

Systematisk feedback

Et udviklingsprojekt på Ekstra Bladet 2007-08

Projektet er støttet af Pressens Uddannelsesfond

En UPDATE-evaluering – april 2008

Indhold

1. Baggrund
2. Målsætning og succeskriterier
3. Evaluering som en del af forløbet
4. Projektets faser
 - a. Udvikling af feedback-værktøj i arbejdsgruppe
 - b. Uddannelsesdag i brug af feedback-værktøjet
 - c. Anvendelse af feedback-værktøjet i praksis
 - d. Opfølgning
5. Nåede vi målet?
6. Fortsat arbejde med feedback på Ekstra Bladet
7. Afsluttende

Evaluering af feedbackprojekt på Ekstra Bladet

1. Baggrund

Med den store konkurrence på avismarkedet og med tilbagevendende eksempler på nedskæringer og fyringsrunder er prioritering af udviklingsressurser vigtigere end nogensinde. Ekstra Bladets chefredaktion gennemførte i foråret 2007 en klimaundersøgelse blandt redaktionelle medarbejdere med ønsket om at afdække centrale udviklingsbehov hos medarbejderne. Undersøgelsen viste blandt andet, at medarbejdere på alle niveauer efterspørger feedback på deres arbejde. Projektet skal i sidste ende imødekomme dette behov.

Gennem projektet udvikles en fælles feedbackmodel i samarbejde med mellemliderne, så de med det samme får ejerskab til metoden. Mellemlidere og chefer uddannes til at gennemføre konstruktive feedback-samtaler efter modellen. Desuden har projektet stor fokus på, at metoden implementeres i hverdagen, så resultatet også holder på lang sigt.

Da feedback er et underprioriteret område på mange redaktioner – ikke kun på EB – lægger projektet vægt på, at feedbackmodellen bliver alment tilgængelig for mediebranchen. Derfor offentliggøres sammen med denne evaluering et feedback-papir og en vejledning til modellen.

2. Målsætning og succeskriterier

Målet med projektet er, at alle redaktionelle medarbejdere (journalister, fotografer, grafikere og redigerende) på EB regelmæssigt skal have feedback og løbende opnå:

- **Anerkendelse** for opnåede resultater
- **Efterkritik** af konkrete produkter, så de fortsat udvikler sig
- **Afstemning af forventninger**, så leder og medarbejder har samme opfattelse af, hvad målet i jobbet er for den enkelte medarbejder

Projektets succes måles bl.a. på følgende fem kriterier, der forventes opfyldt:

- Klar ramme for hvordan feedbacken skal foregå (hvem der foretager den, hvor lang tid den varer, hvor ofte etc.).
- Plan for, hvornår hver enkelt medarbejder får feedback første gang.
- Alle ledere og chefer skal være trænet i helt konkret at give feedback efter den fælles model.
- Senest 1. april 2008 skal alle redaktionelle medarbejdere have modtaget feedback fra deres nærmeste leder/chef minimum én gang.
- Ultimo december 2008 skal alle medarbejdere have modtaget feedback fra deres nærmeste leder/chef minimum tre gange.

Ved evalueringsrapportens afslutning ultimo februar 2008 er de første tre punkter opfyldt, og hovedparten af alle redaktionelle medarbejdere har modtaget feedback én gang.

3. Evaluering som en del af forløbet

Evalueringens fokus er på feedback-modellen i forhold til målsætningen: Anerkendelse, Efterkritik og Afstemning af forventninger. Hvordan imødekommer modellen og lederens anvendelse af denne behovet for feedback på redaktionen?

Formålet med evalueringen er at måle tilfredshed og udbytte blandt ledere og medarbejdere i forhold til den udviklede feedback-model.

Evalueringen dokumenterer ikke resultater (effekter) af indsatsen, da der evalueres umiddelbart efter projektet er afsluttet. Da målgruppen er lille (ca. 25 ledere) er der valgt en kvalitativ evalueringmetode, hvor det er muligt at gå ind i en dybere snak om, hvordan feedback-værktøjet virker i forhold til den enkelte leder og medarbejder.

Evalueringen bygger derfor på to fokusgrupper: En fokusgruppe med medarbejdere efter de har modtaget deres første feedback-samtale. Og en fokusgruppe med mellemledere der har gennemført deres første feedback-runde og selv modtaget feedback fra overordnet chef.

Desuden er der løbende fulgt op på erfaringer med feedback-modellen gennem mundtlig evaluering og samtaler.

Indsamling af data:

- En arbejdsgruppe (konsulent og 3 ledere), som står for udvikling af modellen fastlægger succeskriterier for feedbackmodellen.
- Lederne i arbejdsgruppen indsamler viden om medarbejdernes holdning til de primære mangler ved nuværende feedback og ønsker til kommende feedback.
- På baggrund af erfaringer fra og mundtlig evaluering af fra lederens feedback-workshop udarbejdes en vejledning til feedbacksamtaler.
- Fokusgruppe med medarbejdere samles, når de første gang har modtaget feedback efter modellen.
- Fokusgruppe med ledere samles, når de har gennemført første runde feedback-samtaler og selv modtaget feedback.

Konsekvensen af evalueringen vil dels være justering af det udviklede feedback-papir og evt. opfølgende uddannelse af ledere og chefer, som anvender modellen.

4. Projektets faser

Efter klimaundersøgelsen og 15 opfølgende interviews i sensommeren 2007 valgte ledelsen på Ekstra Bladet at fokusere den interne udvikling på feedback og anerkendelse i relationen mellem medarbejder og nærmeste leder. Projektet er forholdsvist snævert i sit fokus, men omfatter alle niveauer på redaktionen. Dvs. at mellemlederne uddannes i at give feedback til deres medarbejdere, og skal også selv modtage feedback fra overordnede chefer.

Efter fastlæggelse af fokus og planlægning af processen er projektet gennemført inden for en rimelig stram tidsplan. Det har stillet store krav til prioritering af resurser og til en gennemgående opbakning fra den øverste ledelse.

Nedenfor er projektets faser grafisk illustreret. Gennem hele perioden har medarbejdere og ledere på Ekstra Bladet været tæt involveret i projektet og i løbende dialog med eksterne konsulenter.



Ultimo marts 2008 har 18 ud af 20 ledere og 150 ud af 160 medarbejdere modtaget deres første feedback-samtale. Restgruppen har enten været på ferie, sygemeldt eller været på orlov i perioden, hvor første runde er gennemført. Målsætningen var, at alle senest 1. april 2008 havde modtaget feedback fra deres nærmeste leder/chef.

a. Udvikling af feedback-værktøj i arbejdsgruppe

På et møde for EBs mellemledere blev der i november 2007 nedsat en gruppe på fire medlemmer, der sammen med en ekstern konsulent udarbejdede en fælles feedback-model for redaktionen. Formålet med at involvere mellemlederne i arbejdet var hele tiden at relatere modellen til virkeligheden på EB – alle eksempler skulle hentes fra dagligdagen på avisen. Samtidig ville de fire medlemmer af arbejdsgruppen fungere som ambassadører for projektet og kan løbende motivere kolleger i brug af modellen.

Arbejdsgruppen udviklede en model, der gav svar på følgende punkter:

- Hvem skal give feedbacken?
- Hvor ofte skal det ske?
- Varighed af feedback-samtalen?
- Indhold af feedback (forberedelse, forløb, struktur etc.)?

Ekstra Bladets chefer og øvrige mellemledere blev inddraget i projektet ved en fremlæggelse af arbejdsgruppen udkast til feedback-modellen. Her kunne de give input og feedback til arbejdsgruppen.

Modellen blev efterfølgende fremlagt for alle Ekstra Bladets redaktionelle medarbejdere på et stort møde i sekretariatet. Projektet har løbende lagt stor vægt på at kommunikere til både medarbejdere og ledere om indholdet i udviklingsarbejdet.

b. Workshop for alle ledere i brug af feedback-værktøjet

I den sidste uge af november 2007 blev der gennemført tre éndagsworkshops for ledere og chefer. På workshoppen blev modellens faser arbejdet igennem med øvelser og eksempler fra ledernes hverdag. Alle prøvede gennem rollespil at give og modtage

feedback. Formålet var at klæde ledere og chefer på til at gennemføre feedback-samtaler på en måde, hvor medarbejderne oplever, at de bliver set, værdsat og får formuleret klare udviklingsmål.

Workshoppen gjorde mig i stand til at sætte mig i modtagerens sted. Skærpede formuleringen af mine indkaldelser og forberedelsen til samtalerne. (Leder)

Workshoppen blev gennemført med små hold på ca. otte deltagere. Der var afsat tid til diskussion af de forskellige faser i modellen og lagt stor vægt på, hvordan samtalerne skulle forløbe i praksis.

Da ledergruppen er blandet af erfarne og helt nye ledere var der stor forskel på forudsætningerne – mens nogle ledere allerede brugte feedback som en fast del af deres daglige ledelse, skulle andre tage hul på en helt ny funktion.

c. Anvendelse af feedback-værktøjet i praksis

Feedback-papiret blev taget i brug ved de første feedback-samtaler i december 07 og januar 08. Alle ledere gennemførte mellem 3 og 8 samtaler efter modellen. De udsendte individuelle invitationer til deres medarbejdere og gennemførte få dage efter samtalen.

Modellen lægger op til at samtalerne varer ca. en ½ time. Erfaringer fra første runde viser, at 25-40 minutter er passende til at nå gennem modellens punkter (anerkendelse, udviklingsfokus og aftale om, hvordan målet kan nås). Nogle medarbejdere i fokusgruppen havde gennemført deres samtale på 5-15 minutter, hvilket de vurderede som helt utilstrækkeligt.

Generelt vurderede medarbejderne i fokusgruppen feedback-samtalerne meget positivt.

Det var meget positivt. Jeg har savnet tiltag af denne slags og modellen er bestemt brugbar. Det er godt at få det institutionaliseret. Og et godt supplement til MU-samtalen eller lønsamtalen. (Medarbejder)

Medarbejderne anerkendte betydningen af det individuelle møde med deres leder, som der sjældent er tid til i en travl hverdag. Det giver muligheden for at drøfte arbejdet i et mere overordnet perspektiv.

Medarbejderne mente dog, at **den anerkendende del** kan virke kunstig, fordi ros for en artikel eller en redigeret side mere naturligt bør gives i dagligdagen, når situationen opstår og ikke samles sammen til en halvårlig feedback-samtale. Ledergruppen så deres udfordring i, at anerkendelsen ikke bliver for skabelonagtig, når den er knyttet til en artikel, foto eller redigeret side.

Jeg ville hellere have rosen i dagligdagen, når situationerne opstår. Hvorfor kan jeg ikke få det løbende i stedet for at samle det sammen? (Medarbejder)

På baggrund af deres erfaringer anbefalede ledergruppen, at anerkendelsen ikke er artikel-kritik, men fokuseres på metode og arbejdsproces. Anerkendelse for det enkelte produkt bør ligge i det daglige arbejde.

Når lederen medbringer konkrete artikler, fotos eller redigerede sider til feedback-samtalen, skal de fungere som eksempler på medarbejderens generelle kvalifikationer på et bestemt område.

Ledernes valg af **udviklingsfokus** (det som medarbejderen skal blive bedre til) blev taget godt imod hos de fleste. Ingen ledere fra fokusgruppen havde behov for at ændre fokus for medarbejderen under samtalen. Til gengæld havde medarbejdere i deres fokusgruppen oplevet at komme til feedbacksamtale og selv skulle foreslå et udviklingsmål.

Jeg formulerede selv udviklingsmålet. Chefen havde ikke et forslag, men responderede med det samme på, at hvis jeg ikke selv syntes, at jeg var god nok til det, så var det ok. (Medarbejder)

Lederens valg af udviklingsmål er central for modellen. At afstemme forventninger mellem leder og medarbejder er et af modellens primære mål og skal medvirke til at give fælles retning. At lederen formulerer et udviklingsmål forudsætter at lederen er konkret og bevidst om, hvad han/hun forventer af medarbejderen. I medarbejdergruppen var der et generelt indtryk, at nogle ledere går lidt om den varme grød og ikke direkte stiller krav eller formulerer, at medarbejderen skal blive bedre på et område.

Jeg ville gerne have, at min leder var mere direkte og fortalte, hvad jeg IKKE var god nok til, hvor jeg konkret skulle forbedre mig. (Medarbejder)

Som afslutning på feedback-samtalen skal leder og medarbejder diskutere, **hvordan målet konkret kan nås**. De aftaler en række punkter, som medarbejderen i den næste periode skal arbejde med.

Da udviklingsfokus var fastsat, var vi begge med til at snakke om, hvordan målet kunne nås. Det gav en god snak generelt om min måde at arbejde på. Vi har ikke talt om det siden, men jeg har selv fulgt op på det efterfølgende. (Medarbejder)

Erfaringer fra lederne var, at initiativet efter samtalen skal ligge hos medarbejderen, så efterfølgende handling ikke er afhængig af om lederen sætter i gang. Der var enighed om, at punktet er vigtig for den senere opfølgning og vurdering af, om medarbejderen har opfyldt aftalen.

d. Evaluering og justering af modellen

Erfaringer fra første samtalerunde gav anledning til en række mindre justeringer af feedback-papiret. Nogle punkter skal have lidt mere plads, andre mindre og en enkelt formulering skal strammes.

Vejledningen til feedback-modellen havde lederne anvendt i større eller mindre omfang. Den fungerer primært som en ekstra sikring, hvis man er usikker på et led i modellen. Desuden kan vejledningen introducere nyansatte ledere til feedback-modellen og dermed medvirke til at fastholde den systematiske feedback også på længere sigt.

På workshopsene var nødvendigheden af de individuelle invitationer til debat. Efter første samtalerunde var erfaringen at invitationen dels forbereder medarbejderen på indholdet, dels sikrer lederen i, at denne har et klart formuleret udviklingsfokus.

Alle var med på, HVAD vi skulle snakke om. Invitationen er nødvendig - også for os selv. Den tvang mig til at strukturere samtalerens forløb. Det er faktisk en vinkel man skriver. (Leder)

Det blev nævnt i medarbejdergruppen, at begreberne "udviklingsfokus", "udviklingsmål" og "sådan kan målet nås" var vanskelige at adskille. Ved en justering af modellen kan det overvejes, om en forenkling vil være en fordel.

5. Nåede vi målet?

- **Anerkendelse** for opnåede resultater

Anerkendelsen bør ligge i dagligdagen, men modellen kan medvirke til at udvikle praksis, så lederen husker og tænker i anerkendelse i situationen. Da flere ledere ikke giver løbende anerkendelse, må modellen ses som et skridt på vejen mod ny praksis.

Feedback-samtalerne er en nødvendig "kunstighed" på Ekstra Bladet, hvor der tidligere har været en holdning, at mødetid var lig med spild af tid. (Medarbejder)

Feedback-samtalerne blev godt modtaget. Der var god skepsis over hele linien forud for samtalerne, men det gik godt. Efterfølgende har alle sagt, at det var enormt godt, de gik derfra med en følelse af at være blevet taget alvorligt. (Leder)

- **Efterkritik** af konkrete produkter, så de fortsat udvikler sig

Også efterkritik af det enkelte produkt bør ligge i hverdagen – det praktiseres allerede af mange ledere, men stadig langt fra af alle. Til gengæld vil lederne med fordel kunne anvende feedback-samtalerne til feedback på metode og arbejdsproces.

- **Afstemning af forventninger**, så leder og medarbejder har samme opfattelse af, hvad målet i jobbet er for den enkelte medarbejder

Både ledere og medarbejdere ser feedback-modellen som en metode, der kan imødekomme behovet for at afstemme forventninger. Det betragtes som vigtigt at afsætte formaliseret tid til at afstemme forventninger, men det forudsætter, at lederen påtager sig lederrollen og sætter dagsorden for samtalen. Feedback-modellen fungerer ikke efter hensigten, hvis medarbejderen selv skal komme med forslag til sine fokusmål.

6. Fortsat arbejde med feedback på Ekstra Bladet

På baggrund af workshoppen, de første erfaringer fra feedback-samtaler og evalueringen vil topledelsen tage stilling til det videre arbejde med feedback. Hvordan kan Ekstra Bladet sikre implementering af systematisk feedback som en fast del af ledelsesarbejdet?

Konkret vil feedback-modellen komme i brug igen i maj 2008, hvor alle medarbejdere modtager deres anden feedback-samtale. Herefter gennemføres samtalerne fast to gange om året.

Feedback-modellens mål er på sigt at gøre sig selv overflødig, så feedbacken sker løbende som en del af det daglige arbejde. Men da det ikke er tilfældet i dag - og ikke ville begynde at ske af sig selv - skal modellen ses som et forsøg på at træne ledere og medarbejdere til at give og modtage feedback.

For at fastholde de første erfaringer vil det være nødvendigt med opfølgning og intern evaluering af første runde. Hvad gik godt? Hvor skal niveauet hæves?

For også fremover at styrke feedback-kulturen på Ekstra Bladet er det nødvendigt at koble feedback-modellen til andre udviklingsmål på avisen, så de personlige mål der

aftales mellem medarbejder og leder under feedback-samtalen er forbundet til redaktionelle mål for hele avisen.

7. Afsluttende

Erfaringer fra projektet viser, at en systematisk model ikke gør det alene. Kvalifikationer og motivation til at give konstruktiv feedback skal samtidig være til stede hos den enkelte leder. Og den øverste ledelse skal aktivt prioritere feedback som et anvendt ledelsesredskab.

Til gengæld er modellen med til at sikre alle medarbejdere løbende modtager anerkendende feedback og afstemmer forventninger med deres nærmeste leder.

Desuden kan modellen til systematisk feedback på sigt bidrage til at føre avisens overordnede retning ud i praksis. Gennem feedback-samtaler kan den enkelte leder koble medarbejderens arbejde med fastsatte udviklingsmål for redaktionen.

Ekstra Bladets model vil kunne overføres til andre redaktioner, der ønsker at arbejde med feedback som ledelsesredskab. I forbindelse med projektet er der udviklet et papir som udfyldes under feedback-samtalen og en guide til ledere, der skal gennemføre samtaler efter modellen.

Karen Tambo, UPDATE