

Femte Generations

- nye muligheder og perspektiver



Denne artikel giver et indblik i, på hvilken måde et paradigmeskift i erkendelsesteori åbner nye veje for evaluering, der kan føre til en bedre og mindre tidskrævende opgavevaretagelse i såvel den private som offentlige sektor. Den udbredte evalueringsaktivitet i organisationer og institutioner medfører ofte mange utilsigtede følgevirkninger, som medarbejdere, ledere og brugere siden hen skal afsætte tid og ressourcer til at rette op på eller forsøge at skabe mening med. Artiklen viser hvordan disse utilsigtede følgevirkninger kan undgås, når evaluering tager afsæt i socialkonstruktionistisk erkendelsesteori. Hermed er Femte Generations Evaluering født.

Gro Emmertsen Lund

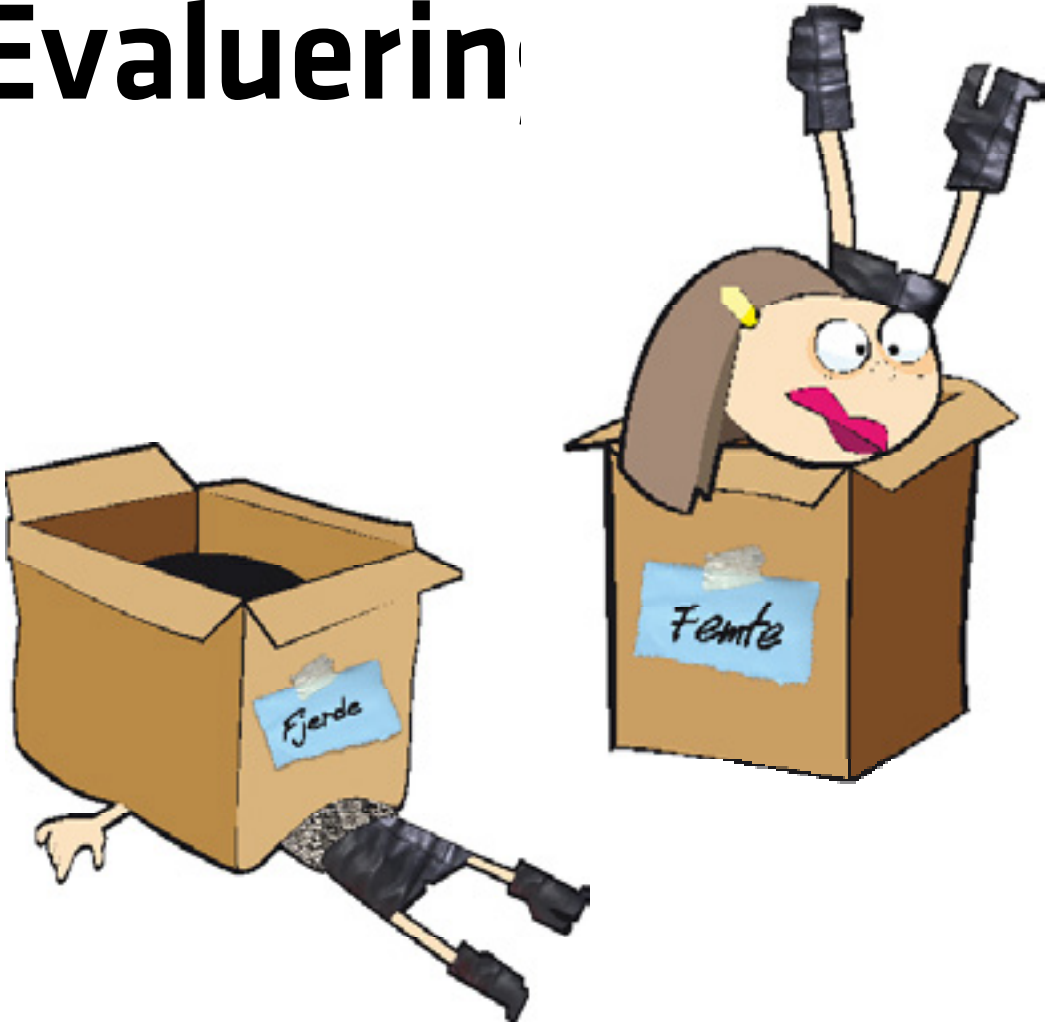
Organisationskonsulent, Master i
Evaluering

Haslebo & Partnere

Crydergade 5 a, 6760 Ribe

Gel@haslebo-partnere.

Evaluerin



Et skridt i en konstruktivistisk retning

Meget er sket i verdens- og videnssamfundet siden Guba & Lincoln i 1989 udgav bogen "Fourth Generation Evaluation". Fjerde Generations Evaluering gav retning til mere responsive, demokratiske og deltagerorienterede evalueringsmodeller, så respondenter, brugere og interessenter, m.fl. kunne opnå indsigt, indflydelse og medbestemmelse på egne vilkår. Fjerde Generations Evaluering åbnede op for, at det vi tager som givet, ikke

er givet, men socialt forhandlet i specifikke sociale og kulturelle kontekster. Det var et væsentligt og vigtigt skridt i forhold til overhovedet at sætte ord på det erkendelsesteoretiske grundlag for evaluering. Samtidig var det på flere måder et opgør med de positivistiske evalueringer og undersøgelsesmetoder.

Både offentlige og private organisationer er i dag underlagt krav om evalueringer, og samtidig er der

forventninger til høj kvalitetsevalueringer, der bringer udvikling, innovation og kvalitetssikring for stadig færre ressourcer. Det afføder et stort behov for stadig mere hensigtsmæssige metoder og modeller, der tidsmæssigt, økonomisk og metodisk er til at håndtere i praksis. Set fra mit perspektiv handler det ikke længere primært om udvikling af feltets evalueringskapacitet og evalueringskompetencer. Der findes både mange vejledninger til evalueringer, konsulentfirmaer og dygtige interne og eksterne evaluatoreer i praksisfeltet. Det handler snarere om, at der er brug for et paradigmeskifte. Og jeg mener, at det er på vej.

Utilsigtede negative virkninger

Evalueringskultur er en integreret del af vores hverdag og indlejret i forståelsen af den politiske styring af den offentlige sektor såvel som i forståelsen af projektle- delse, økonomistyring, personaleledelse, organisati- onsudvikling og kompetenceudvikling og meget mere¹. Selv



omfatter utallige former, såsom 360-gra- der, kvalitetsstyring, medarbejder- målinger, brugertilfredshedsmå- linger, arbejdspladsvurderinger, akkreditering, vejledninger til udvikling af evaluerings- kultur og mange flere.

Både ledere, medarbejdere og brugere er i stigende grad involveret i evalueringer på alle niveauer, hvor de enten formelt skal godkendes eller give feedback, og de skal sig til tilrettelæggelse, gennemførelse og anvendelse af evaluering eller uformelt skal forholde sig til evalueringens konstitutive virkninger².

Konstitutive virkninger handler om det, som en evaluering utilsigtet gør ved os og den sociale virkelighed, som evalueringen utilsigtet skaber. Disse virkninger antager lige så mange forskellige former som evaluering og siver ubemærket ind i vores relationer, forståelser af roller, opgaver og selvopfattelse³.

I de senere år har der således været en stigende opmærksomhed på, at evalueringer ofte har uønskede virkninger og ligefrem kontraproduktive egenskaber⁴. Både set fra et styringsmæssigt, et ledelsesmæssigt

og et socialpsykologisk perspektiv er det derfor påtrængende nødvendigt at udvikle nye måder og metoder i evaluering, der ikke har disse negative følger.

I praksis arbejder mange organisationsmedlemmer ihærdigt på at få det bedste ud af evalueringsarbejdet. De forsøger at skabe mening med akkrediteringer og evalueringer, at følge bedst muligt op på medarbejdertrivselsundersøgelser eller finde perspektivrige veje frem efter endnu en APV, som afdækkede problematiske arbejdsforhold. Måske fordi arbejdsforholdene var dårlige, måske fordi en APV kan det der, - med at finde og fremme det dårlige. Rigtig mange oplever den årlige 360-graders ledervurdering som pinefuld og ødelæggende for relationer mellem medarbejdere og ledere og dermed for muligheden for at skabe gode resultater, innovation og udvikling. Det er bekymrende, idet evaluering har en iboende intention om at forbedre verden.

Inden for uddannelsessektoren handler det om at kvalitetsudvikle uddannelser, fag og undervisning til de studerendes, undervisernes, uddannelsesinstitutionens og samfundets velfærd og velbefindende⁵. Megen forskning har dog vist, at det er vanskeligt at kvalitetsudvikle noget, som er relationsskabt i samarbejdet mellem mennesker, når evaluering er metoden. Og desværre kommer de negative, utilsigtede og kontraproduktive virkninger ofte til at overskygge de gode intentioner og det er derfor på tide, at evalueringsfeltet samlet set får skabt en mere hensigtsmæssig retning på den evalueringspraksis, der dominerer institutioner og organisationer. Men hvordan gør vi det? Lad os se nærmere på det i det følgende.

Et skridt i en socialkonstruktionistisk retning:

Ethvert spørgsmål/evaluering er også en påvirkning

Selv om der er gået mere end 20 år siden bogen om Fjerde Generations Evaluering udkom, er der ikke sket meget på det erkendelsesteoretiske plan i evalueringsfeltet siden da. Set i lyset af udviklingen inden for organisationspsykologien⁶ og kritikken af tidens styringsteknologier⁷ samt behovet for nye tilgange og metoder i evaluering vil jeg derfor tage næste store skridt og gå fra en konstruktivistisk tænkning til en socialkonstruktionistisk tankegang.



Et sådan paradigmeskift giver mulighed for en lang række nye modeller og metoder, der tilsammen kan udgøre en femte generation af evaluering. De fleste evalueringssystemer bygger på den grundlæggende positivistiske antagelse, at der findes en sandhed derude, som man kan indsamle data om. Det betyder eksempelvis i en trivselsmåling, at man er overbevist om, at det er muligt gennem en neutral og objektiv undersøgelse at fastslå, hvordan medarbejdere trives på arbejdspladsen, vel at mærke uden at påvirke medarbejderne. Ifølge den socialkonstruktionistiske erkendelsesteori holder denne antagelse ikke. Det anses ikke for muligt neutralt og objektivt at undersøge noget uden samtidig at påvirke det, man undersøger, og så er "den virkelighed man prøvede at indfange" allerede forandret. Man kan godt teknisk gøre det og få et tal på, hvor stor trivslen "fremkommer gennem undersøgelsen", hvis man vil trætte sin organisation med den slags informationsindsamling. Men selv med en lang række videnskabelige metoder og teorier er det stadig evalueringens største udfordring at bedrive gyldig og pålidelig forskning. Erkendelsen af, at enhver undersøgelse og evaluering er en påvirkning, er helt central Femte Generations Evaluering.

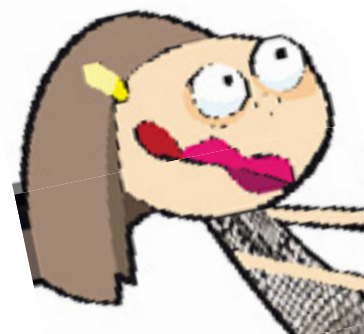
Det, der sker, når man foretager fx en medarbejdertrivselsundersøgelse fra et positivistisk perspektiv er, at man samtidig skaber et virvar af ustyrlige og utilsigtede virkninger, hvoraf mange er u hensigtsmæssige eller ligefrem skadelige for organisationen som helhed. Der er mange erfaringer med, at tilfredsheden stiger markant efter en tilfredshedsmåling, at sygefraværet stiger efter en medarbejdertrivselsundersøgelse, at lederperformance daler efter en 360-grader lederevaluering osv. Sådanne utilsigtede og uønskede virkninger er vanskelige at forklare, hvis man tror på, at det er muligt at undersøge uden at påvirke. Set i et socialkonstruktionistisk perspektiv forholder det sig anderledes. Her vil man interessere sig for, hvordan det enkelte spørgsmål kan påvirke medarbejdernes tanker og handlinger.

Et eksempel på et typisk spørgsmål i en traditionel undervisningsevaluering er: "I hvor høj grad synes du, at underviseren skaber rammer for og sikrer din læring i faget?". Spørgsmål som dette indsætter den studerende i rollen som ansvarsfri og passiv modtager af læring. Herefter kan den studerende med rette stille spørgsmålet til sin underviser: "Hvorfor har vi/jeg ikke lært det?" Det er nemt at forestille sig, hvilke u hensigtsmæssige dialoger, relationer og forventninger til fremtiden sådan et spørgsmål åbner op for.

Femte Generations Evaluering og sproglig omhu

I Femte Generations Evaluering øger vi opmærksomheden på, hvordan sprog positionerer brugere, medarbejdere og ledere således, at man gennem hensigtsmæssig positionering understøtter nyttige organisatoriske roller og relationer. Inden for et arbejdsfællesskab er der nogle handlinger, roller og relationer, som i højere grad ses som nyttige, for at "vi" lykkes med kerneydelsen, end andre. Hvad der er mere eller mindre nyttigt, er løbende under udvikling, men i Femte Generations Evaluering forhandles dette ud fra det organisatoriske perspektiv, hvor arbejdsfællesskab og kerneydelser er vejledende frem for personlige, individuelle eller monofaglige argumenter.

I Femte Generations Evaluering kan man godt arbejde med trivsel, brugertilfredshed, herunder student assesments og undervisningsevalueringer, arbejdsmiljø og lederevaluering, og spørge medarbejdere, ledere og brugere/studerende om forskellige forhold relateret til disse emner. Men når man foretager et paradigmeskift fra det positivistiske til det socialkonstruktionistiske paradigme, får de spørgsmål, man stiller, en helt anden karakter. Gennem sprog og kommunikation skaber vi virkeligheder, hvorved nogle handlinger bliver mulige, mens andre udelukkes. Da vi ikke kan s spørgsmål og indsamle sv uden samtidig at påvirke, gør vi os i Femte Generations Evaluering særligt umage med at positionere medarbejderne





te, kompetente og forpligtede medlemmer, fordi de dermed kan give konstruktive bidrag til viden om organisationen som helhed. Et eksemplet, der lyder: "Hvordan bidrællelskabets trivsel?"

En sådan et spørgsmål kan være en opgave og skabe en fremtid med støtte. Det antages i spørgsmålsformulering, giver ikke blot ét, men flere bidrag til organisationens trivsel. Det har den fordel, at det anerkendes som engageret og ansvarligt. Fokus er her ikke på den enkelte trivsel, men på fællesskabets trivsel. Nogen bygger på, at alle har et ansvar for fællesskabets trivsel. Det betyder, at medarbejderne ser sig selv som medansvarlige aktører. Dernæst antages det i den måde, spørgsmålet er formuleret på, at nogle af personens bidrag er særligt succesfulde, og at vedkommende selv på kompetent vis kan vurdere hvilke. Endelig sætter spørgsmålet fokus på det, der virker, og det, som bedst kan bidrage til fremtiden.

I et socialkonstruktionistisk perspektiv interesserer vi os for at skabe den bedste fremtid, og vi vil kun have det bedste af det bedste med fra fortiden. Vi vil ikke bruge mange ressourcer på at kortlægge fortiden. Vi vil hellere blive klogere på, hvordan vi kan bruge vores viden og erfaringer til at skabe en ønskværdig fremtid. I undervisningsevaluering vil vi spørge til alles forhåbninger til undervisningen, hvad de ønsker den skal bringe dem i stand til at gøre, hvilke undervisnings- og arbejdsformer der i hvilke sammenhænge virkede/ virker bedst, og hvordan hver især ønsker at bidrage eller har bidraget til dette. Vi vil således ikke bede de studerende om at vurdere undervisningen eller underviseren og ej heller give tilkendegivelser på til-

fredshed/utilfredshed. Det bringer nemlig ikke megen konstruktiv viden med sig og slet ikke læring og viden, der er handleanvisende for underviseren, dennes leder eller den studerende.

En socialkonstruktionistisk ramme for evaluering

Den nye udfordring ligger i at opstille en socialkonstruktionistisk ramme, der når hele vejen rundt om evalueringen, og som kan være vejledende for det konkrete arbejde. Der er foreløbigt 9 vigtige socialkonstruktionistiske grundantagelser, der indrammer Femte Generations Evaluering;

1. Sprog og kommunikation skaber virkeligheder. Evaluering er også kommunikation.
2. Organisatoriske roller og relationer formes gennem evalueringens sprogbrug. Derfor er vi omhyggelige med, hvordan evalueringens sprogbrug positionerer aktørerne.
3. Når evalueringens sprogbrug positionerer aktørerne, formes også nogle moralske rettigheder og forpligtelser frem for andre.
4. Fokus på den fælles ønskværdige fremtid som ledestjerne for evalueringen frem for fokus på, hvad der gik godt og skidt i fortiden og hvorfor. Viden om, hvad der gik skidt, er sjældent viden om, hvad vi skal foretage os fremover for at bygge en bedre fremtid.
5. Fokus på kerneydelsen, "need to know" frem for "nice to know". Vi evaluerer fortrinsvis kun, når det er nødvendigt for arbejdsfællesskabets udvikling af praksis, samarbejde og resultatskabelse.
6. Vi antager det bedste om hinanden frem for at tænke, at nogen snyder, kommer let om ved arbejdet, at nogle er skyldige, eller at årsager til miseren skal findes, osv. Vi antager, at alle har gode grunde til det, de gør, set fra deres perspektiv. Herved flytter vi fokus fra enkeltpersoner til relationer og forskellige og fælles forestillinger om en bedre fremtid.

7. Vi er nysgerrige på det, der virker! Og er ikke interesserede i, hvad der gik galt og hvorfor. Vi tror på, at det vi undersøger, får vi mere af.
8. Virkeligheden forstås som multivers. Vi leder ikke efter én sandhed og anser ikke objektivitet som et godt fundament for udvikling og forandring.
9. Anerkendende og udforskende nysgerrighed, som er kontekstuel, relationel og åben for udvikling, sættes i stedet for kritisk efterprøvning, afdækning, diagnoser, analyser og konklusioner.

Principper i en Femte Generations Evaluering

Når disse grundantagelser er organiserende for evaluering, bliver følgende model⁸ perspektivrig. Modellen viser, hvordan enhver evaluering indeholder fire dimensioner. Evaluanden, som er det, der evalueres, anvendelsessigtet, værdigrundlaget for evalueringen, hvorudfra evaluanden vurderes, samt den viden, der søges produceret om evaluanden.

Med de socialkonstruktionistiske briller på kan vi skærpe hver af de fire dimensioner og give modellen et nyt indhold.



Figur 1.
De fire dimensioner
i enhver evaluering



I Femte Generations Evaluering overvejer vi omhyggeligt, hvilke evaluander vi kan fokusere på med hvilket anvendelsessigte og på hvilket værdi- og vidensgrundlag. Evaluanden kan være en afdeling, en indsats, en uddannelse, en behandlingsform, en service, en politik osv. Evaluanden kan ikke være en person, idet ingen person kan forstås isoleret fra sine

relationer til andre personer. Anvendelsessigtet kan være at øge effektivitet, øge produktivitet, øge trivsel, øget tilfredshed, øget motivation, øget sglæde, bedre ledelse, bedre følelsesmæssigt velvære, bedre følelsesmæssigt velvære osv. Anvendelsessigtet kan ikke være en vurdering af enkeltpersoner. Værdigrundlaget hviler på et menneskesyn, hvor alle ses som kompetente og medansvarlige organisati-

medlemmer, der har noget værdifuldt at bidrage med. Det er alles ansvar (og en af grundene til evalueringens) forpligtelse at bidrage mest muligt til en fælles og ønskværdig fremtid. Vi hylder især de gode værdier og moralske rettigheder og forpligtelser, som følger med de organisatoriske roller som bidragsydere. Det er en værdi i Femte Generations Evaluering at udvikle et arbejdsfællesskab med fokus på det professionelle rum, hvilket betyder hensigtsmæssige kollegiale relationer, ikke personlige eller private relationer. Videndimensionen i Femte Generations Evaluering handler om praksisviden. Vi interesserer os for det, der virker, og hvordan vi fremadrettet skaber mere af det. Det betyder, at den viden, vi har om det bedste af det, vi allerede gør, tager vi med i samskabelsen af en bedre fremtid. Videndimensionen i evaluering handler også om hvordan, altså hvilke datafremstillingsmetoder vi anvender til at udvikle viden. Data fremstiller vi via dialog eller spørgeskema. Men det er afgørende i Femte Generations Evaluering, at vi ikke har brug for en mængde data. Videnindsamlingen bliver erstattet af fælles produktion af praktisk viden. Fokus flyttes fra rådata og systematisering til en interesse for handlemuligheder og koordinering. Desuden vil vi kun have data om det, som vi ønsker mere af.

Femte Generations Evaluering går hånd i hånd med organisationsudvikling

I Femte Generations Evaluering påtager vi os således et ansvar for ikke blot at skaffe informationer, men også for grundigt at overveje, hvordan evalueringsmetoderne kan påvirke det sociale samspil i organisationen. Vi medtænker sprogets skabende kraft og forsøger via sproglig omhyggelighed at medvirke til, at organisationsmedlemmerne får flere og bedre handlemuligheder i forhold til mål og kerneydelser.

På den måde skaber et paradigmeskift fra en positivtisk til en socialkonstruktivistisk erkendelsesteori givtige rammer for nye organiserende principper for evaluering. Det bliver muligt at foretage evaluering-





ger, der bygger bro til fremtiden, fokuserer på det, der virker, og det, vi gerne vil skabe mere af. Men aller-
vigtigst bliver det muligt at foretage evalueringer, der
positionerer ledere, medarbejdere, studerende, pa-
tienter, brugere og borgere som kompetente, kloge,
engagerede og forpligtede organisationsmedlemmer.
Det øger sandsynligheden for:

- Positive udslag i medarbejdertrivsel, brugertilfredshed og arbejdsglæde, da alle involverede anerkendes for deres bidrag og organisatoriske rolle samt oplever en direkte anvendelighed i praksis.
- Positive udslag i effektiv styring af udgifterne, idet Femte Generations Evaluering er omkostningslet (mindre papirarbejde, tidsmæssigt kortere og lettere arbejds gange).
- Flere kan engagere sig i evalueringsarbejdet, når fokus flyttes fra kontrol og dokumentation til samarbejde og fælles læring i et organisationsfællesskab.
- Evalueringen bliver knyttet tættere til konkrete praksishandlinger, idet der er fokus på praktiseres læring og anvendelse af viden i praksis i forhold til mål, hvilket letter implementering og opfølgning samt ikke mindst understøtter kerneydelsen.
- Positive udslag i resultatskabelsen, dels fordi der frigøres arbejdstid og ressourcer til kerneopgaverne, og dels fordi organisationsmedlemmer er aktive, engagerede og fokuserede mod fælles mål og resultater.

Bolden er kastet

De mange løfterige udsigter, som det socialkonstruktivistiske perspektiv giver evaluering, er ikke til at se bort fra. Der er brug for bedre, mindre ressource-tunge og mere brugbare evalueringer, som ikke i samme grad som nu trætter organisationer og institutioner menneskeligt og økonomisk. For at kunne få dette, skal vi først og fremmest slippe idéen om, at "viden om alt" er det bedste grundlag for beslutninger. Vi skal også slippe idéen om, at for at kunne løse et problem må vi "til bunds i sagen". Vi må i stedet løfte blikket opad og fremad og sammen skabe en mere ønskværdig fremtid. Evalueringsmaskinen må sættes ned i gear, og vi må være overordentligt meget mere nøjsomme, stræbsomme og omhyggelige med vores evalueringer. Vi har næppe råd til at lade være.

Jeg håber, at dette bud på en Femte Generations Evaluering har givet mod på nye og mere løfterige evalueringer. Og det er mit håb, at evalueringfeltet vil tage godt imod disse foreløbige ansatser til nye veje for evaluering.

1 Hanne Foss Hansen (2007).

2 Dahler-Larsen (2007).

3 Grønbæk Pors (2010).

4 Nørholm (2008).

5 Shaw, Green & Mark (2006).

6 Gergen, K. (2007); Haslebo, G. (2004); Haslebo, G. (2007); Haslebo, M. m.fl. (2008); Dahler-Larsen (2007).

7 Grønbæk Pors (2010); Nørholm (2008); Norman Andersen (2003).

8 Se KREVI-notatet "Evaluering og Læring" af Morten Eriksen for en udmærket beskrivelse af modellens 4 dimensioner.

Ønsker du at abonnere på
tidsskriftet kan du bestille det
online på www.dafolo-online.dk.
Husk at oplyse navn, adresse,
ansættelsessted og EAN nummer

Tidsskriftet koster 125,-
ved bestilling af et enkelt nummer
og 350,- ved bestilling af tre numre.

Henvendelse om cepra-striben
Tidsskrift for Evaluering i Praksis
rettes til mail: yvm@ucn.dk
eller på tlf.: 72 69 03 35



cepra-striben

