

A high-angle, top-down view of a large, diverse crowd of people walking on a light-colored surface. The people are seen from above, showing various clothing colors and patterns. Their shadows are cast onto the ground, indicating a light source from the upper left. The crowd is spread out across the frame, with some individuals more prominent than others.

LEAD+

Når evalueringen skal skabe værdi med mere end blot evalueringsresultatet
- Dansk Evalueringssselskabs Årskonference 2017

Kort præsentation af **Stephanie**



Stephanie Bäckström

Partner og ansvarlig for LEAD Evaluering og måling
Ekstern lektor på Aarhus Universitet

Cand. Psych.
sb@lead.eu

Tidligere:

Forskningsassistent ved Aalborg Universitet
Konsulent ved Udviklingskonsulenterne
Stifter og coach ved Center for Coaching

- Bäckström, S. (2017). Øg din svarprocent i næste måling. Dansk Psykologisk Forlag. Dansk Psykologisk Forlag.
- Bäckström, S. (2017). Drop spørgeskemaet og spring direkte til udvikling. Børsen
- Bäckström, S. (2017). Tænk ud af boksen, når ledelse skal evalueres. Uddannelse og Udvikling. Dansk HR
- Bäckström, S. (2016). Integrerede målinger – hot or not? HR Guiden
- Bäckström, S. (2015). Den traditionelle ledelsesevaluering trænger til en makeover. Erhvervspsykologi, Dansk Psykologisk Forlag
- Bäckström, S. (2015). Gør ledelsesevalueringen til et strategisk styringsredskab. Væksthus for ledelse
- Bäckström, S. (2015). Undgå værdiløse svar, når ledere evaluerer hinanden. Væksthus for ledelse
- Bäckström, S. & Grøn, R.T. (2015). Giv os brugbare trivselsmålinger – nu! HR Chefen
- Bäckström, S. (2014). Undgå misvisende ledelsesevalueringer! Væksthus for ledelse

Udvalgte referencer på **evalueringsopgaver**



Agenda



Velkommen

Hils på din nabo

Vi starter med formålet

Hvordan kan evalueringer også skabe værdi?

Evaluerings-small-talk

Vi udbygger listen med erfaringerne i rummet



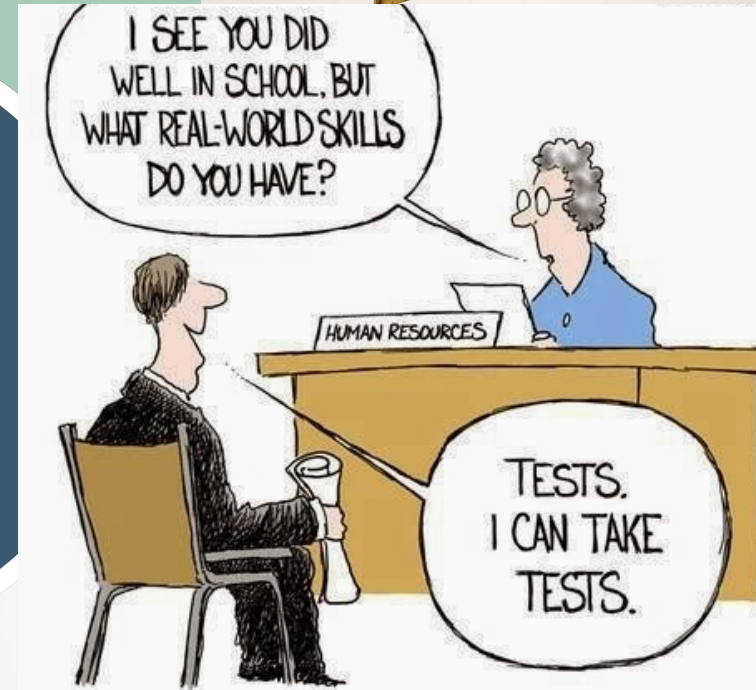
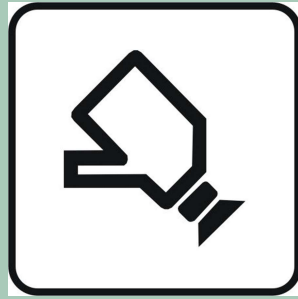
” Professional evaluation is defined as the **systematic** determination of the **quality** or **value** of something” (Schriven, 1991)

- Ting som vi typisk evaluerer systematisk inkluderer bl.a.:
- Projekter, programmer og organisationer
 - Personer og performance
 - Politikker og strategier
 - Produkter og services
 - Processer og systemer
 - Forslag, kontraktbud eller jobansøgninger

(Davidson, 2005)

Vi **starter** med anvendelse og formål

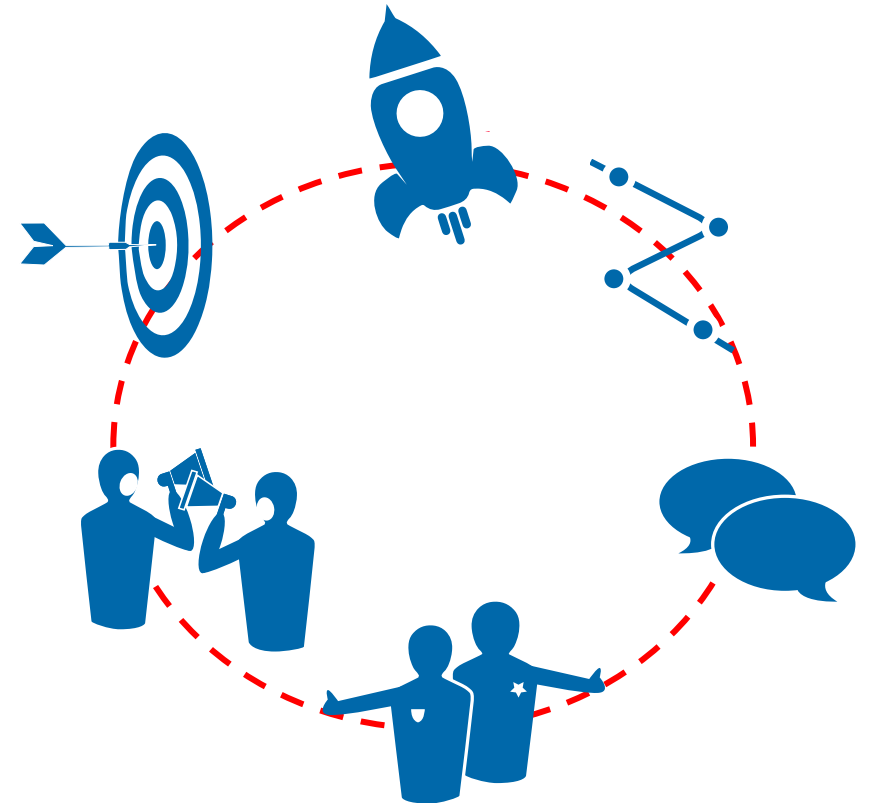
1. Læring
2. Kontrol
3. Oplysning
4. Strategisk
5. Symbolsk
6. Konstitutiv



Primærformålet skal løftes - men hvad kan vi ellers **løfte**?

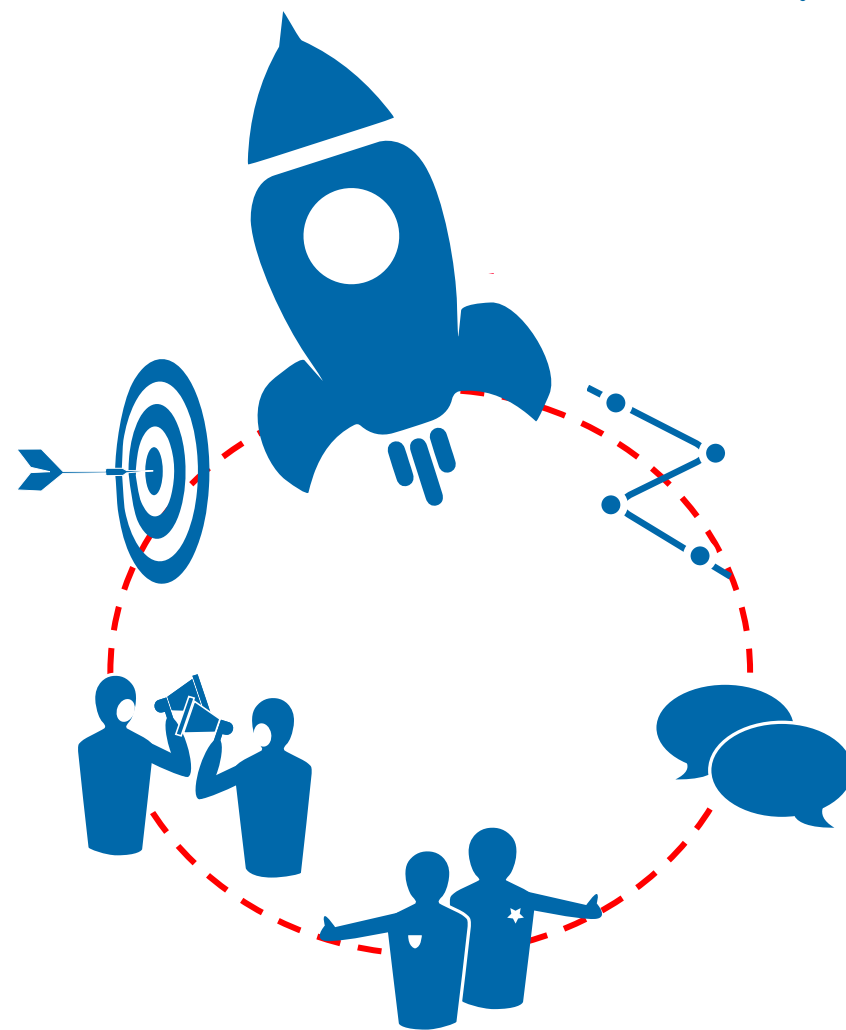


- Strategiske drøftelser i topledelsen
 - Ledelseskæden
 - Ledelsens kompetencer til facilitering og kommunikation
 - Tillidsorganisationen
 - Feedbackkulturen
 - Fokus på et særligt emne
-



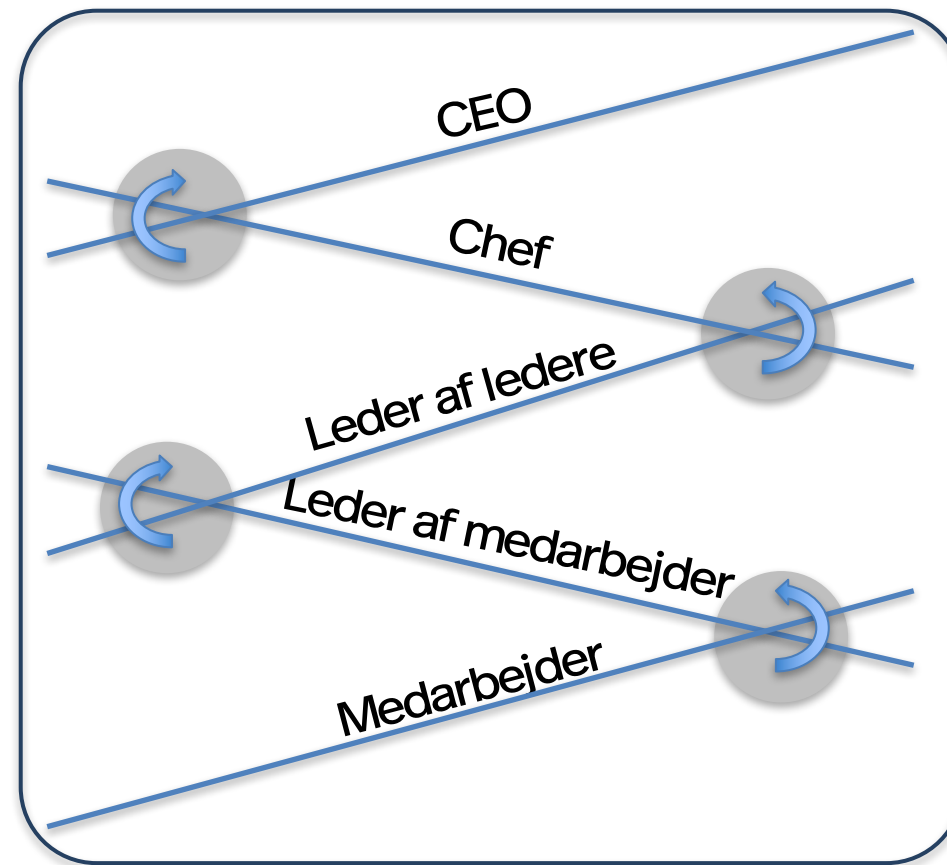


- Hvad er de vigtigste strategiske udfordringer, vi som organisation står overfor?
- Hvad skal evalueringen kunne for at den er interessant set fra et strategisk perspektiv?
- Arbejd med "rubrics" for evalueringerne som et afsæt for dialogen her. Få topledelsen til at tage stilling til niveauet! (Davidson, 2005)





- Evaluering på selve ledelseskæden - og knæk i kæden
- Formidling og brug af resultater

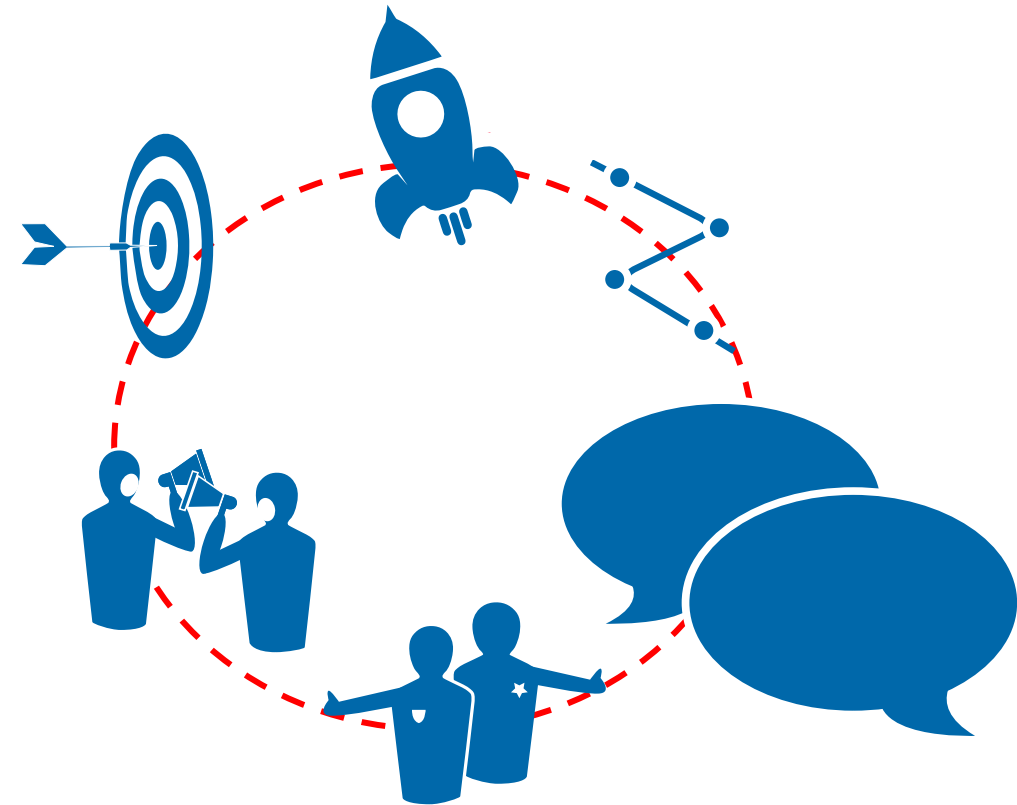


(Leadership Pipeline fra Charan, Drotter & Noel, 2011)

Værdi: Styrke ledelsens kompetencer til **facilitering** og **kommunikation**



- Ledelsen trænes i proces-facilitering som en del af evalueringskonceptet
- Ledelsen ses som en aktiv formidler både før og efter evalueringen
- Ledelsens refleksioner over hvordan tal skal formidles
 - Udforsker
 - Ekspert
 - Fokussætter
 - Afgrænsner



Fra data til **handling**: Lederens 4 positioner





Udforskeren

- En nysgerrig position
- Få medarbejdernes gode ideer og perspektiver med
- Stil åbne spørgsmål og lyt
- Lad medarbejdernes fokus guide samtalen

Formål:

At få mange perspektiver og fortolkninger på data frem og få engageret medarbejderne i meningsskabelsesprocessen.

Metode:

Åbne hv-spørgsmål til at uddybe medarbejdernes fortolkninger, nysgerrighed og "store ører"

Faldgruber:

- At medarbejderen bliver i tvivl om lederens holdning
- At medarbejderen føler sig forhørt eller kontrolleret
- At fortolkningerne kommer ud af en tangent eller for langt væk fra, hvad der er muligt



Eksperten

- Lederen bringer egne fortolkninger og ideer i spil
- Lederen trækker på egen erfaring
- Lederen som "meningsgiver"

Formål:

At præge fortolkningsprocessen ved at præsentere egne ideer og fortolkninger samt at få feedback på disse i dialogen.

Metode:

Lederen fremlægger egne ideer og forståelser af data samt konklusioner og konsekvenser for organisationen.

Faldgruber:

- At lederen bliver for styrende
- At man ikke får alle ideer fremlagt
- At man konkluderer for hurtigt



Formål:

At sætte fokus på emner eller områder som lederen ønsker at arbejde videre med og få skabt fremdrift indenfor

Metode:

Lederen definerer afgrænsede områder af datamaterialet, tydeliggør sin intention med at sætte fokus på dette samt inviterer til fælles fortolkning og konklusioner

Faldgruber:

- At andre emner underprioriteres
- At det er lederens forudindtagede konklusioner, der blot bekræftes

Fokussætter

- Lederen peger på emner, som medarbejderne udfolder
- Lederen er nysgerrig på medarbejdernes ideer og fortolkninger inden for emnet



Formål:

At få tydeliggjort rammer og forventninger til hvad der er muligt. At få gode ideer og fortolkninger sat i perspektiv ift. organisatoriske mål, rammer og vilkår.

Metode:

Lederen tydeliggør forventninger til hvilke økonomiske, tidsmæssige, ressourcemæssige og samarbejds-mæssige rammer som ideer og fortolkninger skal spille sammen med

Faldgruber:

- At energi og bidragslyst mindskes
- At den nuværende organisatoriske praksis bremser innovation og nytænkning

Afgrænser

- Lederen tydeliggør rammer og vilkår
- Lederen tydeliggør forventninger til tid, økonomi mv.
- Husk at anerkende gode intentioner og engagement



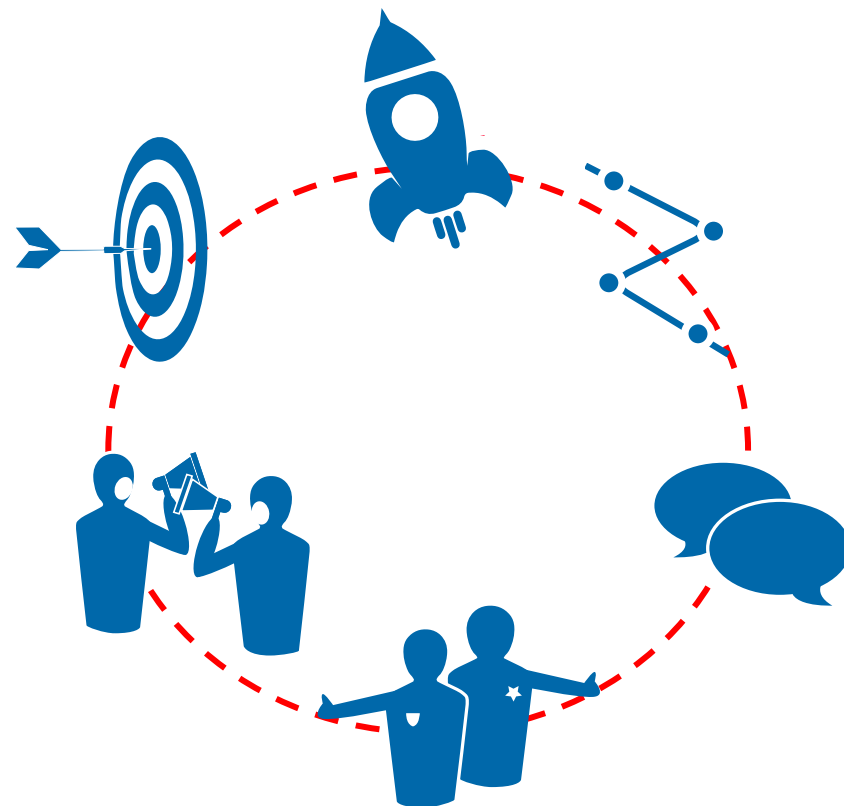
- **Nej-hvor-spændende-tilgangen:** Hold nu op nogle spændende idéer til hvordan man også kan udnytte evalueringer – er det noget, I kunne finde på hjemme hos jer?
- **Den nysgerrige tilgang:** Hvilke former for evalueringer arbejder I mest med i jeres organisation? Hvordan kan I evt. bruge noget af dét, der løftes op her? Eller har du andre idéer til hvordan man kan udnytte evalueringer?
- **Øv-tilgangen:** Er du også ved at være død-træt af at evaluere hjemme hos dig? Hvad er du mest træt af?
- **Dele-/erfaringshøsten:** Nu skal du høre, vi har tænkt os at gøre x,y,z – men overvejer x,y,z – hvad tænker du om det?



Primærformålet skal løftes - men hvad kan vi ellers **løfte**?

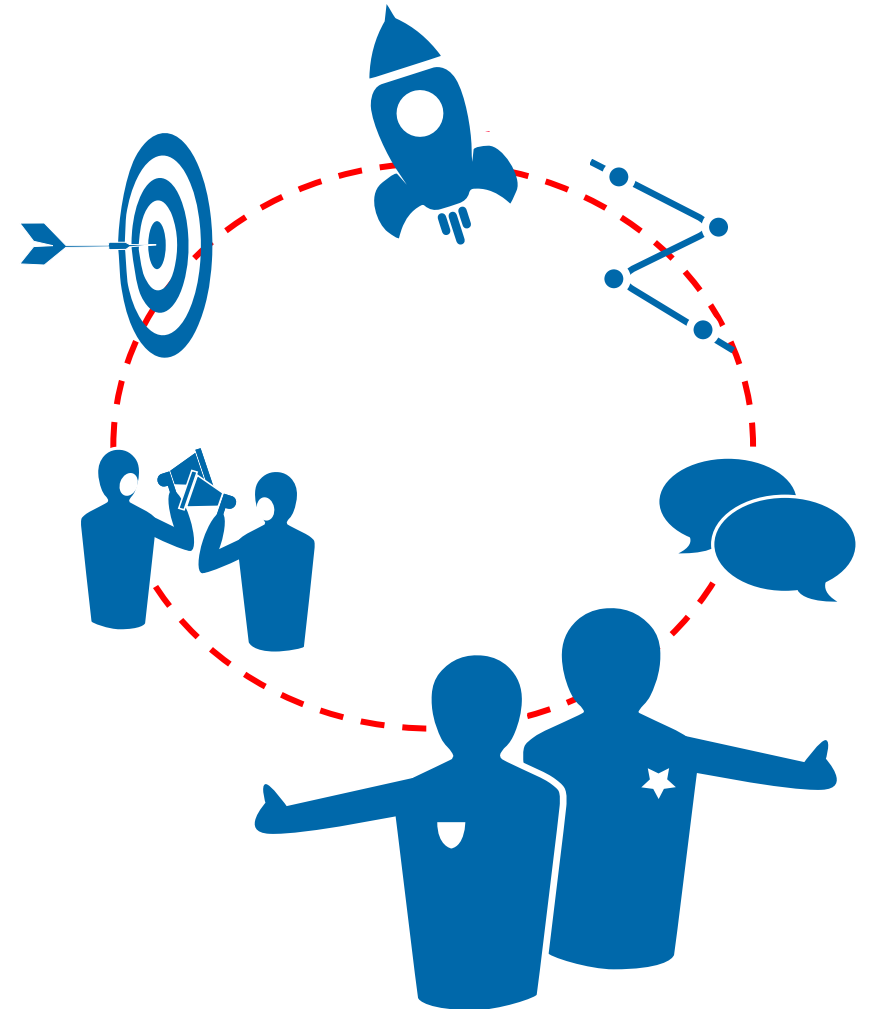


- ✓ *Strategiske drøftelser i topledelsen*
- ✓ *Ledelseskæden*
- ✓ *Ledelsens kompetencer til facilitering og kommunikation*
- Tillidsorganisationen
- Feedbackkulturen
- Fokus på et særligt emne (fx resultater eller implementering)



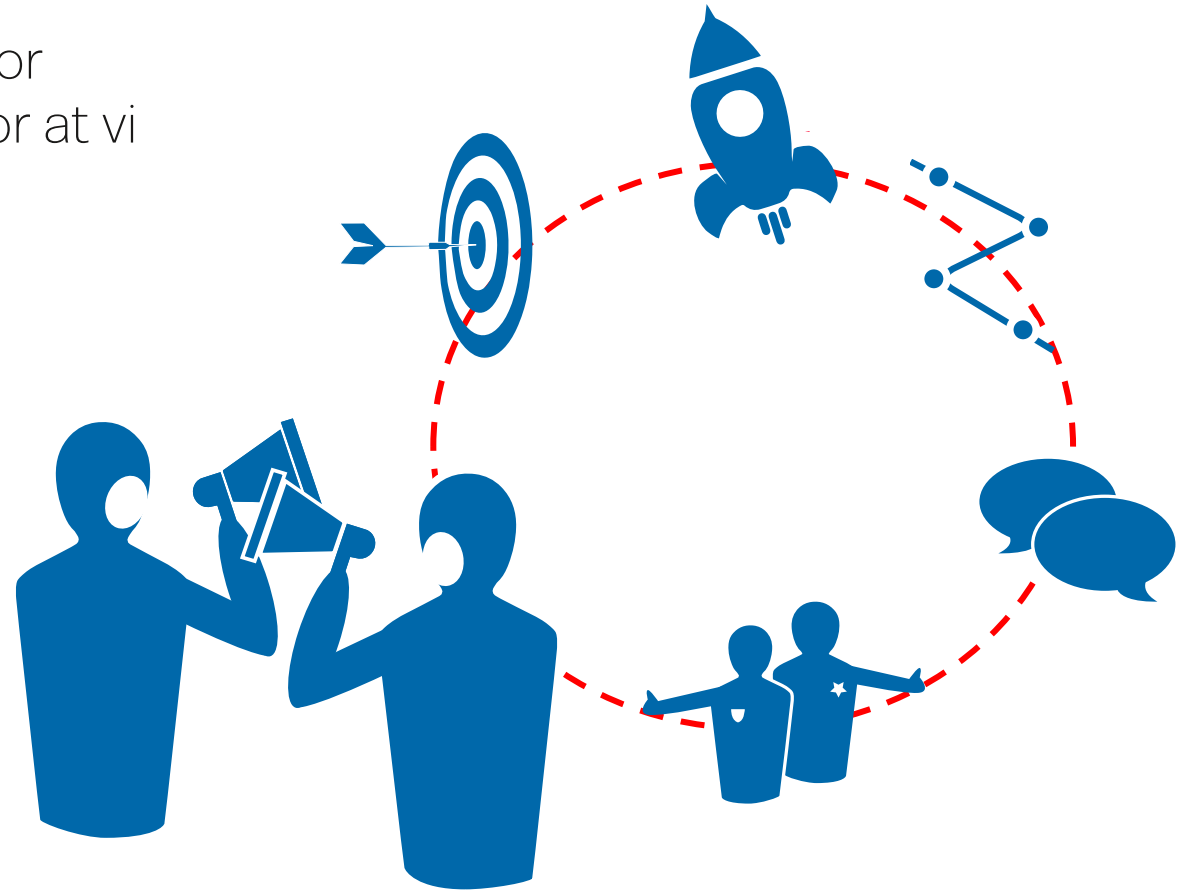


- Aktiv rolle før og efter evalueringerne
- Kan være med til at indsamle resultater
- Kan være med til at påvirke svarprocenter og ærlighed i en positiv retning
- Kan være en central støtte i opfølgningsprocessen



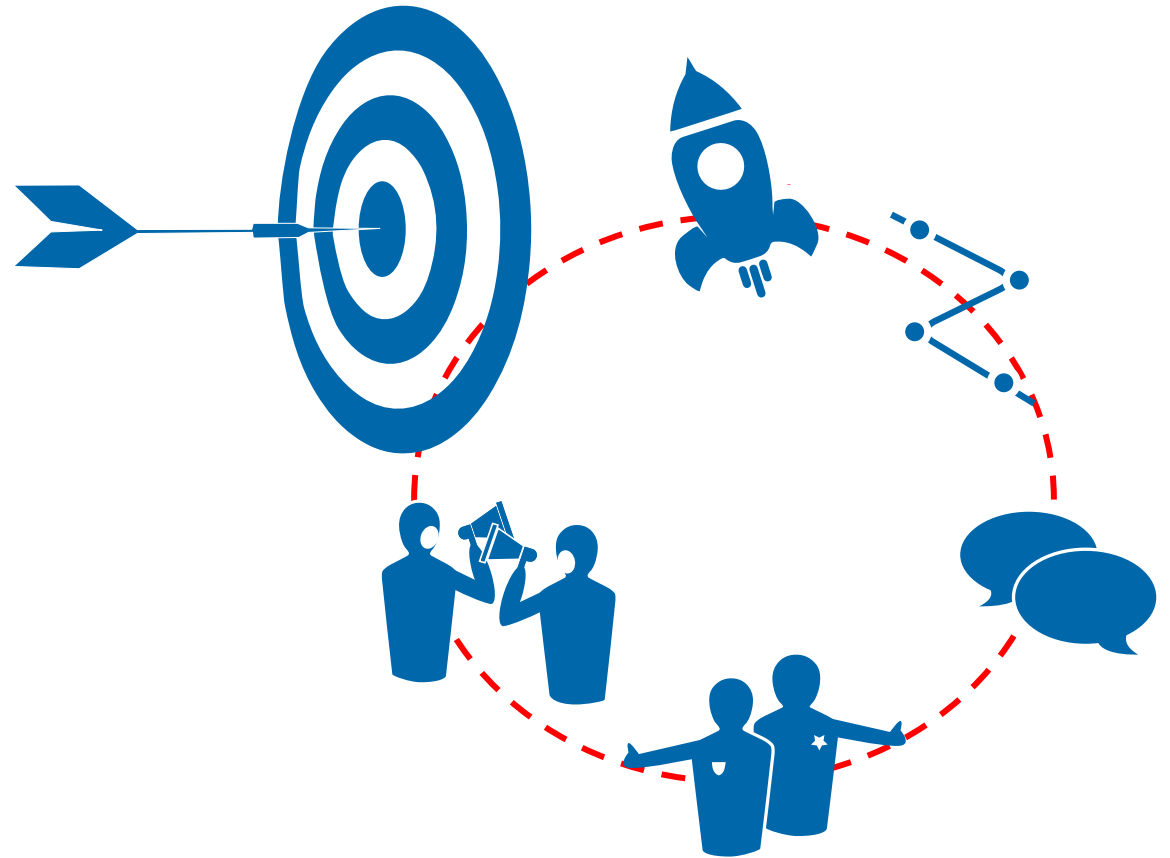


- Når vi evaluerer, arbejder vi også med, hvor ærlige svar vi reelt får - hvad skal der til, for at vi får ærlighed?
- Kan vi i vores processer styrke feedbackkulturen?

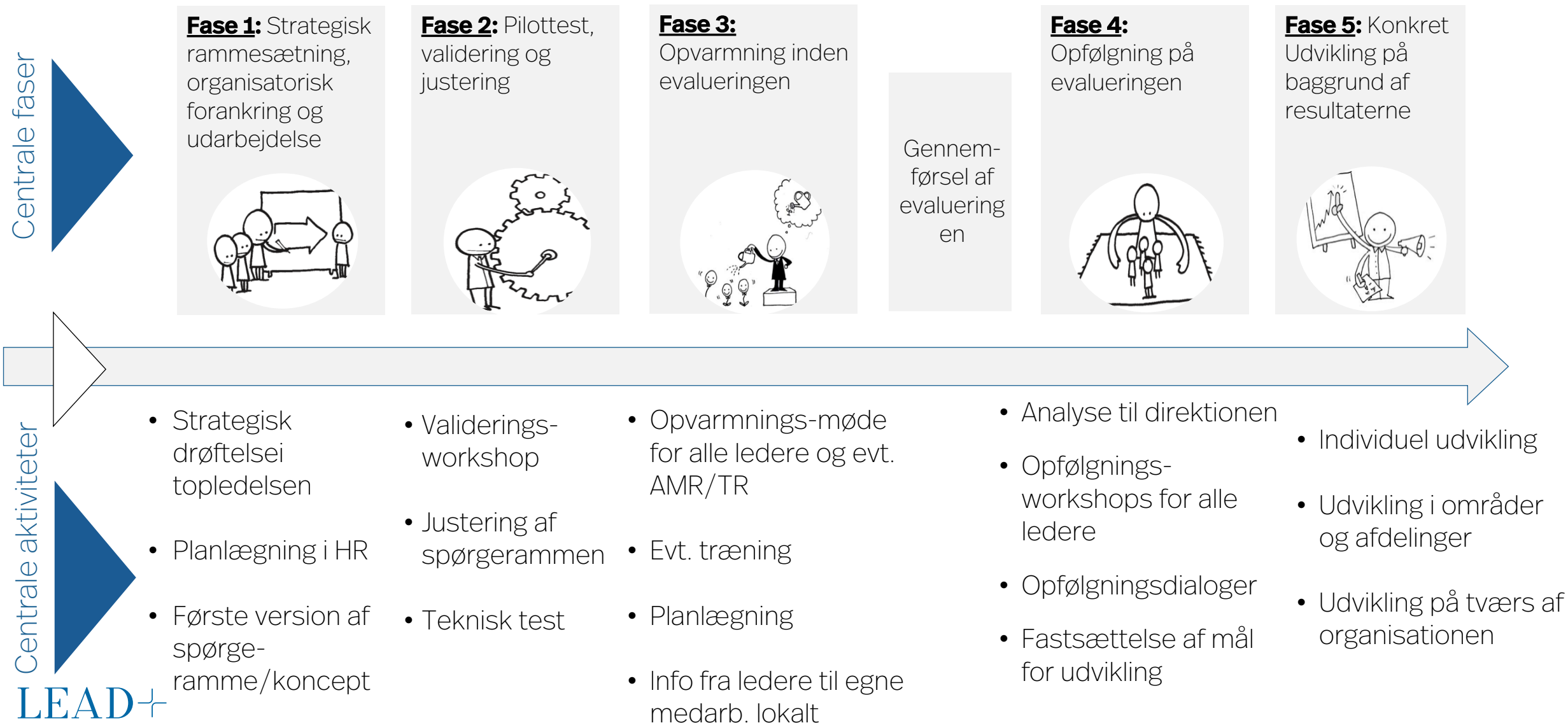
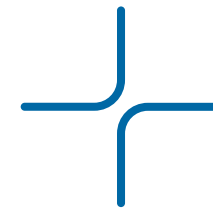




- Når vi vil implementere - fx et ledelsesgrundlag, ny strategi eller indsatsområde
- En evaluering af tilfredsheden med vores interne CRM-system kan også styrke brugernes kendskab til systemet - særligt hvis de anvendes i evalueringsprocessen.
- Læring/koordinering/projektledelse /idégenerering



Eksempel på ledelsesevalueringsproces



Lad os udforske sammen...





1. Evalueringer kan understøtte mange andre værdiskabelser i organisationen
2. Næste gang I skal evaluere: Tænk over hvordan evalueringen kan være med til at understøtte mere i jeres organisation
3. Vi skal ikke styre vores evalueringsmetoder efter dette - det skal styres efter formålet - men vi kan efter det er lagt fast sikre, at vi også skaber værdi og læring andre steder

#iwillshowmyselfout...

Congressman,
there are other methods
that could provide some
useful evidence.



I don't need useful.
I need indisputable.



We're just starting to plan
our evaluation. Which
methods should we consider?



All of them.



We can't give your child the vaccine, she's in the control group.



"Sure, we can spend all day nitpicking specifics but aren't sweeping generalities so much more satisfying?"

Those are good numbers.
Don't just throw them away.



Daddy,
do you like
my picture?



Honey,
if you'd like me
to be objective,
I'll have to create
a rubric.



Nog call this Qualitative Data Visualization

