

An aerial, top-down view of a large, diverse crowd of people walking on a light-colored, possibly white, surface. The people are scattered across the frame, moving in various directions. The word "LEAD" is overlaid in the top left corner in a large, white, serif font.

LEAD

Hvorfor evaluerer vi ikke medarbejdere og ledere på samme måde?
- Dansk Evalueringselskabs Årskonference 2018

Kort præsentation af **Stephanie**



Stephanie Semay Bäckström

Partner i LEAD - enter next level
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 & Ferrer. (2018 in press). Hvad er det værste der kan ske? Opfølgning på trivsels- og/eller ledelsesevalueringer. Børsen.
- Bäckström et al. (2018 in press). 360 graders feedback som udviklingsdynamo på et universitet. Erhvervspsykologi, DPF.
- Bäckström, S. (2017). Når skoleledelse skal måles og vejes. Ledelse i Morgen.
- 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

Hvordan kan vi måle på medarbejderadfærd?

Hvad skal vi være opmærksomme på, hvis vi vælger at måle?

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” (Schriener, 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)

Hvordan evaluerer vi typisk **adfærd**?



- Ledelsesevalueringer
- Trivselsmålinger
- Samtaler om adfærd og performance (MUS og andre 1:1-koncepter)
- Organisationsanalyser (fx implementeringskraft, kreativt klima eller flere kvinder i bestemte jobtyper)
- Observation og optjek på resultater (fx undervisning, salg)

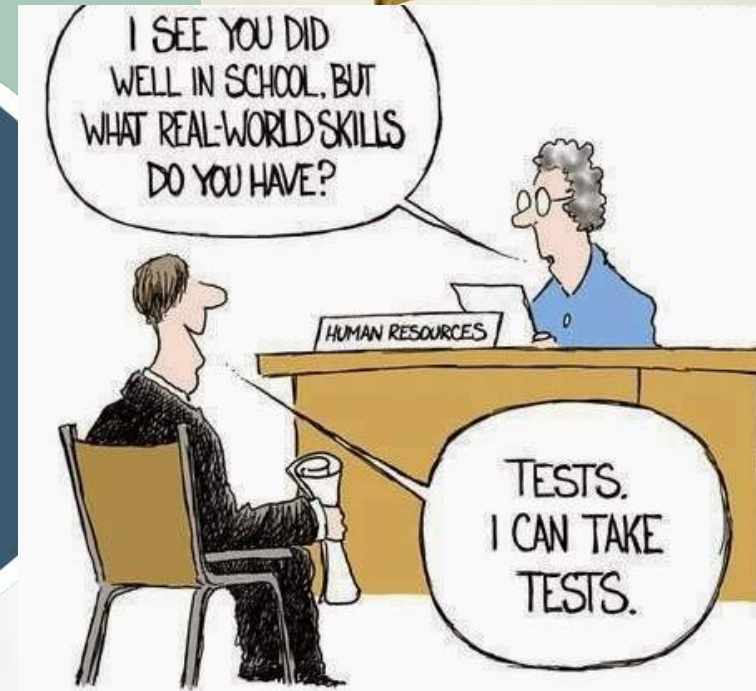


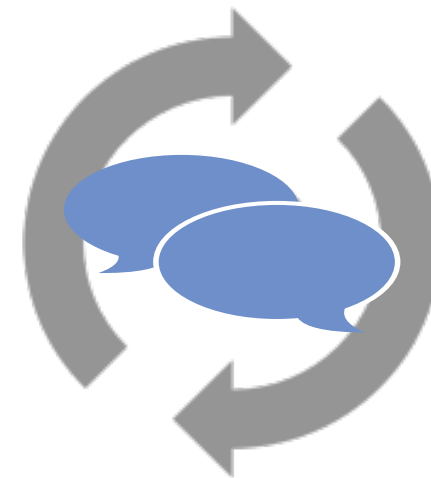
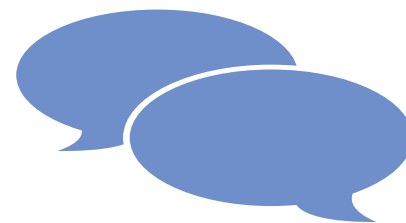


- JA... vi evaluerer på medarbejderadfærd
- Men...
 - Det er stadig svært for rigtig mange at sætte præstation og adfærd på dagsordenen - særligt, når det handler om den enkelte medarbejders indstilling/samarbejde/blødere ting - her er vi meget mere modne på ledelsesområdet, og har varmet op til at tale om dette...
 - I nogle organisationer/kulturer er man varmet op (fx skoleområdet) - men langt fra den brede tendens

Vi starter med anvendelse og formål

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





Performance appraisals

"Vi går tilbage til 90'erne og 00'erne"

Interviews

"Vi forsøger at gøre det mere kvalitativt, men stadig i en styret form og i samme magt-relation"

Dialoger om adfærd og performance

"Vi begynder at tage evalueringen over i dialogform"

Løbende dialoger

"Opbygningen af en stærk evalueringskultur"

Hvordan kan man arbejde med denne form?

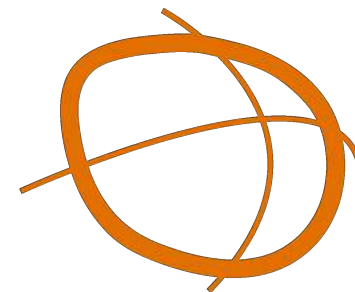


En start er den årlige ledelsesevaluering og trivselsmåling:



Det gode selskab

Løbende fælles samtaler om
trivsel og resultater
4 gange årligt
1 stor undersøgelse - 3 små

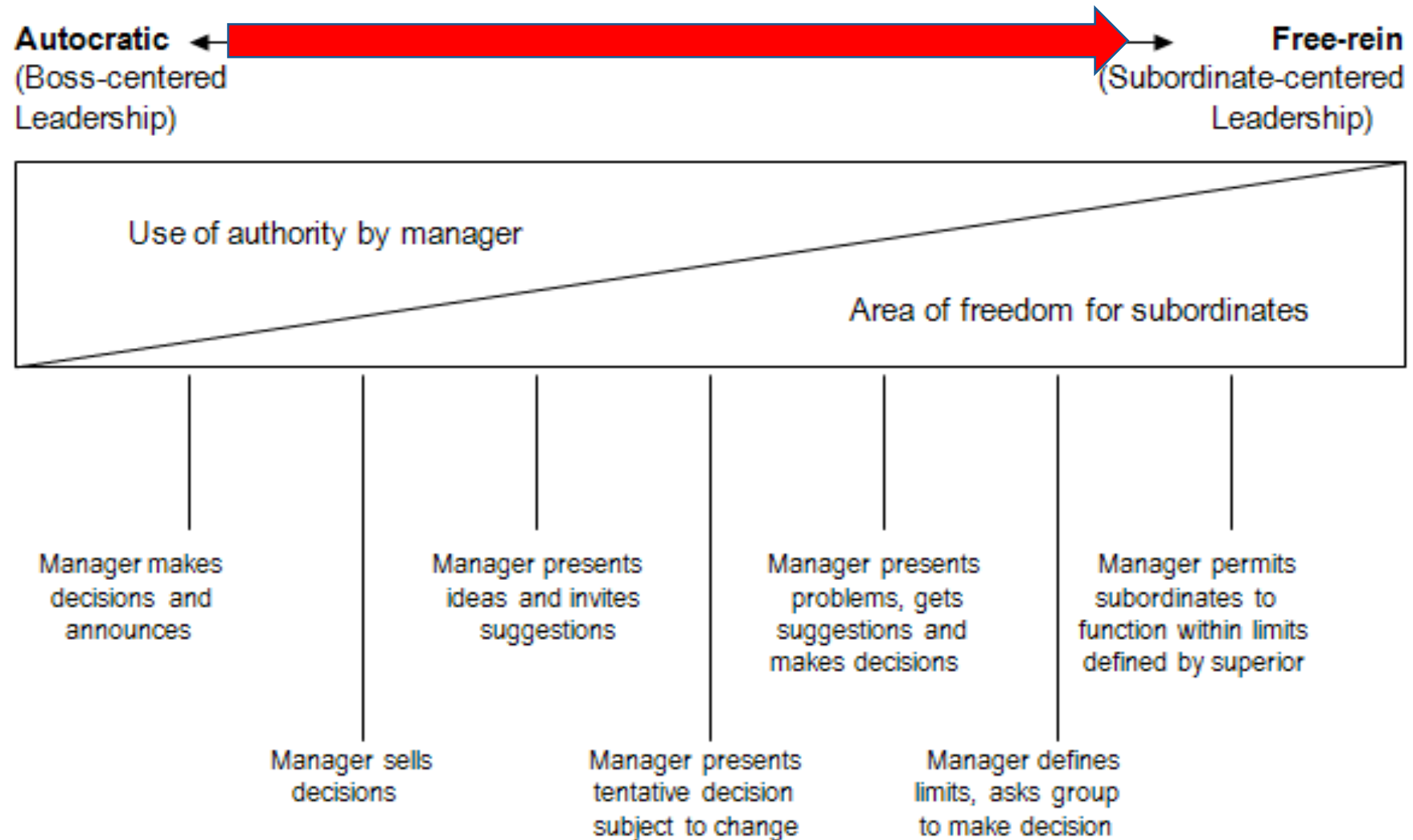


SKIVEKOMMUNE

Samtaler om ledelse og
trivsel. 1 gange årligt.
Afholdes i samarbejde
mellem ledere og AMR/TR.



Kontinuum for evaluering ift. magtrelationer



Agenda



Velkommen

Hils på din nabo

Hvordan kan vi måle på medarbejderadfærd?

Hvad skal vi være opmærksomme på, hvis vi vælger at måle?

Evaluerings-small-talk

Vi udbygger listen med erfaringerne i rummet

Hvilke perspektiver skal vi kigge på?



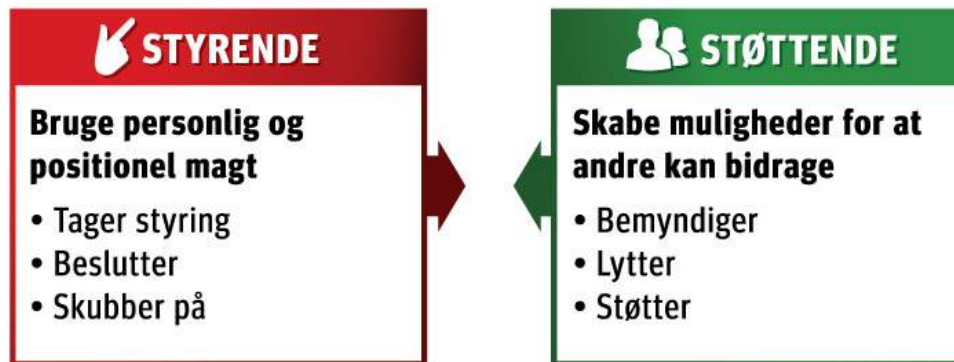
- **Ledernes rolle...** Selvom vi rykker magtbalancen kommer vi ikke udenom ledelse
- Medarbejdernes rolle
- MED/TR/SU's rolle

Ledernes rolle





HVORDAN DU LEDER



HVAD DU LEDER





N = 858 senior managers
Denmark, Sweden, Norway, Finland
(2010-2018)



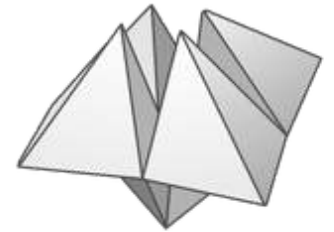
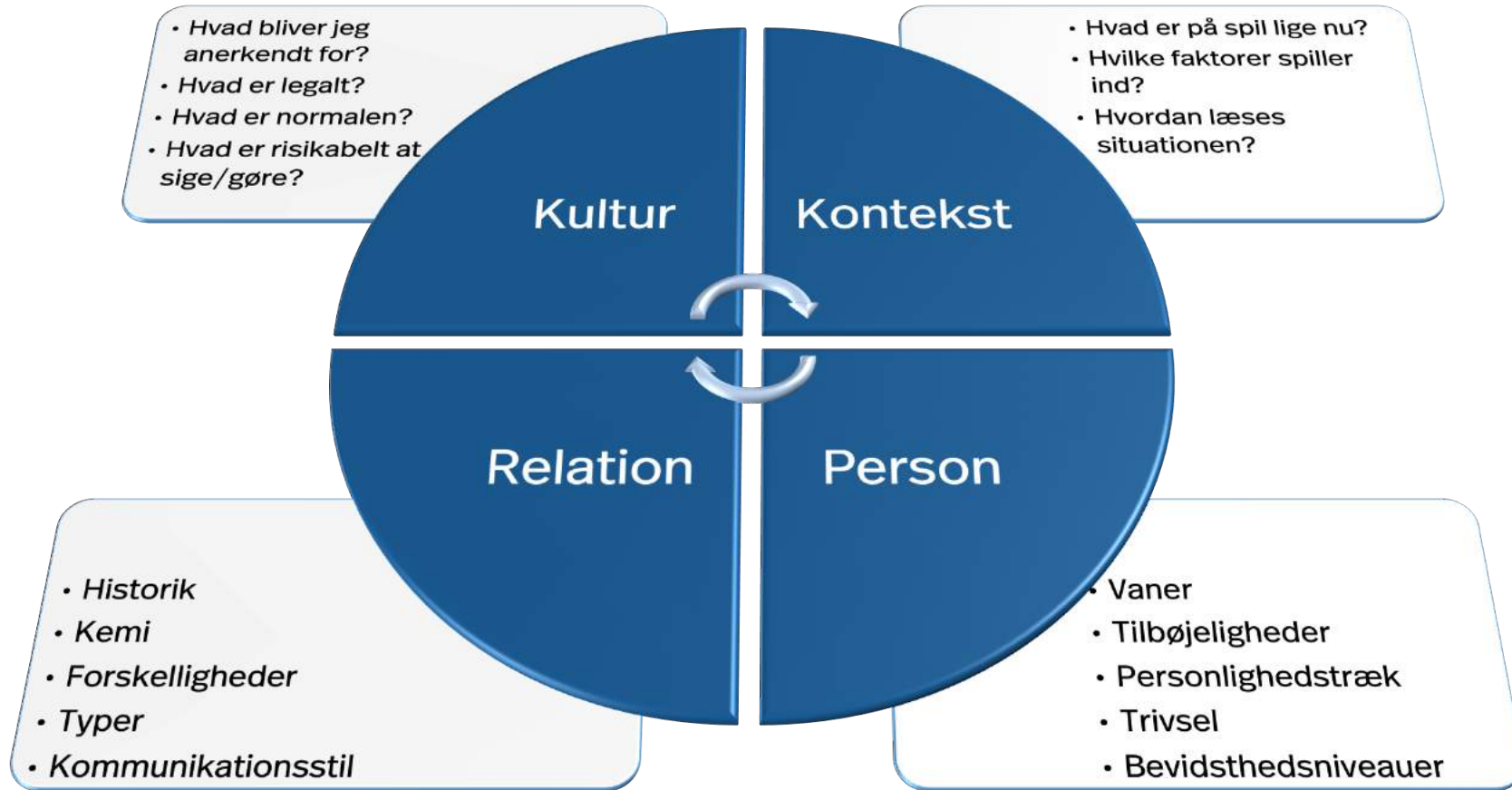
Most “Underdone” Behaviors

	Too Little	Right Amt.	Too Much
11f. Direct when dissatisfied	59%	34%	6%
12f. Holds people accountable	57%	39%	3%
1s. Future-oriented	55%	42%	3%
4o. Follows up	50%	49%	1%
7s. Bold moves	49%	46%	6%

Most “Overdone” Behaviors

	Too Little	Right Amt.	Too Much
8f. Doesn't back down easily	13%	53%	34%
5o. Conservative about risk	16%	61%	23%
5f. Decisive	24%	55%	21%
12e. Gives the benefit of the doubt	25%	56%	19%
7f. Speaks up	30%	52%	19%

Hvad skal evalueringen gå på?





- **Evaluering skal tænkes bredere**
 - både retrospektiv og proaktiv, styre og måle på flere områder (ikke kun det, der er nemt) 😊
- **Fra engangsforestilling til dagligdagspraksis**
 - styring, målinger og KPI/KBI'er skal være noget, der bruges aktivt i dagligdagen
- **Dataunderstøttet praksis**
 - blive bedre til at bruge data aktiv til at understøtte vores valg og praksis
- **Evaluering hele vejen rundt**
 - sikre at organisationens målingspraksis kommer hele vejen rundt på paletten

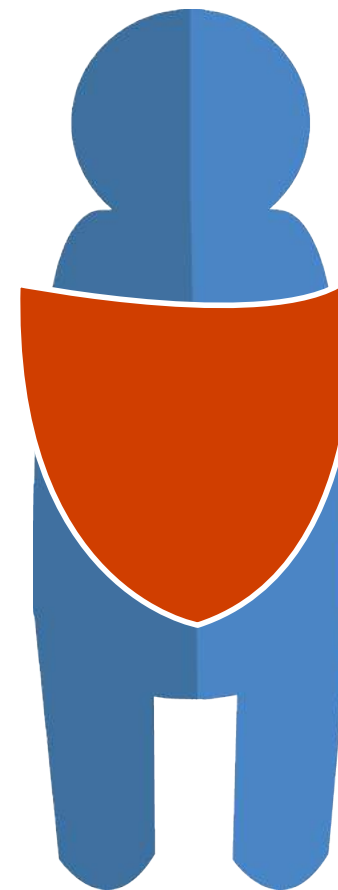




- Tag selv ansvar for at:
 - indhente feedback (data)
 - få eksempler på dét du ikke forstår
 - udvikle dig ud fra feedbacken
 - bruge din leder og kolleger undervejs i din udvikling.
- Send tydelige signaler om, at du vil tage feedbacken alvorligt - det vil påvirke deltagelse og ærlighed
- Husk dig selv på, at adfærd og performance bliver målt hele tiden - dette er ikke nyt. Det er nyt, at du får det af vide.
- Husk dig selv på, at det er din adfærd og performance - ikke dig som person, der evalueres. Det er feedback på, hvorvidt du skal gå lidt til højre/venstre.



1. Behov for kontrol
2. Behov for et positivt selvbillede
3. Tendens til at maksimere belønning eller undgå straf
4. Erfaring med evalueringer



MED eller SU's rolle



Medarbejderne skal i højere grad inddrages

- ❖ Inddragelse af medarbejdere er afgørende – bl.a. at skærpe organisationens blik for at skabe værdi for borgerne.
- ❖ Vi bruger mange ressourcer i MED- og SU-systemer. Det skal der komme værdi ud af.
- ❖ Er systemerne tidssvarende ift. medarbejderinddragelse?

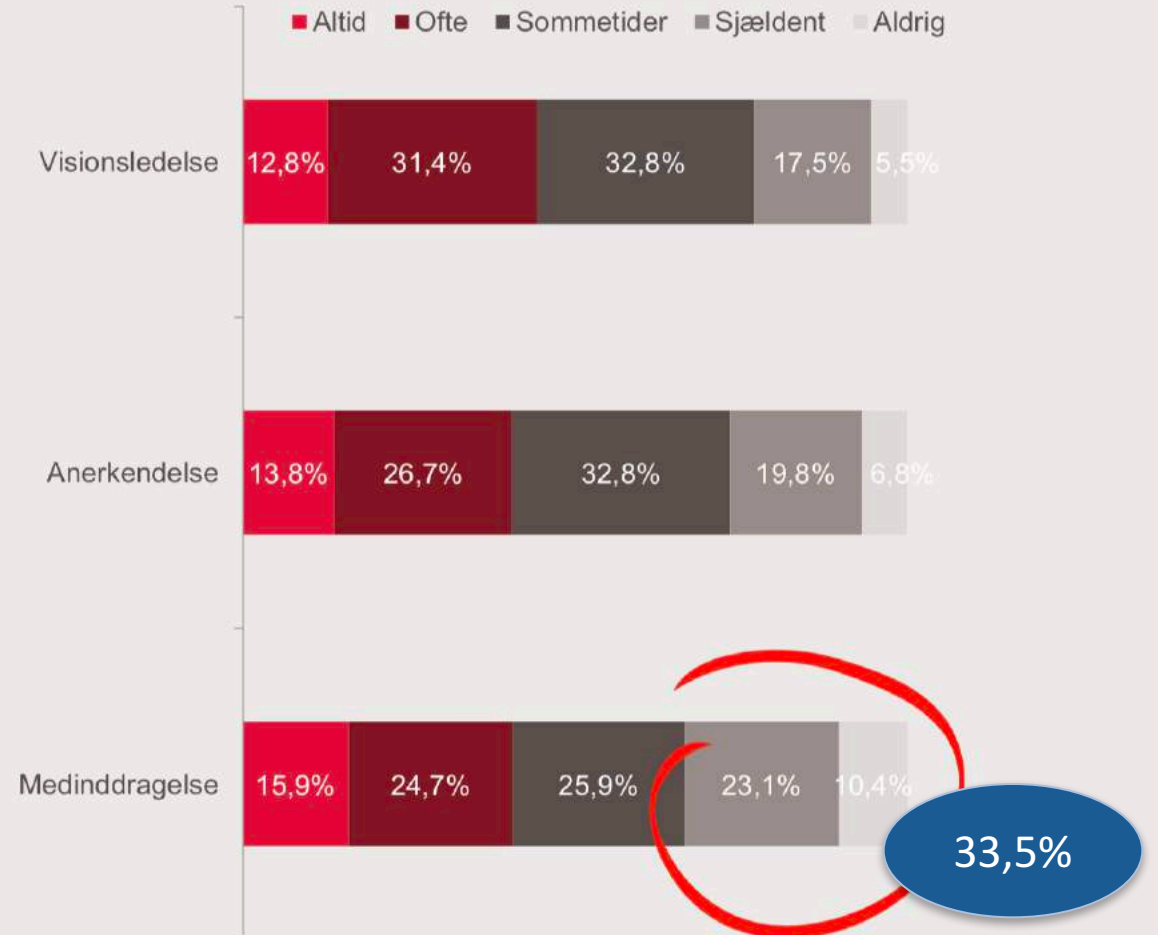
Medarbejderoplevet ledelseskvalitet

Andele. "Hvor ofte ..."

.....forklarer din nærmeste leder dig virksomhedens mål, så du forstår, hvad de betyder for dine opgaver?" (visionsledelse)

.....bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen?" (anerkendelse)

.....involverer din nærmeste leder dig i tilrettelæggelsen af dit arbejde?" (medinddragelse)

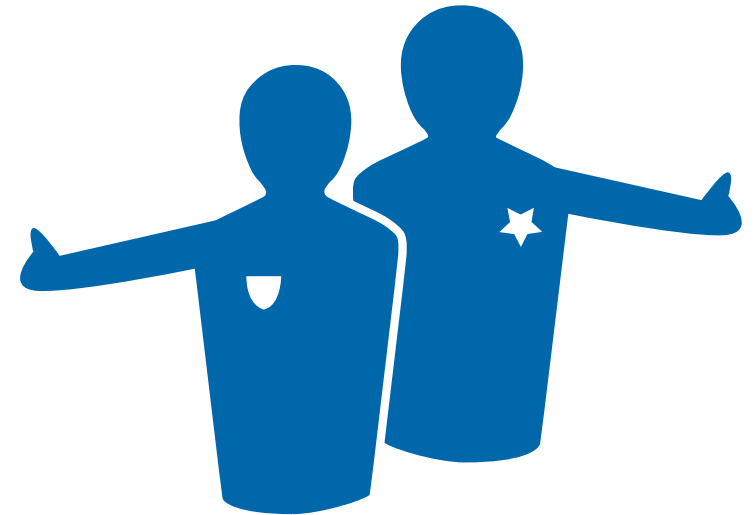


Anm.: Svar fra medarbejdere ansat i den offentlige sektor.

Kilde: Notat til Ledelseskommisionen, Det Nationale Center Forskningscenter for Arbejdsmiljø, resultater fra spørgeskemaundersøgelsen 'Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark'.



- Tag MED og SU-samarbejdet alvorligt og professionaliser samarbejdet
- Involver tillidsorganisationen i en forventningsafstemning - hvilke forventninger kan vi stille til hinanden?
- Kan være en central støtte i hele processen - også for organisationens øvrige medarbejdere



6 hurtige til at skabe en lærende evalueringskultur



- 1. Tydeliggør at evaluering handler om læring** - ikke bare ved at sige det, ved at vise det i handlinger i hverdagen!
- 2. Ét skridt ad gangen** - find ud af hvor tryghedsniveauet ligger ift. at evaluere og give hinanden feedback og begynd arbejdet derfra
- 3. Begynd at rykke magtbalancen** hen mod medarbejderne for at få evalueringer, der engagerer og udvikler kulturen, imens de gennemføres.
- 4. Stil skarpt på roller og ejerskab** - hvilket ansvar ligger hvor? Hvem ejer evalueringen/feedbacken? I hvilken kontekst skal den bruges - og ikke bruges?
- 5. En del af hverdagen:** Skab en kultur hvor dét at evaluere systematisk er en del af en daglig og ordentlig praksis.
- 6. Sikr den gode opfølgning!**





- **Nej-hvor-spændende-tilgangen:** Hold nu op nogle spændende idéer til hvordan man også kan se på 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?



Lad os udforske sammen...



#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

