindelse

I et kritisk realistisk perspektiv er mekanismer *dybe mekanismer*, som vi antager findes, men som ikke kan observeres jf. videnskabsteoriafsnittet. Realist-elementet af mit ståsted i opgaven betyder, at jeg trods dette, tror på at disse mekanismer findes og det er min interesse at afdække dem. I det lys kan man også udfordre om *påmindelse* egentlig er en mekanisme – er det påmindelsen i sig selv, der *generer* handlingen? Eller er det en anden mekanisme, som egentlig aktiveres af påmindelsen, og således bliver påmindelsen en del af handlingsteorien? Dette er jeg uafklaret omkring på nuværende tidspunkt, men tillader mig at tage et pragmatisk perspektiv, hvor jeg forholder mig til, at det væsentlige ér, at påmindelse spiller en væsentlig rolle når en organisation vil styrke feedbackkulturen.

I Tabel 1 på næste side er desuden vist en række eksempler med følgende kolonner: indsats, mekanismen, den nødvendige kontekst, samt et muligt output heraf. Af hensyn til overblik og simplicitet har jeg ikke medtaget outcomes, som er beskrevet i afsnittet om outputlogik.

Det næste og sidste skridt i udviklingen af den generiske programteori omhandler dét, vi modsat godt kan måle på, nemlig feedbackkulturens indikatorer.

Eksempler på indsatser sammen med mekanismer, kontekst og output er samlet i tabellen herunder.

Indsats (eksempel)	Mekanisme	(nødvendig) Kontekst	Output (kort sigt)
FB på 1:1- eller møde-agendaen	Påmindelse	Psykologisk tryghed; kendt metode eller normer for, hvordan der gives feedback samt på hvad.	Feedback på mødet eller til mødelederen. Feedback italesættes oftere og er i medarbejdernes tanker oftere.
Ledere trænes i at opsøge feedback	Rollemodellering (skaber motivation hos følgere)	Ledere er respekterede; feedback anvendes (ellers kan det have modsat effekt)	Medarbejdere opsøger selv feedback og/eller er mere motiverede for at tage imod feedback.
Træning i at give & modtage feedback	Diskrepans mellem en oplevet og ønsket tilstand	Psykologisk tryghed; begge parter formår at indgå i dialogen med høj kvalitet af feedbacken.	Flere feedbackdialoger, som bidrager til bedre løsninger, selvindsigt eller læring. Desuden potentielt øget oplevelse af Utility & Feedback self-efficacy i fremtiden (kontekst)
Udarbejdelse af feedback-skabeloner	Påmindelse - hvis en skabelon ligger fremme, er det en påmindelse og guide.	Psykologisk tryghed; skabelonen er kendt, forstået og respekteret i organisationen;	Et fælles sprog om feedback opnås og feedback gives efter kendt metode, som øger oplevelsen af tryghed/self-efficacy i situationen, hvilket støtter den positive oplevelse af dialogen.
Udarbejdelse af et notat/huske-system, hvor feedback noteres ned af medarbejdere koblet op på deres udviklingsmål.	Diskrepans mellem en oplevet og ønsket tilstand: (Feedback modtaget kan reflekteres over igen og mønstre kan genkendes på sigt, relateret til egne og organisationens mål)	Notatet/dokumentet spørges ind til af lederen eller anden struktur, som sørger for at det anvendes. Notatet er let tilgængeligt for en selv og privat.	Feedback bliver sammenhængende over tid, som kan øge oplevelsen af utility og desuden øge effekten af feedback-dialogerne.

Tabel 1. Eksempler på sammenhænge mellem indsats og CMO-konfigurationer.

4.4 Indikatorer i programteorien

I evalueringsøjemed er indikatorer de konkrete parametre, artefakter m.m. der kan måle på, og som vi ved eller antager, udtrykker noget om programmet og dets effekt. Indikatorer kan inddeles i tre kategorier:

Strukturindikatorer	Procesindikatorer	Resultatindikatorer
Typisk kontekst, dvs. organisering, rammer, tid til rådighed, E.Q. Psykologisk tryghed, andre agendaer / programmer i organisationen. <i>Eksempel på målbar indikator: Antal opgaver, hvor 2 eller flere arbejder sammen pr. uge.</i>	Følges de processer og rammer der er etableret? Følges op og justeres der på egne strukturer? <i>Eksempler på målbare indikatorer: Anvendelsen (i antal/hyppighed) af programmets artefakter. Antallet af opfølgingsmøder. Antallet af gange feedback blev taget op på en 1:1.</i>	Kan vi måle en ændring i medarbejdernes adfærd, mindset eller vurdering? <i>Eksempler på målbare indikator: Feedback Orientation (London & Smither, 2002), Antal sygedage, 360 graders ratings, opsigelser, etc.</i>

Visse af indikatorerne kan figurere både som struktur- og som resultatindikatorer, fx psykologisk tryghed, emotionel intelligens, feedback orientering (FOS) og feedback miljø (FES). Dette skyldes at når indsætterne "virker" og der opsøges/gives feedback, så vil det cirkulært påvirke de samme faktorer, som er en del af konteksten. Hvis feedback fx opsøges, men håndteres kritisk eller respektløst, kan det sænke den psykologiske tryghed (Edmondson, 1999).

4.5 Afrunding & delkonklusion

Med ovenstående fire afsnit har vi hermed været omkring problemformuleringens første del og skabt en syntese af kendt teori i en generisk programteori for arbejdet med feedbackkultur.

Formålet med første del af masteropgaven var denne udarbejdelse, som kan bidrage til at svare på det oprindelige spørgsmål, der har præget projektets retning: "Hvor starter man, når man ønsker at styrke sin feedbackkultur?"

Jeg mener selv at ovenstående programteori bidrager med den styrke, at de forskellige elementer (mekanismer, kontekst og outcomes) adskilles tydeligt og selve dét at adskille dem er kapacitetsopbyggende for dem der deltager i den proces. Dette mener jeg tilbyder noget ekstra i forhold til artiklen af London & Smither (2002) som jeg refererer til i afsnittet om feedbackkultur. På samme tid er det potentielt mere nuanceret end teorien af Baker et al. (2013), som i princippet fremstiller to kontekstforhold (fokus på kontinuitet i feedbacken og psykologisk tryghed) og et paraplybegreb "dialog". Omvendt kan den generiske programteori kritiseres for at være mere kompliceret at forstå og at arbejde med, og i den logiske model mangler sammenhænge mellem den enkelte mekanisme og nødvendige kontekst. Hertil ville en serie af CMO-konfigurationer formentlig være mere fyldestgørende, hvilket også er i tråd med Pawson (2013), som mener, at et helt centralt element af en programteori er at definere, hvornår mekanismer leder til ønskede outcomes og hvornår de ikke gør. Dette er ikke opfyldt i denne første version af programteorien i opgaven her. Modellen vil jeg ikke desto mindre forvente kan anvendes i samspil med en organisation til at skabe et fælles sprog om arbejdet med feedbackkulturen.

Herudover er det væsentligt at gentage det kumulative aspekt af programteorier og hele udgangspunktet i den kritiske realisme, som betyder at vi aldrig kan finde en programteori der kan forudsige eller med sikkerhed forklare hændelser. Ved løbende at udvikle programteorien når ny viden tilgår, er det dog muligt at komme nærmere og nærmere de generative mekanismer, som "skaber" hændelserne vi kan observere.

Dette er formålet med den næste del, hvor jeg empirisk undersøger en lokal programteori i Falck-casen, for at kunne cirkulere tilbage og diskutere bidraget fra dette kapitel.

5 Lokal Programteori gennem empirisk undersøgelse i Falck

I kapitlet her beskrives først casen i Falck, som er udgangspunktet for den empiriske del af opgaven og derefter følger et metodeafsnit, hvori der redegøres for det konkrete undersøgelsesdesign og analysestrategien. Til sidst samles dette i en lokal programteori for Falck. Denne del af opgaven har stadig til formål at bidrage til udviklingen af en generisk programteori for arbejdet med feedbackkultur, men med afsæt i først at udvikle en *lokal* og kontekstspecifik programteori på baggrund af et kvalitativt fokusgruppeinterview.

5.1 Casebeskrivelse – Feedbackkultur i Falck

I dette afsnit introduceres Falck-casen i hovedtræk, inklusive hvad Funnel & Rogers beskriver som *handlingsteorien*. Som beskrevet tidligere består en programteori af dels en *handlingsteori* og en *forandringsteori* (Funnel & Rogers, 2011). Handlingsteorien for projektet i Falck beskriver, hvordan Falck tænker at indsatser skal føres ud i praksis, og forandringsteorien beskriver, hvordan de forventer projektet vil virke. Det er forandringsteorien, der er opgavens hovedinteresse, og handlingsteorien er derfor opridset her som en del af case-beskrivelsen.

Casen i Falck handler om efteruddannelsen af 2000 ambulancereddere med fokus på kollegial feedback. Efteruddannelsen af redderne i Falck varetages i to instanser:

- En intern kvalitets- og udviklingsafdeling (KUA) som fungerer på nationalt plan.
- 35 lokale ambulanceinstruktører fordelt i de 5 regioner, som bl.a. underviser ambulanceredderne på årlige temadage og kører med på ambulancekørsler for at give feedback til redderne m.m. Disse instruktørers efteruddannelse varetages af KUA.

En del af Falck-instruktørernes efteruddannelse i 2019 og 2020 handlede om feedback, hvorefter en gruppe instruktører og deres leder i Falck Region Midtjylland mente at denne feedback-træning ville være gavnlig for alle ambulancereddere. Dette blev sat i værk i Region Midtjylland, hvor 5 lokale instruktører og deres leder i januar 2020 reducerede det faglige feedback-indhold fra 2-3 moduler af 2-3 timer til ca. 60 minutters undervisning, der ville indgå som en del af en årlig temadag for regionens ambulancereddere senere i 2020.

Dette blevet informeret til KUA, som gerne ville støtte op og udbrede det nationalt. Reddernes efteruddannelse (fx den omtalte temadag) er koblet til politiske aftaler i regionerne, og KUA's mandat er derfor begrænset overfor redderne direkte. KUA valgte derfor som start at lave et nationalt "feedback-tema", bestående af e-læring og en informationskampagne. E-læringen blev gjort tilgængelig 1. oktober og skal være gennemført af alle reddere 1. marts 2021.

Det nationale feedbacktema består i hovedtræk af tre elementer, som kan ses i bilag 1:

- **En fysisk plakat** med "fem fede feedbacktips" som skal hænge på Falck-stationer.
- **Et e-læringsmodul** bestående af 7 korte videoer (af 3-4 minutters varighed) relateret til god feedback (heraf har Feedwork og undertegnede produceret fem af videoerne) og en tekst på deres intranet til at informere om modulet. Denne tekst er også udsendt via e-mail.
- **En feedback-blok.** En fysisk notesblok i A6-format, der med en felt-inddeling og overskrifter guider en feedback-dialog mellem ambulance-reddere, som har været på opgave sammen. Disse blokke er fordelt på stationerne og er blevet placeret i alle ambulancerne.

Fire ambulanceinstruktører har fungeret som "feedback-ambassadører" for det nationale feedbacktema og rollemodeller i regionerne. De har været med til at kvalificere indholdet ovenfor (feedback til plakaten, udvælgelsen af videoer m.m.).

Ifølge Maja Broløs fra KUA, retter feedbacktemaet sig udelukkende mod kollegial feedback i forbindelse med ambulancekørsel, med målet at sikre og hæve kvaliteten af det sundhedsfaglige niveau. De lokale ledere i regionerne og på stationerne er formelt set ikke en del af feedback-temaet (herunder forstået, at de ikke skal se e-læringen).

I forbindelse med feedbacktemaet kontakter KUA undertegnede (Danni Liljekrans) for at opnå tilladelse til at anvende de omtalte videoer til deres interne e-læring. Det er gennem dialog med bl.a. kvalitetschef i KUA, Maja Broløs, samt operativ leder for Falck i Region Midtjylland, Christian Haahr Holm at ovenstående case-beskrivelse er blevet til.

5.2 Metode - empirisk undersøgelsesdesign

Formålet med den kvalitative undersøgelse af Falcks feedback-fokus i masteropgaven at få adgang til de 'mentale modeller' hos personer i Falck, som har været bidragende til feedback-temaet. Dermed kan det give en forståelse af, hvordan de tænker og forventer, at programmet vil virke, og dermed bidrager de til udviklingen af den lokale programteori, der indgår som element i min undersøgelse. Jeg redegør herunder for den empiriske metode og de konsekvenser som mine valg og fravalg har for undersøgelsen.

5.2.1 Instruktørers mentale modeller gennem fokusgruppeinterview

Første overvejelse og valg handler om, hvilke personer der skal bidrage til den kvalitative undersøgelse. Det er de tanker og antagelser om indsatsernes virkning hos instruktørerne jeg er optaget af, altså deres mentale modeller. Både den regionale og den nationale indsats er udviklet med bidrag fra *grupper* af instruktører, og derfor er en gruppe-tilgang valgt over en individuel. Dette er også anbefalingen fra Funnel & Rogers, som foreslår enten workshops eller fokusgruppeinterviews som metode til at udlede mentale modeller (2011). Jeg har i specialet valgt fokusgruppeinterviewet som metode. Metoden er velegnet, når man ønsker "data om sociale gruppers fortolkninger, interaktioner og normer" (Brinkmann & Tangaard, Kvalitative metoder, 2015, s. 139), hvilket netop er dét jeg søger – den sociale fortolkning og deres interaktioner, som har bidraget til udfoldelsen af feedback i Falck. Bente Halkier beskriver (i Brinkmann & Tangaard, 2015, s. 139-142) en række overvejelser ift. udvælgelsen af deltagere til fokusgrupper, herunder homogenitet, kendskab til hinanden m.m. I dette tilfælde er jeg optaget af den *samlede forestilling* om, hvad der virker ift. til at styrke en feedbackkultur, og derfor vil det være positivt at deltagerne kender hinanden og kan hjælpe hinanden med at uddybe og forklare perspektiver, som har ligget til grund for deres valg. Derfor er jeg også mindre optaget af gruppens diversitet (homogenitet, alder, erfaring, køn osv.), da jeg ikke søger en *bred* fortolkning blandt Falck-instruktører, men snarere *den* sociale fortolkning som har bidraget til konkrete udviklinger i feedback-indsatserne i Falck. Den første udvikling af feedbackundervisning til redderne foregik som beskrevet hos en gruppe instruktører fra Region Midtjylland, som var den oprindelige idé-gruppe, der 'oversatte' træningen for instruktører til én times træning for

ambulancereddere. Det var også den gruppe, som skabte "feedback-blokken", som nu ligger i alle ambulancerne. Jeg har derfor valgt den gruppe af Falck-instruktører som respondenter i min kvalitative undersøgelse. Denne gruppe giver mig mulighed for at undersøge deres 'mentale modeller', som var mit ønskede fokus ift. empiri-indsamling til udvikling af den lokale programteori. Jeg har ikke valgt nogle instruktører i gruppen til eller fra; det er *hele* gruppen fra Region Midtjylland, og størrelsen af gruppen på 6 instruktører skyldes derfor primært praktik, da interviewet skal foretages en dag, hvor de alligevel er samlet. En konsekvens af disse valg er også, at empirien i endnu højere grad udtrykker deres specifikke kontekst. Begrænsningen i disse valg er blandt andet, at det er sværere at generalisere de indsigter interviewet giver til resten af Falck, da der må formodes at være regionale forskelle.

Helt praktisk varede interviewet ca. 70 minutter og foregik i behørig COVID-19 afstand på en Falck-station i Silkeborg. De seks instruktører har mellem ét og syv års erfaring som instruktører, med gennemsnit på 4 år. Alle instruktørerne i denne region er mænd. Som støtte til fokusgruppeinterviewet havde jeg udarbejdet en simpel interviewguide med udgangspunkt i Funnel & Rogers' guide til spørgsmål der kan bidrage til at udlede mentale modeller (Funnel & Rogers, 2011, s. 124), som var fokus i første del af interviewguiden. Interviewguiden er vedlagt i Bilag 2. Spørgsmålene går bl.a. på forventede resultater, jf. de initiativer de har i igangsæt, og som opfølgning spørges hvorfor instruktørerne mener én ting vil lede til en anden. I anden halvdel, spurgte jeg nærmere ind til deres oplevelse af, hvordan det nationale feedback-tema umiddelbart påvirker kulturen og reddernes tilgang til feedback. Denne anden halvdel af interviewet ville optimalt set være foretaget som interviews med ambulancereddere fra forskellige regioner og endnu bedre med observationer af kørsler og feedbackdialoger. Af hensyn til omfanget af det empiriske materiale og mine muligheder for at behandle den data, har jeg valgt at udnytte muligheden for at få anden-hånds-information fra instruktørerne. Det viste sig senere i interviewet, at instruktørerne her ikke havde nok erfaringer endnu, til at kunne udtale sig herom og det indgår derfor ikke i materialet eller analysen.

5.3 Behandling af kvalitativ empiri

Jeg har valgt at transskribere hele interviewet selv, da dette giver et godt kendskab til empirien (Brinkmann & Tanggaard, 2015). Både transskribering og kodning er foretaget i NVivo. Transskriberingen er vedlagt i Bilag 3 med tidskoder, citat og citatholderens forbogstav. Jeg har valgt at lave en lukket kodning med udgangspunkt i begreberne fra programteorien, mens jeg samtidig skaber plads til at lade mig overraske ved at forberede mig på at kode nye perspektiver under en "andet" kategori. Denne deduktive tilgang tillader mig at undersøge mine interviewdata med udgangspunkt i den generiske programteori, og fokusere på hvad Falck-instruktørerne lægger vægt på, uden at de er præsenteret for programteorien. Jeg er bevidst om, at jeg med denne tilgang har større risiko for at overse andre tematikker, end hvis jeg fx havde lavet åben kodning og tematisk analyse jf. fx Braun & Clarke (2006), men jeg har forsøgt at forholde mig åben overfor data som modsiger eller ikke passer ind i den teori jeg tager udgangspunkt i.

Jeg har citeret deltagerne så nøjagtigt som muligt, dog har jeg udeladt gentagne ord for at lade meningen stå frem og enkelte steder har jeg redigeret ved at sætte et ord ind. Dette er gjort i firkantparanteser. Steiner Kvale (1997) beskriver en måde at redigere interviewdata på, som fokuserer på at indfange dét som interviewpersonen selv ville have ønsket at formulere skriftligt, hvilket har været mit ærinde. I tilfælde hvor jeg har udeladt dele af et citat, som fx var gentagelser eller mindre relevant, er det markeret med tre prikker (...).

5.4 Analyse af kvalitativ empiri

Analysen tager ligesom kodningen udgangspunkt i den struktur der kommer af programteorien. Jeg starter med output/outcome-kæden og fokuserer derefter på mekanismer og kontekster i de følgende underafsnit.

5.4.1 Output & outcomes

Flere dialoger som skaber læring og øger kvaliteten af patientens behandling

Instruktørerne har et tydeligt formål med feedback, som er at øge kvaliteten i deres arbejde ved at bruge feedback som anledning til en løbende læreproces:

Altså vores mål er jo klart at vi løfter hinanden i niveau, på det faglige, altså vi kan se og mærke, at det er legalt at tale om det, og løfte hinanden i flok. (...) for som vi snakkede om - vi har den her ene temadag, så går der måske et helt år før de har en temadag igen, så at der sker noget i den her mellemliggende periode. - Christian

Og det er også dét, den primære litteratur peger på – at feedback i organisationer anvendes til at øge fagligheden og effektiviteten. Forskellen fra litteraturen, som ofte har et leder-medarbejderfokus, er at i Falck er fokus især på at lederen (eller her instruktøren) ikke kan være til stede, hvorfor målet er den kollegiale feedback:

Fordi vi når ikke alle reddere på én gang, og hvis nu redderne så kunne gøre det indbyrdes (læs: give feedback). Jeg tror det i hvert fald var det, der gjorde vi kunne se det som indlæring fremfor bare en motivering. Altså i dagligdagen. Indlæring i dagligdagen. - Lars

Det er dog ikke kun indlæring for modtageren. Instruktøren påpeger også, at når elever eller mindre erfarne reddere opfordres til at give feedback til vedkommende bliver de inviteret til at sætte ord på et forløb og derved opnår de også en træning og modtageren af feedback kan samtidig vurdere giverens forståelse. Instruktøren kalder det *omvendt indlæring*:

Jeg synes også jeg har oplevet en omvendt indlæring (...) "Jeg kunne godt tænke mig, at du giver mig feedback. Prøv lige og læs den (læs: journalen) og synes om du synes det er okay." For det første stopper han op og tænker: "Skal jeg give dig feedback?". Og når jeg så hører hans feedback, så er det også en måde jeg kan høre og vurdere - jamen, den måde han giver feedback på, har han så forståelse for, hvad det er han skal kigge efter og hvordan han selv vil lave det. - Lars

Men ovenstående fokus på læring er forskellige veje til målet - i sidste ende er det behandlingen og patienterne det handler om:

Jamen forhåbentlig ender det i sidste ende med at patienten får en bedre behandling. Det må altid være målet. - Andreas

I forhold til den definition af feedbackkultur som jeg indledte med i opgaven, og som har et fokus på *anvendelsen* af feedback, så er det ikke noget der sættes fokus på hos instruktørerne. De har ikke udarbejdet rutiner eller strukturer, som følger op på feedback der er givet/modtaget. Det vil blive interessant at følge, om det på sigt reelt skaber resultater, eller der gives for meget feedback i forskellige retninger til at det manifesterer sig i øget kvalitet, eller andre af de resultater de ønsker.

”En mega god sidegevinst”: Trivsel

Trivsel fremgår ikke som en konsekvens af at arbejde med feedback i den litteratur jeg er stødt på. Lederen Christian beskriver her, hvordan de ledere, der er på hver station, kan mærke og direkte måle en øget tilfredshed efter feedback er kommet på agendaen:

Det har givet en mega god sidegevinst. En sindssygt god sidegevinst. (...) Alle os ledere kan jo se det. Alle vores medarbejdere, vi kan se det i vores tilfredshedsundersøgelse, vi ligger markant over de andre regioner. Og det er bare en sidegevinst, for det var ikke vores mål. - Christian

Og særligt de kulturelle forskelle kan have haft betydning for trivslen, på tværs af regionen. Udover at øge fagligheden og trivslen som sidegevinst, italesætter instruktørerne også andre resultater. Ved bl.a. at ambulanceredderne inviteres til at være mere specifikke og konkrete i deres evalueringer efter kørsler, så bliver det nemmere at rokere rundt på makkerparrene. Nogle har kørt sammen i mere end 30 år, og hvis de kun deres egen samt makkers måde at gøre tingene på, bliver det svært at lave rokader. Et specifikt output, er derfor at der er flere konkrete dialoger redderne iblandt:

Altså vi har to gamle reddere der har kørt sammen altid. Jamen spørger vi hvordan gik turen? Jamen det gik fint. Det gik godt. Og så tænker de bare, vi har evalueret turen. Så spørger vi, snakker I om jeres ture? Ja det gør vi, vi snakker om det. Men vi mangler at få specifikke ting på, ikke? Det er også det vi har undervist dem i. Jamen det er fint nok, at det gik godt, men hvad fanden var det der gik godt? Hvad gik dårligt? Vi får specificeret det, så de siger, okay det var det her der var godt, så det

skal jeg gøre mere af, og det her var måske knap så godt, så det skal jeg have fokus på. - Søren

Der er altså nogle konkrete outputs som de allerede oplever har forbedret trivslen og som de håber kan slå igennem og forbedre kvaliteten og dermed behandlingen af patienterne.

5.4.2 Mekanismer

Mekanisme 1: Påmindelse & synlighed

I flere situationer nævner instruktørerne på forskellig måde, at "gryden skal holdes i kog", og at de på forskellig vis skal minde redderne om det. Det er dermed en ekstern mekanisme, som måske er vigtigst indledningsvist, for at få flere erfaringer med feedback:

Jeg tror, vi skal spørge om morgenen på stationerne: "Er der nogle af jer, der har aftalt at give hinanden feedback i dag?" "Nå ja. Det kunne da godt være vi skulle prøve det." Det er den måde vi skal holde gryden i kog. Og så selvfølgelig når vi selv er ude og køre. - Andreas

Én af metoderne til dette er også Feedback-blokken, som gerne skal minde redderne om feedback, ved at den ligger fremme i ambulancerne:

Det hjælper også en lille smule til at holde gryden i kog, fordi hvis blokken den ligger [fremme], "nå ja forresten, der er også noget med det feedback der." - Lars

I en variation ser én af instruktørerne også deres rolle som en faciliterende og opkvalificerende støtte når reddere kommer hjem fra en kørsel og instruktørerne giver hvad de kalder "Street-feedback":

Altså vi laver nogle gange noget street-feedback, hvor vi står på cyklen, når de kommer ind med patienterne, så når de er færdige med en tur så kan vi snakke med dem der. Og der er der netop vi skal tage det op med dem. "Nå har I snakket om turen?", eller måske lige være med og sige okay - og være en mentor der. - Søren

Interviewer (Danni): Hvordan tror I det virker? Hvad er jeres forventninger til det lille setup?

Jamen vi har gjort det før, hvor vi havde rollen, og nu skal vi have dem til at lave det. Altså, jeg tror på det. Men vi har jo ikke set det endnu. - Søren

Dette citat viser både en optimisme og en bevidsthed om hvordan instruktørerne kan minde redderne om feedback indenfor de vaner og rammer der allerede er etablerede, samtidig med, at det synliggør, at de endnu ikke har meget erfaring med det.

Under mekanismer i den generiske programteori (Kapitel 4) nævnte jeg under *påmindelse* også, at det sandsynligvis vil være afgørende hvor *nemt* det er at udføre den handling, som der mindes om med henvisning til Daniel Kahneman's system 1 og system 2 (2011). Dette pointerer én af instruktørerne også, i forhold til den proces, der foregår, når man som redder skal vælge, hvad man vil opsøge feedback på:

Jeg tror også, det der med, at nu startede vi op med at firmaet startede med at sige en ny måned, hvor vi sætter emnet. For så er der ikke noget med, hvad 'faen skal vi sætte fokus på i dag. Nej, nu er det det her. I januar, så er det kørsel. Så ved alle ligesom, "okay, feedback er på de her tre punkter. Skal vi tage det?" - Søren

I dét citat, ligger også et tema om legitimitet eller diskurs, som jeg ikke selv har haft med i min teori. Dette vender jeg tilbage til i afsnittet om kontekster.

Mekanisme 2: Rollemodellering – Vi skal gøre det først

Rollemodellering er en mekanisme jeg ville forvente var udpræget i virkeligheden qua min erfaring med ledere som rollemodeller i andre organisationer og bl.a. Ryan & Deci's selvbestemmelsesteori (Ryan & Deci, 2000). Jeg var dog nysgerrig på, hvor bevidste instruktørerne ville være om effekten i forhold til feedback og naturligvis graden af den. Det viser sig, at de især fokuserer på deres evne til at rollemodellere sårbarhed og "uvidenhed". Muligvis for at imødekomme den historik med en lav grad af tryghed og fokus på fejlfinding der har været i Falck:

Jeg tror måske også et eller andet sted, at det der begejstrede os, det var at vi har en gammel kultur i Falck, hvor tidligere, måske 10 år siden, det var egentlig vores

udgangspunkt, der havde vi en korpslæge, hvor hvis man kom til at sige noget forkert, så var det skoleret og de klistermærker man havde på skulderen de blev revet af, og så skulle du vise at det her kunne du altså godt, inden du fik dem tilbage igen.
- Kim

Og denne historiske bevægelse, påvirker formentlig, at visse af instruktørerne ser det som deres opgave at rollemodellere fejlbarligheden og sårbarheden:

Jeg tror også at én af vores opgaver som er vigtig, det er at udstille vores uvidenhed, sådan så de føler at det kan de også gøre. (...) at det er okay at man ikke ved det samme som andre, men så skal det sådan ligesom fordele sig imellem hinanden. (...) Sådan at vi er ikke unikum. - Lars

Dette er også et eksempel på, at mens den generiske programteori har begrebet "psykologisk tryghed", kan det i det konkrete tilfælde kan det være meget forskelligt, hvad der bidrager eller modarbejder den psykologiske tryghed. Forståelsen herfor vil have betydning for, hvilke indsatser man kan lave for at øge den psykologiske tryghed.

Og udover sårbarheden, direkte adspurgt hvordan de kan bidrage til, at det lykkes med at "holde gryden i kog", svarer én af instruktørerne:

Vi skal ud og præsentere det. Synliggøre det, i bilerne.. og starte det op. Komme med eksempler på det i hverdagen. Give dem en aha-oplevelse på det. - Søren

Netop "aha-oplevelser" er noget som blev nævnt flere gange, relateret til en øvelse - "æble-øvelsen", som de lavede på deres egen instruktør-uddannelse og også valgte skulle være en del af reddernes oplevelse med feedback på deres temadag. Jeg kommenterer mere på "æble-øvelsen" og den tilhørende "aha-oplevelse" under kontekst, hvor jeg kobler den til oplevelsen af utility-parameteret i feedbackorientering.

5.4.3 Kontekst

Disse parametre i konteksten kan siges at være moderatorer for mekanismerne. Det er således faktorer, som enten kan aktivere eller de-aktivere mekanismerne.

Kontekst 1: Psykologisk Tryghed

Et grundlæggende forhold for at feedback kan udfolde sig er ifølge Baker et al. (2013) og Edmondson (1999) et miljø med psykologisk tryghed, hvilket italesættes flere gange af instruktørerne. De omtaler det dels som en nulfejlskultur, og dels som at man skal turde vise sin sårbarhed. Til gengæld er det et stående spørgsmål, hvor langt det er nået ud til redderne:

Der er ingen tvivl om, at Falck er gået væk fra en nulfejlskultur, men at få redderne overbevist om at er vi nu også er det? Det er den hurdle vi egentlig har haft, at vi er altså ovre den nulfejlskultur. Det er okay at spørge, og det er okay at bede om en vejledning. Førhen der, hvis du viste, at du ikke kunne det her, så fik du at vide, at så skulle du ikke udfylde den rolle. - Christian

Citatet her viser også en interessant vinkel, som jeg ellers ikke mener toner frem i interviewet. Instruktøren forsøger her at "overtale" redderne til at forstå, at "vi er altså ovre den nulfejlskultur". Edmondson (1999) pointerer, at psykologisk tryghed især opstår i handlinger og ikke i ord. Et eksempel på én sådan handling er, når en instruktør opsøger feedback fremfor at tilbyde den:

Det er rigtig vigtigt, at vi lægger op til: "jeg vil ikke gerne give dig feedback, men kunne du ikke tænke dig at give mig feedback på de her to emner, for det kunne jeg godt tænke mig at blive bedre til." Det bliver også mindre fejlfinding, når jeg gerne vil have dig til noget. Så udstiller man selv sin sårbarhed og så skal det gerne smitte af egentlig, at det er egentlig okay at være usikker. - Lars

Igen her viser én af instruktørerne, at han ser rollemodellering af sårbarhed som en vigtig vej frem i Falck. Det er den samme som tidligere er citeret for at vise, at de som instruktører ikke er unikummer.

Kontekst 2: Strukturer / Feedback-blokken

Én af de tydeligste strukturerer, der omtales er feedback-blokken. Den har flere funktioner, herunder påmindelse som nævnt ovenfor. Derudover er det en også struktur, som gør det *nemt* at vide, hvor man skal starte når man ikke har så meget træning:

Så jeg tror det er vigtigt vi lige får highlightet de der ord, der er vigtige at anvende også. Så det ikke bliver den der påpegning også. Så de har et eller andet skema, i hvert fald i starten, til det. - Christian

Og relateret til den psykologiske tryghed og tilliden til om man som yngre medarbejder har noget at byde ind med, kan blokken ifølge redderne forhåbentlig også hjælpe:

Det kan godt være, at den her elev sidder og undrer sig over, at jeg ikke gjorde sådan og sådan, som det måske står foreskrevet, men så bliver i tvivl om sin egen faglighed og tænker måske er det faktisk mig, der har læst forkert, måske har han gjort det rigtige, og hvordan får jeg bragt det her op. Men i og med at vi har lavet de her feedback-blokke, der ligger ude i bilen, hvor der er de her sætninger: "Jeg undrer mig" "jeg så du gjorde.." så gør det det måske også nemmere for eleven at turde give mig feedback. - Andreas

Man kan dog også se, at det stadig ser ud til at være en forhåbning eller forestilling instruktøren gør sig her – at de mangler konkrete erfaringer med blokkene for at se, om de har den pågældende effekt. Dette er dog ikke overraskende, men snarere en kendt præmis for interviewet – at det var deres mentale modeller – forestillinger om hvordan programmet kan og vil virke, som jeg undersøger. Alligevel er der noget meget væsentligt i form af konkrete ord og en rækkefølge på blokken, som guider feedbackdialogen, og som instruktørerne forventer vil tilbyde en tryghed.

Blokkens tre sidste felter er "Jeg så...", "Jeg tænker..." og "hvad tænker du?", som skaber en struktur hvor feedback-giveren skal italesætte hvad de "ser" (hvilket understøtter det beskrivende, som er koblet til feedback af høj kvalitet), efterfulgt af egne tanker og en invitation til dialog. Alt dette understøttes af en fælles aftale om hvordan feedback skal

initieres: Det skal *opsøges* af modtageren. Der lægges flere gange vægt på, at feedback er en dialog, og at feedback ikke kan eller må tvinges ned over hovedet på folk.

Det er ikke nødvendigvis den der giver feedback der har ret. Det er bare oplæg til en diskussion, fordi der kan være nuancer i hvad der egentligt er rigtigt. (...) Og så enighed, gensidig aftale om at det er dét man vil. Altså, man skal ikke presse feedback ned i halsen på nogen. Og man skal heller ikke presses til at give det. Så det skal være en aftale man laver. Og det skal være på noget specifikt. - Jacob

Det er først muligt at vurdere effekten af feedback-blokken på længere sigt, og især ved at lave observationsstudier af redderne selv, men ovenstående belyser, at der om ikke andet så er nogle strukturer, der forhåbentlig kan være rammesættende for gode feedbackdialoger. Samtidig når det tænkes ind i den generiske programteori, viser det hvor afgørende det er, at tilpasse strukturer til den omkringlæggende kontekst. Falck har specifikt en række processer som hver eneste opgave bør følge (øverst højre firkant på feedback-blokken), hvilket er svært at overføre til fx teams, hvor hver medarbejder ikke laver helt det samme.

Kontekst 2: Relationer & tillid

Som beskrevet var der flere instruktører som nævner "æble-øvelsen", som de havde oplevet på deres egen instruktøruddannelse i 2019/2020 og som de havde inkorporeret som en del af reddernes temadag. Øvelsen foregår i mindst 3 runder, og i hver runde forlader en person øvelseslokalet, hvorefter et æble bliver gemt et nyt sted. Personen kommer så tilbage og skal finde æblet. I første runde gives der positiv feedback som støtte til at finde æblet. I anden runde gives kun negativ feedback/kritik, og i sidste runde gives der *ingen* information overhovedet. Forsøgspersonen bliver ignoreret. Instruktørerne fortalte at mange reddere her opdagede, hvor fundamentalt vigtigt det var, at man gav hinanden en smule opmærksomhed på stationerne:

Og det (læs: æbleøvelsen) gav en øjenåbner for rigtig rigtig mange der sad her, fordi vi har jo rigtig mange vestjyske stationer hvor man måske ikke siger så meget. Og når man så kommer som afløser på sådan en station, især hvis man kommer inde fra

Aarhus af, hvor du er ung og vant til at snakke sammen, og så kommer du ind på en vestjysk station og så "Dav" og så er det ligesom hvad du snakker med din makker den dag. Så føler du dig utroligt usikker, hvis du får en tur sammen med ham om lidt. For du tænker, han kan bare overhovedet ikke lide mig. Men det er bare fordi han er vestjyde. - Søren

Her sættes igen ord på trivsel, som et resultat, der ikke var i Falcks fokus indledningsvist. Men det handler også om at sende positive signaler til hinanden, om at man er velkommen i fællesskabet. Lederen Christian (som også fungerer som instruktør) fortsætter:

Jeg kan da høre hernede når vi snakker om morgenen ved bordet, de der temadage de har været på, der hørte jeg da fra en hel del, som havde været med, og som havde været her i +30 år, og selv sad og gav eksempler på det der med, især at ignorere. Og så kommer de med alle de historier, at da de selv startede for 35 år siden, der oplevede de også at komme ind på stationen hvor folk ikke engang gad kigge hen over avisen. (...) og der sagde de selv her i morges, at det er vigtigt at vi fremadretter har fokus på, at der kommer mange udefra. Og de bad mig faktisk skrive det i et nyhedsbrev, at der kommer mange udefra og dem skal vi huske at være gode ved. - Christian

I denne del af interviewet, hvor de egentlig taler om at give hinanden en grundlæggende opmærksomhed, taler de ikke om feedback eller sågar tillid, men en langt mere fundamental idé om at give udtryk for at man ser hinanden (eksemplificeret ved forskellen på en vestjyde og én fra Aarhus). Jeg ser det som, at de gerne vil udtrykke tydeligere at ville hinanden. Sheila Heen, en forsker fra Harvard, skriver i bogen "Thanks for the Feedback" om et psykologisk behov for at blive "set", som tilgodeses i dét hun kalder "anerkendende feedback" (ikke at misforstås som ros eller positiv feedback). Jeg er ikke sikker på, om dette er et element af psykologisk tryghed, giver anledning til en nuancering af den psykologiske tryghed som kontekst, eller om dét at opleve sig anerkendt og "set" er en selvstændig kontekst-parameter, som hhv. kan aktivere eller deaktivere fx mekanismen om at ville opøge feedback på områder, hvor man mener man kan blive dygtigere.

Kontekst 3: Feedback kvalitet og brugbarhed

Dét, at feedback skal være konkret for at være brugbart, er noget instruktørerne overbevisende udtaler sig om, og herunder i "konkurrence" med æbleøvelsen. Her udtaler én instruktør netop denne pointe og viser også "virkeligheden" i at æble-øvelsen ikke var fejlfri eller perfekt, idét nogle kunne opfatte den som kunstig:

Jeg synes æblelegen er rigtig fin. Den er meget sat på spidsen og lidt kunstig, og nogen fik noget ud af det og andre kunne jeg godt mærke synes måske det var lidt for kunstigt. Jeg synes noget af det, jeg følte, der virkede for folk, var når de kunne konkretisere, hvad er det. Altså få det helt ned i nogle highlights. - Andreas

Feedback skal være specifikt, og instruktørerne og kobler "brugbarhed" af feedback til motivationen for at ville have mere feedback fremover:

Jamen jo flere "aha!" og jo mere (knipser med fingrende) "det dér, det kan jeg bruge på den næste patient." Så snart der kommer et eller andet brugbart ud af det, så er det motivation nok for alle generationer. - Kim

Jeg tænker netop det at de føler sig lidt mere set i det de gør, og det gør jo at man har lyst til lidt mere. - Lars

Dette minder i høj grad om 'utility'-dimensionen i Feedback orienteringsteorien, som siger at jo mere brugbar et individ oplever at feedback kan være, jo mere tilbøjelig vil personen være til at opsøge feedback (Linderbaum & Levy, 2010). Instruktørerne giver ikke udtryk for det, men i den generiske programteori er høj feedback-kvalitet på én og samme tid en del af konteksten og det kortsigtede output: At feedback, der gives, er af høj kvalitet.

Kontekst 4: Organisering

Falck har den understøttende kontekst, at efter hver kørsel har ambulanceredderne selv kontrol over, hvornår de melder sig klar til næste tur og de har samtidigt et uforstyrret miljø i ambulancen. Der er en udbredt enighed om, at her kan redderne godt tage sig nogle minutter til at give feedback:

(...) Vi kan kun have én patient med ad gangen. Vi får en tur. Kører babu-babu, ind på sygehuset, så skal bilen gøres klar igen, og det er jo bare... Du får ikke en tur igen før du trykker på den grønne knap inde foran. Så på den måde kan du jo sige, fordi du lige bruger 30 sekunder på lige at snakke om turen. (...) Altså, vi skal ikke til at bruge timer til det. (...) Så det er kort feedback. - Søren

Efter min erfaring er det fysiske rum og tiden til at give feedback en enormt undervurderet faktor som aktiverende kontekst for mekanismerne, der reelt initierer feedbacksamtalen. Falck-instruktørerne pointerer det heller ikke som noget ekstraordinært. I mange organisationer er det min erfaring at man er nødt til aktivt at skabe eller mitigere for den faktor at det ofte er omvendt end hos Falck: At i det øjeblik et møde eller projekt er færdigt, kan man næsten altid kan gå *direkte* videre til det næste.

Kontekst 5: Sproget som understøttende kontekst

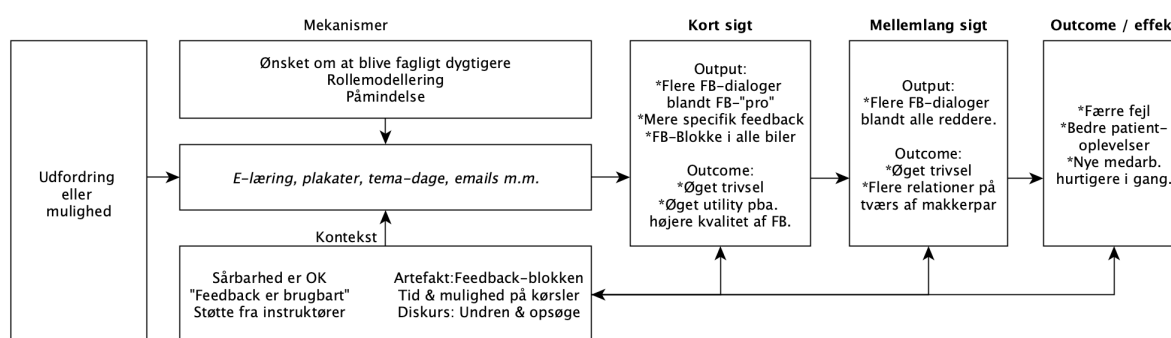
En tematik der ikke fremgår tydeligt i den litteratur jeg er stødt på, handler om sproget og diskursen omkring feedback, altså hvordan sproget betinger hvad der er legitimt og muligt at italesætte og gøre. Instruktørerne i Falck er bevidste om værdien af de ord de bruger og som der står på feedback-blokken. Der står "Anerkendelse" i første felt og "undren" i det næste. Dette kunne også have været "positivt og negativt" eller "anerkendelse og kritik", men at *undre* sig fordrer en nysgerrighed man kan være fælles om, fremfor én persons dom over en anden. Én af instruktørerne bad om feedback fra en redder på én af deres temadage og oplevede værdien af ordvalget på blokken:

Det var meget konkret, det var en god måde og så fik de også lige vendt tankerne over i undren i stedet for "det der du gjorde der, det var forkert", men "jeg undrer mig over, jeg så.." (læs: da de blev bedt om give feedback til en instruktør) - Christian

Instruktørerne fortæller, at det er ordvalg der stammer fra deres egen uddannelse (med eksterne undervisere), og dermed noget der er "kommet udefra" og som de har taget med sig videre.

5.5 Lokal programteori for Falcks feedbackprojekt

Med udgangspunkt i ovenstående analyse kan en lokal programteori nu udarbejdes. Denne er vist i Figur 4 herunder. Forskellene fra den generiske programteori er til at se og fremhæves i næste kapitel, men overvejende er programteorien her mere konkret og jeg har valgt at fremhæve fx psykologisk tryghed som "Sårbarhed er OK", for at signalere tydeligt hvad det er for en kontekst Falck-instruktørerne fokuserer på.



Figur 4. Lokal programteori for Falcks indsatser for en styrket feedbackkultur.

Programteorien bruges som afsæt for en diskussion i næste kapitel, efter en kort metoderefleksion.

5.5.1 Metoderefleksion

Udarbejdelsen af denne lokale programteori er nu udarbejdet i en første version med afsæt i den kvalitative undersøgelse af de mentale modeller hos en gruppe Falck-instruktører. For en mere præcis programteori kan man med fordel også bruge en induktiv eller deduktiv tilgang (Funnel & Rogers, 2011); fx observationer, anden teori og/eller interviews med reddere. Endvidere kunne kvantitative data bidrage med indikatorer, som ville gøre programteorien mere testbar.

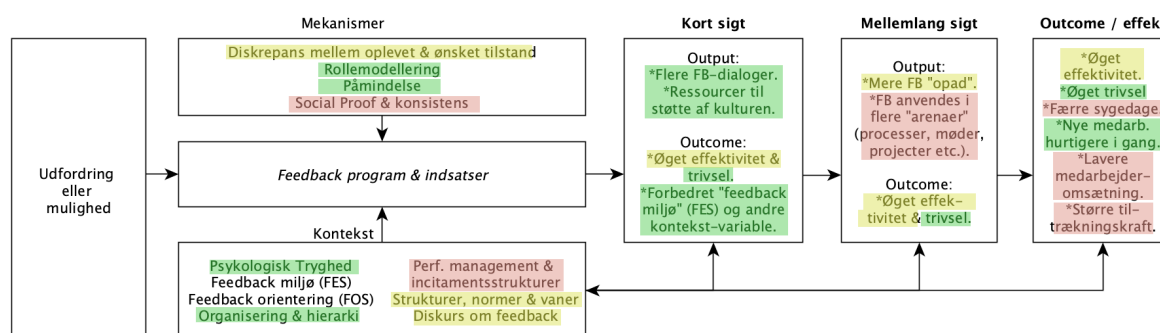
6 Diskussion af programteoriene

I opgaven stillede jeg oprindeligt spørgsmålet: Hvor starter man, når man vil styrke en organisations feedbackkultur og det ledte mig til en aktivt formuleret problemformulering:

Jeg vil i masteropgaven opstille en generisk programteori for styrkelsen af en feedbackkultur med udgangspunkt på den ene side i en teoretisk syntese af kendt litteratur og på den anden side i undersøgelsen af en konkret case.

Diskussionen her tager udgangspunkt i sammensmeltningen af de to dele. Konkret har jeg valgt at markere den generiske programteori med farvekoder, baseret på sammenfald og forskelle med den lokale programteori. Disse sammenfald og forskelle er derefter baggrunden for diskussionen om den generiske programteori.

Der er overraskende mange sammenfald mellem hvad Falck udtaler om deres antagelser og overvejelser og den generiske programteori. Visse ting har instruktørerne bevidst fokus på, andre er tilfældigt opstået (fx trivsel som outcome) og visse ting har ikke relevans for Falck-casen. Jeg har forsøgt at markere de områder, hvor der var sammenfald eller en konkret afvigelse med farver i Figur 5:



Figur 5. Generisk programteori med farvemarkering af sammenfald med lokal programteori.

Grøn: stort sammenfald, gul: mellem sammenfald, rød: ingen/meget lidt sammenfald.

I figuren har jeg undladt at farvelægge FES og FOS kontekst-parametrene, da de indeholder flere dimensioner hver, og kun enkelte er opstået i interviewet.

6.1 Psykologisk tryghed

Første opmærksomhed handler om konteksten 'Psykologisk tryghed', som havde et tydeligt fokus hos Falck. Forståelsen for Falcks historie med deres "version" af en fejlfinderkultur vil formodentlig være helt forskellige fra hvordan psykologisk tryghed påvirker en anden organisation. Det har været tydeligt at Falck har fokus på at skabe en tryk ramme at give og modtage feedback i, og de begrundet deres fokus med kulturen de kom fra. Hvis vi antager, hvilket jeg mener man kan, at graden af psykologisk tryghed vil være normalfordelt i typiske organisationer, bliver Falck en eksemplificering af hvor essentiel den psykologiske tryghed er. Der kan være en frygt hos den enkelte medarbejder for negative konsekvenser af at opøge feedback, eller en usikkerhed på hvordan enkelte kollegaer eller ledere vil respondere når der gives feedback. Visse steder vil det være ubegrundet – hos Falck lader det til, historisk set, at være en begrundet frygt.

Når man taler om psykologisk tryghed kan man også overveje om tillid og eventuelt en "hold-følelse" ikke også er en vigtig relateret kontekst. Tillid bliver ikke nævnt af Falck-instruktørerne på et eneste tidspunkt. Amy Edmondson pointerer eksplicit at tillid og *gensidig respekt* i teamet er med til at skabe den psykologiske tryghed hvorimod en stærk følelse af sammenhold (engelsk: *group cohesiveness*) kan skabe den *modsatte* effekt ift. psykologisk tryghed, idét man implicit kan opleve en risiko ved at gøre noget andet end resten af gruppen (Edmondson, 1999, s. 354). Psykologisk tryghed er således gennem casen nuanceret dels ved fraværet af ekspliciteret tillid og dels ved den historiske baggrund for det ekstra store behov for trygheden.

6.2 Skal man prioritere kvantiteten af feedbackdialoger eller den resulterende læring først?

Falck er i gang med at etablere strukturer til at få feedback til at ske (flere feedbackdialoger er et ønsket output på både kort og længere sigt) men der er ikke fokus på, hvordan eller hvorvidt den enkelte feedbackdialog reelt vil resultere i læring og adfærdsændring. Baker et al. (2013) markerer med deres 3 fokusområder (læringskontinuum, psykologisk tryghed og (feedback-) dialog) at det er nødvendigt med feedback på det samme område flere gange, før det reelt kan bidrage med en forskel. I Falck er det vigtigt at feedback er konkret for at

det kan bruges til noget. Dette understøttes i Feedback Orientation-teorien i 'utility'-dimensionen og i Feedback Environment-teorien i 'Quality'-dimensionen (London & Smither, 2002 og Steelman & Levy, 2004). Man kan derfor foranlediges til at tænke, at pointen fra Baker et al. handler om hvorvidt feedback fører til adfærdsændring, hvor tilgangen i Falck understøtter at feedback *føles meningsfuldt*. Det sidste giver sandsynligvis bedre effekt på motivationen til at give og opsøge feedback på kort sigt jf. London & Smither's begreb om utility, hvor reel adfærdsændring formentlig vil være mindre og svær at se på kort sigt. Jeg vil derfor mene at Falck er "på rette spor". Hvis de senere undersøger, hvordan de kan øge læringen på baggrund af den gode feedback de forhåbentligt får etableret i 2021 kan effekten formentlig være høj qua deres fokus på den fundamentale tryghed og kvalitet i feedbacken.

6.3 Hvad betyder dét, hvilke ord vi bruger?

Jeg kommenterede i afsnit 4.2 om kontekster, under "Andre strukturer, normer og vaner", at det kunne være interessant at undersøge påvirkningen af forskellige diskurser om fejl, læring og feedback. Det lader til, at netop dette er et tema som Falck-instruktørerne implicit håndterer jf. deres opmærksomhed på som "nysgerrig" og "undren", men som ikke fremgår i den litteratur jeg har anvendt. Dette kan muligvis skyldes at feedback-forskningen, der er fundet i litteraturreviewet af Kahmann & Mulder (2011) bærer præg af en positivistisk og kvantitativ tilgang, hvor det diskursive og socialt konstruerede stammer fra postmodernismen.

6.4 Hvad er konsekvensen af manglende incitamenter?

I Falck har de valgt at feedback er 100% frivilligt, og der måles hverken på antallet af blokke udleveret, feedbackdialoger eller andre indikatorer. Der er ingen incitamenter for at give/opsøge feedback, udover den personlige gevinst at blive dygtigere eller hjælpe sin kollega med at blive dygtigere. Udfordringen her kan vise sig at være, at så længe der er andre initiativer og strukturer som der *bliver* målt på, og feedback "bare" er noget man gør frivilligt, så kan det muligvis være svært at få til at ske på den lange bane. Det lader til, at Falck har et stort fokus på "at holde gryden i kog" gennem påmindelse og rollemodellering i

stedet, og måske er det tilstrækkeligt fordi deres organisering giver rig mulighed for at have feedbackdialogerne. I andre organisationer, hvor konteksten som beskrevet oftere er således, at medarbejderne *ikke* har det private rum og/eller et oplagt tidsrum kort efter handlingen, hvor feedback kan gives, vil det muligvis være nødvendigt med tydeligere incitamentsstrukturer for at understrege prioriteten.

6.5 Man lærer også noget ved at give feedback

I litteraturen er det hovedsageligt modtageren af feedback, der er i fokus som den lærende, men i analysens fokus på outcomes så vi også, at mindre erfarne potentielt kan lære noget af at skulle give feedback til de mere erfarne. Dette aspekt kommer muligvis mere tydeligt frem i denne case, fordi der udelukkende er fokus på kollegial feedback og derved ikke er en forventning til ledere eller "de mest erfarne" om, at det (kun) er dem der giver feedback. Dette kan inspirere dels til at tænke i andre strukturer for, hvornår der gives feedback og hvem modtageren og giveren skal være, som vil prioritere læring selvom det kan virke kontraintuitivt at mindre erfarne skal give feedback til mere erfarne medarbejdere.

6.6 Afrunding

Ovenstående nedslag nuancerer den første generiske programteori udarbejdet i kapitel 0, og det kumulative aspekt af programteorier betyder at arbejdet kun er begyndt.

En interessant pointe i den forbindelse, som også kommet frem i processen er, at da instruktørerne selv var på uddannelse var et *output*, at de udviklede feedback-blokken. I den nuværende fase, hvor redderne er i fokus, er blokken del af en aktiverende kontekst. Sådan vil iterationer af programteorier formodentlig udvikle sig som et program modnes. Deraf kan man også forestille sig at et output på et senere tidspunkt kan være at udvikle metoder eller systemer til at skabe mere kontinuitet i de emner redderne får feedback på (jf. afsnit 6.2) som ifølge Baker et al. skaber bedre forudsætninger for læring (2013) og som Falck pt. ikke har fokus på.

7 Metodekritik

Når jeg i opgaven har anvendt programteori til at anskue feedbackkultur og undersøge mit hovedspørgsmål, er det også passende at vurdere metodens anvendelighed. Programteori er hovedsageligt anvendt ved virkningsevaluering og anvendes bl.a. til evaluering af programmer der arbejder med komplekse problemer. Dette indebærer i sig selv at programteori potentielt kan være omfangsrigt og kompliceret at arbejde med, særligt når jeg i denne opgave udarbejder en generisk programteori, da disse næsten per definition må operationaliseres før de reelt kan anvendes i praksis. Resultatet er, at det svært at validere brugbarheden af den generiske programteori, særligt når jeg ikke har valgt at undersøge dette empirisk. Samtidig er programteorien et stærkt redskab til at sortere de elementer der netop gør feedbackkultur komplekst, samt forventeligt et stærkt redskab til at samskabe interventioner med organisationer efter det 'skelet' som den generiske programteori kan være. Det er heri jeg mener metoden trods alt har sin relevans og fortjener at blive efterprøvet i praksis.

8 Konklusion

Dette speciale bidrager med en første version af en generisk programteori for styrkelsen af feedbackkultur i organisationer til den eksisterende litteratur om feedbackkultur. Jeg har dels udarbejdet den på baggrund af kendt teori fra feedbackforskningen og i diskuteret og nuanceret den på baggrund af det empiriske arbejde i opgaven.

Den generiske programteori skal til enhver tid operationaliseres til den kontekst hvori den skal bruges, og bidraget består derfor som udgangspunkt i at have syntetiseret og opdelt feedbacklitteraturens eksisterende bidrag i programteoriens strukturer – kontekster, mekanismer og outcomes. Der er efterfølgende brug for en empirisk efterprøvning og forbedring af programteorien.

Igennem dette arbejde er det for mig blevet tydeligt at programteoretisk tænkning har gjort det muligt at arbejde med feedbackkultur mere struktureret, idet aspekterne (fx kontekst og mekanismer) kan adskilles og justeres med større bevidsthed om deres indflydelse.

Det har ikke været muligt med den valgte metode at afdække fyldestgørende om de mekanismer og kontekster, som er anført i programteorien, reelt fører til de outcomes som ønsket. Dette har ikke været intentionen, men i et kritisk realistisk perspektiv vil sandhedsværdien øges, når man kan sandsynliggøre de generative mekanismers effekt gennem retroduktion – altså et bedste bud på, at ud fra observationer af fænomener og faktiske hændelser, vil det med stor sandsynlighed forholde sig som beskrevet. Der er derfor rig mulighed for at arbejde videre med feltet af forskellige veje som er fokus for næste kapitel

9 Perspektivering

I lyset af, at dette er første iteration af en generisk programteori for styrkelsen af en feedbackkultur, er der mange veje som videre kan udforskes og undersøges.

Jeg hæfter mig desuden ved, at litteraturen omkring feedbackkultur primært fokuserer på leder-medarbejder feedback, og således er der givetvis plads til mere dybdegående udforskning, hvad angår kollegial feedback og feedbackkulturen heromkring.

Arbejdet med feedbackkultur og særligt outcome-kæden i afsnit 4.1 har desuden givet anledning til to hypoteser der kunne være interessante at undersøge nærmere:

Hypotese 1: Regelmæssig og specifik anerkendelse rettet mod den *forskel* en medarbejders indsats gør, kan påvirke deres oplevelse af meningsfuldhed med arbejdet, som kan påvirke trivsel, medarbejderomsætning m.m. En problemformulering kunne lyde: Hvordan kan feedback bidrage til medarbejders evne til at skabe mening med arbejdet?

Hypotese 2: Andre initiativer eller fx ændring i strategien har større sandsynlighed for at lykkes i en virksomhed med en stærk feedbackkultur, fordi øgede kompetencer samt strukturer til at give og opsøge feedback, bidrager til mere åben dialog og justering af initiativer. Feedback bliver således et middel til at sikre og konstant være i kontakt med, hvorledes strategien bliver implementeret.

10 Litteraturliste

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (Årg. International Third edition). Pearson Education.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105-111.
- Andersen, S. A. (2007). *Kritisk realisme som perspektiv i socialt arbejde : en introduktion og forskningsoversigt : arbejdsnotat*. Den Sociale Højskole i Aarhus.
- Anseel, F., Lievens, F., & Levy, P. E. (2007). A self-motives perspective on feedback-seeking behavior: Linking organizational behavior and social psychology research. *International Journal of Management Reviews*, 9(3), 211-236.
- Archer, J. C. (2010). State of science in health professional education: Effective Feedback. (101-108, Red.) *Medical Education*, 44(1).
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational behavior and human performance*, 32(3), 370-398.
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology*, 54(4), 260-266.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). *Kvalitativ Metode*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Brix, J. (2019). Innovation Capacity Building: An approach to maintaining balance between exploration and exploitation in organizational learning. *Learning Organization*, 26(1), 12-26.
- Chory, R. M., & Kingsley Westerman, C. Y. (2009). Feedback and fairness: The relationship between negative performance feedback and organizational justice. *Western Journal of Communication*, 73(2), 157-181.
- Christensen, P. H. (2016). *Feedback på arbejdspladser*. Hans Reitzels Forlag.

- Dahling, J. J., & O'Malley, A. L. (2011). Supportive feedback environments can mend broken performance management systems. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 201-203.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Funnel, S. C., & Rogers, P. J. (2011). *Purposeful Program theory : effective use of theories of change and logic models*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gingerich, W. J., & Peterson, L. T. (2013). Effectiveness of solution-focused brief therapy: A systematic qualitative review of controlled outcome studies. *Research on Social Work Practice*, 23(3), 266-283.
- Glouberman, S., & Zimmerman, B. (2002). Complicated and complex systems: what would successful reform of Medicare look like? *Romanow Papers*, 2, 21-53.
- Goldstein, N. J., Martin, S. J., & Cialdini, R. (2008). *Yes!: 50 scientifically proven ways to be persuasive*. . Simon and Schuster.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. . *Review of educational research*, 77(1), 81-112.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349–371.
- Kahmann, K., & Mulder, R. H. (2011). *Feedback in organizations. A review of feedback literature and a framework for future research*. (Research Report No. 6), University of Regensburg, Institute for Educational Science.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin*, 119(2), 254-284.
- Krogstrup, H. (2016). *Evalueringsmodeller* (Årg. 3. udgave). Hans Reitzels Forlag.
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2017). Constructive supervisor feedback is not sufficient: Immediacy and frequency is essential. *Human Resource Management*, 56(3), 519-531.

- Kvale, S. (1997). *Interview : en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzel.
- Linderbaum, B., & Levy, P. (2010). The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management*, 36(6), 1372-1405.
- London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- London, M. (2015). *The Power of Feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Routledge.
- London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel psychology*, 48(4), 803-839.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100.
- Mulder, R. H., & Ellinger, A. D. (2013). Perceptions of quality of feedback in organizations: Characteristics, determinants, outcomes of feedback, and possibilities for improvement: Introduction to a special issue. *European Journal of Training and Development*, 37(1), 4-23.
- Nadler, D. A. (1979). The effects of feedback on task group behavior: a review of the experimental research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(3), 309–338.
- Pawson, R. (2013). *The Science of Evaluation: A Realist Manifesto*. SAGE.
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. London: SAGE Publications Ltd.
- Prehn, A. (2018). *Hjernesmart Ledelse*. People'sPress.
- Ravn, R. (2020). Realistisk evaluering: Et supplement eller et alternativ til effektevaluering. *Metode & Forskningsdesign*, 3, 1-22.
- Rogers, P. J. (2008). Using programme theory to evaluate complicated and complex aspects of interventions. *Evaluation*, 14(1), 29-48.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.

- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and Leadership (with Peter Schein)* (Årg. 5. udgave). New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel psychology*, 58(1), 33-66.
- Sommer, K. L., & Kulkarni, M. (2012). Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 177-201.
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 388-412 .
- Steelman, L., & Levy, P. (2004). The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Educational and Psychological Measurement*.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin.
- van der Rijt, J., van de Wiel, M. W., Van den Bossche, P., Segers, M. S., & Gijssels, W. H. (2012). Contextual antecedents of informal feedback in the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 233-257.
- Whitaker, B. G., & Levy, P. (2012). Linking feedback quality and goal orientation to feedback seeking and job performance. *Human Performance*, 25(2), 159-178.

11 Bilag 1 – Falck materialer

Nedenstående indhold er udsendt som intro og e-læringskursus for Falcks ambulancereddere. Nederst er feedback-plakaten og feedback-blokken



1) Baggrund

Feedback som en naturlig del af hverdagen er et gennemgående tema på uddannelsesområdet i Falck og Responce.

Vi tror på, at feedback kan bidrage til en endnu mere positiv læringskultur, hvor janteloven og nulfejlskulturen er pakket væk. Det er tilladt at lave fejl og vi skal lære af de fejl, vi laver. Ganske enkelt - tilliden til, at vi vil hinanden det bedste, er i fokus.

Ved at sparre med hinanden og reflektere over, hvordan vi kan gøre det endnu bedre næste gang eller blot anerkende fede tiltag, der gjorde en forskel for patienten, får vi højere sundhedsfaglig trivsel og udvikler vores virke – for patienternes skyld og for vores egen skyld.

Dét at give og modtage feedback er ikke nemt, og vi kan ikke lave en skabelon for hver enkelt situation. For os handler god feedback om at skabe rum for udvikling, læring – som styrker relationer og vores daglige arbejde: Vi spiller hinanden bedre.

Før du går i gang med dette e-læringsmodul om feedback, så spørg dig selv:

Hvilken type feedback er jeg mest interesseret i? Det kan give dig en idé om, hvilken feedback du gerne vil have fra dine kollegaer, men også en idé om, hvilken type feedback, du typisk giver dine kollegaer.

Husk, at du altid kan søge sparring, råd og vejledning hos din lokale ambulanceinstruktør eller udpegede feedback-ambassadør.

Vi opfordrer dig til at dele dine tanker om feedback med din makker, en god kollega eller din ambulanceinstruktør for at danne et afsæt for yderligere refleksion.

Hvis du oplever udfordringer med at afspille videoerne, anbefaler vi, at du skifter browser, device eller tjekker din internetforbindelse.

Du vil altid kunne tilgå denne e-learning fra din forside.

God fornøjelse!

En stor tak til Falck i Region Midtjylland for at inspirere til feedback-temaet, og en stor tak til lokale ambulanceinstruktører Mads Skøtt Fallesen, Mai Bari, Tobias Manstrup, Kenneth Koch Pedersen og Kim Bjerring Holst for at tage rollen som feedback-ambassadører og kvalificere denne e-learning.

I forbindelse med temaet har vi i KUA tilknyttet Danni Liljekrans, som er ved at læse en master i ledelse og organisationspsykologi og skriver sit speciale med vores feedback-tema som case. Derfor vil du opleve, at de første to punkter i denne e-learning omhandler Dannis speciale, deltagelse i indsamling af data er selvfølgelig frivillig.

1. Video: Falck som case i et master-speciale [Se video her](#)

Danni Liljekrans læser en master i organisationspsykologi og ledelse og skriver sin afsluttende opgave om feedback i Falck

2. Spørgeskema til anvendelse i masteropgave om feedback i Falck

[Frivillig udfyldelse af spørgeskema](#)

Udfyldelse af spørgeskemaet er ganske frivilligt og bidrager til Dannis arbejde med at forske indenfor feedback i dansk kontekst.

3. KUA Video

[Et eksempel på sundhedsfaglig feedback i ambulancetjenesten](#) (3 min)

Jacob og Andreas giver dig et kort eksempel på, hvordan feedback kan gøres i hverdagen.

Jacob Møller er ambulancebehandler og ambulanceinstruktør og Andreas Gorm Nørregaard Toft er paramediciner og ambulanceinstruktør – begge fra Falck i Region Midtjylland.

Videoen er lavet i samarbejde med KUA og klippet og redigeret af Jacob Rahbek Møller

4. MedEd Video

[Tips og tricks til feedback i ambulancetjenesten \(4 min\)](#)

Hvilke elementer skal du have for øje, når du begiver dig ud i at give og modtage feedback? Det fortæller Morten og Sandra dig mere om i denne korte video.

Morten Lindkvist er paramediciner og Sandra Viggers er læge og begge underviser på ambulanceinstruktøruddannelsen i blandt andet feedback.

Videoen er lavet i samarbejde med KUA og klippet og redigeret af Jacob Rahbek Møller

5. Feedwork Video

[Fredagsfeedback: Spørg inden du giver feedback \(ca. 3 min\)](#)

Konkrete eksempler på, om modtageren egentlig er klar til feedback

6. Feedwork Video

[Fredagsfeedback: Din anerkendelse virker ikke \(ca. 4 min\)](#)

Hvordan får du din anerkendende feedback til at virke?

7. Feedwork Video

[Fredagsfeedback: Fixed mindset og growth mindset \(ca. 3 min\)](#)

Hvad siger en af de ledende forskere indenfor mindset, og hvordan kan vi bruge det?

8. Feedwork Video

[Fredagsfeedback: Èn fejl, og god feedback er spild af tid \(ca. 3 min\)](#)

Fed feedback er kort og præcist – hvornår bliver vi for overivrige?

9. Feedwork Video

[Fredagsfeedback: Hvordan håndterer vi piv-ringe feedback? \(ca. 3 min\)](#)

Hvordan modtager vi feedback? Hvad kan vi lære af feedbacken?

10) Vil du vide mere om feedback?

Så kan du læse og lytte mere med her .

EMS Podcast om feedback (ca. 30 min)

Hvad er feedback, og hvordan kan vi bruge det i ambulancetjenesten?

Vi har produceret en podcast om feedback **specielt til dig**, der arbejder i ambulancetjenesten.

Podcasten finder du kun her i modulet, så vil du vide meget mere om feedback, så lyt til EMS Podcast om feedback lige her:

Vedhæftet som fil

Om Podcasten: Morten Lindkvist er paramediciner og Sandra Viggers er læge og begge underviser på ambulanceinstruktøruddannelsen i blandt andet feedback.

Mads Skøtt Fallesen er paramediciner, kursusleder på ambulanceinstruktøruddannelsen og ambulanceinstruktør i Responce.

Podcasten er lavet i samarbejde med KUA og klippet og redigeret af EMS Podcast

Feedwork: 40 spørgsmål du kan bruge til at efterspørge relevant feedback

I teksten vil du nok falde over ordet "leder" – men spørgsmålene kan anvendes i mange andre sammenhænge end mellem leder og medarbejder. F.eks. mellem kolleger, mellem elever og uddannet ambulancepersonale.

Vedhæftes som PDF

Feedwork: Skal jeg stille spørgsmål eller give svar, i min feedback?

I teksten vil du nok falde over ordet "leder" – men indholdet kan anvendes i mange andre sammenhænge end mellem leder og medarbejder. F.eks. mellem kolleger, mellem elever og uddannet ambulancepersonale.

Vedhæftes som PDF

[Feedwork: Fredagsfeedback](#)

[Feedwork radio: Podcasts om feedback](#)

11. Kildehenvisninger

Douglas Stone, Penguin Books, 2015 – *THANKS FOR THE FEEDBACK: The Science and Art of Receiving Feedback Well*

Carol Dweck, Little Brown Book Group, 2017 - *Mindset - Updated Edition*

[Feedwork.dk](#) og [MedEd](#)

12) Forfatter

Maja Broløs: ambulancebehandler og teamchef, uddannelsesenheden i KUA

Kvalitetssikring af dette e-learningmodul

Mads Skøtt Fallesen: ambulanceinstruktør og feedbackambassadør Mai Bari: ambulanceinstruktør og feedbackambassadør

Tobias Manstrup: ambulanceinstruktør og feedbackambassadør Kenneth Koch Pedersen: ambulanceinstruktør og feedbackambassadør Kim Bjerring Holst: ambulanceinstruktør og feedbackambassadør

Udarbejdelse af podcasts og videoer

Ulrik Jørgensen: advanced paramedic og podcaster på EMS podcast

Jacob Møller: ambulancebehandler og ambulanceinstruktør

Andreas Gorm Nørregaard Toft: paramediciner og ambulanceinstruktør

Mads Skøtt Fallesen: Paramediciner, kursusleder på ambulanceinstruktøruddannelsen og ambulanceinstruktør i Responce.

Morten Lindkvist: paramediciner og underviser på ambulanceinstruktøruddannelsen Sandra Viggers:

Læge og underviser på ambulanceinstruktøruddannelsen

13) Bilag: Plakat og feedback-blok

Fem fede Feedbacktips

Fed feedback handler om at spille hinanden bedre
- at sparre med hinanden og reflektere over, hvordan vi kan gøre det endnu bedre næste gang eller blot anerkende fede tiltag, der gjorde en forskel for patienten.
Både at modtage og give feedback er en svær disciplin. Men med et åbent sind og træning kommer vi endnu tættere på en positiv læringskultur, hvor janteloven og nulfejlskulturen er pakket væk.

 **Bed om feedback og vær konkret på, hvad du vil have feedback på**
For eksempel "Jeg har fokus på at forbedre strukturen i min ABCDE, vil du hjælpe mig ved at give feedback, når vi har tid?"

 **Fed Feedback har den rette timing**
Er der lavet en aftale om, at der skal gives feedback?
Er det trygt for modtageren? Er modtageren åben overfor feedback?

 **Fed feedback er kort og præcis**
Det er begrænset, hvor meget feedback man kan rumme

 **Vær nysgerrig og stil spørgsmål, når du giver feedback**
"Jeg så, at du..." "Fortæl mig mere om, hvorfor du...?"
"Fedt! - Jeg bemærkede, at lige præcis dét gjorde en forskel for patienten"

 **I tvivl om, hvad feedbacken handler om?**
Spørg ind - direkte — for at undgå misforståelser
"Så dét, du siger, er..." "Er det rigtigt forstået?"

Kvalitets- & Udviklingsafdelingen 

Har du lyst til feedback?

Anerkendelse	Sæt X	A	V	P	U
	A	S		O	
	B	A		P	
	C	M		Q	
	D	P		R	
	E	L		S	
		E		T	
		R			

Undren	Vitalparametre		
	RF	Puls	GCS
	SpO ₂	BT	BS
	EtCO ₂	KR	Temp.
	Stet.p.		Pupiller

Jeg så...	Jeg tænker...

Hvad tænker du?

Kvalitets- & Udviklingsafdelingen



12 Bilag 2 – Interviewguide

Indledning

Intro	Mit projekt går ud på at undersøge hvordan man arbejder med og styrker feedbackkultur, og fordi I har lavet nogle ret konkrete tiltag, så er jeres case spændende. I dag vil jeg gerne spørge ind til den proces hvor I er gået fra at have FB på jeres egen uddannelsesdag og til at det er på reddernes dag i et kortere format, og så nu også er blevet til et nationalt initiativ.
Optagelse	Interviewet bliver optaget på lyd og efterfølgende transskriberet. Jeg redigerer kun minimalt ved at udelade gentagne ord og evt. halvfærdige sætninger, således at meningen står intakt.
Anonymitet	I kan frit vælge om I vil fremstå anonyme i opgaven eller om jeg kan skrive navne på.
Dato	11. december 2020, Vi har 90 minutter afsat til interviewet
Respondenter	Vil I ikke starte med at introducere jer selv med navn, hvor I er tilknyttet og erfaring som Falck instruktører?

Semistruktureret spørgeguide

Fokusområde	Interviewspørgsmål
Deres rejse	Vil I ikke starte med at beskrive den rejse I har været på med feedback her i Region Midt i faser?
Output logik	Hvad var det I tænkte, det kunne give, hvis alle blev bedre til feedback? Og hvad ellers? Og hvad ville det give? Hvorfor er det vigtigt?
Mentale modeller Fra jeres egen træning til reddernes ene time.	Og hvis det skal give dét, som I håber det kan... Hvad oplever I selv har virket i forhold til den træning I selv har været i gennem vedrørende feedback på jeres uddannelsesdage?

	Hvad har været vigtigt, for at det kunne ske? Hvilke omstændigheder må der være, for at det kommer ud og leve?
... fortsat	Hvad var vigtigt at redderne fik med, fra jeres træning, da I lavede 1 time til dem? Hvorfor er det vigtigt ift. en feedbackkultur? Nu er det intentionen at I og redderne skal give feedback efter kørslerne. Hvad kommer til at påvirke, om de får det gjort eller ej?
Nuværende oplevelse?	Hvordan tænker I at det fungerer pt? Når redderne ikke får givet feedback, hvad står så i vejen?
Rollemodeller	Hvad er jeres rolle som instruktører i den proces, hvor redderne gerne skal åbne op for feedback? Hvad er det vigtigt at I gør?
Feedback-blokken	I har lavet en feedback-blok. Fortæl mig om hvordan og hvorfor den kom til live.
	Hvordan bruges blokken? Hvilken forskel gør den? Hvorfor er den indrettet som den er? Hvorfor er det vigtigt?
Den nationale indsats	Hvordan virker den nationale indsats pt tænker I? Hvis indsatsen nationalt skulle virke endnu bedre, hvad skulle der så mere til? Og hvorfor ville det gøre en forskel?
E-læringstræning.	Hvordan hjælper træningen, videoerne og feedback-blokken på de barrierer vi lige har talt om? Hvad skulle der ellers til, hvis de barrierer skulle afhjælpes endnu bedre?
	Bi-effekter af e-læringen og programmet, som modarbejder at feedback bliver givet mere? Anti-mekanismer?

Er der noget, vi ikke har været inde på, som I mener er vigtigt i forhold til jeres arbejde med feedbackkulturen i Falck?

13 Bilag 3 – Interview transskriberet

Bilag er vedlagt som separat dokument.