

**EVALUERING**  
- ET U-TURN



**Ann-Merete Iversen**

*Cand.mag i Dansk og Psykologi  
og Lektor ved University College  
Nordjylland, CEPRA*

**Anni Stavnskær Pedersen**

*Cand.mag i Kommunikation og  
Psykologi og Lektor ved University  
College Nordjylland, CEPRA*

**Artiklen giver et bud på, hvordan nye strategier indenfor evaluering kan udvikles med udgangspunkt i Otto Scharmers U-teori. Scharmer er tilknyttet MIT og har speciale i innovation og organisationsudvikling, og U-teorien er udviklet som en reaktion på, hvordan forandringsprocesser i organisationer bliver håndteret. Ofte prøver vi at forholde os til fremtiden ved blot at revidere og justere eksisterende metoder og tilgange. U-teorien opererer med metoder til innovation og udvikling, der integrerer fremtiden i løsningen af eksisterende problemer – metoder, der tillader individer og organisationer at operere med og i den spirende fremtid. Sammenstilling af U-teori og evalueringsbegrebet er således vores eksperiment og ikke Scharmers mission.**

**Scenarie**

Se på dig selv udefra – som var du en anden person: Hvad er de tre til fire vigtigste udfordringer eller opgaver du har med dig i dit videre studie fra din praktik?" 25 studerende skriver koncentreret, der er helt stille i lokalet, kun en lejlighedsvis rømmen eller en stol, der rykkes, bryder tavsheden. Facilitator kigger ud over gruppen. Et par minutter går – herefter følger næste spørgsmål: Skriv tre til fire vigtige fakta om dig selv. Hvilke vigtige ting har du opnået i din praktik – hvilke kompetencer har du udviklet?

Koncentrationen fortsætter i de næste cirka 30 minutter, hvor gruppen føres igennem et antal spørgsmål, der dels afdækker deres nuværende personlige og faglige tilstand, dels indkredser det fremtidige potentiale hos den enkelte i forhold til den fortsatte uddannelse – begge dele anskuet i sammenhæng med det samfund og den kontekst, den enkelte er en del af, og begge dele pegende frem mod konkret handling i en nær fremtid. Metoden er enkel: En række spørgsmål, som deltagerne individuelt besvarer skriftligt, kom-

bineret med en simpel visualiseringsøvelse, samlet under betegnelsen U journaling Practice.

Rammen omkring de skrivende er Innovationsprofilen på Pædagoguddannelsen i Aalborg. Inspiration til metoden har artiklens forfattere fra et ophold på et slot i Sydtykland, hvor facilitatoren var Otto Scharmer, og deltagerne var kommet fra det meste af verden for at lære mere om Scharmers tænkning og metoder – om Theory U.

**En ny tid – presencing**

"The turbulent challenges of our time force all institutions and communities to renew and reinvent themselves. To do that we must ask: Who are we? What are we here for? What do we want to create together? The answer to these questions differ according to the structure of attention (and consciousness) that we use to respond to them." (Scharmer 2007: 14).

Otto Scharmers udgangspunkt er, at vi ikke kan løse nutidens problemer med fortidens viden og erfaringen alene. Udfordringen har for ham været at udvikle metoder til innovation og udvikling, der integrerer fremtiden i løsningen af eksisterende problemer – metoder, der tillader individer og organisationer at operere med og i den spirende fremtid: I Scharmers terminologi presencing, der er en kombination af presence og sensing, af nærvær og sansning eller fornemmelse, der i kombination bliver en særlig forholdemåde, der åbner en sprække ind til fremtiden.

"Presencing as we have already briefly touched upon, is the state we experience when we have opened our minds, our hearts and our intentions or wills and can, as a result, view things from the source. It allows us to connect and move with emerging new realities and rapid change that cannot be adressed by reflecting on past experience." (Scharmer 2007: 62).

Presencing er som tanke besnærende – og det er indlysende rigtigt, at vi ikke kan løse problemer udelukkende med den tænkning, der skabte dem. Centralt i Scharmers teori står opmærksomhed og perception, enkelt beskrevet som det, vi retter vores opmærksomhed mod, og den måde vi opfatter og forholder os til vores iagttagelser. Forskellige iagttagelsesmodi giver

forskellige undersøgelsesresultater, og et brud med vanetænkning kræver en øget bevidsthed om vores iagttagelsesmodi. Med en brugt frase: "Som du spørger, får du svar". Hvis vi åbner perspektivet mod evaluering og evalueringsmetoder, vil vi forsøge at definere en evalueringstilgang, der, inspireret af Scharmers U-teori og her særligt begrebet precensing, spørger fremad – en tilgang, der inddrager den potentielle fremtid i evalueringen. Vi kalder den emergent evaluering.

### Emergent evaluering

Evert Vedung, professor ved Uppsala universitet, skriver om evaluering, at det grundlæggende formål er udvikling, og at al evaluering mest overordnede pointe er læring. Men han skriver blandt andet også omkring evalueringens begreb: "Ud over udvikling kan evaluering også have kontrol og grundviden som formål" (Vedung 2009: 8). Den form for evaluering, vi vil have fokus på i denne artikel, er den, hvor formålet er udvikling. Vedung beskriver endvidere to udviklingsorienterede evalueringer, den formative og den summative, som han knytter til Chris Argyris og Donald Schöns organisationsudviklingsbegreber single-loop læring og dobbelt-loop læring. Der eksisterer forskellige opfattelser af begreberne formativ og summativ evaluering. Vores hensigt er ikke diskussion af definitioner, så vi vælger at arbejde ud fra Vedungs forståelse. Om sammenhængen mellem formativ evaluering og single-loop læring skriver Vedung: "Målene flyttes ikke, de bringes ikke på bane. Er midler, metoder, strategier og handlinger overensstemmende med formålet for at opnå de givne mål? Det er hovedspørgsmålet i en formativ evaluering. Ideen er at opnå single-loop læring." (Vedung 2009: 11). Det er således små ændringer og forbedringer indenfor målene, der foretages ud fra formativ evaluering.

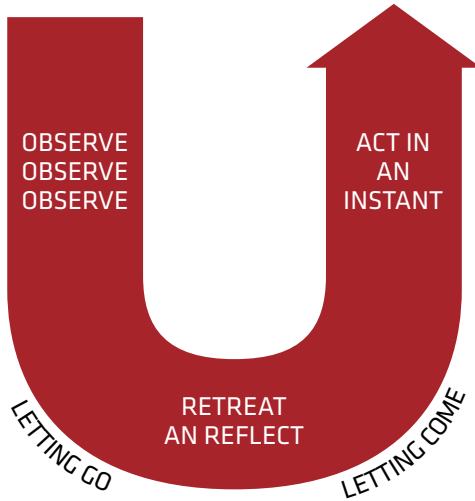
Under betegnelsen den lærende organisation opererer man med, at både individet, gruppen og organisationen må blive "lærende" - forstået som "double-loop-lærende". Chris Argyris og Donald Schön definerede double-loop læring således: "Double-loop learning occurs when error is detected and corrected in ways that involve the modification of an organisation's underlying norms, policies, and objectives" (Argyris & Schön 1978: 3). Vedung skriver ligeledes om summativ evaluering og

sammenhængen med double-loop læring: "Summarisk evaluering bringer ikke bare midlerne, men også målene og måske også det underliggende problem på bane. Summativ evaluering indebærer double-loop læring" (Vedung 2009: 11). Den summative evaluering giver summativ udvikling, som er en mere omfattende udvikling og forbedring af praksis. Vores påstand eller hypotese og erfaring er, at der må tilføjes yderligere en kategori i forhold til den udviklingsorienterede evaluering, for at innovation kan opstå, nemlig den emergente evaluering. Det må der, fordi den double-loop læring, som opnås ved summativ evaluering, stadig er forankret i refleksioner over fortiden og i de erfaringer, man har med sig herfra. Når institutioner skal blive i stand til at navigere i fremtidens uforudsigelige landskab, er det ikke længere nok at stille spørgsmålstejn ved det eksisterende og reflektere, - dvs. double-loop læring i Argyris' og Schöns terminologi og summativ udvikling i Vedungs fremstilling omkring evaluering.

### Letting go ... letting come

I fremtidens samfund bliver det nødvendigt at inkludere en læreproces i organisationen, hvor man ikke kun lærer af det eksisterende og af fortiden, men skaber noget nyt igennem at tænke og handle kreativt, interaktivt og skabende. Vi mener, med udgangspunkt i ovenstående argumentation, at fremtidens udviklingsorienterede evaluering ganske vist stadig skal være formativ og summativ, men for at blive egentlig innovativ også nogle gange må tilføjes en emergent dimension. At der i stil med nye forståelser af, hvordan innovativ læring opstår i organisationer, også må tænkes i nye evalueringsformer, der svarer til disse læringsforståelser. Mary James skriver generelt omkring evaluering og læring: "Mens der sker spændende nyudviklinger i vores forståelse af læring, halter udvikling i evalueringssystemer og evalueringsteknologier somme tider bagud." (James 2009: 46).

Når individer, grupper, systemer således stilles overfor nye udfordringer, der ikke kan løses med fortidens strategier, er det nødvendigt at give slip på gamle antagelser og forestillinger: letting go. I overført betydning må noget gammelt dø, for at vi kan lade det nye bryde frem: letting come. (Scharmer 2007: 180).



Modellen understreger, hvorledes grundige observationer er en forudsætning for forandring. I sin helhed er den en skitse, der anskueliggør grundfaserne i innovationstænkningen hos Scharmer. I forbindelse med evaluering er det spændende i første omgang u'ets venstre side og til dels bunden af u'et. Det er her, Scharmer anbefaler anvendelsen af de sociale teknologier ([www.presencing.com](http://www.presencing.com)).

### Sociale teknologier

Til teknologierne hører: U-journaling practice (se beskrivelse ovenfor), sensing journeys (studier i felten, hvor et bredt spektrum af observationer indsamles), shadowing (hvor en observatør følger relevante personer i felten som en slags skygge), dialog interviews (en interviewmetode, hvor kommunikationsformen afspejler Scharmers grundtænkning), case clinics (en sparringsmetode, hvor en lille gruppe giver sparring på en case givet af et gruppe-medlem), stakeholder interviews (kvalitative interview gennemført i relevante målgrupper) og prototyping (første udkast til

handlingsdesign med udgangspunkt i observationerne). Flere af metoderne vil umiddelbart forekomme bekendte, og det kræver en grundigere gennemgang end den, vi giver her, at vise de særlige kendetegn ved Scharmers metodik. Gennemgående er dog det særlige fokus på tænkning, perception og kommunikation i processen. Og helt afgørende er processerne på bunden af U'et, processer, Scharmer beskriver med begreber som generative flow, generative listenin og collective creativity, samlet under betegnelsen precensing og førende til skift i individuel og kollektiv bevidsthed og identitet. At U-processerne fører til skift i bevidsthed og identitet, er et andet vigtigt omdrejningspunkt hos Scharmer. Han inddrager konsekvent den enkeltes motivation og identitet i forandringsprocesser. Det er hans tese, at vi overser menneskers motivation for at handle, som de handler. Han kalder det the blind spot of leadership - med en bred betydning af lederskab, både forstået som ledelse i klassisk forstand, procesledelse og selvledelse. Derfor inddrager de sociale teknologier kommunikation, lytning, skabende processer og sågar spiritualitet eksplicit.

Det er samtidig en vigtig pointe hos Scharmer, at al udvikling af praksis må inddrage de mennesker, der på forskellig vis er en del af denne praksis. Et eksempel på denne strategi er en omlægning af sundhedssystemet i Lahn-Dill, en region med 280.000 indbyggere nord for Frankfurt (Kaeufer, Scharmer & Versteegen 2003), hvor en undersøgelse blandt patienter og sundhedspersonale afdækkede et markant sammenfald i både den måde, de opfattede det nuværende system, og deres ønsker for et fremtidigt system. Begge parter fandt det nuværende system uhensigtsmæssigt og ønskede sig store forandringer i kontakten mellem personale og patient. Undersøgelsens resultater blev præsenteret på en konference, hvor både patienter og personale var repræsenteret - og det fælles fundament for udvikling af systemet var sammenfaldet i ønsker for det fremtidige system. Det gav ingen mening at opretholde et system, som ingen af de involverede parter fandt hensigtsmæssigt, men forudsætningen for denne erkendelse var evalueringen gennem de sociale teknologier. Erkendelsen åbnede en sprække til den potentielle fremtid, og parterne gik sammen i gang med at udvikle systemet.

	Formativ evaluering & Formativ udvikling	Summativ evaluering & Summativ udvikling	Emergent evaluering & Emergent udvikling
<b>Læringsforståelser</b>	Single-loop læring	Double-loop læring	Emergent læring
<b>Krav til individet</b>	Reaktiv	Proaktiv	Interaktiv
<b>Kommunikationsformer</b>	Debat	Dialog	Den skabende kommunikation
<b>Tids orientering</b>	Nutiden	Fra nutid til fremtid	Fremtiden
<b>Forhold til udvikling, læring og forandring</b>	Fejlopdagelse og små forbedringer indenfor det givne mål og den eksisterende struktur	Udnytter forandringer. Stiller spørgsmålstegen ved de eksisterende metoder og mål og skaber omfattende udvikling	Skaber forandringer via et generativt flow. Radikal udvikling og innovation

Eksemplet fører os frem til et bud på, hvorledes den emergente evaluering kan ses i det samlede evalueringslandskab (Stavnskær 2009: 200). Vi er bevidste om, at modellen langt fra er fyldestgørende, men da hensigten i denne artikel ikke er et sammenlignende studie af forskellige evalueringsformer, vover vi forsøget.

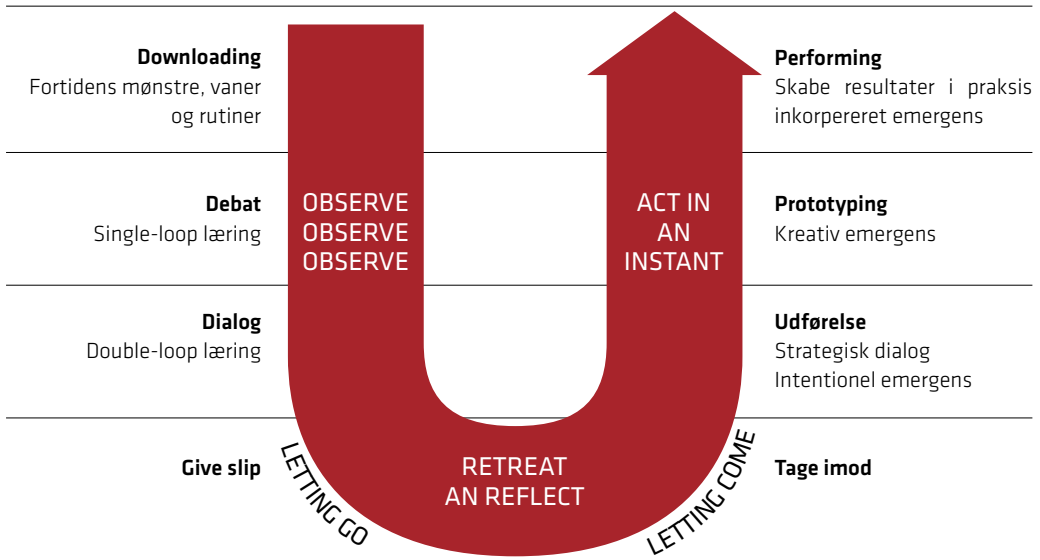
Denne overblikmodel indeholder vores bud på en placering af vores begreb emergent evaluering, inspireret af Scharmers begreb om emergens. Vi har endvidere forsøgt at indplacere de i skemaet skitserede læringsforståelser, og hermed indirekte vores opfattelser af de forskellige evalueringsformer, i forhold til Scharmers U-model. Pointen hos Scharmer er, at udviklingen i de fleste organisationer kun sker i små justeringer i bevægelsen fra downloading og over til performing, hvor man reagerer på problemerne ved at handle ud fra eksisterende vaner, rutiner og fortidens mønstre, og i bevægelsen ned til næste niveau, single-loop læring. Kritikken hos Scharmer består i, at ca. 70 % af alle omstruktureringer i 1990'erne er slået fejl, fordi de opererer på de første to niveauer i modellen: "Grunden er, at tænkningen om omstrukturering overvejende har opereret på de to første af de nævnte niveauer. De

involverede parter tænker ganske simpelt ikke problemet grundigt nok igennem og skaber derfor ikke nogen ny forståelses-ramme." (Scharmer 2008: 59).

Scharmers fremstilling anerkender double-loop læringens egentligt udviklende karakter, fordi der her er tale om, at der må skabes en ny ramme og reflekteres over de grundlæggende antagelser. Men samtidig er opfattelsen, at der må ske en tilføjelse, for egentlig innovation kan opstå: "Indtil nu har organisatorisk læring primært drejet sig om at bygge, opfostre og vedholde læringsprocessen ud fra single- og double-loop læring, dvs. baseret på fortidens erfaringer." (Scharmer 2008: 59). Den tilføjelse, Scharmer har i forhold til de hidtidige læringsforståelser, er, som tidligere beskrevet, begrebet presencing.

### Emergent evaluering i praksis

Artiklens indledning giver et eksempel på en emergent evaluering. Via journaling practice stilles studerende en række spørgsmål, der dels retter sig tilbage mod den nyligt overståede praktikperiode, og dels retter sig mod deres fremtidige læring og praksis. Vi oplevede, at metoden gav en frugtbar evaluering af



de studerendes erfaringer, udfoldet i en intentionel læringskontekst. Spørgsmålene rettede sig mod forskellige aspekter af praktikken og inddrog den studerendes motivation og selvforståelse, kombineret med fagområder og begreber, der knytter an til den pædagogiske profession. Oplæsningen af spørgsmålene med relativt korte tidsintervaller gav et koncentreret flow i de studerendes skriveproces. Efterfølgende delte de studerende de refleksioner, der var opstået under skriveprocessen, med henblik på at definere deres individuelle, læringsmæssige udviklingspotentiale. Set i forhold til mangeårige erfaringer med evalueringer af praktikperioder på pædagoguddannelsen giver journaling practice den enkelte studerende en effektiv ramme for emergent selvevaluering. I det konkrete tilfælde oplevede vi, at de refleksioner, den enkelte studerende italesatte, efterfølgende på klassen bidrog til at skabe et generativt flow, hvor der i summen af erfaringer lå fremtidigt potentiale for den enkelte. Sagt på en anden måde bidrog individets refleksioner og erfaringer i processen til fælles erkendelser indenfor den faglige ramme af pædagogisk praksis med relevans for individ og gruppe.

Et forsøg med at anvende emergent evaluering med henblik på organisationsudvikling blev gennemført i september 2009 på University College Nordjylland. Fokus for evalueringen var organisationens strategier under gennemførelse af udviklingsprojekter. Deltagere på dagen var en lille gruppe ansatte med erfaringer fra udviklingsprojekter. Dagen var tilrettelagt med henblik på at indsamle data til videreudvikling af organisationens strategi, og den bærende del af metoderne var udvalgt blandt Scharmers sociale teknologier. Til afdækning af en enkelte deltagers erfaringer anvendte vi journaling practice med en række spørgsmål, der dels rettede sig mod deltagernes egen motivation for at deltage i udviklingsprojekter, deres drivkraft, dels mod deres oplevelse af organisationen i forbindelse med udviklingsprojekter og dels mod selve det udviklingsprojekt, de havde været eller var en del af. Den individuelle erfaringsafdækning førte over i dialog-interview, hvor deltagerne i par interviewede hinanden med udgangspunkt i forhåndsformulerede spørgsmål. Intervieweren noterede undervejs, og afslutningsvis fremlagde alle i kort form hovedpointer fra de gennemførte interview. Noterne blev efterfølgende indsamlet. Næste fase var case clinics, hvor de

behandlede cases var deltagerne egne. I hver gruppe var der en observatør til stede fra teamet bag undersøgelsen, der noterede fra processen. Som afslutning fremlagde casegiveren resultatet af clinic'en. Undervejs blev de sociale teknologier suppleret med energizers, fokusøvelser, en metaforøvelse og afslutningsvis silent feedback, hvor deltagerne individuelt skriftligt besvarede et par opsummerende spørgsmål, beregnet på indsamling. Det samlede indtryk fra dagen var, at deltagerne bevægede sig ind og ud af det generative flow, afhængigt af metoderne og sammensætningen af personer. Flere af processerne krævede stram processtyring med henblik på at sikre emergensen. Det blev tydeligt, at vi ofte rutinemæssigt udelukkende inddrager fortid og nutid, når opgaven er at evaluere. For eksempel kan problemer, som deltagerne har oplevet, og som eventuelt genkendes af andre i gruppen, blokere for fremtidsperspektivet. Men når det generative flow opstod, var der små og store gennembrud til fremtiden og til ideer med potentiale. Data fra dagen skal nu bearbejdes, og resultaterne skal omsættes ind i vores organisation. Det er samtidig intentionen at bruge iagttagelser, der kan have relevans i den fortsatte udvikling af emergente evalueringsmetoder.

De hidtidige erfaringer med at anvende Scharmers sociale teknologier som evalueringsredskab er således, at deltagerne udover formativ og summativ udvikling også i glimt opnår egentlig emergent læring og udvikling. Det er der, hvor det fremtidsorienterede og egentligt innovative og skabende opstår hos fokuspersonerne, med baggrund i bevægelsen ned i venstre side af U'et med de forskellige observationsniveauer og ved anvendelsen af de forskellige sociale teknologier. Det er samtidig i vores forståelse her, den egentligt innovative evaluering opstår. At der med baggrund i grundigt analysearbejde, single-loop og double-loop læring glimtvis opstår emergent læring og med den de små og store gennembrud til en potentiel fremtid, der er forudsætningen for innovation.

#### **Vil I med på rejsen?**

Vi vil gerne med denne artikel, hvor vi har knyttet U-teorien til evalueringsbegrebet, indlede den interaktive rejse – mod at skabe fremtidens innovative evaluering, der kan skabe forandringer af praksis. På rejsen vil vi gerne have rejsekammerater, bidrag til, kritik-punkter af og ønsker for fremtidens evaluering. Vi vender tilbage med rejsebeskrivelser fra felten, rejser, hvor I måske har været med.



## Referencer

Argyris, Chris og Donald Schön (1978): *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Hildebrandt, Steen (2006): "Fremtidens viden- og oplevelsessamfund". I: *Fusionabel – tekster om fusionsprocesser*. Pædagogseminariet, Aalborg.

James, Mary (2009): "Evaluring, undervisning og læringsteorier". I: *Cepra-striben, tidsskrift for evaluering i praksis*, nr. 4.

Scharmer, Otto (2005): *Theory U: Leading From the Emerging Future. Presencing as a Social Technology of the Future*. MIT.

Scharmer, Otto (2007): *Theory U: Leading From the Future as it Emerges. The Social Technology of Presencing*. Published for SOL (The Society for Organizational Learning), Cambridge.

Scharmer, Otto (2008): *Teori U: Lederskab der åbner fremtiden*. Forlaget Ankerhus.

Stavnskær, Anni (2009): "Den skabende institution og innovation i professionsuddannelsen". I: *Skogen, Kjell og Sjøvoll, Jarle (red.): Pædagogisk entreprenørskab – innovasjon og kreativitet i skoler i Norden*. Tapir Akademisk Forlag.

Vedung, Evert (2009): "Evaluering som udvikling". I: *Cepra-striben, tidsskrift for evaluering i praksis*, nr. 4.

<http://www.solonline.org/>

<http://www.presencing.com/index.html>

<http://www.ottoscharmer.com/>

<http://www.dialogonleadership.org/>

