

Evaluering som udviklingsværktøj

- Lærende evaluering



Af Karsten Juul-Olsen

Livet er ikke, som man har levet det, men som man erindrer det". Under dette citat giver forfatteren og nobelpristageren Gabriel García Márques i sin seneste bog beretningen om sin barndom og ungdom i Colombia i Sydamerika. Men citatet forsætter: "... og hvordan man erindrer det for at fortælle om det."

Der er således ikke blot bearbejdnings- og huskeprocesser mellem "virkeligheden" og vores erindringer, men altså ifølge Márques også bearbejdningsprocesser mellem erindringen og fortællingen. Det er vores konstruktion af virkeligheden, vores erindring, som vi vil have den til at tage sig ud for kollegaen, tilhøreren eller læseren, vi præsenterer.

Dette forhold gør det bestemt ikke lettere, at nå til en fælles opfattelse – en fælles erfaringsopsamling på fælles erindringer. Dette er måske netop en af forklaringerne på, at evaluering er blevet så vigtigt et redskab i de senere år.

Når organisationer i stigende grad ledes værdibaseret og med en strategisk ledelse som beror på at der er nogenlunde fælles visioner og normer blandt medarbejder-skaren – så er det netop relevant at der samledes nogenlunde fælles op – og også evalueres efter nogle kriterier der rimer med de fælles succeskriterier.

At vi svæver i vores eget fortolkningsrum belyses også i bogen: "Privatness". Her i

beskriver idehistorikeren Hans Jørgen Thomsen, hvordan vi opfatter verden ikke blot gennem de kantianske forstandskategorier – tid, rum og kausalitet, men tillige gennem de "Metaphorhuse" som vi hver især går rundt med i hjernen bestående af billeder, mentale modeller og erindringer.

Som nævnt har netop vidensvirksomheder brug for at kunne skabe fælles billeder – referencer og forbilleder – som man kan skabe fælles styrende pejlepunkter gennem.

Når der samtidig er kommet et gennemgribende økonomisk rationale i stort set alle aspekter af vores liv i de offentlige rum, er det måske ikke så underligt, at evalueringer under forskellige former har fået en stor opblomstring.

Vi vil både opnå fælles erfaringer og fremadrettede anbefalinger og samtidig vide om vi får "value for money". Det er indfrielsen af disse krav i evalueringer, der er emnet for de næste afsnit.

Evalueringer i et generationsperspektiv

Evaluering kan foretages – og er i stigende omfang over specielt de seneste 30 år blevet udført - på en lang række forskellige måder [1]. I de såkaldte første generationsevalueringer arbejdede man næsten uden succeskriterier. Det rettede man efterfølgende op på i anden generation, hvor man evaluerede om de opsatte mål for projekter blev opnået (mål opfyldelse). I denne proces overså man ofte de uforudsete positive eller negative effekter – som man så i mere sindrige før og efter evalueringer senere rettede blikket mod, idet man interesserede sig for hele effekten af en given intervention.

I slutningen af 90'erne blev der rettet fokus mod evalueringernes egen effekt. Således gennemførte det daværende PLS Consult [2] en evaluering af evalueringerne på uddannelsesområdet. Konklusionen af denne rapport var i store træk, at effekten af evalueringer er ligefrem proportional med graden af inddragelse af de evaluerede i evalueringen.

Der var således et markant bedre udbytte af evalueringer, hvor selvevaluering og inddragelse af interessenterne i forbindelse med fokusgruppeinterviews og kvalitative interviews blev praktiseret. "Udbytte" af evalueringerne blev defineret som graden af forandringsværdien – de faktiske organisatoriske og praktiske konsekvenser som evalueringen gav anledning til. Eller sagt på en anden

måde – dårligt udbytte er der hvor evalueringens rapporter blot samler støv på hylterne. En forudsætning for ejerskab er deltagelse. Uden ejerskab til resultaterne er evalueringen således om ikke forgæves, så langt mindre virkningsfuld end den bør være investeringens størrelse taget i betragtning.

Dermed blev fokus rettet mod mere ambitiøs inddragelse af interessenterne i en evaluering og mod spørgsmålet: "Hvad har vi lært af denne evaluering?"

Den lærende evaluering

I evalueringen af Socialfondsprogrammet i Danmark gik man [3] et skridt længere og sigtede i forlængelse af fjerde og femte generations evalueringerne – mod at kunne svare på spørgsmål som: "hvad er effekten, for hvem og under hvilke omstændigheder?" samt "hvem skal vurdere effekten?".

Samtidig blev der i evalueringen lagt mere vægt på læring frem for andre evalueringsformål såsom dokumentation og kontrol. Det vil ikke sige, at andre evalueringsformål blev udeladt, men blot at læring blev sat i centrum og derfor tildeltes mere opmærksomhed og flere ressourcer. I denne type evaluering er det ikke blot spørgsmål som "hvad blev opnået" og "hvad blev ikke opnået?", der er i centrum, men i højere grad spørgsmål som "hvad kan gøres bedre?" og "hvordan gør vi det så?".

Ydermere assisterer evaluatoren med at gøre vejen fra læring til handling så kort som mulig via facilitering af indarbejdelsen af det lærte i programmernes formidling og projektstyring.

Endelig blev der lagt vægt på, at evalueringen blev gennemført som en målrettet og fokuseret evaluering, hvor udbyder og evaluatoren dels skelner mellem "hvad der kunne være interessant at vide?" og "hvad der er nødvendigt at vide?", og dels sammen definerer hvilke tiltag dette konkret indebærer. Denne øvelse er uhyre vigtig for at sikre at parterne ikke drukner i information, og at de evaluerede ikke bruger uforholdsmæssigt megen tid på at deltage i evalueringen, hvorved projektstyring og implementering tilsidesættes.

I forbindelse med Socialfondsevalueringen blev der udviklet en model for en lærende evaluering. Evaluationsdesign og læring er i denne model koblet sammen i én sammenhængende proces, hvilket betyder, at læringen ikke kun finder sted i for-

bindelse med udbyderen og andres granskning af evalueringsrapporterne og evaluators præsentation af samme. Der lægges derimod vægt på at sikre læring under hele forløbet. Derfor søges der en tæt dialog mellem opdragsgiver og evaluator.

Den processuelle læring, som ofte opstår i løbet af evalueringer, bliver således ekspliciteret og udbygget bevidst. Der er i evalueringens litteraturen undertiden blevet stillet spørgsmålstejn ved effekten af evalueringer. Mange evalueringssubbydere har følt, at konklusioner og anbefalinger ikke var nye - at man så at sige vidste det meste i forvejen. Det har dog vist sig, at denne viden meget ofte er opstået ikke før evalueringen, men netop under evalueringen. Det sker via den refleksion som spørgsmålene, der stilles, ofte skaber hos den evaluerede.

Det sker også via udbyderens egne forbedringer til evalueringen og den fælles forståelse af problemfelter evalueringens deltagere, der måske ellers ikke mødes eller har tid til dialog, opnår ved at deltage i evalueringens workshops, seminarer m.m. **[4]** Ydermere skabes der nye netværk, som i denne forbindelse kunne opstå fx mellem regionerne, således at de kan udveksle erfaring og viden mht. gode projektidéer og administrationsprocedurer (vurderings-skemaer m.m.). Endelig KAN en evaluering være med til at styrke moralen hos deltagerne bl.a. via networking og den interesse der vises for deltagerens arbejde og den processuelle læring.

Netop det fokus, der lægges på løbende evaluering og på læring, betyder at chancerne for at evalueringen ikke blot bliver en (tilnærmelsesvis) uafhængig vurdering af effekter, men en del af "kuren", er store. Evaluator vil konkret forfølge dette ved at inddrage deltagerne i evalueringen, hvilket sker via evalueringssketcher, opfordring til og skabelse af rum for networking, løbende interview med aktører og interessenter og dialog med opdragsgiver om resultater og fælles innovationsværksted. Evalueringssketcher og læringsmodellen beskrives nærmere nedenfor.

Evalueringssketcher og læringsmodellen

Modellen indeholder følgende elementer:

1. Evalueringssketcher, hvor evaluator, opdragsgiver, interessenter og videnskabsfolk bl.a. inden for emneområdet deltager. Evalueringssketcher fungerer som opstartssketcher, hvor evalueringssketcher diskuteres og relateres til succeskriterier og udvikling af indikatorer og kvalitetssikring.
2. Dataindsamling i form af blandt andet personlige- og fokusgruppeinterviews, hvor der ikke blot tages en problematiserende men især en værdibaseret vinkel ved hjælp af spørgsmål som "hvad fungerer godt nu?", "hvordan får man mere af det?" og "hvad skal der eller til for at gøre forholdene endnu bedre?" Denne interviewform tenderer ikke alene til at skabe mere læring og mere kreative forbedringsforslag, men styrker også moralen blandt deltagerne i interviewene.
3. Hyppige møder bl.a. med styregruppen, hvor anbefalinger til ændringer eller forbedringer og nye idéer løbende drøftes. Evalueringssketcher, strategier til deling af resultater, arbejdsplaner, spørgeskemaer m.m. bliver naturligvis også lagt frem til drøftelse.
4. Innovationsværksteder, hvor nøgleinteressenter indbydes til at deltage i drøftelser af indsatsen. Disse innovationsværksteder foregår i den afsluttende fase af evalueringen. Der anvendes igen en tilskyndende metode til at frembringe en innovativ indstilling på værkstederne. I stedet for at tage udgangspunkt i problemerne tages der udgangspunkt i, hvad der allerede fungerer godt, hvordan man får mere af det, og i hvad der ellers skal til for at forbedre situationen. Først derefter vil der blive foretaget problemanalyser

ved brug af for eksempel SWOT og Logical Framework Analysis.

5. Vidensoverførsel i processen til opdragsgiver og evt. andre interessenter fx i form af rådgivning vedr. systemer til monitorering (løbende evaluering) af udviklingsprojekterne via projektweb, anbefalinger og efterfølgende coaching.

En bred anvendelse

Efter erfaringerne fra de første 2 års evaluering af Socialfondsprogrammet – har vi anvendt modellen i en lang række forskellige evalueringssammenhænge. Den har således været brugt i forhold til IT og læringsprojekter, socialfonds-projekter, skoleudviklingsprojekter, bygningsevaluering mv mv. Modellen har i alle tilfælde givet en rigtig god inddragelse af interessenterne – og har vist sig meget egnet til at udvikle fremadrettede anbefalinger.

Litteratur

[1] Se eventuelt Dahler-Larsen, Peter: Den rituelle refleksion – om evaluering i organisationer, Odense Universitetsforlag, 1998.

[2] Artiklens forfatter har arbejdet 11 år i PLS Consult – (som nu hedder Rambøll Management)

[3] Evalueringen blev gennemført i et samarbejde mellem DMA- Research og NIRAS Konsulenterne – artiklens forfatter var ansvarlig for udarbejdelsen af evalueringsrapporterne.

[4] Se bl.a. K. Forss, C. Rebien og J. Carlsson, Process Use of Evaluations, Evaluation, Sage 2002