

EVALUERING PÅ BUNDLINJEN

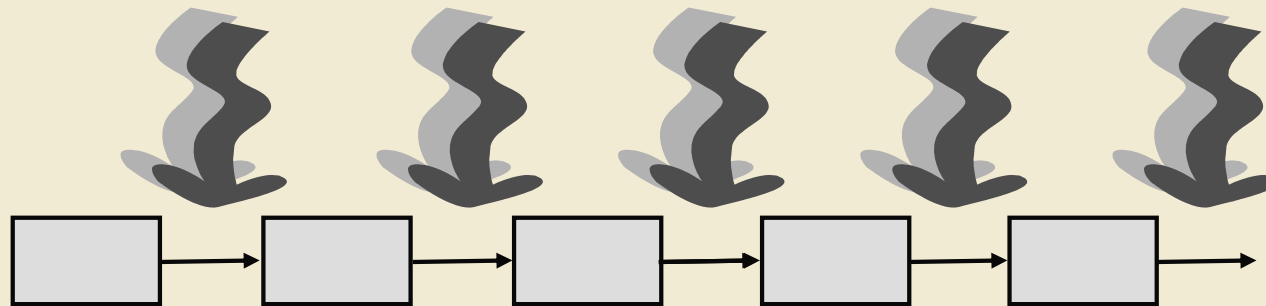
**Evaluering som middel til at forbedre organisationers
performance og læringsevne**

DES Årskonference 2017

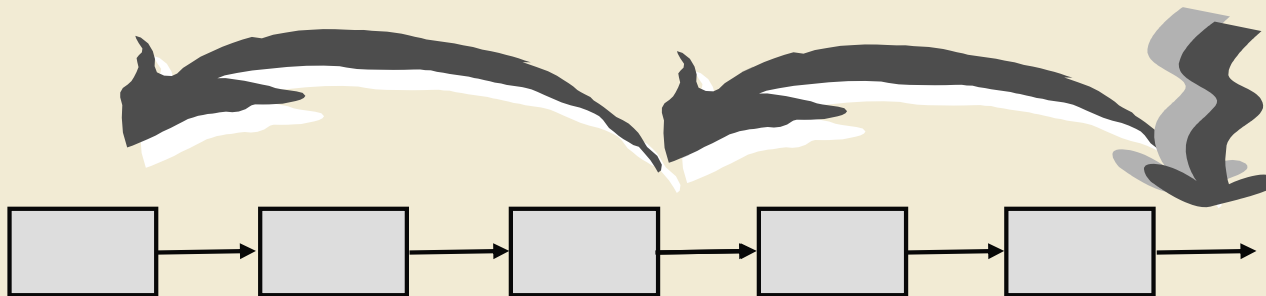
**Conny Bauer
ImpactResearch**

TO PARADIGMER FOR EVALUERING

DOKUMENTATION ELLER LÆRING



Fokus på **dokumentation** af en afsluttet begivenhed



Fokus på **feedback og forbedring**

Formidling af gode og dårlige strategier for at skabe effekt



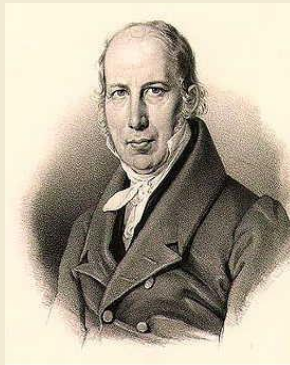
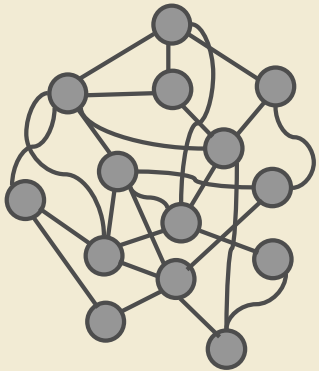
EVALUERING – HVAD ER VIGTIGST?

VÆLG DIT EGET TOPPRIORITEREDE KRITERIE (3-4)

1. STRENGT VIDENSKABELIG - UDTØMMENDE
2. ENKEL AT GENNEMFØRE
3. OBJEKTIV
4. VALID – MÅLE REEL EFFEKT
5. GIVE NOGET AT HANDLE PÅ – BASIS FOR FORBEDRING
6. MÅLINGER MED “HÅRDE DATA” - INDIKATORER
7. TROVÆRDIG OG OVERBEVISENDE FOR LEDELSEN/INTERESSEENTER

UDDANNELSE I ORGANISATIONER

TRE LÆRINGSPARADIGMER



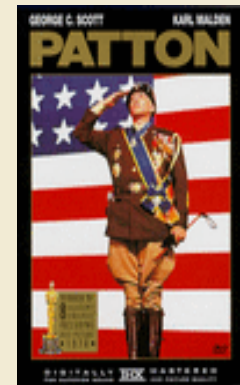
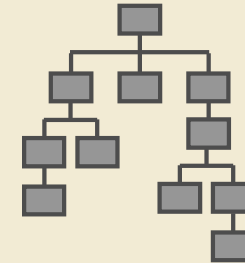
"KOMPETENCEUDVIKLING"

Generel kvalifikationsløft
Uspecifikke generelle behov



"SELV-ISCENESÆTTELSE"

Personlig udvikling
Personligt behov



"EFFEKTLÆRING"

Strategisk læring
Organisatoriske behov

Kilde: Scandinavian Training Design

HVORFOR UDDANNER VIRKSOMHEDER?

I HENHOLD TIL UDDANNELSESANSVARLIGE

FOR AT

- NÅ VORE **FORRETNINGSMÆSSIGE MÅL** (VESTAS)
- SIKRE VORES **LANGSIGTEDE KONKURRENCEEVNE** (NOVO NORDISK)
- KLARE OS I **DEN GLOBALE ØKONOMI** (DANFOSS)
- KONKURRERE I EN VERDEN, **HVOR ÆNDRINGER SKER STADIG HURTIGERE** (GRUNDFOS)
- UDVIKLE VORES FORRETNING I ET **KOMPLEKST FORRETNINGSMILJØ** (PFIZER)
- SIKRE, AT VIRKSOMHEDEN OG DEN ENKELTE **IKKE "GØR, SOM VI ALTID HAR GJORT"** (TRYGVESTA)

Kilde: Jyllandsposten

HVORFOR I OFFENTLIG SEKTOR?

I HENHOLD TIL E UDDANNELSES POLITIKKER

FOR AT ...

- YDE DEN SERVICE DER EFTERSPØRGES
- SKABE VÆRDI I DE DAGLIGE ARBEJDSOPGAVER
- LØSE KERNEOPGAVERNE PÅ ET HØJT FAGLIGT NIVEAU
- UNDERSTØTTE EN EFFEKTIV OPGAVELØSNING
- VÆRE PÅ FORKANT MED MORGENDAGENS OPGAVELØSNING
- FÅ EFFEKTIV OG FREMSYNET LEDELSE
- VÆRE EN ATTRAKTIV ARBEJDSPLADS
- SIKRE MEDARBEJDERNES VÆRDI PÅ ARBEJDSMARKEDET

.....

KOMPETENCEUDVIKING I STATEN SKAL VÆRE

- SYSTEMATISK OG STRATEGISK FORANKRET



HVOR STOR ER EFFEKTEN?

UD AF 1000 DELTAGERE I KOMPETENCEUDVIKLING - HVOR MANGE GIK HJEM OG

FORSØGTE SLET
IKKE AT BRUGE
NOGET AF DET,
DER BLEV LÆRT

FORSØGTE, FIK
VANSKELIGHED
OG FALDT
TILBAGE

BRUGTE DET I
JOBET OG FIK
KONKRETE
VÆRDIFULDE
RESULTATER

% =



% =



% =



Efter: Prof. Robert O. Brinkerhoff

ORGANISATORISK EFFEKT AF UDDANNELSE

DET UREALISEREDE POTENTIALE ER STORT





ÅRSAGER TIL MANGLENDE EFFEKT

VÆLG DE SEKS VIGTIGSTE ÅRSAGER

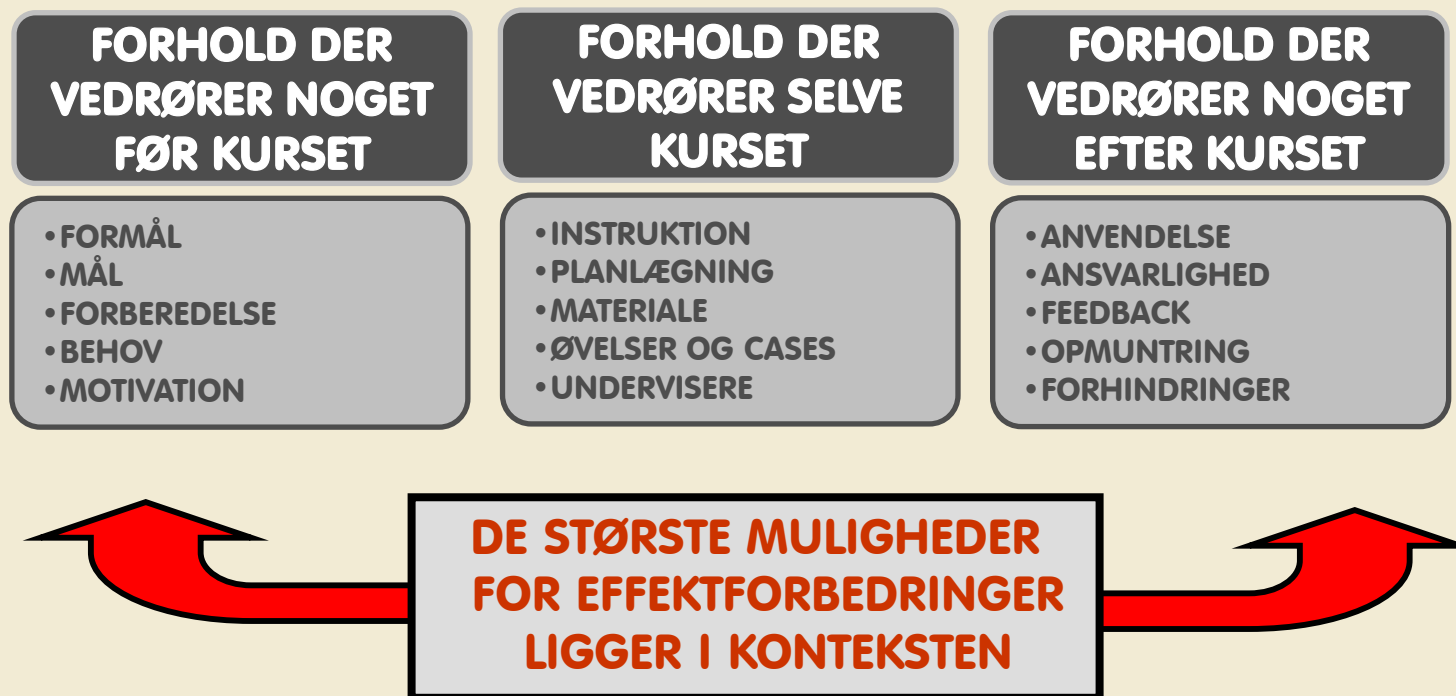
- 1 Deltagerne havde ikke noget klart formål med at deltage. Vidste ikke rigtig hvad de skulle bruge den nye viden til
- 2 Deltagerne var ikke motiverede til at deltage
- 3 Deltagernes ledere forstod ikke hvordan uddannelsen kunne gavne dem eller deres mål
- 4 Lederne opmuntrede ikke medarbejderne til at deltage
- 5 Topledelsen forstod ikke, hvordan uddannelsen kunne gavne organisationen og interesserede sig ikke for den.

- 6 Dårlige instruktører
- 7 Eksemplerne var ikke relevante for deltagerne
- 8 Deltagerne var ikke i stand til at lære stoffet
- 9 Dårligt organiseret undervisnings-materiale
- 10 Uddannelsen lå på et dårligt tidspunkt

- 11 Ingen fulgte op på om deltagerne anvendte det de lærte
- 12 Gevinsten ved at gøre det samme som før var stadig stor
- 13 Ikke tilstrækkelig lejlighed til at afprøve nye kvalifikationer
- 14 Et målesystem som ikke kan registrere adfærdsændringer
- 15 Manglende feedback fra chef om den bedste måde at anvende den nye viden
- 16 Lederne var pressede og bad deltagerne om at gøre som de plejer

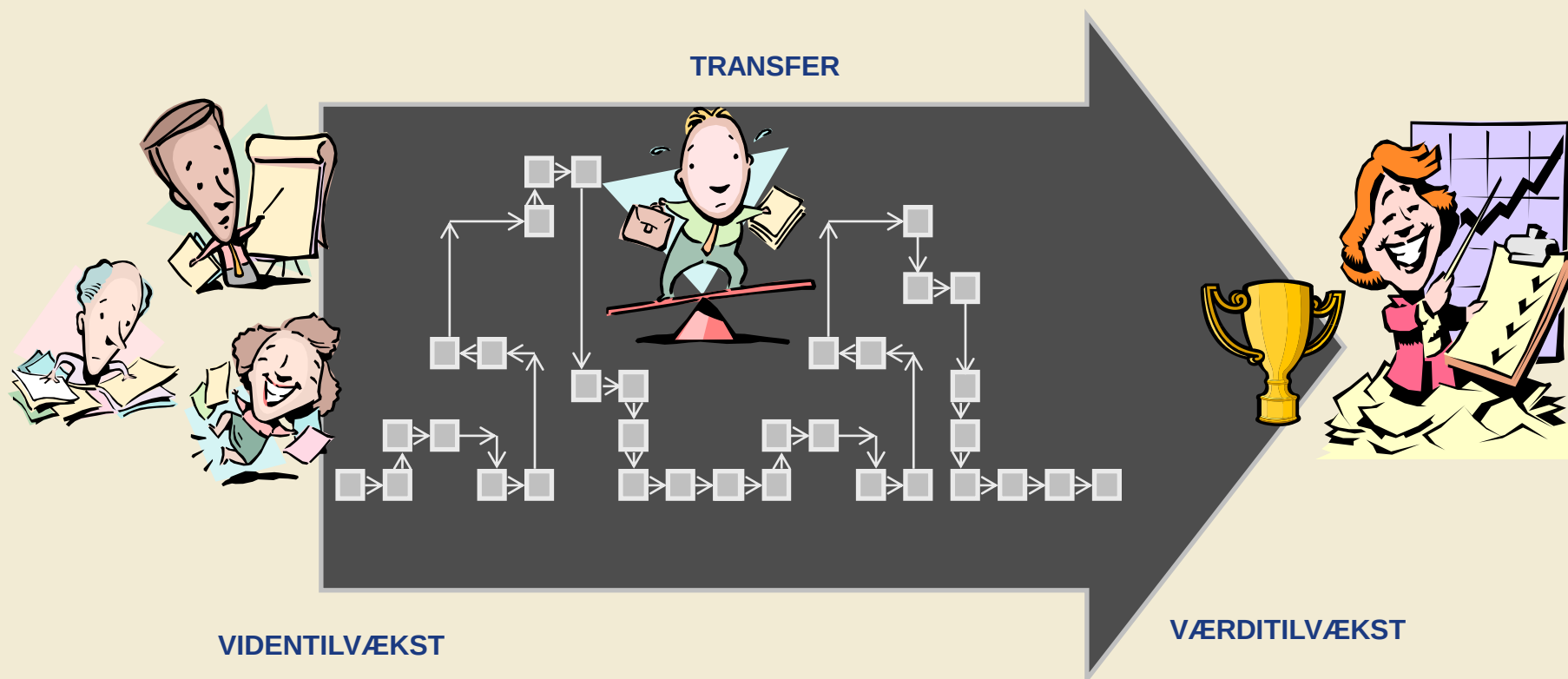
UDDANNELSE ER EN PROCES

– IKKE EN BEGIVENHED



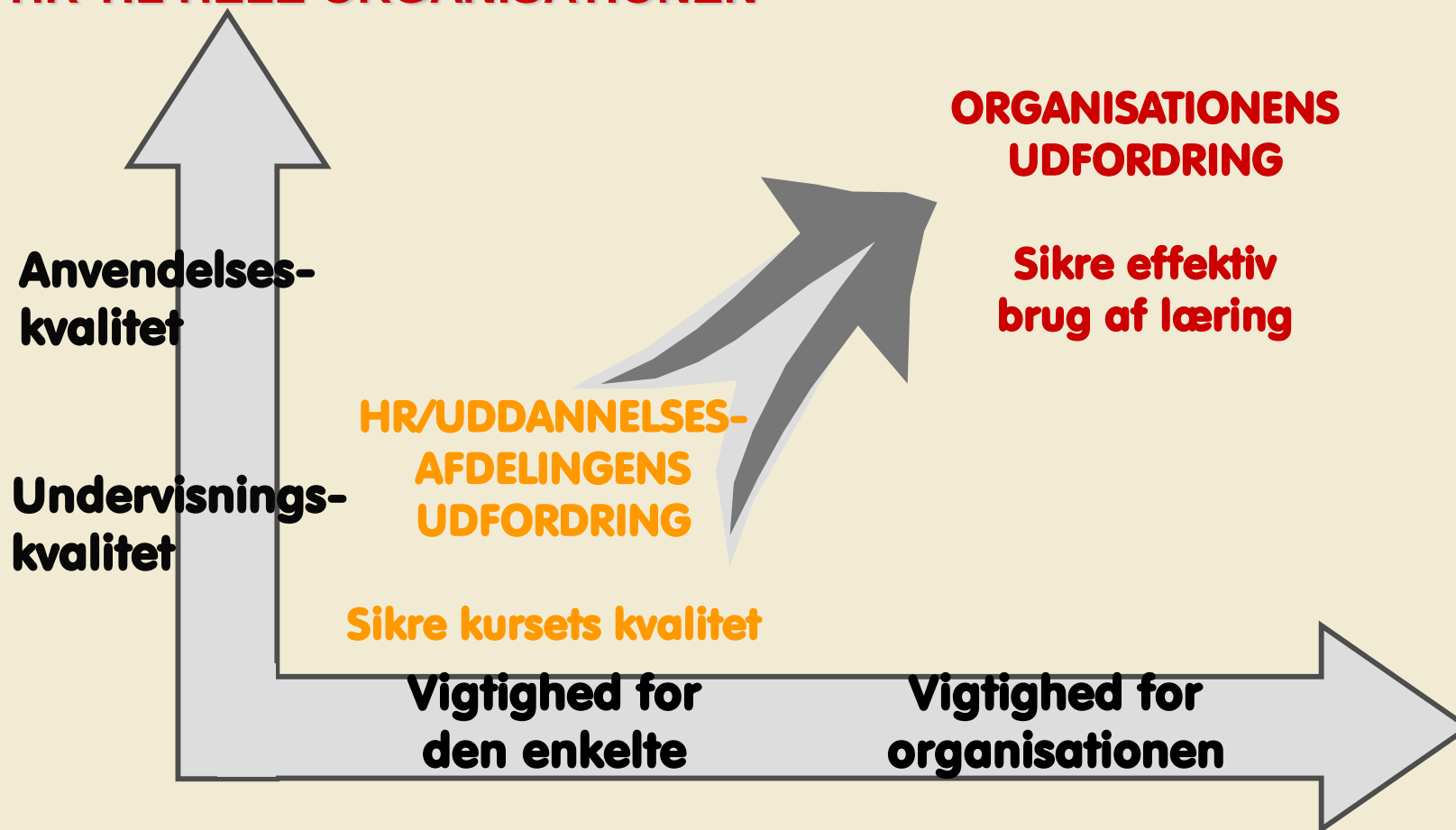
HVORDAN BLIVER VIDEN TIL VÆRDI?

HVEM ER INTERESSENTERNE?



UDDANNELSE - ET FÆLLES ANSVAR

FRA HR TIL HELE ORGANISATIONEN



UDDANNELSE I ORGANISATIONER

SOM ET MIDDEL TIL AT NÅ ORGANISATIONENS MÅL

- UDDANNELSE ER EN PROCES – IKKE EN BEGIVENHED
- **UDDANNELSE ALENE GARANTERER IKKE EFFEKT**
- EFFEKT AF UDDANNELSE KAN IKKE ISOLERES FRA DEN SAMMENHÆNG DEN ANVENDES I
- **EFFEKT SKABES I PARTNERSKAB MELLEM DRIFT OG HR**
- MANGE FORHOLD AFGØR OM NY VIDEN GIVER RESULTATER
- **LEDERENS ADFÆRD GØR EN STOR FORSKEL**

FIRE NIVEAUER FOR EVALUERING

VIDENTILVÆKST - VÆRDITILVÆKST

4 **OPNÅR**
RESULTATER

3 **GØR**
OVERFØRSEL TIL JOBBET

2 **KAN**
VIDENTILVÆKST

1 **SYNES**
REAKTION

NIVEAU 3 + 4:
ORGANISATORISK
"EFFEKT" =
VÆRDITILVÆKST

NIVEAU 1 + 2:
INDIVIDUEL
"EFFEKT" =
VIDENTILVÆKST

EVALUERING AF VÆRDITILVÆKST

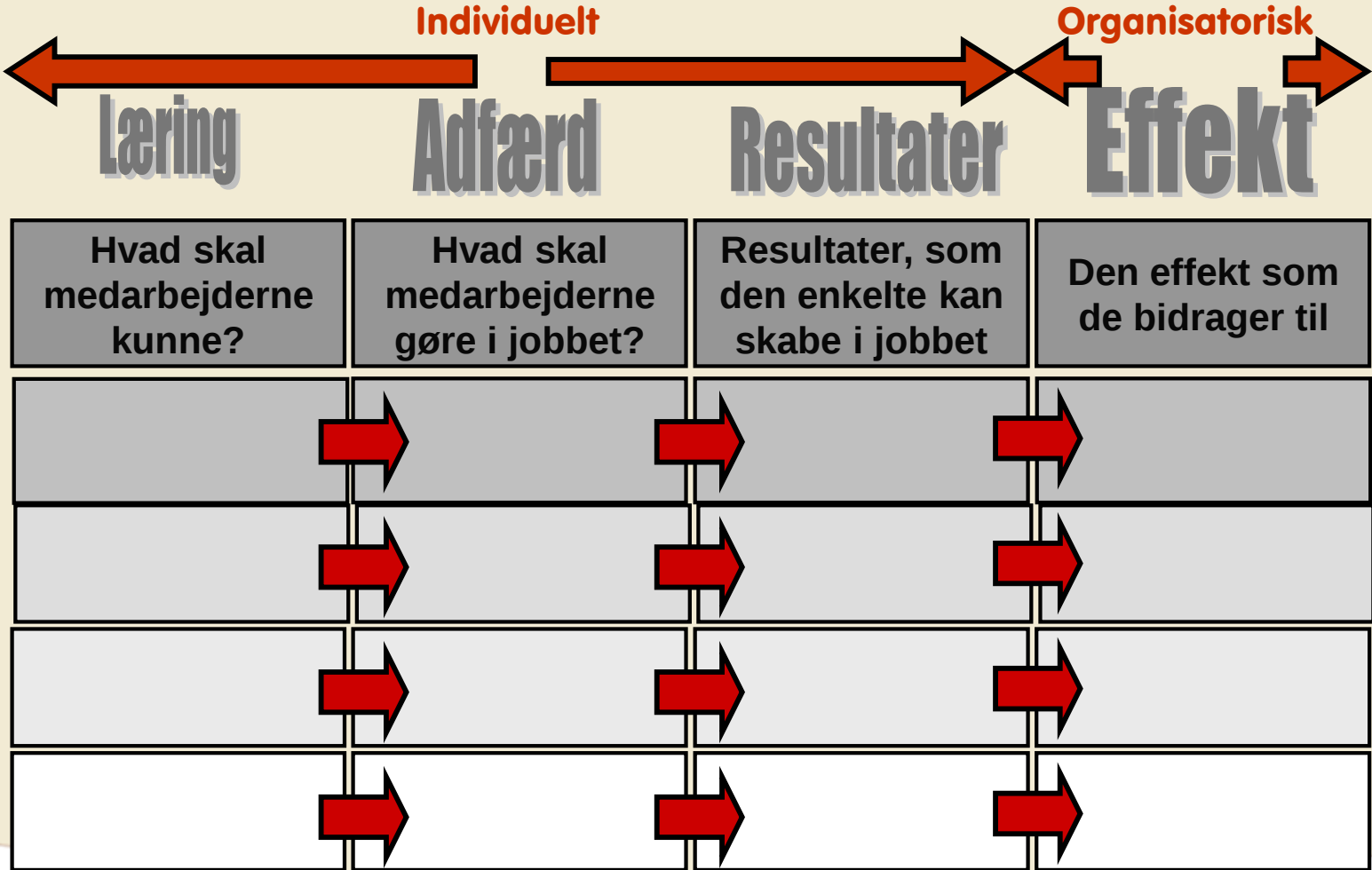
SUCCESS CASE METODEN, SCM

MÅLER IKKE KUN UDDANNELSEN MEN.....

- **HVOR GODE ER VI TIL AT BRUGE UDDANNELSE TIL AT FORBEDRE ORGANISATIONENS PERFORMANCE?**
- **HVAD ER DET VI GØR, SOM ER MED TIL AT OMSÆTTE LÆRING TIL PERFORMANCE – OG SOM VI SKAL STYRKE?**
- **HVAD ER DET VI GØR – ELLER IKKE GØR – SOM FORHINDRER AT LÆRING BLIVER TIL FORBEDRET PERFORMANCE – OG SOM VI SKAL HOLDE OP MED?**

KOBLE LÆRINGSMÅL OG RESULTATMÅL

SIGTELINJER FOR EFFEKT – METODE: IMPACT MAP



 Impactskema Lederudvikling	Kvalifikationer og færdigheder <i>Viden</i>	Anvendelse af viden og færdigheder <i>Adfærd</i>	Individuelle mål per enhed <i>Resultat</i>	Organisationens strategiske mål <i>Effekt</i>
Temaer/Metoder Ledelseslaboratorium Workshops ➤ Troværdighed i ledelse ➤ Anerkendelse i ledelse ➤ Frihed til at prøve noget nyt ➤ Stå i spidsen og gå forrest ➤ Arbejde i partnerskaber ➤ Lokale løsninger i en fælles forvaltning	Kender/ Forstår/Kan Ledere.... Kan skabe overensstemmelse mellem ord og handling Forstår hvad andre mennesker motiveres af Kan kommunikere det, der giver kolleger og medarbejdere mod og virkelyst. Kan tydeliggøre den faglige vision og gøre den levende Kan begå sig i feltet af multiple forventninger Kan arbejde med specifikke hensyn og samtidig levere ensartede serviceydelser tilpasset lokal kontekst.	Gør Ledere ... Gør som de siger. ("Walk the talk") Spørger, lytter og giver feedback til medarbejdere Tager "livtag med" rutiner og vante tænkemåder. Tydeliggør retning, rammer og råderum for medarbejdere Går i spidsen for at gennemføre aftalte forandringer Håndterer krydspres og indgår berigende partnerskaber	Opnår (Endnu) mere engagerede og motiverede medarbejdere Øget videndeling, faglig sparring og tværfagligt samarbejde Enhedens mål og handlinger understøtter "ORG"s strategi, vision og mission. Bedre dialog om kerneydelsen i området. Kvaliteten af kerneydelsen stiger. Har gennemført nye løsninger på aktuelle lokale problemstillinger	Understøtter 1. Ledelsesgrundlaget bruges aktivt i alle hjørner af "ORG" 2. Engagerede ledere, som forstår, accepterer og i handling viser deres medansvar for helheden 3. Innovative enheder som finder nye løsninger på aktuelle udfordringer 4. Videndeling på tværs af institutioner og hierarkier 5. Ubureaukratisk og inddragende intern og ekstern kommunikation

FIND UD AF HVAD DER VIRKER

KVANTITATIV - SPØRGESKEMA

Find ud af
hvem der har
størst og
mindst
succes med
at skabe
effekt
**HVEM +
HVAD**

PRØVEDE
IKKE

PRØVEDE – MEN LYKKEDES IKKE

PRØVEDE
OG SKABTE
REEL EFFEKT

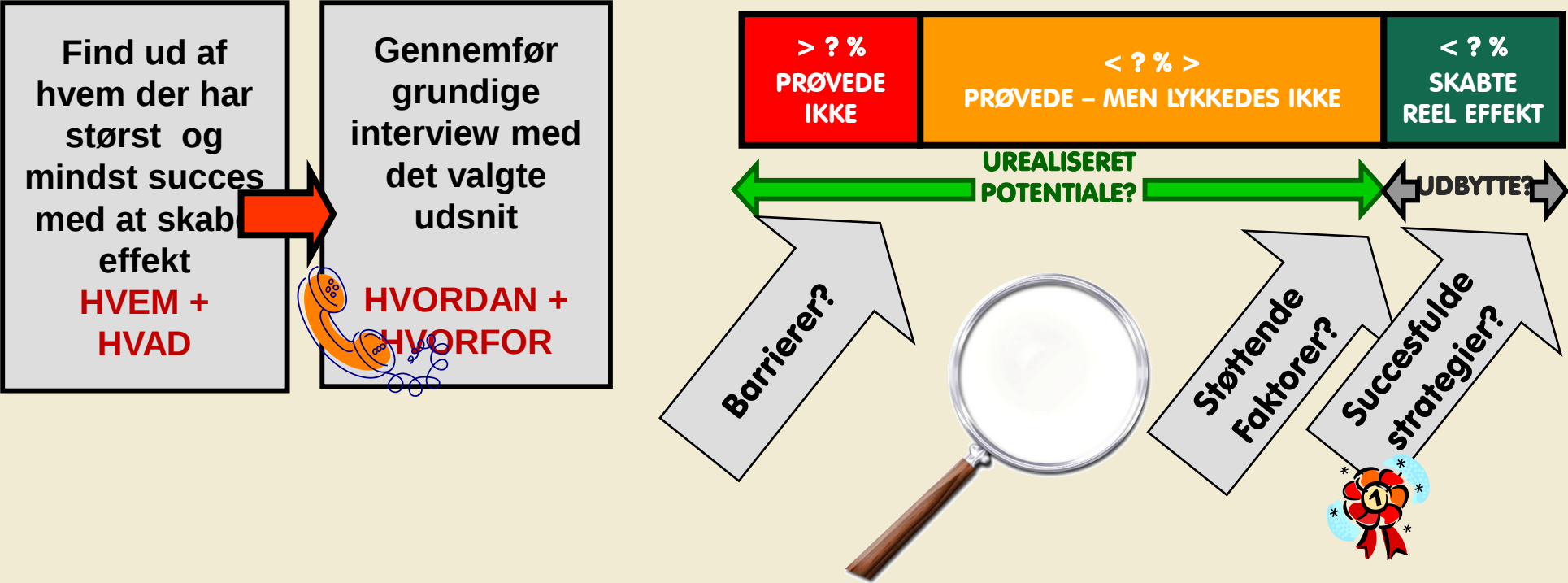
?

?



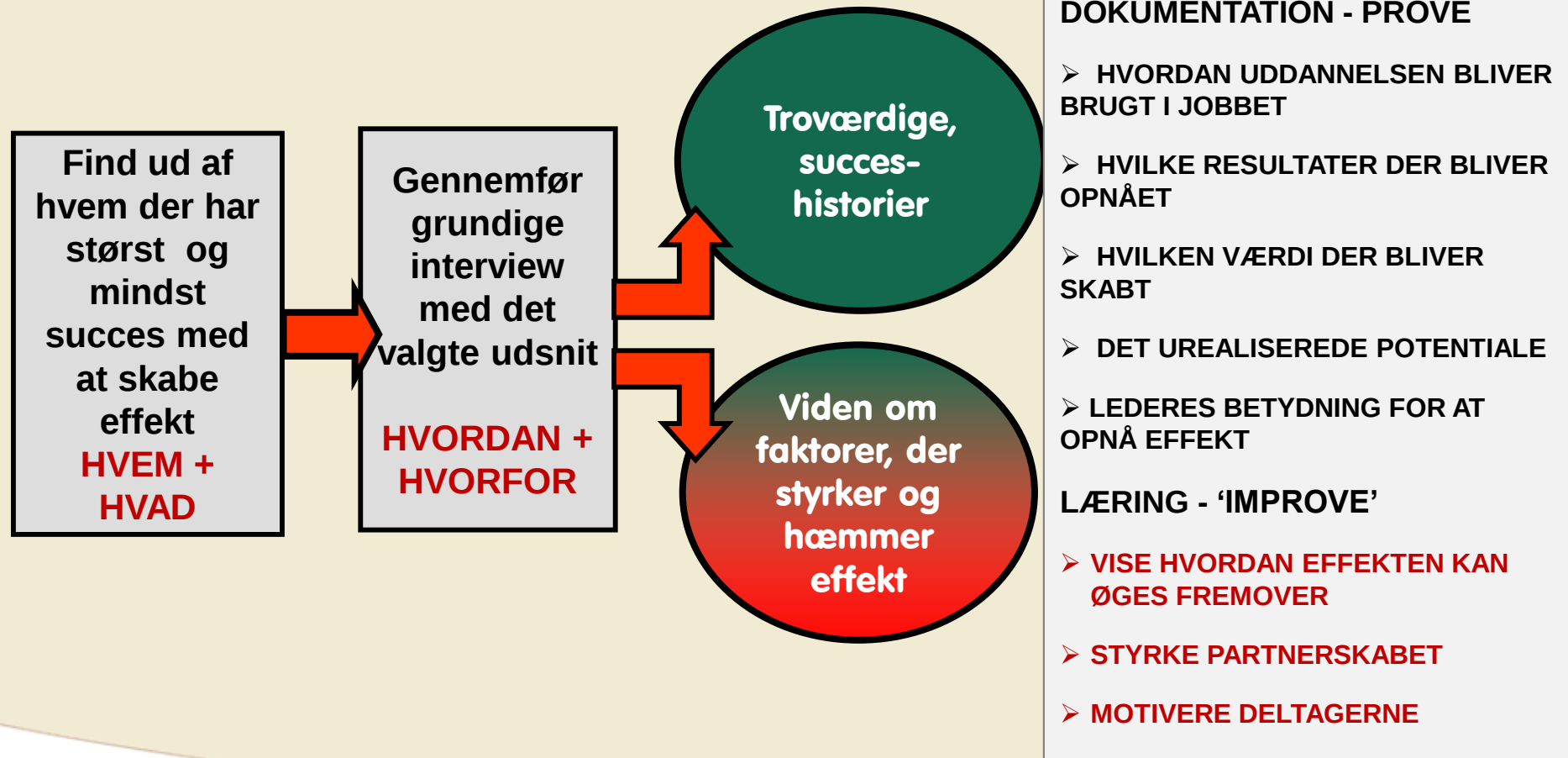
FIND UD AF HVORDAN OG HVORFOR

KVALITATIV - INTERVIEW



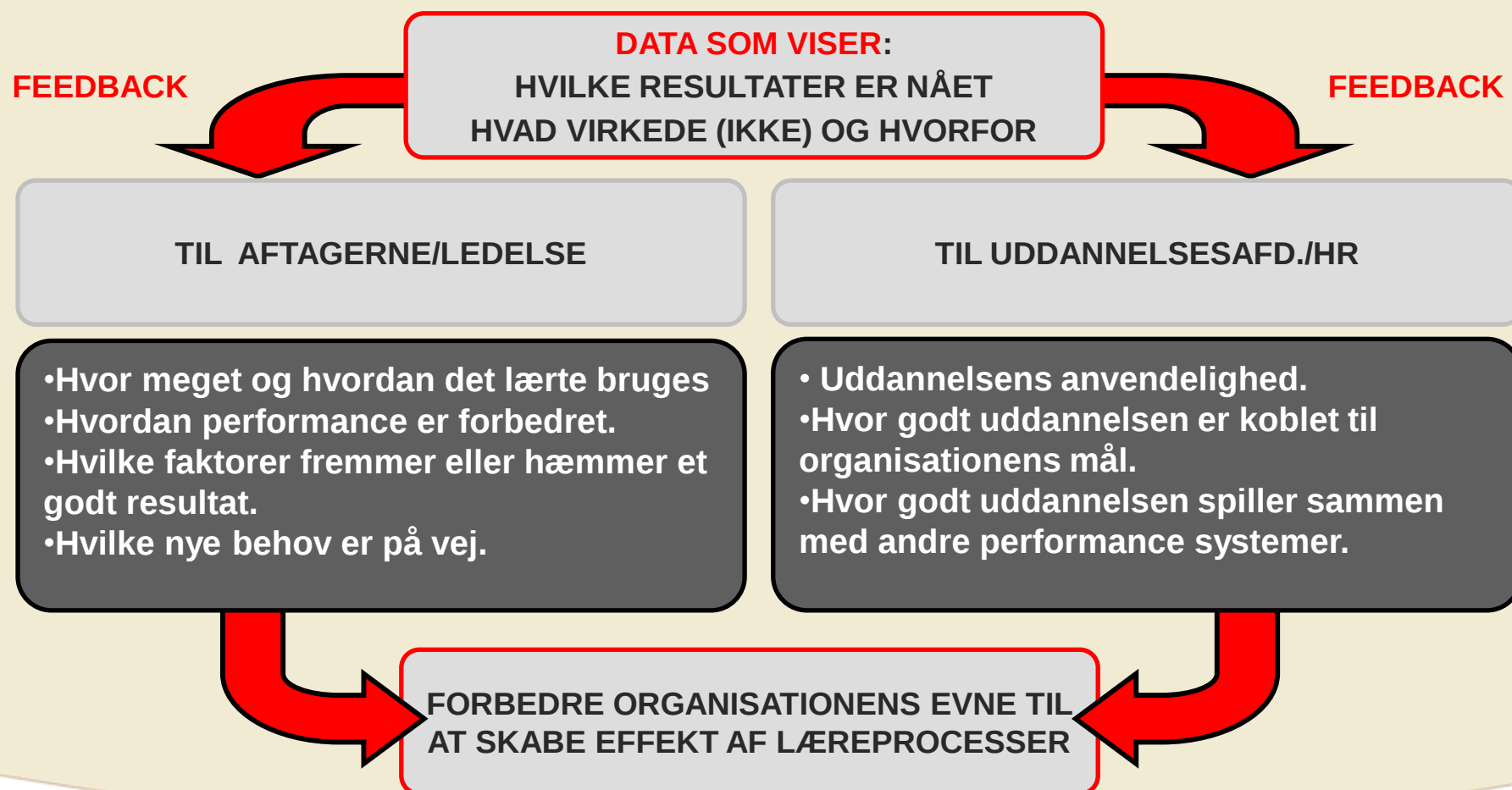
KONKLUDERE - REKOMMANDERE

NARRATIV – VERIFICEREDE CASES



VÆRDI AF EVALUERING

EN DEL AF SELVE LÆREPROCESSEN



EVALUERING = EN DEL AF LÆREPROCESSEN

‘PROVE’ og ‘IMPROVE’

- MÅL MENS DER ER TID TIL FORBEDRINGER
- **FORBIND LÆRINGSMÅL MED ORGANISATIONENS MÅL**
- INVOLVER CENTRALE INTERESSENER – FØR OG EFTER
- **INKLUDE HELE PROCESSEN – IKKE KUN KURSET**
- PAS PÅ MED GENNEMSIT
- **VERIFICER MED PERSONLIGE INTERVIEW**
- FOKUS PÅ VELLYKKET IMPLEMENTERING - FORTÆL HISTORIERNE
- **VIS HVAD DER STØTTER OG HVAD DER HÆMMER EFFEKT**
- VIS HVORDAN EFFEKTEN KAN ØGES
- **INVOLVER INTERESSENER I AT FORBEDRE LÆRINGSEVNE**

LITTERATUR

AF ROBERT O. BRINKERHOFF

- HIGH IMPACT LEARNING (2001)
- THE SUCCESS CASE METHOD (2003)
- TELLING TRAINING'S STORY (2006)
- COURAGEOUS TRAINING (2008) (w/Tim Mooney)

AF FINN VAN HAUEN OG METTE DENAGER

- LÆRING MED BUNDLINJEEFFKT (2006)

