

# *Evalueringer af hvad – eller brug af evalueringer i organisationer*



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN

**Finn Hansson**

**Lektor, PhD**

**Institut for Ledelse, Politik og Filosofi**

**Copenhagen Business School**

---

# *Disposition*

- Former for evalueringer
- Interesser bag brug af evalueringer i organisationer
  - interne og eksterne
  - Hvilken viden producerer evalueringer  
evalueringens viden i organisationer og anden form  
for viden, tavs, eksplicit, formel, uformel
- Kvalitet i evalueringer
- Brug af evalueringer

# Forskellige former for evalueringer

- målopfyldelsesevaluering,
- sideeffektevaluering,
- klientorienteret evaluering,
- stakeholder evaluering,
- professionel evaluering (peer review),
- professionel evaluering (selv evaluering),
- produktivitetsevaluering,
- cost-effectiveness evaluering
- cost-benefit evaluering
- **Ante eller post**
- (fra Vedung 1991)

# Konsekvenser af aktuelle ændringer i brug af evalueringer i organisationer

- Fra New Public Management har vi fået krav til offentlige organisationer om 'value for money', kontrol og synlighed: fokus på effektivitet og produktivitet, udvikling af interne kontrolsystemer
- Men også krav om at sammenligne og konkurrere gennem benchmarking og kvalitetsmål:  
For organisationer betyder det introduktion af nye kompetencer i organisationen, der kan producere mål for kvalitet (statistik, indikatorer)

# Perspektiv: Evalueringer og kommunikation i organisationer

- Moderne organisationer er kommunikationssystemer
- Evalueringer kommunikerer viden om organisationen både internt og eksternt
- CBS kommunikerer og profilerer sig med sådanne evalueringsbaserede akkrediteringer og medlemskaber:



---

# Perspektiv: evaluering og ledelse i organisationer

- Evalueringer bruges som ledelsesværktøj
- Evalueringer bruges politisk i organisationen
  
- Evalueringer producerer viden – kan vi bruge den til at lære?

---

# Interne konsekvenser i organisationen

- “Tællighed indebærer ikke blot at der sættes et tal på et eller andet organisatorisk fænomen. Den indebærer især, at tallet er gjort til den *centrale karakteristik* heraf”.
- Den voksende brug af evalueringer i organisationer tjener til at gøre organisationer modne til forandringer gennem påvirkninger og krav udefra.
- Brug af evalueringer disciplinerer ikke blot medarbejderne men også lederne.”

---

# Beretning om statens anvendelse af evalueringer

## Rigsrevisionen

- *Er evaluering et veldefineret ledelsesværktøj?*
- Der er behov for, at Finansministeriet i overordnede retningslinjer præciserer, hvad en evaluering er, og hvad den kan indeholde. En sådan præcisering kan efter Rigsrevisionens opfattelse understøtte forvaltningerne i deres anvendelse af evalueringer.
- Rigsrevisionen: Beretning om statens anvendelse af evalueringer
  - <http://www.folketinget.dk/BAGGRUND/statsrev/1404.htm#l>



# Beretning om statens anvendelse af evalueringer

## Rigsrevisionen

- *Har evalueringerne en effekt?*
- Evalueringerne har effekt, og de anvendes som grundlag for politiske og administrative beslutninger.
- Evalueringerne bidrager primært med at kvalificere eksisterende viden, mens de i mindre grad producerer egentlig ny viden.
- Rutineprægede evalueringer og evalueringer, hvor sigtet alene er kontrol, bør overvejes erstattet med andre ledelsesværktøjer som fx monitorering, ledelsesinformationssystemer og interne kontroller, i det omfang sådanne ledelsesværktøjer er billigere at anvende.
- De budgetmæssige forudsætninger for evalueringernes anbefalinger bør indgå som grundvilkår for evalueringen, såfremt disse er afklarede.
- Ministerierne bør gøre evalueringerne mere tilgængelige for offentligheden ved at offentliggøre dem på internettet, eventuelt samlet på én hjemmeside.
- Rigsrevisionen: Beretning om statens anvendelse af evalueringer
  - <http://www.folketinget.dk/BAGGRUND/statsrev/1404.htm#I>

# Beretning om statens anvendelse af evalueringer

## Rigsrevisionen

- *Er kvaliteten af evalueringerne tilfredsstillende?*
- Kvaliteten af evalueringerne er generelt tilfredsstillende, og evalueringerne har en faglig kvalitet, der gør dem egnede som grundlag for beslutninger.
- Forvaltningerne bør være omhyggelige med at vurdere relevansen af de enkelte evalueringsspørgsmål. Det skyldes, at evalueringerne bliver dyrere, hvis evalueringerne skal udvides med flere spørgsmål i løbet af processen.
- Det vil styrke evalueringernes anvendelighed som beslutningsgrundlag, såfremt fordele og ulemper ved de anvendte metoder, grænserne for tolkningen af data samt eventuelle samfundsmæssige effekter omtales i evalueringerne.
- Det vil styrke evalueringernes troværdighed, såfremt evalueringskriterierne fremgår eksplicit af evalueringerne.

# Forskelle på eksterne og interne evalueringer i organisationer

<p>Evaluators</p>	<p><b>EKSTERNE:</b>          Professionelle evaluators, konsulenter</p>	<p><b>INTERNE:</b>          Organisationens egne medarbejdere</p>
<p>Stor afstand til organisationen</p>	<p>Traditionel ekstern evaluering rettet mod proces og resultater</p>	<p>Selvstændig enhed i organisationen – ofte med egen kultur</p>
<p>Lille afstand til organisationen</p>	<p>Typisk udviklingskonsulenter ol.</p>	<p>Udgør selve kernefunktionen i interne evalueringer – som udføres på en række områder og niveauer i organisationen sammen med andre opgaver</p>
<p>Governance/social kontrol funktion</p>	<p>Evalueringer udføres for tredjepart (myndighed) med sigte på kontrol og dokumentation af processer og forløb</p>	<p>Evalueringer fungerer som redskab til organisationsudvikling, en særlig feedback mekanisme og som redskab til intern organisationspolitik. Meget få erfaringer med mere langsigtede konsekvenser</p>
	<p>Finn Hansson LPF</p>	<p>11</p>

# interne evalueringer i organisationer

## ■ problemer for interne evalueringer:

- Den interne usynlighed kan hænge sammen med at interne evalueringer ofte er tæt sammenvævet med andre elementer og redskaber til organisationsudvikling.
- har fået tildelt en rituel rolle der isolerer evalueringen fra organisationens udvikling,
- den manglende tradition og ofte en politisk-organisatorisk interesse for ikke at offentliggøre resultater af interne evalueringer betyder vanskeligheder med at udveksle erfaringer på tværs af organisationer,
- Uden offentliggørelse kan interne evalueringer kun i meget begrænset omfang indgå i en eksisterende offentlig og faglig debat og en konsekvens heraf er, at der hersker der en udbredt mangel på viden om interne evalueringer omfang og udbredelse.

---

# Løbende brug af evalueringer i organisationer – Lake Wobegon effekten

Lake Wobegon effekten er en samlebetegnelse for en række forhold, som har vist sig når man bruger en evaluering eller test igen og igen.

På et tidspunkt udhules metoden, fordi de testede personer over tid på forskellig vis udviser en adfærd, der ikke svarer til den normalfordeling af adfærd/besvarelser, der er metodens grundlag og forudsætning. Det kan være simple forhold som at svarpersoner systematisk overvurderer (eller undervurderer) forskellige forhold, og at testpersoner lærer - eller ligefrem som i forhold til færdighedstests i amerikanske skoler - uddannes i at kunne besvare testspørgsmål.

Resultatet er at vi producerer nogle resultater, der mindre og mindre kan bruges i den retning vi oprindeligt antog

# Forskellige perspektiver på brug af evalueringer i organisationer

- POLITISK ANVENDELSE (SOCIAL ENGINEERING),
  - anvendelse gennem den systematiske brug af videnskabelig viden til omsætning i forandringer/forbedringer i sociale sammenhænge
- KLASSISK ORGANISATIONSTEORI,
  - evalueringer redskab til effektivisering og rationalisering af processer i organisationen
- POLITISK ANVENDELSE,
  - evalueringer bruges først og fremmest som politisk 'ammunition', legitimerende standpunkter og beslutninger i og udenfor organisationen.
- ORGANISATIONSKULTUREL ANVENDELSE,
  - evalueringer gennemføres ikke primært for at deres resultater skal anvendes men til udbygning af organisationens eget billede, som en del af kulturen eller som ritual.
- ORGANISATORISK LÆRING ANVENDELSE,
  - evalueringer indgår i organisationens samlede procesforløb og til at udvikle både interne og eksterne processer, til kvalitetsudvikling og kvalitetsmål.

# Perspektiver på brug af evalueringer i organisationer

- Evalueringer er et godt værktøj, der får organisationen til at 'se på sig selv' og justere sine handlinger,
- Evalueringer baseres på fortidens hændelser, på det der er sket, og kan derfor ikke opfange det nye, det ukendte,
- Evalueringserfaringer bør udveksles mellem organisationer,
- Evalueringer disciplinerer organisationen og dens medarbejdere ('kun tal tæller')
- Brug af evalueringsviden i organisationer kan føre til at anden form for viden som erfaringsbaseret, kvalitativ viden undertrykkes.

## Nogle referencer

- Barkman, C. & Følster, S. (1996). *Kan myndigheder utvælde sig sjælva?. Rapport till expertgruppen för studier i offentlig ekonomi*. Stockholm: Fritzes.
- Dahler-Larsen, Peter (2004). *Evaluering og magt*. Aarhus Universitetsforlag, Århus.
- Hansson, Finn (2006). Organizational Use of Evaluations: Governance and Control in Research Evaluation. *Evaluation* , vol.12, (no.2)
- Maxwell, N. L. & Lopus, J. S. (1994). The Lake Wobegon Effect in Student Self-Reported Data. *The American Economic Review Papers and Proceedings of the Hundred and Sixth Annual Meeting of the American Economic Association*, 84, 201-205.
- Mouritsen, J. (1997). *Tællelighedens regime. Synlighed, ansvarlighed og økonomistyring gennem mål og rammer i statslige institutioner*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag
- Rigsrevisionen: Beretning om statens anvendelse af evalueringer , <http://www.folketinget.dk/BAGGRUND/statsrev/1404.htm#I>
- Vedung, Evert (1997). *Public policy and program evaluation*. Transaction Publishers, New Brunswick.
- Vedung, Evert (1991). *Utvärdering i politik och förvaltning*. Studentlitteratur, Lund.