



Dansk evalueringsselskab årskonference
Læringsseminar 10
EVALUERING GENTÆNK!

VELKOMMEN OG DAGENS PROGRAM

- Hvem er vi? Hvem er I?
- Laloux, Teal og Organisationer Gentænkt
- Gentænk evaluering
- Evaluering i en ikke hierarkiserende organisation
- Evaluators rolle med inspiration fra selvledende og non hierarkiske organisationer

Katrine Copmann Abildgaard

Cand. Scient. Soc.

Evalueringskonsulent, AGORA

6 år i en traditionel organisation

2 år i en selvledende organisation

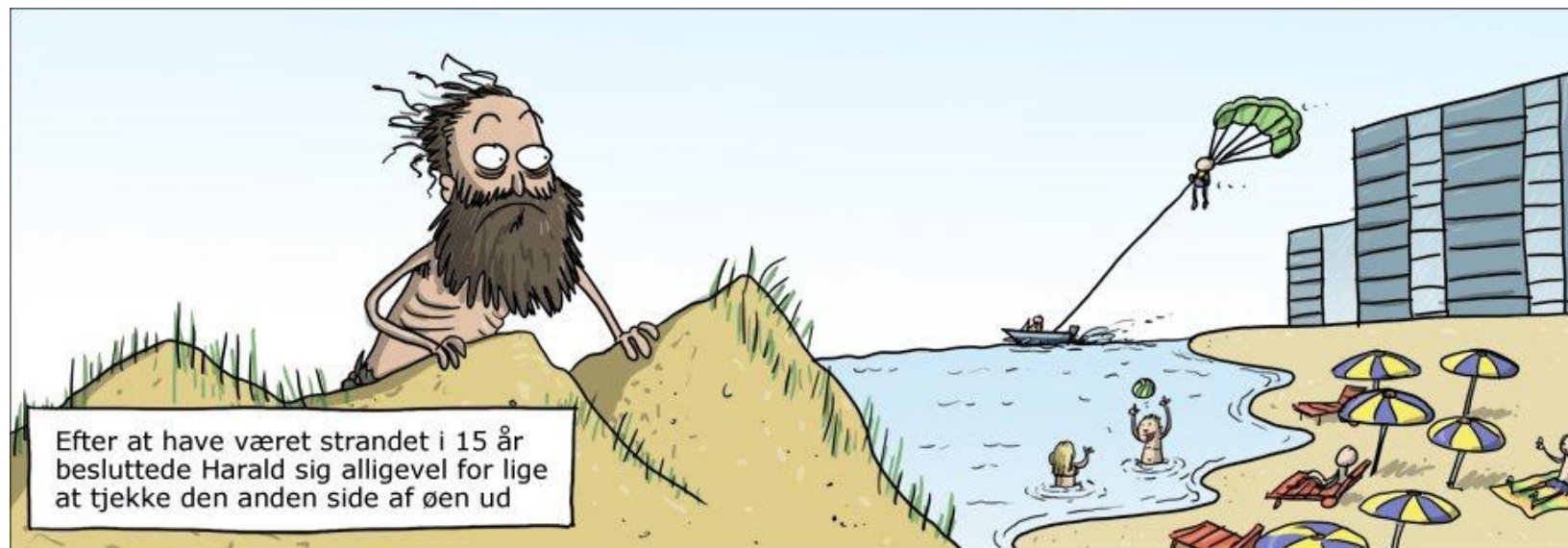
Sune Hansen

Datamatiker

Iværksætter

Medstifter af og 17 år som

Leverancechef i it-virksomhed



Hvem er I?

Hvor stort er kendskabet til TEAL, Laloux, osv. Har du fx læst Laloux?

Hvad forventer du at få med fra dette seminar?

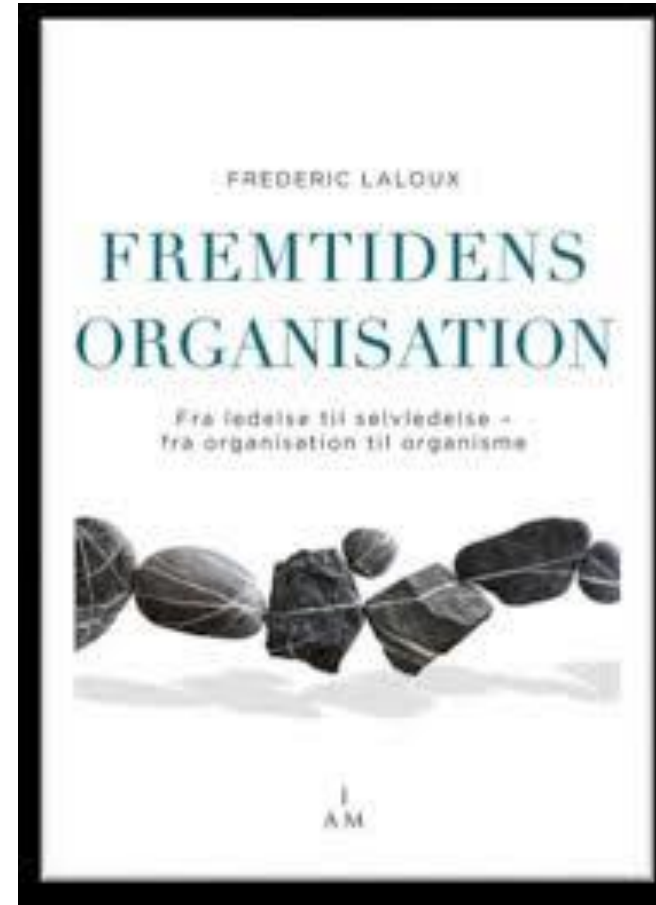
Hvad optager dig?

Hvad skal der til før du går herfra 10 % gladere/klogere?



Fremtidens Organisation Frederic Laloux

Fra ledelse til selvledelse
-fra organisation til organisme

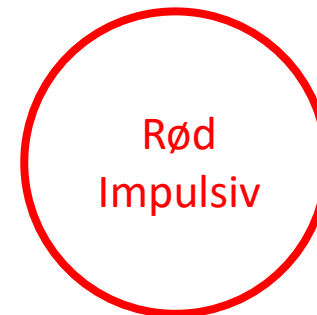




Organisatoriske udviklingsstadier ifølge Laloux

Rød

Godt tilpasset til kaotiske miljøer, men uegnet til at opnå komplekse resultater i stabile miljøer.
Værdier/gennembrud:
autoritær, klar fordeling af arbejdet

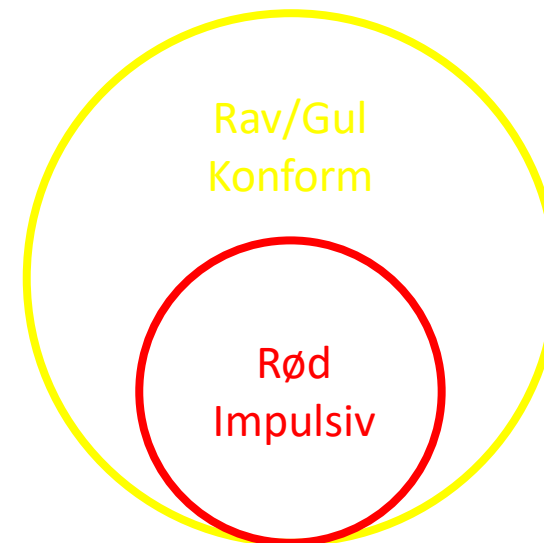


Organisatoriske udviklingsstadier ifølge Laloux

Rav/Gul

Planlægger på lang sigt,
og kan skabe stabile
organisatoriske strukturer
der er skalerbare.

Værdier/gennembrud:
langsigtet perspektiver,
størrelse og stabilitet,
formelle roller, processer

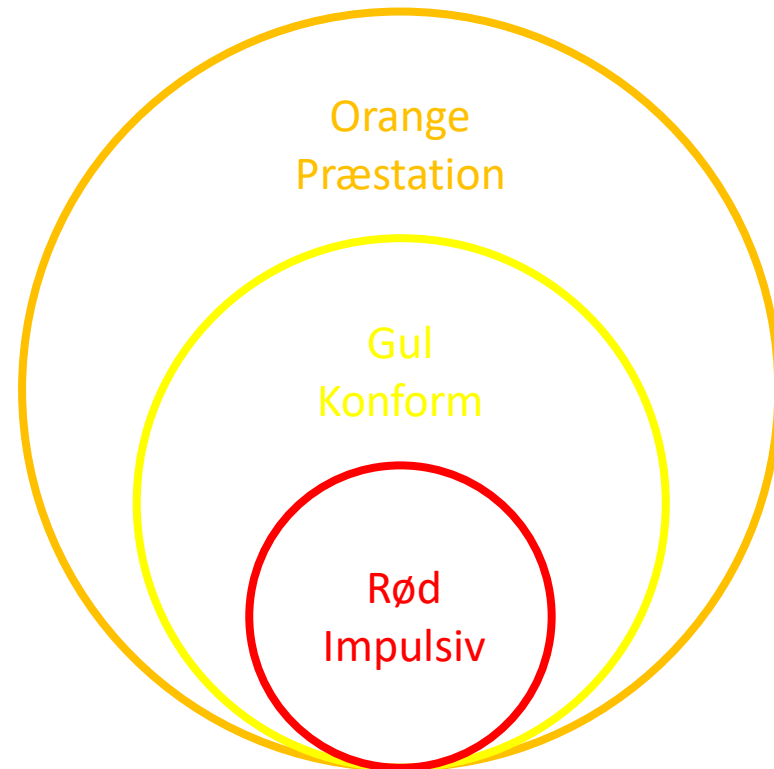


Organisatoriske udviklingsstadier ifølge Laloux

Orange

Effektivitet erstatter moral, jo bedre jeg forstår hvordan og hvorfor vejen er som den er, jo mere kan jeg opnå.

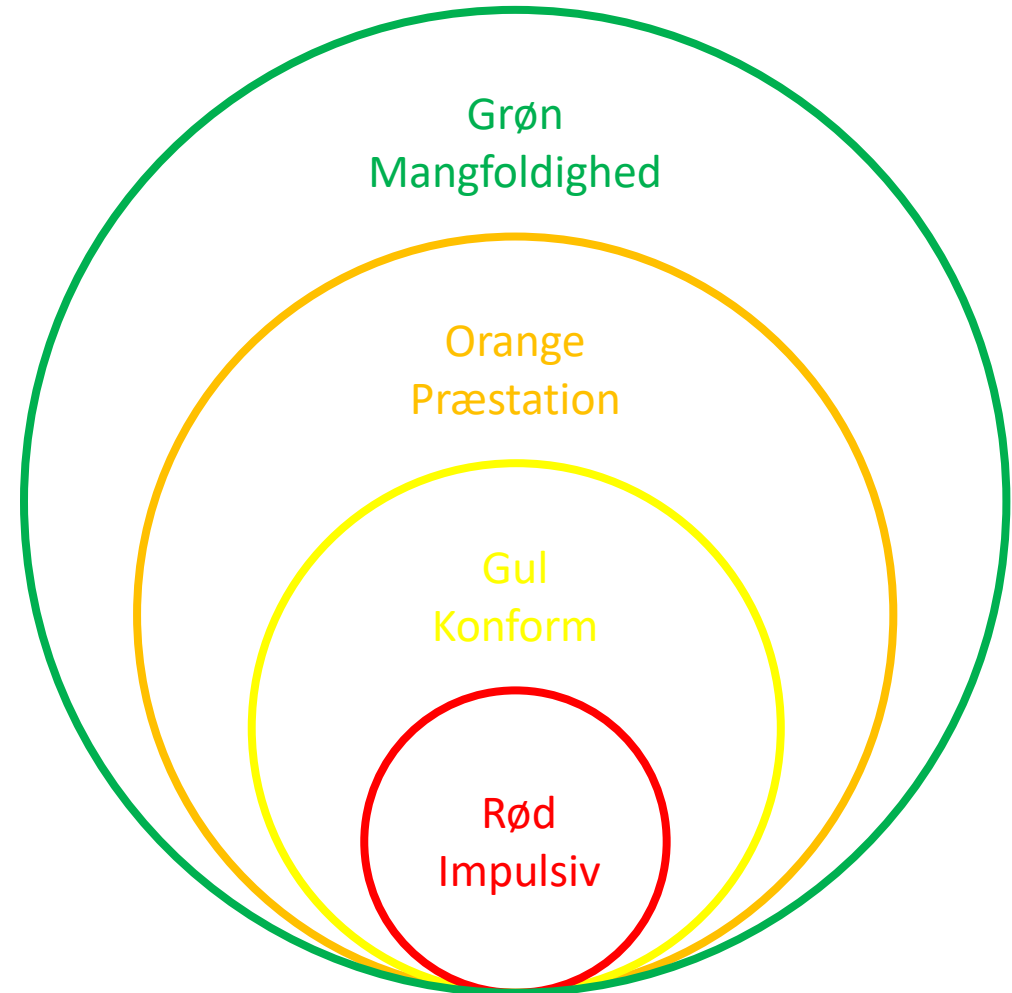
Værdier/gennembrud: innovation, ansvarlighed, magt efter fortjeneste



Organisatoriske udviklingsstadier ifølge Laloux

Grøn

Søger retfærdighed, lighed, harmoni, fællesskab, samarbejde og konsensus. Insisterer på at alle perspektiver fortjener lige respekt. Værdier/gennembrud: Selvindflydelse og ansvar (empowerment), værdidrevet kultur, flere interessantperspektiver

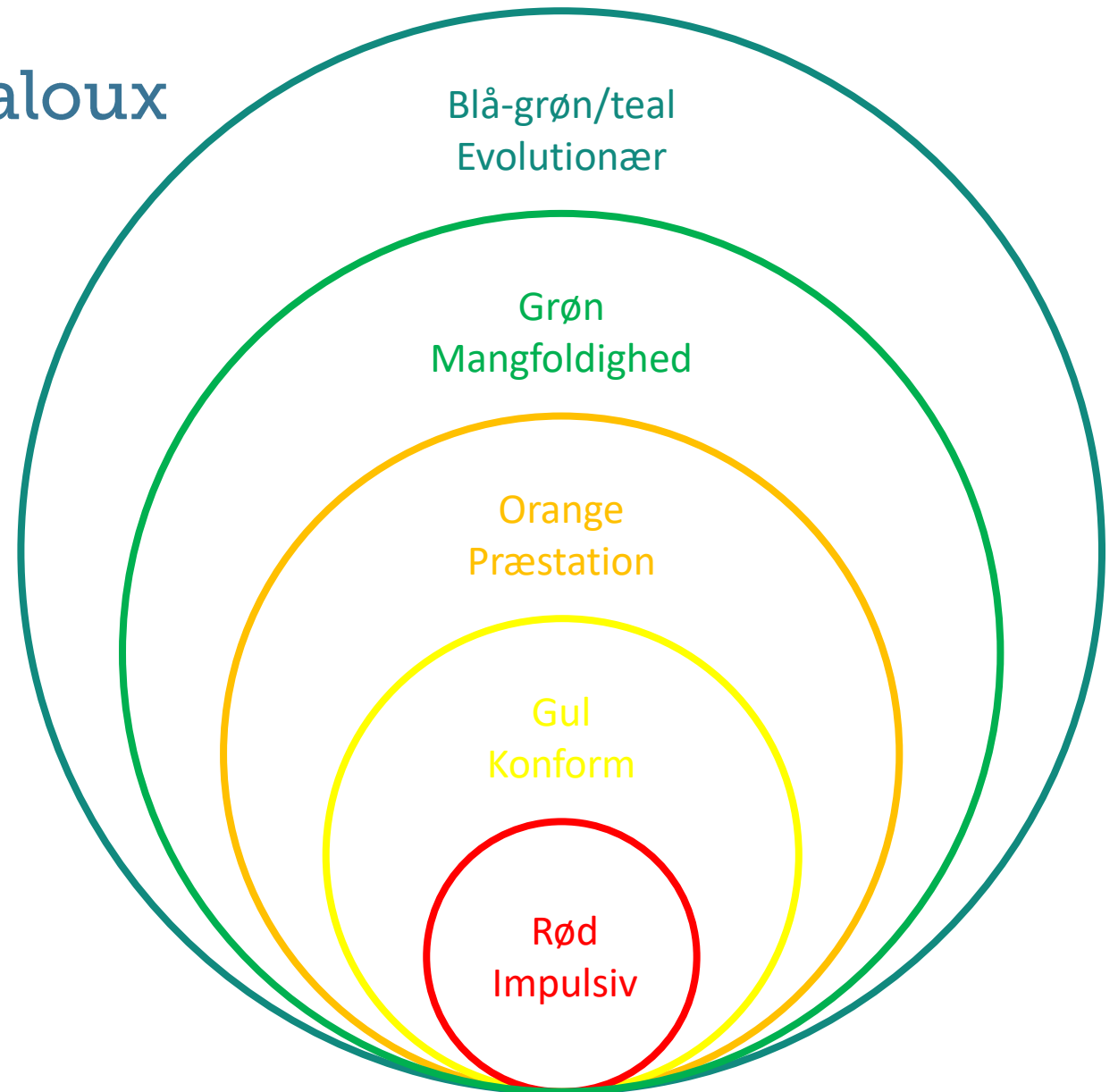


Organisatoriske udviklingsstadier ifølge Laloux

Blå-grøn/teal

Accepterer, at der er en udvikling i bevidstheden, et momentum i evolutionen mod stadig mere komplekse måder at være i og opleve verden på. Værdier/gennembrud: udviklingsformål (evolutionært), helhed, selvledelse

<https://vimeo.com/121517508>





3 karakteristika

Selvorganisering/selvledelse

Ingen har magt over nogen anden

Fra magthierarki til naturligt netværk som organiserer sig dynamisk

Evolutionært formål

Ingen konkurrence

Formål emergerer

Helhedstænkning

Ingen masker

Intet Ego – hele mennesket



Selvorganisering/selvledelse

Kollegerne planlægger, sætter retninger, træffer beslutninger, justerer på samarbejdet, opgiver projekter eller produkter, sætter nye i søen, ansætter nye kolleger, udvikler hinanden, forholder sig til økonomi, forholder sig til effektivitet, håndterer konflikter, forhandler med kunder, køber udstyr, investerer, osv.

Forskelligt fra

Formelle magthierarkier, stillinger, titler, funktionsbeskrivelser

Planer, målstyring, performance-management, controlling, uddelegering

Emergent organisering, autonomi & absolut ansvar, selv-ledelse

Organisationer Gentænkt

- 3 årigt projekt med organisationer (både offentlige og private), der ønsker at være organisation på en anden måde.
- Kendskab til Laloux og teal ved begyndelsen enten meget begrænset eller helt ikke eksisterende
- Delte erfaringer og udviklede praksisser sammen. F.eks.:
 - Beslutningsprocesser
 - Opbygning af feedbackkultur
 - Konfliktåndterning
 - Prøvehandlinger og eksperimenterende kultur
 - Organisatoriske og personlige grænser for selvledelse
 - Lønregulering
- Alle gik/går frem på deres måde og i deres tempo – i dag dog med en langt højere grad af fælles sprog
- Projektet afrundes med en konference næste uge i Aarhus – inden næste runde med nye organisationer starter senere på året

Deltagerorganisationer i Organisationer Gentænkt

HJØRRINGSKOLEN

ditmer



VERTICA



ATLAS & VOXHALL
FONDEN VOXHALL LIVE VENUES



Fra Ligsyn til Nyt syn





En nytænkning vil i vores optik indebære:

- Større ejerskab
- Tillid
- Meningsfuld og anvendelsesorienteret dokumentation, data og evaluering
- Gennemsigtighed og synlighed - data er tilgængelig
- Ansvar – at bruge evalueringen til noget
- Processen er lige så vigtig som resultatet

Grundprincipper i evaluering i selvledende organisationer

Ansvar på rette sted: Modstå fristelsen til at ville vide (=kontrollere/styre).

- Hvilken data eller feedback eller viden har vi brug for?
- Hvilke praksisser/processer kan vi finde på, som sikrer os at vi forbliver responsive og relevante?

Gennemsigtighed

Psykologisk tryghed



Evaluering i traditionelle hierarkiske organisationer

Evaluering i selvledende organisationer

Evaluering igangsættes af leder eller konsulent	Evalueringen igangsættes af medarbejdere ud fra oplevede behov
Top- eller stabsejet evalueringsprocesser	Medarbejder-ejet evalueringsprocesser
Stort organisatorisk set-up (projektleder, evaluator, styregrupper, designs osv.)	Lokale cyklusser, kontinuerlige mikroevalueringer, ansigt til ansigt
Data er tilgængelig for leder, styregruppe, projektgruppe eller evaluator (intern/ekstern)	Data er tilgængelig for alle og ejes af dem som skal bruge det
Langt fra resultater til handling (summativ)	Kort fra resultat til handling (formativ)
Leder udvælger hvilke resultater og anbefalinger, man går videre med ¹⁹	Medarbejdere beslutter hvilke resultater og anbefalinger, man går videre med
MUS 1:1 samtaler	Selvevaluering og kollega-feedback
Formelle krav	Reelle behov



Men...

Vi skal stadig være skarpe på metoderne og systematikken

- der kan være behov for understøttelse



Evaluering i selvledende organisationer

Evalueringen igangsættes på baggrund af medarbejdernes vurdering og udspringer fra praksis

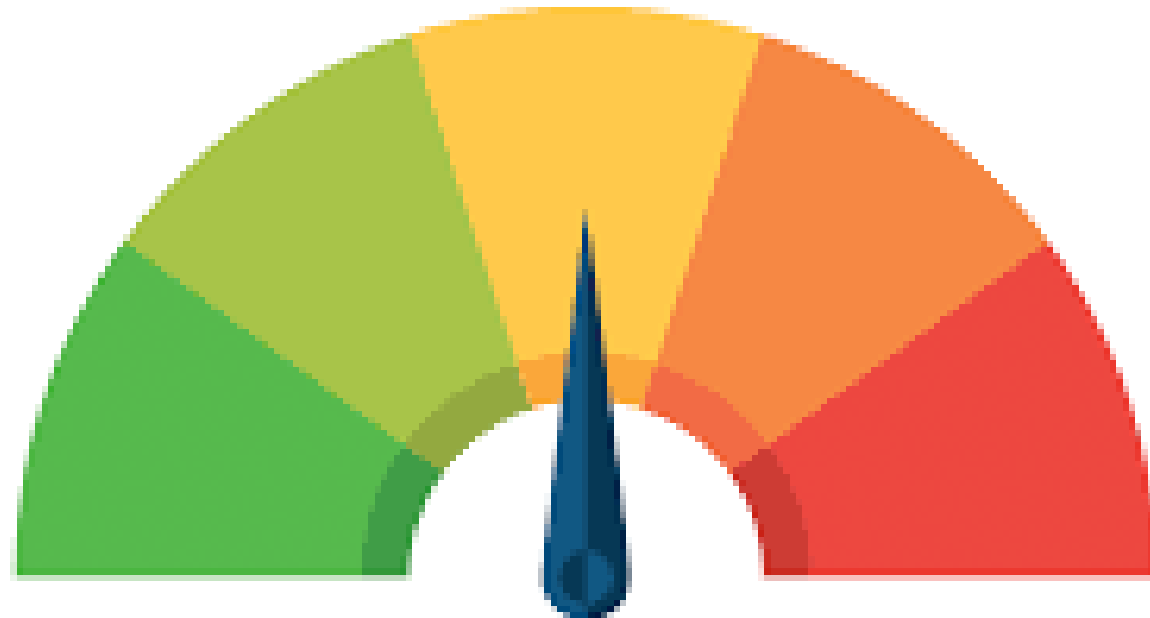
Medarbejderne definerer evalueringen ud fra deres formål


Medarbejderdrevet evalueringsprocesser

Selvbestemmelse, vurdering og beslutningstagen ligger hos medarbejderne

TRADITIONEL VS SELVLEDENDE EVALUERINGSPRAKSIS

Hvor er din evalueringspraksis placeret?






Evaluering
igangsættes af
leder eller
konsulent




Evalueringen
igangsættes af
medarbejdere
ud fra
oplevede
behov



Data er
tilgængelig for
leder,
styregruppe,
projektgruppe
eller evaluator
(intern/
ekstern)




Data er
tilgængelig for
alle og ejes af
dem som skal
bruge det



Langt fra
resultater til
handling
(summativ)



Kort fra
resultat til
handling
(formativ)



Leder
udvælger
hvilke
resultater og
anbefalinger,
man går videre
med



Medarbejdere
beslutter hvilke
resultater og
anbefalinger,
man går videre
med



PAUSE



Praktiske eksempler

Vertica

It konsulent og udviklingshus stiftet i 2001

Leverer komplekse og forretningskritiske løsninger inden for e-handel

Vores ambition er at være med til at drive e-handel i Danmark sammen med vores kunder.

95 kollegaer i Aarhus og København



Vertica

En ikke-hierarkiserende organisation

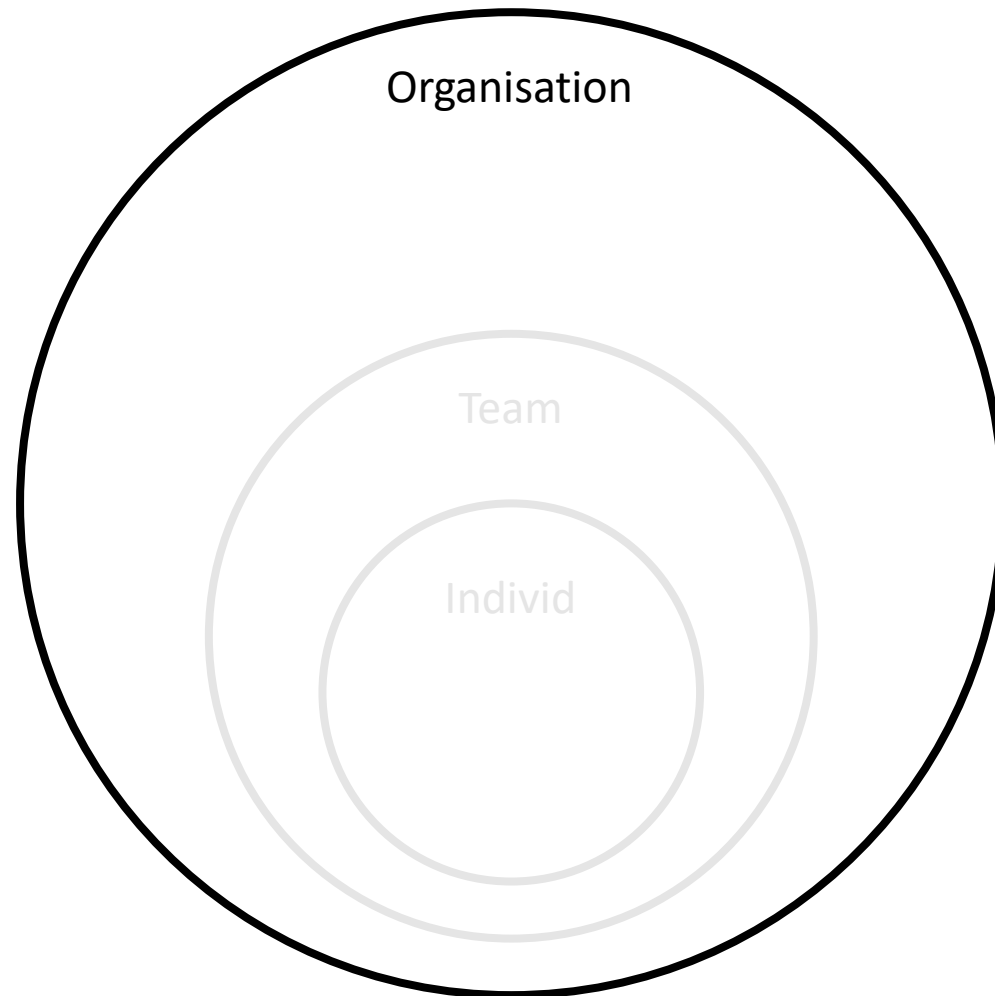
Formelt refererer alle direkte til den administrerende direktør

Organiseret i selvorganiserende teams og kompetencegrupper samt ad hoc sammensatte teams til interne projekter

Ønsker en eksperimenterende kultur og anvender i høj grad agile projektmodeller som SCRUM



Eksempler på tre niveauer



Kundetilfredshed

Klassisk net promotor score
- med mulighed for at komme med
kommentarer til de enkelte faggrupper på
projektteamet

1. På en skala fra 1 til 10, hvor 10 er bedst.

Vil du anbefale Vertica til andre ?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Evt. kommentar

2. Din virksomhed (valgfrit):

3. Dit navn (valgfrit):

4. Evt. input/feedback til Vertica generelt (valgfrit):

5. Evt. input/feedback til projektleder/KAM (valgfrit):

6. Evt. input/feedback til udvikler(e)/devlead/frontend (valgfrit):

7. Evt. input/feedback til Service (valgfrit):

8. Evt. input/feedback til UX konsulent/grafisk designer (valgfrit):

9. Evt. input/feedback til integrationskonsulent/PIM konsulent (valgfrit):

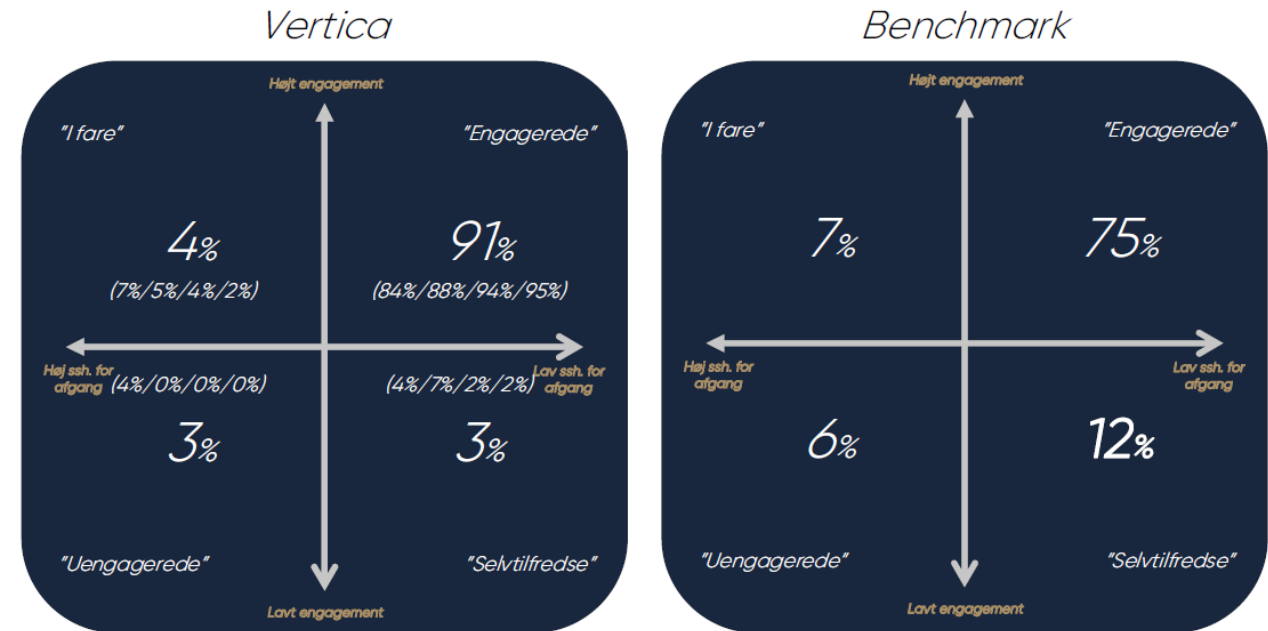
Færdig

Medarbejdertilfredshed

Klassisk opbygget
brancheundersøgelse, der giver
mulighed for at benchmarke sig

"Vertica har fokus på min
personlige udvikling", "Vertica
har gode rammer for at
balancere familieliv og
arbejdsliv", "Vertica er på en
spændende rejse"...

Engagement profiler



Transparens og dialog

Undersøgelserne inkl. ledelsens fortolkning deles i deres helhed

Sjældent de viser noget voldsomt overraskende

De er gode til at italesætte overordnede styrker eller udfordringer til hele organisationen

Nøgletal som evaluering af performance

Hver måned udregnes og præsenteres nøgletal omkring performance.

F.eks.:

- Omsætning og resultat

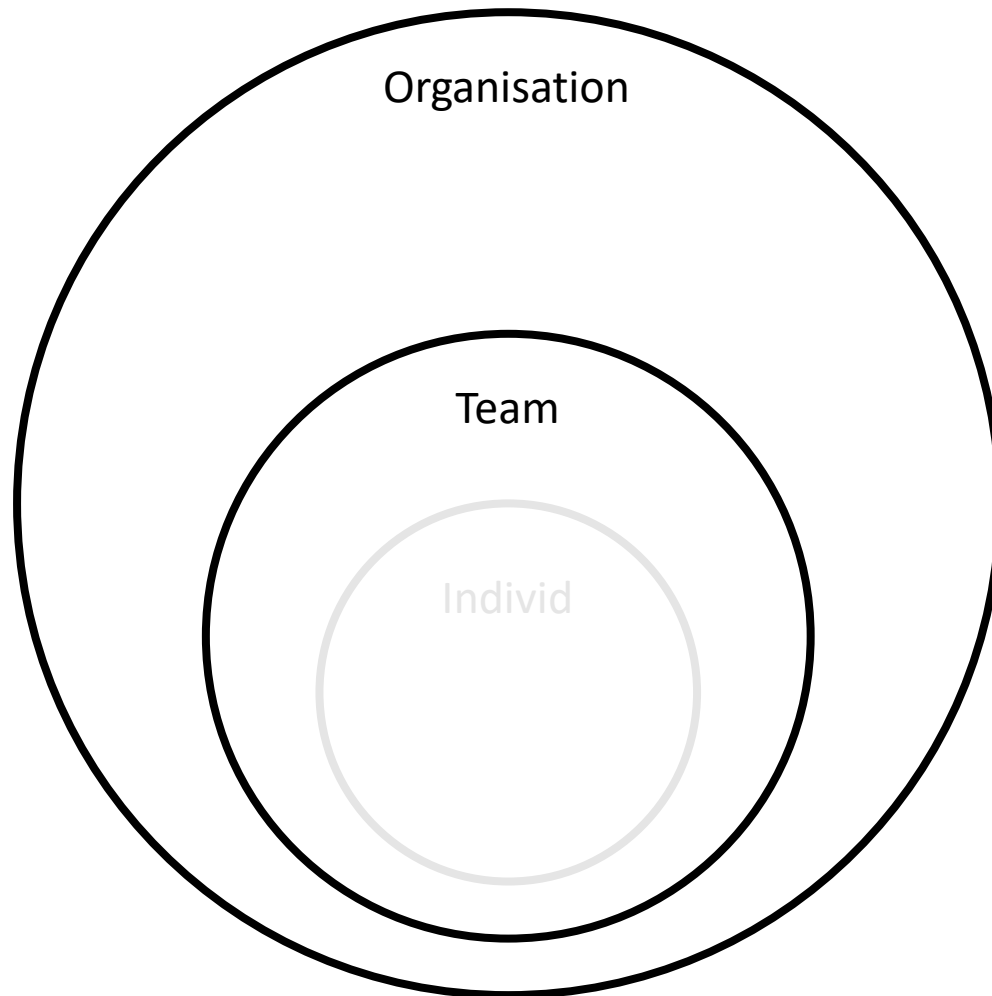
- Samlet faktureringsgrad

- Timer brugt på interne projekter

- Gennemsnitlig timepris vs. nulpunktstimepris

Økonomiske nøgletal blev sammenlignet med potentiale i stedet for budget

Eksempler på tre niveauer



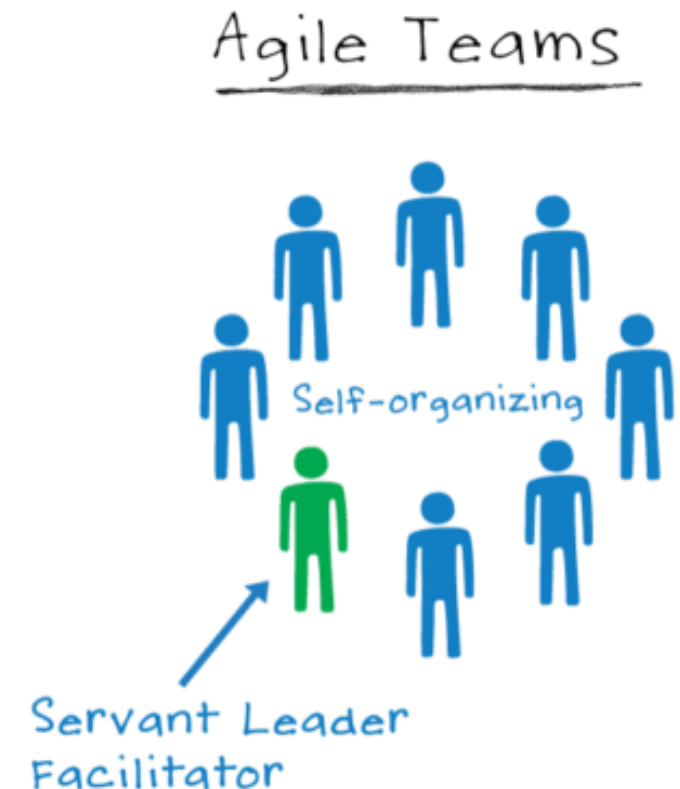
Fire former for evalueringer på teams

Code reviews på baggrund af fælles vedtagne standarder
(Definition of Done)

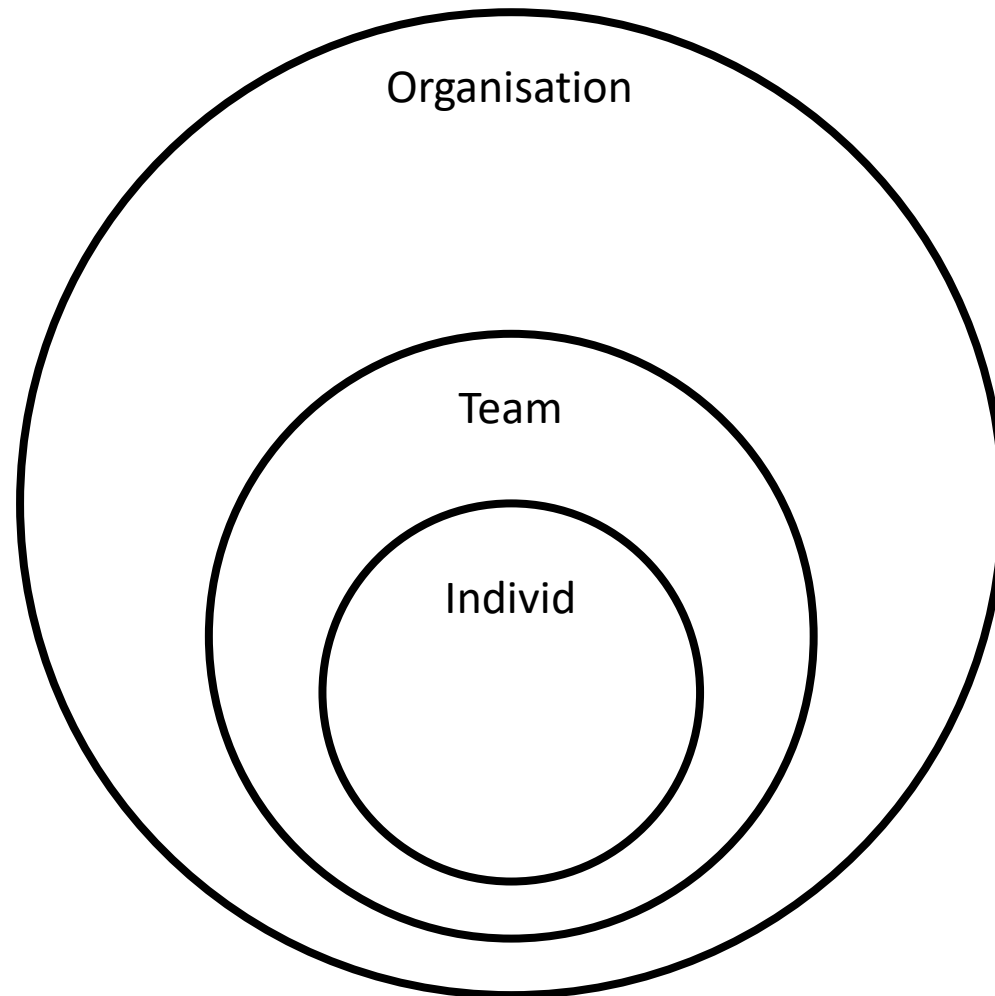
Daily Stand Up med faste spørgsmål og vurdering
af fremdrift

Retrospective møder efter hver iteration med
fast agenda (optimalt med kunden)

Afsluttende evalueringer for at trække læringer
ud, der kan deles på tværs af hele organisationen



Eksempler på tre niveauer



Medarbejderudviklingssamtaler

Afholdes med selvvalgt karrierecoach – en kollega, som ønsker at hjælpe andre kollegaer med deres udvikling

I høj grad baseret på egen-indsamlet feedback

Tiltag iværksættes efter en fælles mandatskabelsesproces

Konkret eksempel: ønske om at skifte rolle

Role Advice Proces (RAP)

1. Start på en RAP: Individuel motivation
2. Annoncer starten af en RAP
Hvem vil der blive indhentet råd fra – og hvorfor?
Hvor lang tid vil det vare?
3. Invester tid til selv-refleksion
Hvorfor laver jeg denne rådgivningsproces? Hvad førte til processen?
Kan jeg øge min virkning ved at skifte eller ændre min rolle?
Hvordan har jeg det med den potentielle ændring? Bekymringer?
Begejstringer?
4. Søg råd fra andre: mindst 3 personer
5. Tag en beslutning
6. Opsamling: Lav et personligt dokument med beslutning og overgangsplan og præsenter den
7. Tag handling

Nøglen er at skifte ansvaret fra leder til medarbejder

Medarbejderudviklingssamtaler

Afholdes med selvvalgt karrierecoach

I høj grad baseret på egen-indsamlet feedback

Tiltag iværksættes efter en fælles mandatskabelsesproces

Fælles evaluering af samtalen ved dens afslutning

Forbedringsprocesser

Det er et personligt ansvar at tage det op, hvis man oplever at nogen i teamet ikke leverer, det man mener at kunne forvente

Forholdet adresseres direkte evt. gennem inddragelse af relevante personer

Typisk projektleder og lead udvikler
Evt. også personens karrierecoach

Støtteværktøj til evalueringen

Den formelle leder fungerer som sparringspartner og coach for dem, der måtte ønske det

Den endelige beslutning træffes af enten team eller formel leder

Kollega			
Involverede	KC:	PL:	DL:
Viden og erfaring Faglig kompetence og omsætning af dette	Forventning: Nuværende status:		
Produktivitet og kvalitet Struktur, effektivitet og fremdrift	Forventning: Nuværende status:		
Stabilitet Fremmøde, fravær og sygdom	Forventning: Nuværende status:		
Pålidelighed Ansvarsfølelse, kommunikation og forventningsafstemning	Forventning: Nuværende status:		
Kemi Adfærd, tilgang og engagement	Forventning: Nuværende status:		
Niveau Sammenhæng i forhold til løn og forventninger	Forventning: Nuværende status:		
Potential/opsamling			

Praksiseksempel på ændret evaluator-rolle med inspiration fra selvledende organisationer

Der er stadig behov for evalueringsfaglig ekspertise

Evaluators rolle skal gentænkes og tilpasses de nye organisationsformer

- Hvordan navigerer vi i et andet system?
- Kræver det noget særligt af evaluator? (viden, mindset, personlighed, andre/nye kompetencer)

Er det egentlig smartere, sjovere og nemmere? – med samme outcome?



Vand i Kina og Dansk Design på krydstogtsskibe

ONBOARD DANISH DESIGN



U.S.E WATER PROJEKT

Bringing Danish Water Technology
to China



Fondsbevilligede projekter som skal evalueres; men hvordan og af hvem?

Faglige og etiske overvejelser:

Ekstern/interne evaluator

Ydre krav/indre krav

Tillid

Ansvar

Kompetencer/faglighed

Ressourcer

Økonomi

Eksisterende viden



Et godt match?

Intern evaluuator (De 4 projektledere)	Ekstern evaluuator
Fag-faglig viden og kompetencer	Evalueringsviden og erfaring
Branche kendskab	Fleksibilitet
Netværk	Indsigt og erfaring med projektevaluering
Kompetencer	Teori og metode kendskab
Projektstyring	
Mod, lyst og energi til at gøre noget andet end det traditionelle	Mod, lyst og energi til at gøre noget andet end det traditionelle



FORVENTNINGSAFSTEMNING OG TILLID

Organisatorisk opbakning og stilladsering

Tillid

En bevidsthed om at det kræver ekstra arbejde

Hvordan takler vi fejltrin?

Samarbejde og kommunikation med opdragsgiver, chef, kollegaer, mv.



Evaluators rolle

Evaluators rolle vil være at hjælpe projekterne/projektlederne med at gennemføre formative og relevante evalueringer, der skaber værdi både internt og eksternt. Evaluators formål vil ud over at understøtte evalueringsprocesserne i projekterne være at styrke projektledernes evalueringskompetencer, således de bliver dygtigere evaluatorer og deres læring kobles tæt på egen praksis, hvilket sikre øget læringsudbytte. Så denne proces skal ikke kun ses som evalueringsfaglig sparring, men også en kompetenceudvikling af medarbejdere.



Hvordan gjorde vi det så?

- Stor indsats i starten
- Forståelse af projektets sammenhænge, mål, antagelser og udvikling.
- Gik i dybden med projektets forandringsteori/Logiske model
- Fik operationaliseret succeskriterier og mål til konkrete handlinger der skaber viden og værdi for organisationen og dens medlemmer.
- Faseopdelte evalueringsprocesser
- Klippe-kortsordning
- Rammesatte rådgivningsprocesser
- Psykologisk tryghed
- Gennemsigtighed



Følgende hovedområder er omfattet af evalueringsstrategien:

- Evaluering af involverede virksomheders videnudbytte (kompetenceløft)
- Evaluering af projektaktiviteternes kvalitet (tilfredshedsmåling)
- Evaluering af gennemførte projektaktiviteter (kvantitativt)
- Tilse at projektet kommer til gavn for flest mulige aktører, inden for projektets fokusområde(r).



Arbejds møderne

Adskillelse af mål på kort og lang sigt

Trin på vejen

"Undervisning" i dataindsamling

Drøftelser om metode og teori

Drøftelser om etik og deres egen rolle som interne evaluatore

Ex: 90% af de involverede virksomheder føler sig bedre rustet til at tilgå markedet.

Ex. Gennemsnit på 8 på en skala fra 1-10 ved tilfredshedsmåling af de enkelte aktiviteter.



Den nye evaluatrorrolle

- Fra ekstern evaluator til rådgiver.
- Mix mellem undervisning og learning by doing
- Løbende sparring og supervision
- Konkrete opgaver – kan fx. være udarbejde spørgeskemaer, analysere data, gennemføre interviews eller observationer, facilitering osv...
- Viden og indsigt i projekterne og evalueringsprocessen
- Kvalitetssikring af data
- Har ikke formelt ansvar eller tager beslutninger
- Skriver ingen rapporter og kommer ikke med anbefalinger



Er det godt nok?

Ja... både/og

1. Deres egen interne evaluering blev suppleret med: Tilbud fra eksterne i forhold til udarbejdelse af økonomisk beregninger, benchmarking, supplerende dataindsamlinger og rapportskrivning.
2. De når deres delmål og arbejder i den rigtige retning i forhold til at opnå de succeskriterier og slutmål der forventes af fonden...
3. Stor ejerskab til evalueringen
4. Der bliver evalueret på det der giver mening for organisationen(projektet)
5. Der bliver genereret data der kommer til gavn (her og nu) for deres branchen, kunder og samarbejdspartnere
6. De har fået nye kompetencer og bringer dem i spil samtidig med at de udvikler dem – kommer både projekterne og hele organisationen til gavn



Er det godt nok?

Ja... både/og

MEN...det kan sagtens blive bedre

1. Hverdagen kan nemt tage over
2. Falder nemt tilbage til den trygge gamle måde at gøre det på
3. Kan være svært at vurdere hvornår der er behov for faglig understøttelse og sparring
4. Ydre og indre pres og krav kan påvirke processen i negativ retning
5. Tydeligere struktur





Udfordringer?

I et traditionelt evalueringsteoretisk perspektiv:

- Hvad nu med validiteten, repræsentativitet, og generaliserbarhed?
- Effektmålinger?
- Produceres der relevant viden for hele organisationen?
- Hvad med etik, anonymitet og personfølsomme oplysninger, når nu alt er tilgængeligt?
- Hvad sker der hvis handlinger baseres på mavefornemmelser og synsninger?



Afslutning

Tal med din sidemand

- Er der noget du kunne tænke dig at afprøve i egen evalueringspraksis?
- Er der noget du allerede gør i forvejen?

Vil du vide mere?

Frederic Laloux' bog "Fremtidens Organisation"

Laloux culture model: <https://vimeo.com/121517508>

www.reinventingorganizations.com

AGORAs blog: <https://agora.as/blog>
(forskningsnotater, resultater, praksisbeskrivelser, interview med Morning Star)

AGORA podcast: <https://agora.as/agora-podcast>

LinkedIn gruppe: Søg på "Organisationer Gentænkt"

Konference "Organisationer Gentænkt" d. 9 sep. i Aarhus

Organisationer Gentænkt #2 – Projektstart november 2019

Katrine: kca@agora.as

Sune: mail@sunehansen.net



Hvad sker der i Agoraen?

En ugentligt evalueringsproces

- Den er frivillig
- Det er ret simpelt
- Den opstod ud fra et behov for at vide hvad der sker i AGORA
-

Outcome: videndeling, hjælp og sparring, vi ved hvad hinanden laver, øget fællesskabsfølelse,



Slackbot 9:00 AM

Reminder: Hej alle 😊 Tid til en ugentlig refleksion! Lad os andre høre om:



Hvor har du rocket i denne uge? 1 succes



Hvor har du brug for hjælp/inspiration/sparring? 1 udfordring



Hvad glæder du dig til i næste uge?