



Anerkendende, værdiskabende evaluering i organisationer

- brugbare distinktioner i etableringen af udbytterig dokumentations- og evalueringspraksis

af Eva Damsgaard og Andreas Granhof Juhl, 2007 (c)

Indledning

Anledningen til denne artikel er, at vi er blevet nysgerrige i forhold til, at organisationer og virksomheder bruger megen energi på at evaluere og dokumentere bl.a. fagligt arbejde og organisatoriske forhold, som f.eks. arbejdsforhold i APV'er etc. Mange steder er det et MUST! Med denne observation i baghovedet er vi blevet optagede af spørgsmålet: *Hvordan får organisationer og virksomheder størst muligt udbytte af dette dokumentations- og evalueringsarbejde?*

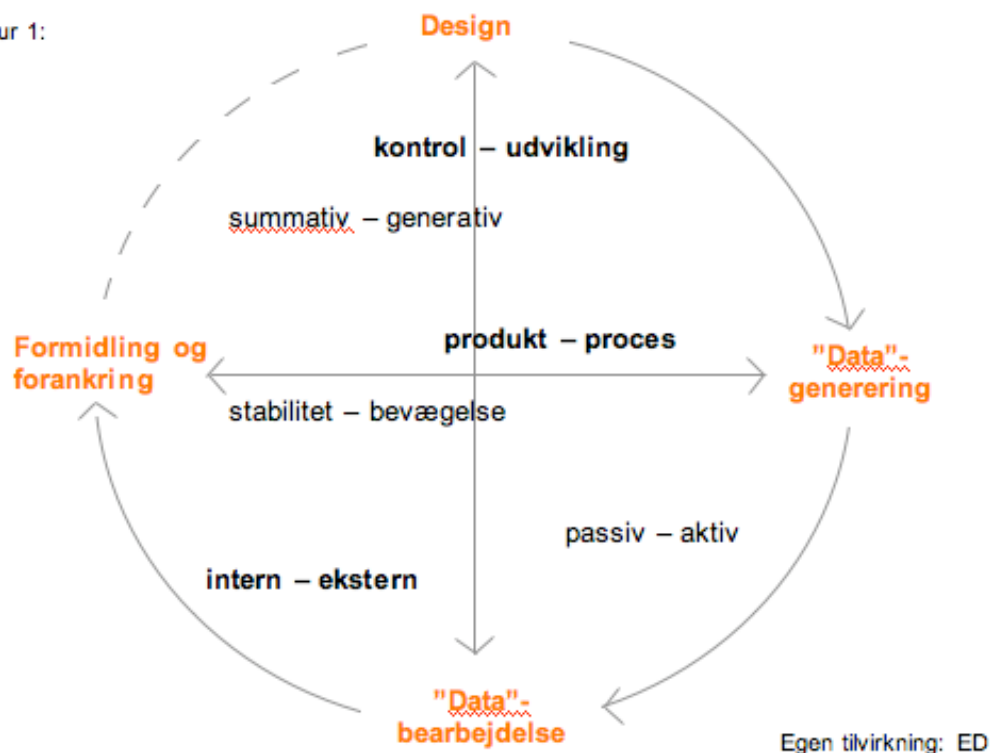
Denne artikel har til formål at præsentere en række brugbare distinktioner og faser, som organisationer med fordel kan forholde sig til, når evaluerings- og dokumentationsarbejdet drøftes, designes, planlægges og gennemføres. Målet er således at bringe yderligere refleksion ind i arbejdet med evaluering og dokumentation med henblik på at skabe mere kvalificerede beslutninger og en mere udbytterig og værdifuld praksis omkring dokumentation og evaluering. Vi vil derfor i denne artikel være mindre optagede af, *hvordan* man måler og dokumenterer, og mere optagede af, *hvilke forskelle* det at måle og dokumentere skal afstedkomme i organisationen.

En række brugbare distinktioner

I enhver evalueringssammenhæng bør man forholde sig til fire grundfaser: Design, "data"generering, "data"bearbejdelse samt formidling og fremadrettet forankring af resultaterne. Disse fire faser er gensidigt afhængige og beslutninger taget i den ene fase vil have stor betydning for mulighederne i de følgende faser.

For at fremme ovennævnte refleksioner vil vi i det følgende arbejde med seks forskellige brugbare distinktioner, som man med fordel kan forholde sig til, når man skal træffe beslutninger og valg i de fire grundfaser: "Kontrol – udvikling", "produkt – proces", "intern – ekstern", "summativ – generativ", "passiv – aktiv" samt "stabilitet – bevægelse". De tre første af distinktionerne regnes for overordnede og er derfor markeret med fed i modellen nedenfor, mens de sidste tre kan udledes af de første.

Figur 1:



Ønsket er, at modellen kan bidrage til at øge bevidstheden om, hvad der er værdifuldt at vælge hvornår i konkrete evalueringssituationer, og dermed hjælpe organisationer til at træffe valg, der gør det muligt for dem at skabe dokumentation og evalueringer, som ikke bare indfrier opstillede krav, men som også giver organisationerne selv størst muligt udbytte og værdi.

Modellen her skal derfor først og fremmest bidrage til refleksion – og det skal understreges, at de opstillede distinktioner ikke er tænkt som "rigtig og forkert" / "godt og skidt" / "enten eller" - men nærmere en række størrelser, som det kan være værdifuldt at forholde sig til både før og undervejs i arbejdet med dokumentation og evaluering i forhold til formålet med den konkrete evaluering. I det konkrete valg af metoder kan distinktionerne derfor overskrides ved at tænke i "både-og".

1. Kontrol – udvikling

Når man har besluttet sig for målene, hensigten og effektønskerne med at evaluere, bliver det tydeligt om det overordnede formål med at evaluere er kontrol eller udvikling. Evaluering anvendes ofte til kontrol men er af mange overset som et effektivt udviklingsredskab – f.eks. til udvikling af ledelse og organisationer.

1b. Summativ – generativ

Ud fra om man ønsker at evaluere eller dokumentere med henblik på kontrol- eller udvikling vil det være værdifuldt at skelne mellem et summativt og et generativt fokus. Valgene der træffes i denne distinktion har stor betydning for, hvad det skaber at evaluere i organisationen/virksomheden, hvad man kan anvende det til, og hvad der sættes fokus på.

Med summativ evaluering menes, at dokumentations- og evalueringsprocessen kan og skal frembringe et korrekt billede af organisationen. I denne tænkning bliver valget af dokumentationen/evalueringen et forsøg på at finde de metoder, der mest præcist kan afbillede organisationen, og som f.eks. kan vurdere på en skala, hvor langt man er nået i henhold til opstillede mål. Summative evalueringer er gode til at skabe

argumenter, at vurdere om målsætninger er indfriet, til at skabe klarhed omkring hvad der er sket og skabt af forskelle. Oftest knyttes summative evalueringer til en klassisk kontrolorienteret logik, hvorfor de typisk vil bestå af forskelle i tal og procenter og på den måde give grundlag for vurderinger og målinger. Men de kan også anvendes i udviklingsorienteret øjemed, hvis man bruger dem til at undersøge, hvad deltagerne allerede er lykkedes med, eller til at finde frem til "best practice" og hvad organisationen har haft succes med, allerede eksisterende ressourcer etc.

Med generativ evaluering menes, at dokumentation i praksis vil indgå i den fortsatte skabelse af organisationen. I denne forståelse er det primære, hvilke forskelle det at arbejde med dokumentation skal gøre? Og for hvem? I denne forståelse motiveres valget af dokumentations- og evalueringspraksis af, hvordan dokumentationen eller evalueringen kan skabe den største effekt. Generative evalueringer er derfor gode til at skabe udvikling og forandring/bevægelse i en ønsket retning, til at skabe historier om sammenhænge mellem handlinger/aktiviteter og resultater, og til at vælge hvilke handlinger, man vil udføre for at bidrage til en ønsket forandring. Generative evalueringer vil til forskel fra de summative evalueringer have et fremadrettet fokus.

2. Produkt – proces

En anden distinktion går på produkt- kontra procesorientering:

Man kan med fordel overveje, hvilke typer af dokumentationsprodukter, organisationen har brug for – f.eks. for at imødekomme personer eller grupper, det er vigtigt at fortælle om evalueringens resultater. Ofte bliver produktmæssige overvejelser udelukkende gjort til operationelle spørgsmål i form af *Hvad skal vi dokumentere?* (se også næste distinktion om dette), *hvordan får vi lavet dokumentationen?* m.v. Disse spørgsmål er selvfølgelig vigtige, men vi vil anbefale, at man før disse overvejelser gør sig en række procesovervejelser (se nedenfor). Produktorienteringen kan ligeledes vedrøre, hvad der vil give mest mening at fokusere på i evalueringen, altså f.eks. produktet eller produkterne af et udviklingstiltag, produktet eller produkterne af en uddannelse o. lign. Dette giver god mening i de sammenhænge, hvor det vil gøre en vigtig forskel for dem, der skal høre om resultaterne af det, der evalueres.

Man kan imidlertid med fordel tidligere i processen stille sig et andet spørgsmål, nemlig *hvilke forskelle skal produktet af dokumentations-/ evalueringsprocessen skabe? Hvad skal effekten der være af at evaluere?* Spørgsmålet er af mere strategisk og udviklingsorienteret karakter – og har den fordel, at tænkningen om dokumentation og evaluering vendes op og ned i forhold til den traditionelle tænkning, så det pludselig får mulighed for at spille flere og andre roller end hidtil. Med spørgsmålet lægges bl.a. op til, at dokumentations-/ evalueringsprocessen ikke tænkes, fra processen sættes i gang, til eksempelvis en rapport om resultaterne ligger på skrivebordet. En vigtig del af proces-tænkningen er at udvide tidsperspektivet i processen, så den efterfølgende læring og omsætning af de billeder og resultater, som evalueringen genererer, omsættes til ny praksis fra begyndelsen og medtænkes som en afgørende del af processen. Procesorienteringen kan ligeledes vedrøre, hvad der vil give mest mening at fokusere på i evalueringen, altså f.eks. processen i et udviklingstiltag eller en uddannelse frem for produktet; *Hvad har processen skabt? Hvad lærte vi i processen, f.eks. om hvad der gør det muligt for os at udvikle os?*

2.b. Stabilitet – bevægelse

Til ovennævnte distinktion knytter sig distinktionen om stabilitet og bevægelse, der handler om, hvad der dokumenteres og evalueres. Arbejder man på at tage

øjebliksbilleder og dokumentere noget, der står stille, eller arbejder man på at evaluere noget, der er i bevægelse?

Ofte søger dokumentations- og evalueringsprocesser at arbejde med spørgsmål, der undersøger stabile fænomener eller øjebliks- eller stillbilleder. Typisk er spørgsmålene variationer over temaerne:

- i. Hvor kom vi fra?
- ii. Hvor er vi kommet hen?

Bevægelse beskrives i denne forståelse som forskellen mellem f.eks. første og andet spørgsmål. En sådan dokumentations- og evalueringspraksis fører ofte til, at de kompetencer, der afdækkes, er statiske i den forstand, at det enten er kompetencer vi havde eller har – men ikke, hvad der skal til, for at vi kan udvikle dem.

Til forskel fra dette kan dokumentation og evaluering også rette sig imod at undersøge forskelle, udvikling eller bevægelige fænomener. Dette kan gøres ved spørgsmål som:

- i. Hvad har været de vigtigste situationer, der har skabt bevægelse i processen?
- ii. Hvad har vi gjort, der flyttede os fra x til y?
- iii. Hvilke kompetencer udtrykker det, at vi som organisation har til at håndtere forandring?
- iv. Med udgangspunkt i disse billeder, hvor vil vi så gerne hen?

Denne type af spørgsmål vil kunne dokumentere, i hvilke situationer forandringen har fundet sted, og hvilke kompetencer organisationen har til at skabe denne forandring.

3. Intern – ekstern

Det kan endvidere være nyttigt at skelne mellem de interne (altså indre) og eksterne (altså ydre) perspektiver på dokumentations- og evalueringsarbejdet.

Det er vigtigt at overveje, hvilke effekter det at arbejde med dokumentation skal have i sammenhænge, der er eksterne for organisationen. De mindre gode resultater i PISA-undersøgelserne er et eksempel på, hvad der sker, når en organisation ikke kan dokumentere de resultater, som omverdenen forventer. Dette behov for målrettet dokumentation til eksterne interessenter hænger sammen med det, som den franske filosof Lyotard i bogen *The Postmodern Condition* kalder for en legitimeringskrise. De samfundsmæssige institutioner har, ifølge Lyotard, ikke længere en automatisk autoritet og legitimitet men må løbende kunne legitimere sig i en samfundsmæssig sammenhæng. Det er evnen til at kunne skabe denne legitimitet i forhold til eksterne interessenter (f.eks. politikere), der kendetegner den stærke organisation i en postmoderne verden, og i denne sammenhæng kan målrettet dokumentation og evaluering bruges. En vigtig overvejelse her er, *hvilke former for dokumentation og evaluering vil for vores eksterne interessenter kunne berettige os bedst muligt som organisation?* En måde at skabe denne legitimitet kan være at overveje, på hvilken måde eksterne interessenter/grupper kan involveres i skabelsen af dokumentationen. Når nye tiltag laves for at opnå en ny type ydelser for kunder/brugere, er det interessant at overveje, på hvilken måde disse kunder/brugere kan involveres i dokumentationen eller evalueringen af de forskelle, som de nye tiltag afstedkommer. En sådan tænkning om dokumentation er i sig selv med til at ændre forståelsen af relationen mellem kunde/bruger og organisation og kan skabe empowerment begge steder.

Det interne perspektiv ligger i forlængelse af den tidligere om, hvordan produktet af dokumentationen eller evalueringen skal gøre en forskel for forskellige former for praksis i organisationen. Megen dokumentation laves, fordi den *skal* laves, og ikke fordi den skal bruges som læringsinput til organisationen. Dette rejser spørgsmål

som f.eks; *i forhold til hvilke dele af vores organisations praksis er det vigtigt for at skabe ny viden og læring?* Ud fra dette fokus giver det god mening, at man i organisationen overvejer, på hvilken måde dokumentation skal gennemføres i organisationen, så den på én gang skaber den største relevans og det største udbytte. To fokuspunkter er her:

- *Tid i processen:* Hvor stor effekten af evalueringen bliver, afhænger bl.a. af at der afsættes arbejdstid til dokumentationsarbejdet og omsætningen af resultaterne efterfølgende, f.eks. i form af opfølgings- og læringsmøder om resultatet
- *Personer og samtaler:* For at få den største udbytte af evaluerings- og dokumentationsarbejdet er det hjælpsomt at overveje, på hvilke måder organisationen som system arbejder for at skabe dette udbytte. Spørgsmål som *"hvem skal snakke med hvem om hvad hvornår, for at skabe det maksimale udbytte?"* og *"hvilke ledere og medarbejdere skal deltage, så det får den tilstrækkelige organisatoriske bevågenhed og relevans?"* kan være brugbare til at skabe en grundigere beskrivelse af processen, og hvordan den skal struktureres for at de nye forståelser bliver både skabt og opsat til læring og ny praksis.

3.b. Passiv – aktiv

Distinktionen intern – ekstern lægger op til den sidste distinktion, der skal omtales her, nemlig passiv – aktiv. Det er i forlængelse af ovenstående værdifuldt at have med i overvejelserne omkring designet af dokumentation og evaluering, hvordan deltagerens position i dokumentationsarbejdet er: *Hvem skal være passiv og aktiv hvornår og hvorfor?*

Dokumentations- og evalueringsprocesser ender ofte med at blive irrelevante for de personer, hvis praksis bliver dokumenteret, vurderet eller evalueret, uden at de involveres. Ofte hænger dette sammen med, at dokumentation udelukkende opfattes som værende uden eller af ringe betydning for den enkeltes og organisationens praksis. Dette sker f.eks. når dokumentationen gennemføres løsrevet fra det, der skal dokumenteres (f.eks. en proces) og de personer, hvis praksis bliver dokumenteret. Eller når målepunkter og indikatorer fastsættes af eksterne personer med ikke-ekspliciterede tolkningsgrundlag. En af grundene til dette er, at deltagerne – i og med at de ikke inviteres med i arbejdet med evalueringen – gøres passive. Dermed har de heller ikke mulighed for at involvere sig hverken i udviklingen af en udbytterig dokumentationsform eller i opnåelsen af opstillede mål.

For at få værdi og status som noget andet end en løsrevet rapport kræver det, at de personer, hvis praksis bliver dokumenteret eller evalueret, inddrages i processen og myndiggøres i forhold til, hvad det giver mening at måle på med hvilke metoder og med hvilket formål. Disse spørgsmål vil i sig selv være lærings- og udviklingsskabende i organisationen. På den måde undgår man desuden, at dokumentationsresultater bliver noget de forholder sig til med enighed eller uenighed. Det er langt mere interessant, om de forholder sig til, hvilke effekter af dokumentationen eller evalueringen, der vil give størst udbytte i den aktuelle kultur. Desuden er der det aspekt, at dem der udfører dokumentationen er også dem, der efterfølgende står med læringen om, hvad forskellene består af og betyder, hvad der har været med til at skabe disse forskelle, hvad der gjorde det muligt at skabe m.m.

Afrunding

Vi har nu kort introduceret seks distinktioner, som man med fordel kan forholde sig til, når man skal dokumentere og evaluere. Det er vores forhåbning, at disse distinktioner kan være en hjælp til at skabe frugtbare og udbytterige overvejelser og beslutninger i arbejdet med dokumentation og evaluering i organisationer.

Artiklen er blevet til i samarbejde mellem Andreas Granhof Juhl og Eva Damsgaard.

Andreas Granhof Juhl er cand. psych. og direktør for konsulentfirmaet Granhof Juhl ApS.
Eva Damsgaard er cand.mag. i medievidenskab og organisationsudvikling og arbejder som organisations- og ledelseskonsulent i konsulentfirmaet ATTRACTOR A/S.

De er begge optagede af, hvordan man kan koble de systemiske tanker med anerkendende, fremadrettede måder at evaluere på, der skaber læring og værdi for både deltagere og organisationer.

Vil du vide mere, er du velkommen på www.granhofjuhl.dk eller www.attractor.dk.