

A photograph of two men in a meeting. The man in the foreground is on the left, with a goatee and a green shirt, looking towards the right. The man in the background is on the right, wearing glasses and a maroon shirt, smiling and holding a pen. The background is a plain, light-colored wall.

# Strategisk ledelse

af evalueringskulturen

*Grundlaget for denne artikel er en masterafhandling på MPA's studiet, som havde til opgave at undersøge, hvordan strategisk ledelse kan bidrage til at udvikle en evalueringskultur på pædagoguddannelsen i Hjørring, som både kan håndtere de mange udfordringer, der stilles fra omgivelserne, og som kan give mening for studerende og undervisere.*

**Gitte Orlowitz**  
Lektor, University College  
Nordjylland  
Pædagoguddannelsen

**Henning Holt Christensen**  
Afdelingsleder  
Pædagoguddannelsen, UCN

**Hvis evaluering skal anvendes til at udvikle uddannelser, er en af ledelsen vigtigste opgaver at udvikle en strategi for udvikling af evalueringskulturen – herunder strategier for udvikling af kommunikation og evalueringskapacitet. Den strategiske ledelse kan i den sammenhæng anvendes til at håndtere de ofte modsatte krav, som eksterne og interne interessenter stiller til evaluering.**

### Strategisk ledelse i den offentlige sektor

Uddannelsesinstitutioners mulighed for overlevelse hænger i disse tider nøje sammen med mulighederne for at leve op til omgivelsernes forventninger og behov (Reich 1991). Dette ses tydeligere end nogensinde før, hvor det europæiske uddannelsessamarbejde, som blev intensiveret med Bologna-processen i 2001, i stigende grad har fået konkret indflydelse på dansk uddannelsespolitik. Det europæiske uddannelsesarbejde har bl.a. resulteret i, at der nu stilles krav om sammenlignelighed af uddannelsesudbud over landegrænserne. Konkret har det medført, at der i disse år arbejdes systematisk på at udvikle systemer til akkreditering af uddannelserne i EU, så sammenligninger er mulige.

I de offentlige uddannelsesinstitutioner i Danmark er det således, at "markedet" (udbud af uddannelser og taxametertilskud) bestemmes af den politiske myndighed. Som konsekvens af en øget markedsorientering i den offentlige sektor samtidig med en stigende grad af politisk styring er ledelsen af de offentlige uddannelsesinstitutioner blevet mere kompliceret. Det betyder, at strategisk ledelse i stigende grad må placeres centralt i lederens bevidsthed i de kommende år. Det betyder formodentlig ligeledes, at strategiske overvejelser og valg i stigende omfang kommer til at præge uddannelsesinstitutionernes hverdag.

De primære eksterne operationelle krav, der er til evaluering af uddannelser, kan siges at udgøre en ny form for styringsmekanisme mellem undervisningsministeriet og de enkelte uddannelsesinstitutioner, som har til formål at kunne kontrollere uddannelsesinstitutionerne. Uddannelserne skal dokumentere over for undervisningsministeriet, at uddannelsen lever op

til allerede fastsatte standarder og kriterier med det formål at blive godkendt og dermed vedbliver med at have retten til at udbyde uddannelse. Evaluering i form af akkreditering er således blevet en metode til at opretholde eksistensberettigelsen for uddannelser i Danmark. Der er i den forbindelse formuleret eksplícitte krav om evaluering af kvalitetsmål og undervisning fra politisk side.

Det betyder, efter vores opfattelse, at evaluering ikke længere udelukkende kan ses som en del af den enkelte lærers undervisning i et fag. Men at evaluering, hvis den skal have betydning i forhold til at udvikle uddannelsen og undervisningen, skal forholde sig til helheden og sammenhængen i uddannelsen. Evaluering skal derfor ses som en metode, hvor med ledelsen kan sikre udvikling af uddannelsen med hensyn til helhed og sammenhæng. Konsekvensen heraf er, at evaluering således bliver en metode, som skal anvendes i forbindelse med undersøgelsen af diverse uddannelsesmoduler og sammenhængen imellem disse (herunder også samarbejdet med praktikinstitutionerne om uddannelsen).

Vi ser derfor evaluering som en metode til at udvikle uddannelsen særligt med henblik på at sikre helhed og sammenhæng mellem de eksterne krav og forventninger og så uddannelsens interne evalueringskultur. Dette kan ses som en opgave med mange indbyggede dilemmaer, som ledelsen skal forsøge at håndtere på trods af forskellige interessenters ofte modsatrettede hensigter med evaluering. Ledelsen må således lære at håndtere de modsatrettede forventninger og krav, der stilles til evaluering af uddannelsesinstitutioner, hvilket vi vil uddybe nærmere ved at inddrage Danelunds (2005) "organisatoriske krydspres".

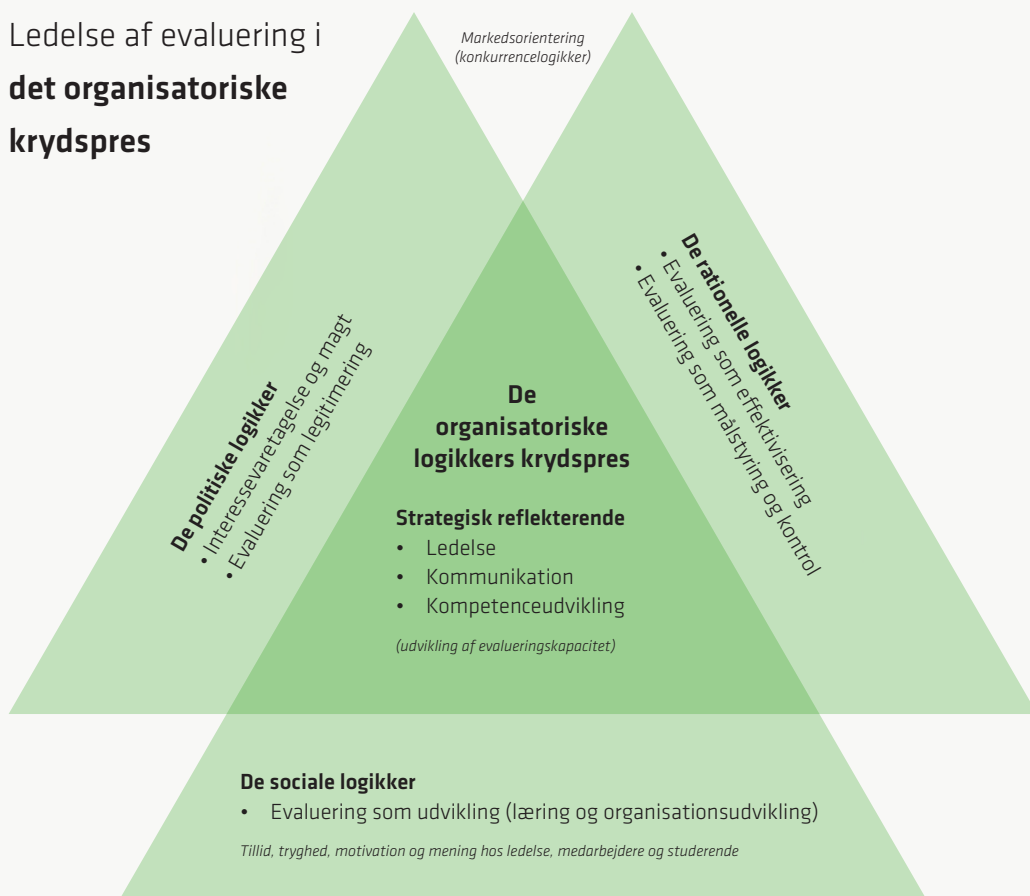
### Ledelsens håndtering af de modsatrettede krav til evaluering

Danelund (2005) argumenterer for, at ledere af offentlige organisationer befinder sig i "et organisatorisk krydspres", der stiller krav til udvikling af kompetencer såsom at iagttage, analysere og skifte perspektiv mellem de politiske, rationelle og sociale logikker, når der skal træffes strategiske beslutninger om organisationens udvikling. Logikker skal her forstås som måder at iagttage, forstå og træffe beslutninger på. De politiske

logikker er de diskurser, der på et givet tidspunkt er de dominerende i det politiske system. De rationelle logikker er tilsvarende dem, der er dominerende i forhold til det administrative system. Og de sociale logikker er de normer og holdninger, der er dominerende i kulturen.

I den nedenstående model af det organisatoriske krydspres vil vi give et billede af, hvordan vi anskuer den ledelsesmæssige opgave med udvikling af en evalueringskultur:

## Ledelse af evaluering i det organisatoriske krydspres



I modellen har vi angivet vores bud på de overordnede perspektiver på evaluering, der er i spil inden for de enkelte logikker. Vi anser det som ledelsens opgave at tage strategisk ledelse af at udvikle en fælles meningsdannelse, der kan overføres og videreudvikles i samspil med de sociale logikker i kulturen, som grundlag for at etablere en evalueringskultur, der kan være meningsgivende for studerende, lærere og ledelse.

Ledelsen må agere som strategisk kommunikerende og være i stand til at kunne kommunikere i forhold til de forskellige logikker, der er i spil i forbindelse med evaluering (legitimering, kontrol, udvikling og læring ect.). Ledelsen skal kunne iagttage den konkrete opgave ud fra de forskellige iagttagelsesperspektiver og tage strategisk ledelse af kommunikationen og kompetenceudviklingen i organisationen for at kunne håndtere opgaven. Kompetencen til at udøve den strategiske ledelse af kommunikation og kompetenceudvikling er derfor central i forbindelse med udviklingen af evalueringskulturen.

Ledelsens håndtering af krydspresset i forbindelse med evaluering må handle om at arbejde med evaluering på en måde, hvorpå både de eksterne og de interne krav og forventninger om evaluering kan balanceres og forenes på en sådan måde, at evaluering både kan bidrage til legitimering, kontrol, udvikling, læring etc. Kunsten for ledelsen er at kunne holde interessesammenfald og - modsætninger i samspil; samtidig med at bevare en respekt for de stabiliserende kræfter i kulturen. For at kunne arbejde med evaluering på den måde, er det en af ledelsens vigtigste opgaver at udvikle en strategi for udvikling af evalueringskulturen.

### **Strategiske overvejelser over udviklingen af evalueringskulturen**

Vi opfatter kultur som et begreb for menneskets samspil med andre, der skaber mening med fænomener i verden. Evalueringskulturen skabes gennem en proces, hvor mennesker i samspil skaber, tolker og vurderer betydningen af evaluering. Indgangen til at arbejde med kulturen kan findes i de sociale processer

i organisationskulturen, hvor betydningen, tolkningen og vurderingen af evaluering som fænomen finder sted.

Mennesker skaber, efter vores opfattelse, mening for deres handlinger ved at anvende konstruktioner af virkeligheden. Weick (Hatch & Cunliffe 2006) anvender i den forbindelse begrebet "sensemaking". "Sensemaking" handler om, at mennesket skaber orden i sine erfaringer i form af kognitive mentale kort, således at virkeligheden giver mening. Skabelsen af disse kognitive mentale kort finder oftest sted i et socialt samspil, hvilket betyder, at social enighed og samarbejde spiller en stor rolle. Det sociale rum indeholder ligeledes en virkeliggørelse af disse kort ved, at organisationsmedlemmerne taler om organisationen og omgivelserne, hvilket betyder, at de kognitive kort bliver konkretiseret. Organisatorisk virkelighed er således socialt konstrueret ved at organisationens medlemmer forsøger at skabe mening for det, der finder sted, både når det dukker op og retrospekt for derefter at handle på den forståelse.

Vi vil på den baggrund anbefale ledere at anvende en kognitive strategi i bestræbelserne på at etablere en dynamik mellem de eksterne krav om evaluering og den interne fortolkning og anvendelse af evaluering. Den kognitive skole (Mintzberg 1998) ser strategidannelsen som en mental proces, der påvirker relationer mellem mennesker og af den grund får betydning for både den individuelle, gruppens og organisationens forståelse af hverdagslivet i organisationen. Strategierne vokser frem som perspektiver i form af koncepter, kort, skemaer og rammer, som former, hvordan mennesker handler på baggrund af påvirkninger fra omgivelserne. Denne tilgang til strategi kan kort beskrives ud fra følgende citat: "I'll see it when I believe it." (Mintzberg 1998)

Rasmussen (2006) beskriver denne type af strategi som bestående af et narrativt perspektiv, der åbner for spændende fortolkningsrammer for, hvordan strategi kan fungere både som medium og middel i en forandringsproces. Kommunikationen mellem aktø-

rerne er det centrale fokus i denne type af strategi. I arbejdet med strategien kan det anbefales, at man samtidig arbejder ud fra to kriterier: at skabe nyt (novelty) og skabe troværdighed (credibility). Det vil i den sammenhæng være væsentligt at arbejde med anderledes måder at forstå de strategiske aktiviteter i organisationen på samt etablering og udvikling af meningssskabende processer i kulturen.

Strategiprocesen bør derfor have fokus på kommunikationen i og omkring organisationen. Gennem fortællinger skal sproget bruges til at konstruere og formidle viden. Strategien bliver således at understøtte og styre en proces, hvor målet er at skabe en fælles forståelse og mening. På baggrund af Rasmussen (2006) har vi opstillet følgende forhold eller principper, der er væsentlige for arbejdet med strategien:

1. Strategien er en form for fiktion, som præsenteres som fortælling.
2. Ledelsen skal med fortællingen påtage sig at vise "rette vej" for organisationen.
3. De strategiske beslutninger og deres forudsætning skal kommunikeres i en neutral nedskreven form, som skal tilstræbes at fremstå som værende analytisk konkrete.
4. De strategiske valg og beslutninger skal argumenteres ud fra et tydeligt ressourcemæssigt grundlag, som bygger på verificerbare analyser af fremtiden.
5. Hvis strategien skal slå rod i organisationen og give praktiske resultater, skal den have en næsten emotionel betydning for aktørerne. Den kan skabes gennem den måde, som strategien fortælles på. Her er fortælleren og fortællingen af afgørende betydning for, om aktørerne får en emotionel tilknytning til strategien og dermed motivation til at gennemføre strategiens forskellige elementer.
6. Den skal indeholde nye og anderledes elementer, der skaber ny erkendelse, og som er troværdig for aktørerne.
7. Succeskriterierne for strategiens resultater er en social konstruktion mellem aktørerne.

### **Etablering af kommunikation**

Set i forhold til at realisere en strategi for opbygning af en evalueringskultur vil det derfor være nødvendigt at fokusere på de sociale samspil, hvor virkeliggørelsen af de kognitive mentale kort kan finde sted, og dermed forsøge at skabe rum og processer, hvor "sensemaking" kan finde sted. Ved at arbejde med det perspektiv kan kommunikation opfattes som en form for kredsløb mellem flere deltagere og budskaber. Det betyder, at kommunikation kan opfattes som en cirkulær proces, der har en meningsreproducerende karakter, hvilket forklares på følgende vis af Kragh (2002:88) i hans model for kommunikationskredsløb: *"Hver enkelt modtager vil selektivt transformere budskaberne i puljen til en subjektiv mening gennem udvælgelse og fortolkning, der bygger på allerede eksisterende erfaringer og viden, ligesom de vil producere nye budskaber på samme grundlag."*

De budskaber, som bliver "lagt ind" i kommunikationsprocessen, vil således afspejle deltageres egne subjektive fortolkninger og dermed have varierende relevans for de øvrige deltagere. Budskabernes relevans hænger sammen med graden af fælles videns- og erfaringsbaggrund hos deltagerne. Det betyder, at en mere homogen videns- og erfaringsbaggrund hos deltagerne i kommunikationsprocessen vil medvirke til, at flere budskaber opfattes som relevante, og omvendt vil en forskellighed i videns- og erfaringsgrundlag medvirke til, at budskaberne opfattes som mindre relevante. Dvs. at jo flere, der har erfaring med og viden om evaluering, jo større betydning kan fænomenet tillægges i kulturen.

Det ovennævnte ser vi som en forudsætning for, at evalueringskulturen kan udvikles, og derfor som en vigtig opgave for ledelsen at planlægge en strategi for. Det handler konkret om dels etablering af åbne kommunikationsfora - både horisontalt og vertikalt i organisationen med deltagelse af ledelse, undervisere, studerende, praktikvejledere m.m. - og dels at give flere i kulturen egentlige erfaringer med og viden om evaluering.

Hvis man som leder skal tage ledelse af evalueringskulturen, kræver det, at man som leder kan rumme de modsatrettede krav og forventninger samt har en bevidsthed om, at evalueringskulturen ikke kan detailstyres og kontrolleres. Man skal som leder vise åbenhed i den tilgang, man har til at undersøge forestillingerne om evaluering i kulturen. Endvidere bør lederen fremlægge egne tanker, holdninger og meninger i kommunikationen for at synliggøre egne intentioner.

### Opbygning af evalueringskapacitet

Som nævnt er det vigtigt, at der eksisterer viden om og erfaringer med evaluering i organisationen. Det er i forlængelse heraf vigtigt, at strategien indeholder overvejelser over, hvorledes kompetencerne inden for evaluering kan udbygges på det organisatoriske plan. Strategien bør derfor indeholde idéer for udviklingen af organisationens evalueringskapacitet.

En forudsætning for opbygning af evalueringskapacitet er, at der i organisationen skal være en bevidsthed og erkendelse af behovet for evaluering. Man kan sige, at evaluering skal efterspørges. Endvidere skal der være en motiveret vilje til at arbejde med at gennemføre evalueringer. Derfor ses kulturelle forandringer som en forudsætning for at opbygge evalueringskapaciteten i organisationer, hvor bevidsthed og vilje i forhold til arbejdet med evaluering ikke er til stede.

Krogstrup (2007:197) har forsøgt at indkredse begrebet evalueringskapacitet i bogen *Evalueringsmodeller: "Opbygning af evalueringskapacitet er det intenderede arbejde for kontinuerligt at skabe og opretholde organisatoriske processer, som gør kvalificerede evalueringer og deres anvendelse til rutine."*

Dvs. at der er tale om en kontinuerlig proces i organisationen, hvor evalueringer indbygges i det daglige arbejde og dermed i de daglige rutiner. Processen med at opbygge evalueringskapacitet rummer både en rutineret aktivitet og skal samtidig ses som en fleksibel proces, hvilket kan opfattes som værende dilemmafyldt. Evalueringskapacitet handler nemlig om evne, viden, erfaring, finansielle, materielle og tidsmæssige

ressourcer og skal derfor opfattes som en sekventiel proces uden et egentligt slutprodukt. Opbygning af evalueringskapacitet kan derfor ses som en dynamisk og kontinuerlig proces.

Strategien i forhold til at få evaluering til at være en institutionaliseret praksis handler først og fremmest om at få skabt fælles forståelse i kulturen gennem kommunikation. Dette vil, efter vores vurdering, være en forudsætning for at udvikle andre væsentlige elementer (faglighed, evaluatore, informanter, interessenter og praktiske foranstaltninger) i forbindelse med etablering af evalueringskapacitet. Kriteriet om, at evaluering skal være en institutionaliseret praksis, er ligeledes, efter vores opfattelse, betinget af en strategisk proces, hvor ledelsens opgave bliver at styre processen i kulturen frem mod en fælles forståelse af evaluering og mulige anvendelsesmuligheder for uddannelsens udvikling, legitimering, læring og kontrol. Desuden skal de gennemførte evalueringer tillægges stor værdi og anses som viden, der er relevant og gyldig, og som kan anvendes med henblik på at implementere meningsgivende forandringer i uddannelsen.

### Litteratur

Hatch, Mary Jo og Cunliffe, Ann L. (2006): *Mary Jo Hatch with Ann L. Cunliffe Organization Theory – modern, symbolic, and postmodern perspectives*, s. 44-45 og s. 193-200, New York: Oxford University Press.

Danelund, Jørgen (2005) *Kompetencebroen II, Danmarks forvaltningshøjskole*

Kragh, Simon Ulrik (2002): "Fra afsender til modtager" i Jørn Helder og Leif Pjetursson: *Modtageren som medproducent*, Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Krogstrup, Hanne Kathrine (2007): *Evalueringsmodeller, kapitel 14. Academica*, 2. udgave, 2. oplag.

Mintzberg, Henry m.fl. (1998): *Strategi safari, kapitel 1 og 6*. Glasgow: Prentice Hall Financial Times.

Reich, R. (1991): *The Work of Nations*. New York: Vintage Books 1991.