



Vejledning til feedback-samtaler

Ekstra Bladet

Lidt om feedback-modellen – side 2
Indkalde medarbejderen – side 3
Fokus fra sidste feedback-samtale – side 4
Mere af det – tre gode eksempler fra skuffen – side 5
Fokus for den næste periode – side 6
Dokumentation – side 7
Udviklingsmål – side 8
Sådan kan målet nås – side 9
Husk! – side 10

Lidt om feedback-modellen

Hvorfor indfører EB feedback-modellen?

I 2007 blev der på Ekstra Bladet gennemført en større arbejdsmiljøundersøgelse og derefter 15 opfølgende interviews. Begge steder efterlyste et stort flertal af medarbejdere og ledere mere feedback, mere anerkendelse og klarere mål. Feedback-samtalerne er et forsøg på at efterkomme disse ønsker. I løbet af en samtale skulle medarbejderen gerne opleve alle tre ting.

Hvad skal modellen kunne?

Mange ledere er gode til engang i mellem at rose, til at give feedback og til at udstikke klare mål. Og langt de fleste medarbejdere yder alt, hvad de overhovedet kan for at gøre deres ledere tilfredse. Men andre gange går det galt på grund af travlhed, misforståelser eller dårlig kommunikation. Feedback-modellen er tænkt som et middel til at fjerne vilkårligheden og sikre en vis form for systematik, så alle medarbejdere regelmæssigt får deres leders udelte opmærksomhed for en stund. Feedback-samtalen varer ca. en halv time. I den tid tvinges lederen til at huske at få rost, at afstemme forventninger og at få formuleret de udviklingsmål for den enkelte, som altid findes i hovedet på ledere, men som ikke altid bliver kommunikeret lige klart ud.

Feedback-papirets rolle

Feedback-papiret tjener både som struktur for feedback-samtalen og som referat af samtaleindhold. En del af papiret udfylder lederen på forhånd for at sikre et gennemtænkt forløb. Og den anden del udfyldes i løbet af samtalen som et resultat af den dialog, der skal være mellem leder og medarbejder.

Det gør du før samtalen

- Overvej hvordan du vil indlede samtalen, så I kommer godt fra start.
- Udfyld de første punkter på feedback-papiret: "Fokus fra sidst – hvordan er det gået?", "Mere af det" og "Udviklingsfokus for næste periode".
- Formulér udkast til udviklingsmål på et separat papir.
- Overvej 2-3 forslag til hvordan udviklingsmålet kan nås og skriv dem ned på et separat papir.
- Medbring dokumentation og anerkendende eksempler.
- Brug en lederkollega som sparring, hvis du står foran en vanskelig samtale.

Det gør du under samtalen

- Brug feedback-papiret som disposition for samtalen – det giver dig overblik og input til det, du gerne vil sige til medarbejderen.
- Lad medarbejderen spille ud, når du har præsenteret fokusområdet, og inden du begynder at dokumentere. Dokumentationen er måske ikke nødvendig.
- Fasthold fokus: samtalen handler om medarbejderens faglige indsats – ikke hans/hendes personlighed og ikke resten af redaktionen.
- Udfyld "Udviklingsmålet" og "Sådan kan målet nås" på feedback-papiret sammen med medarbejderen.
- Afslut samtalen med at du og medarbejderen underskriver feedback-papiret.

Det gør du efter samtalen

- Giv medarbejderen kopi af det udfyldte feedback-papir og af de anerkendende eksempler.
- Hvis ikke der sker en udvikling mod det aftalte mål, så tag snak mellem samtalerne. Vent ikke med opfølgning til næste feedback-samtale
- Gem feedback-papiret et år – herefter kasseres det.

Indkalde medarbejderen



En mail til medarbejderen, der bekræfter tidspunktet for samtalen, præsenterer udviklingsfokus og opfordrer medarbejderen til at forberede sig konkret.

Det gør du:

- send mail til medarbejderen ca. 1-2 dage før samtalen

Principper

- Indkaldelsen skal slå temaet an for feedback-papirets 3. punkt: udviklingsfokus: På hvilket område skal medarbejderen udvikle og fokusere sit arbejde – produkt eller proces
- Indkaldelsen skal formuleres så præcist, at medarbejderen ved, hvad det drejer sig om, så han/hun kan forberede sig inden mødet. På den anden side bør indkaldelsen ikke konkret starte den dialog, som først skal finde sted under samtalen. Indkaldelsen må med andre ord ikke lægge op til en større mailkorrespondance.
- Det skal tydeligt fremgå, at du forventer, at medarbejderen forbereder sig på punktet om udviklingsfokus

Godt råd:

- Lad altid en anden leder læse indkaldelsen igennem og få dennes konstruktive kommentarer, før du sender den af sted. Det er helt afgørende, at du får formuleret dit fokus så præcist, at medarbejderen ikke møder forvirret, såret eller kampberedt op til samtalen.

Eksempler

Kære xx

Jeg vil gerne indkalde dig til vores faste feedback-samtale xxdag kl xx. Jeg vil gerne tale med dig om, hvordan vi kan skaffe dig bedre tid og overskud til at udforme forsiden.

Jeg har selv tænkt, at en model kunne være, at du uddelegerer flere opgaver til de andre layoutere? - men jeg vil meget gerne høre hvilke tanker du har gjort dig om arbejdstiden til forsiden.

Venlig hilsen

Kære xx

Jeg vil gerne bekræfte vores aftale om den første, faste feedback-samtale på xxdag kl xx.

Jeg er glad for at have dig i gruppen. Det betyder meget for mig med en erfaren og rutineret journalist, der ved hvad det vil sige at vælge den helt rigtige EB-vinkel på historien.

Jeg har brug for at udnytte dine evner i en bredere vifte af historityper – ikke kun inden for dine spidskompetencer. Jeg vil derfor bede dig overveje, hvordan vi opnår dette, hvilke områder der interesserer dig, og hvordan vi kan nå frem til at dine typer af historier skifter mere. Du må også gerne overveje, hvilke barrierer du ser i forhold til at opnå dette mål.

Venlig hilsen

Kære xx

Jeg vil gerne indkalde dig til vores faste feedback-samtale i overmorgen kl. 14.

Jeg vil gerne drøfte mulighederne for, at din store idérigdom kan resultere i flere artikler i avisen.

Vil du på forhånd tænke over, hvordan vi i fællesskab kan nå det mål?

Venlig hilsen

Fokus fra sidste feedback-samtale – hvordan er det gået?

Feltet udfyldes før samtalen

The image shows a feedback form with a yellow header containing the word 'FEEDBACK' and a grid. Below the header, there are several sections with icons and lines for text entry. The first section has a question mark icon and a line for writing. The second section has a smiley face icon and a line for writing. The third section has a key icon and a line for writing. The fourth section has a hand icon and a line for writing. The form is designed for a manager to fill out before a meeting.

Hvordan har medarbejderen udviklet sig i forhold til det mål I aftalte på sidste feedback-samtale? Hvordan har medarbejderen og du selv oplevet perioden fra sidste møde? Feltet udfyldes ikke ved medarbejderens første feedback-samtale.

Det gør du:

- Saml løbende eksempler på, at medarbejderen har levet op til udviklingsmålet
- Skriv en kort evaluering af hvordan det er gået med sidste udviklingsmål. Giv medarbejderen anerkendelse for de opnåede resultater på området.
- Notér gerne eksempler på feedback-papiret inden samtalen
- Spørg til medarbejderens erfaringer med at arbejde med målet under selve samtalen

Principper

- Dette punkt skal sætte et punktum for det sidst aftalte udviklingsmål. Anerkendelse for resultatet. Og herefter rettes opmærksomheden mod et nyt mål senere i samtalen.
- Hvis medarbejderen IKKE har levet op til det aftalte udviklingsmål, skulle du helst have taget snakken om dette FØR den næste feedback-samtale. Det er ikke realistisk i løbet af samme feedback-samtale at aftale flere udviklingsmål.

Mere af det – tre gode eksempler fra skuffen

Feltet udfyldes
før samtalen

The image shows a feedback form with a yellow header. The header contains the word 'FEEDBACK' in bold, followed by '2019 / 20'. Below the header, there is a question: 'Hvad synes du om vores medarbejdere? (Hvad er det gode?)'. The main body of the form is a large grid with many small cells, intended for taking notes. At the bottom of the form, there are several sections for personal information, including 'Udfyld feltet', 'E-mail', 'Telefon', and 'Adresse'. There are also some small icons and logos at the bottom.

Hvad synes du medarbejderen har gjort særlig godt siden sidst I mødtes?

Det gør du:

- Saml min. 3 (gerne flere) anerkendende eksempler på, hvad du gerne vil se endnu mere af fra medarbejderens side.
- Produkt eksempler kopieres ud og vedhæftes feedback-papiret.
- Proces eksempler beskrives kort på papiret eller på et separat papir som vedhæftes.
- Under selve samtalen gennemgår du de tre eksempler (gerne flere) hver for sig. Tag tid til at anerkende grundigt.

Principper

- Du skal ikke kun rose. Husk at fortælle, hvad det er i de konkrete eksempler, der gør, at de fungerer så godt eller i det hele taget gør en positiv forskel!

Eksempler på anerkendelse

- Produkt: Det kan være særligt vellykkede artikler, fotos, layout, redigerede artikler m.m.
- Proces: Det kan være fra arbejdsprocessen, hvor medarbejderen gør en forskel ved sit gode humør, sin evne til at samarbejde, hjælpe andre osv.
- Fx: Du går altid med på andres ideer. Er god til at skabe begejstring og få folk til at føle sig trygge. Du får dermed det bedste frem i dine kolleger. Det er et stort savn, når du ikke er med på vores redaktionsmøder.

Fokus for den næste periode

Feltet udfyldes
før samtalen

A feedback form titled "FEEDBACK" with a red header. It contains several sections with icons: a question mark, a smiley face, a key, and a handshake. The form has multiple lines for text entry and a yellow highlighted section. At the bottom, there are fields for "Modtagerens navn" and "Lederens navn".

Dette punkt handler først og fremmest om forventningsafstemning. Her kan du sikre, at din medarbejder lægger sin energi det rigtige sted. Men det kræver, at du selv foretager en klar prioritering: På hvilket område ønsker du mest, at medarbejderen i den næste periode skal udvikle sig i sit arbejde?

Det gør du:

- Beslut dig for et område, hvor det er vigtigt, at medarbejderen udvikler sig eller fokuserer mere end i dag.
- Formuler udviklingsfokus og skriv det ind i feedback-papiret.

Principper

- Fokus'et er bredt formuleret, mens udviklingsmålet senere er snævret væsentligt mere ind.

Eksempler på fokus

- Produktion af nyheder til nettet
- Samarbejde med redaktionssekretariatet
- Skabe positiv idékultur på redaktionen
- Mere teamwork i sekretariatet
- Bedre dokumentation i den afslørende journalistik
- Kortere og skarpere vinklede artikler

Dokumentation



I nogle tilfælde vil en medarbejder have et andet billede af sit arbejde og egne præstationer end du. Derfor bliver du som leder nødt til at samle dokumentation på, at der reelt *er* behov for et fagligt løft på det område, som du har udvalgt. Dokumentationen har to funktioner. For det første, at du sikrer sig, at du vitterlig har ret i, at der er behov for et fagligt løft (det kunne jo også være en selvbekræftende myte blandt lederne på avisen). For det andet for at kunne bevise – hvis det er nødvendigt – over for medarbejderen, at der er behov for et løft. Og her gælder kravene til dokumentation på præcis samme måde som i journalistik, når man påpeger et kritisabelt forhold.

Det gør du:

- Saml min. tre overbevisende eksempler på, at præstationen på fokusområdet ikke er god nok.

Principper

- Skriftlig dokumentation er naturligvis altid mest overbevisende. Optælling af enheder kan bruges i mange sammenhænge, hvor det handler om manglende præstationer i forhold til produktet.
- Analyse er en anden mulighed. Måske skal du lave en mini-efterkritik af en række produkter for at kunne overbevise medarbejderen om, at der er et fagligt problem. Her vil det styrke din argumentation, hvis du kan påpege, at eksemplerne ikke lever op til konceptet/intentionerne.
- Hvis udviklingsmålet handler om arbejdsprocessen, kan det være sværere at dokumentere. Her kan mails evt. være skriftlig dokumentation. Alternativt må du samle eksempler på situationer, som dokumenterer din påstand.
- Når du gengiver situationer, skal de helst være selvoplevede. Hvis du fremfører kritik på vegne af andre medarbejdere, bør de selv tidligere have fremført kritikken over for den medarbejder, som du har til samtale. Ellers vil det med rette opfattes som skidtsnak eller et bagholdsangreb. Og det gavner ikke dialogen.
- Brug dokumentation, der er hentet fra de seneste måneder. Gamle eksempler fra tidligere år virker ikke overbevisende

Eksempler på dokumentation

Tv-journalistens indslag er ikke målrettet til web (produkt)

- Vis eksempler, hvor journalisten speaker historien igennem i stedet for at lade billederne fortælle
- Giv eksempler på at indslag kom for sent på nettet
- Vis eksempler på indslag med fascinerende elementer – mere af det!

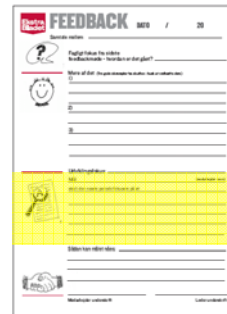
Journalisten afleverer artikler med for mange fejl i rubrik, sprog og grammatik (produkt)

- Find ex på sider med fejl, som medarbejderen har afleveret som færdige
- Sammenlign med de rettede sider, som kom i avisen – det viser, hvor problemet ligger
- Lav en analyse af problemerne: Komma, forståelighed, citater

Journalisten prioriterer ikke sine resurser på aftenvagten (proces)

- Lav en optælling af producerede enheder
- Lav en optælling af mulige historier, som ikke kom på nettet
- Giv eksempler på gode aftener – fx hvor RB-historier blev videreudviklet med en EB-vinkel

Udviklingsmål



Feltet udfyldes under samtalen,
men medbring et udkast

Hvad skal medarbejderen konkret arbejde med for at udvikle sig inden for fokusområdet?

Det gør du:

- Før samtalen skal du formulere *et udkast* til et udviklingsmål for medarbejderen. Tag udgangspunkt i det område, hvor det er vigtigt, at medarbejderen udvikler sig (fokus – se oven for).
- Under samtalen præsenterer du dit udkast, hvorefter du og medarbejderen bliver enige om den præcise formulering, der herefter fældes ned på feedback-papiret

Principper

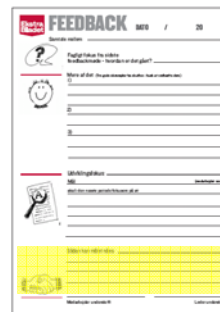
- Udviklingsmålet kan enten være produkt- eller procesorienteret
- Udviklingsmålet skal formuleres ud fra standardsætningen: ” (navn) skal i den næste periode fokusere på at”
- Udviklingsmålet skal være konkret (undgå for overordnede mål som fx ”at blive en bedre fotograf”, ”at skrive bedre artikler” eller ”at blive en bedre kollega”)
- Udviklingsmålet skal helst være målbart, så du og medarbejderen begge har en sikkerhed for, at det er realistisk, og at I har forstået målet på samme måde, når I går fra samtalen.
- Udviklingsmålet skal helst handle om noget, som medarbejderen har en chance for at gøre noget ved. Personlighedstræk er svære at ændre for os alle. Undgå formuleringer som: ”...skal fokusere på ikke altid at være så sur”. Fokusér i stedet på konkrete handlinger, som vi kan ændre: ...skal fokusere på at være mere positiv i sine kommentarer til andres ideer på redaktionsmøder m.m.”

Eksempler på udviklingsmål

XX skal i den næste periode fokusere på at...

- ...stramme op på sproget
- ...tage ansvar for selv at opsøge de daglige historier
- ...være mere positiv over for red.sek. når de kommer med ideer
- ...sprede sig over flere områder
- ...være bedre forberedt, når han/hun møder
- ...afslutte eksisterende opgaver inden han/hun påbegynder nye
- ...producere netjournalistik i stedet for avisjournalistik
- ...lave kortere og strammere rubrikker
- ...overholde produktionsdeadline
- ...tage strammere og mere sigende billeder
- ...aflevere flere billeder
- ...forbedre billedvalg
- ...lære at søge bedre på nettet
- ...bidrage aktivt til ideudviklingen på det daglige redaktionsmøde
- ...give lokalt opdyrkede historier et landspolitisk perspektiv
- ...få mere kant (EB) på sine vinkler
- ...strukturere sine pligtopgaver, så de rent faktisk bliver løst
- ...have større fokus på dokumentation

Sådan kan målet nås



Feltet udfyldes under samtalen

De fleste udviklingsmål vil kræve en del af medarbejderen og i de fleste tilfælde også hjælp og støtte fra lederen.

Under dette punkt skal du sammen med medarbejderen forsøge at finde frem til, hvordan det kan lykkes for medarbejderen at nå sit udviklingsmål. Det er altid en god idé på forhånd at have et par forslag med. Men prøv at undgå at låse dig fast på dine forslag. Det kan være, at din analyse af, hvorfor medarbejderen ikke gør, som du gerne vil have, er mangelfuld eller direkte forkert. Det er derfor ekstra vigtigt at lytte og holde dialogen i gang under dette punkt, før dette felt udfyldes.

Det gør du:

- Overvej på forhånd 2-3 forslag til, hvordan udviklingsmålet kan nås. Men skriv dem ikke ind i feedbackpapiret før selve samtalen
- Når udviklingsmålet er formuleret, så stil medarbejderen det åbne spørgsmål: "Hvordan mener du så, at det mål kan nås?"
- Og lidt senere: "Hvad kan jeg gøre for at hjælpe eller støtte dig?"

Principper

- Medarbejderens egne forslag (erkendelser) er som regel de bedste for ham eller hende. Lad derfor medarbejderen komme på banen først med forslag. Giv gerne lidt tid til at tænke over, hvordan målet kan nås, før du farer frem med alle dine forberedte ideer og forslag

Eksempler

Journalisten, der skal fokusere på at producere netjournalistik i stedet for avisjournalistik, kan:

- bruge nærmeste kollega til sparring på artikler
- diskutere det aftalte koncept for netjournalistik på EB på fælles møde i gruppen
- deltage i efteruddannelseskursus

Fotografen, der skal arbejde mere kreativt med dækbilleder, kan:

- bruge mere tid på idéudvikling inden han tager billederne
- eksperimentere mere
- sætte sig mere ind i baggrunden for billedet – fx ved at tale med journalisten

Journalisten, der skal forberede sig bedre inden han ringer til politikilder, kan:

- gennemse tidligere artikler i sagen
- skrive vigtige spørgsmål ned på blokken inden han ringer op
- indlede med åbne spørgsmål, så kilden ikke kan lukke interviewet med det samme

HUSK!

FEEDBACK 2007 / 20

Hvad er det problem, du vil løse?
Hvad er det, der gør medarbejderen glad?
Hvad er det vigtigste?
Hvad kan vi gøre for dig?

Medarbejderens navn: _____
Lederens navn: _____

Hvis dine feedback-samtaler skal blive en succesoplevelse for både dig og dine medarbejdere, er det helt afgørende:

- at du selv tror på feedback-samtalen som et redskab og står ved papiret - undgå formuleringer som "...og så har de jo fundet på, at vi skal sidde og skrive på det her papir". Det er dig, der mister autoritet, hvis ikke du står ved modellen.
- at medarbejderen anerkender problemet inden I begynder at tale om løsningsmuligheder.
- at du formulerer dig anerkendende. Det kan føles hårdt at modtage kritik af sin faglighed og person, så husk at følge principperne i de fem K'er: Konkret, Kærlig, Kritisk, Konstruktiv og Konceptuel

*Klaus Henriksen, Mediekonsulenterne
Karen Tambo, UPDATE
December 2007*