

# Proaktiv Brugerevaluering

**Præsentation af en praktisk anvendelig brugerevalueringsmodel  
og diskussion af metodiske og demokratiske problemstillinger**

*Redigeret arbejdspapir fra Nordisk Statskundskabs konference  
September 2002*

## **Forord**

Dette papir er udarbejdet på baggrund af mit arbejde med brugerundersøgelser, evalueringer og demokratiproblematikker de seneste år. Papiret præsenterer brugerundersøgelser, evaluering og demokrati i en integreret tankegang, dels på teoretisk niveau og dels på praktisk plan, hvor der præsenteres en praktisk gennemførlig model til brugerevaluering.

Denne udgave er en redigeret version af det papir, der blev præsenteret på evalueringsworkshoppen på Nordisk Statskundskabs konference d. 15-17 august 2002 på Aalborg Universitet. Jeg takker opponenteren Evert Vedung for hans meget konstruktive kritik af papiret samt de øvrige workshopsdeltageres kommentarer. En del af kommentarerne er nu indarbejdet i denne version.

Århus d. 12. september 2002

Jesper Pedersen

## Indholdsfortegnelse

<b>INDLEDNING</b> .....	<b>2</b>
<b>LÆSEVEJLEDNING</b> .....	<b>2</b>
<b>BEHOVET FOR PROAKTIV BRUGERINVOLVERING</b> .....	<b>3</b>
<b>EN FORMATIV OG FREMADSKUENDE EVALUERINGSMETODE</b> .....	<b>5</b>
<b>DEMOKRATISKE PROBLEMSTILLINGER</b> .....	<b>6</b>
METODENS DEMOKRATISKE GRUNDLAG .....	7
<b>PRÆSENTATION AF DEN PROAKTIVE EVALUERINGSMETODE</b> .....	<b>9</b>
SÅDAN KAN MAN GØRE .....	11
ERFARINGER OG ANBEFALINGER.....	13
<b>YDERLIGERE OPLYSNINGER</b> .....	<b>15</b>
LITTERATURLISTE .....	15
FORFATTER .....	15
ARBEJDSGRUPPE OM BRUGEREVALUERING .....	15

## Indledning

Brugerundersøgelser anvendes naturligvis til at høre og indhente brugernes holdninger og ønsker. Samtidig anvendes brugerundersøgelser ofte til at skabe legitimitet og vise udadtil, at man har spurgt brugerne, og de dermed har fået indflydelse på den service, de er brugere af. Brugerundersøgelser må nødvendigvis også tænkes ind i en demokratisk sammenhæng, nemlig hvordan man har tænkt sig at involvere brugerne, og ikke mindst hvordan involveringen skal påvirke indretningen og udførelsen af den offentlige service. Samtidig bør brugerundersøgelser gøres smidige og anvendelige, således at de er ressourcevenlige og initierer konstruktive udviklingstiltag i stedet for udelukkende at have fokus på fejlfinding og kontrol. I oplægget præsenteres et evalueringsredskab, der giver et bud på, hvordan man i praksis kan anvende brugerinvolvering konstruktivt i udviklingen af den offentlige service.

## Læsevejledning

Hvis man kun er interesseret i, hvad evalueringsmodellen går ud på og hvordan man kan gennemføre en proaktiv brugerevaluering kan man springe direkte til kapitlet ”Præsentation af den proaktive evalueringsmetode” og underkapitlet ”Sådan kan man gøre”. Hvis man er interesseret i brugerevalueringsspørgsmål, definitioner og bagvedliggende demokratiske problemstillinger kan man læse

kapitlerne ”Behovet for proaktiv brugerinvolvering”, ”En formativ og fremadskuende evalueringsmetode” og ”Demokratiske problemstillinger”. Til sidst præsenteres en litteraturliste, oplysninger om forfatter og en arbejdsgruppe om brugerevaluering i kapitlet ”Yderligere oplysninger”.

## Behovet for proaktiv brugerinvolvering

Opgaver flyttes fra stat til kommuner, beslutningskompetencer flyttes ud på de enkelte institutioner, brugerbestyrelser etableres og borgere inddrages i stigende grad, f.eks. i fysisk planlægning. Proaktiv brugerinvolvering spiller en central rolle i denne proces. Det kan give udbydere af offentlig service indblik i den måde servicen modtages på af brugerne, og brugernes medvirken kan bidrage til udvikling af den offentlige service. Ledelse og medarbejdere får således et redskab til at lytte til brugerne, mens brugerne får en kanal, hvorigennem de kan komme med deres forslag. I bedste fald kan proaktiv brugerinvolvering skabe mere engagerede og tilfredse brugere, større ejerskab i forhold til servicen, og mindre afstand mellem borgere og den offentlige producent, da borgernes egne idéer indgår i evalueringen og udviklingen af servicen.

Der er behov for at involvere borgere og brugere mere nuanceret i kvalitetsudviklingen – og på en anden og konstruktiv måde. Alle problemstillinger kan *ikke* defineres præcist eller skilles fra andre problemstillinger. Der er således ikke altid klare kriterier for, hvornår den optimalt bedste løsning er tilvejebragt. En vurdering vil altid være normativ, hvorfor der vil være forskellige mulige løsninger på en lang række problemstillinger. Proaktiv brugerinvolvering foregår gennem dialogiske processer, hvor borgere og brugere får mulighed for at give deres oprigtige vurdering af kvaliteten og give et konstruktivt og realistisk input til udviklingen af den offentlige service. I et spørgeskema vil det eksempelvis være foruddefineret, hvad brugerne har mulighed for at svare på. Således risikerer man ved spørgeskemaer at udelade de spørgsmål, som er vigtigst for brugerne. Dialogen i proaktiv brugerinvolvering er fuldstændig åben, og det er i princippet brugerne, der bestemmer, hvad der skal på dagsordenen. Omvendt er det sværere at behandle brugernes udsagn, fordi de ikke er styret af en på forhånd fastlagt spørgeramme. Kunsten er at få brugerne til at operationalisere udsagnene ved at involvere ledelse og medarbejdere uden alt for meget analyse og tolkning fra evaluators side.

Proaktiv brugerinvolvering er et godt supplement til de ofte kvantitative bruger- og medarbejdertilfredshedsundersøgelser, som har været dominerende det seneste årti. Tilfredshedsundersøgelser er tilbageskuende og har selvsagt fokus på tilfredshed og giver sjældent konkrete bud på, hvad der kan gøres bedre og hvilke nye tiltag der evt. kan sættes i værk. Proaktive og procesorienterede evalueringer er tilgængelig fremadskuende og har fokus på at indhente konkrete bud på, hvordan man fremover kan indrette en given service. Det kan være meninger om alt lige fra kantinemad, den daglige omgangstone til spørgsmål omkring organisering og politiske prioriteringer. Input indhentes

i interaktive processer mellem brugere, medarbejdere og ledelse (samt evt. politikere), således at realistiske og konstruktive forslag i fællesskab udvikles. Urealistiske forslag sies fra, og begrundelser herfor accepteres så vidt muligt af forslagsstilleren.

Det er nødvendigt at se proaktiv evaluering som et *supplement* til de dominerende summative og kontrolorienterede styrings- og evalueringsværktøjer, i stedet for at bringe dem på banen i den evindelige kritik af managementgørelsen af den offentlige sektor. Dette fører kun til udgravning af ideologiske skyttekrave, hvor den samfundsvidenskabelige elite som oftest anvender en naturvidenskabelig tilgang forsvarer sig mod de angribende etnografer, humanister og postmodernister. I stedet bør der bygges bro mellem de forskellige traditioner.<sup>1</sup> Brugerinvolvering er en svær øvelse og det kræver systematik og sammenhæng med andre styringsværktøjer, hvis deltagelsen skal føre til mere end blot deltagelsen i sig selv. Samtidig er medarbejdere på front- og ledelsesniveauer også en væsentlig del af evalueringsaktiviteterne. Derfor er der i proaktiv brugerinvolvering også tale om involvering af medarbejdere og ledelse.

Spørgsmålet er hvordan proaktiv brugerinvolvering kan hænge sammen med de øvrige kvalitets- og kontrolredskaber, den offentlige sektor traditionelt anvender. Her tænkes f.eks. på målstyring og arbejdet med virksomheds- eller handlingsplaner. Idéen er, at værdier der tilvejebringes fra borgere og brugere kan bruges i udarbejdelsen af målsætninger i eksempelvis institutionernes og videre i forvaltningers virksomheds- eller handlingsplaner, og igen videre i kommunens kommuneplan. Det viser sig ofte, at borgere og brugere peger på forhold som et spørgeskema eller et semi-struktureret interview ikke ville kunne opfange. Der peges derved på områder, som kan udvikles og mere kvalitativt opfylde brugernes behov.

Der ligger også et demokratiperspektiv i proaktiv og procesorienteret evaluering. Gennem involvering kan borgere og brugere gøres ansvarsbevidste og stille realistiske krav. Involvering kan betyde, at borgere og brugere begynder at tage ansvar i stedet for blot at overlade ansvaret til den offentlige sektor og stille uendelig krav. Derfor er proaktive og procesorienterede evalueringsmetoder nært beslægtede med empowerment idéen, nemlig at individer og grupper sættes i stand til at styrke og udvikle deres handlings- og indflydelseskapacitet. Tænkt i et målstyringsperspektiv styrkes demokratiet også derved, at borgere og brugere inddrages aktivt i målformuleringsprocessen. Det kvalificerer den offentlige sektors mål – specielt på det niveau, hvor involveringen finder sted.

Det springende punkt for udvikling af servicen og skabelse af ejerskab via disse metoder er, om de kædes direkte sammen med den fremtidige indretning af den offentlige sektor. Hvis resultaterne

blot samler støv i lange konsulentrapporter, virker det som gift for senere brugerinvolvering. Netop derfor er proaktiv brugerinvolvering så perspektivrig. Her kædes proaktiv brugerinvolvering sammen med målstyring – eller det som vi kender fra nogle kommuner som virksomhedsplanlægning.

En af de mange udfordringer i at få bragt metoden ned på dagligdagsniveau og i et realistisk omfang, er at sikre et minimum af konstruktiv involvering af de relevante parter. Håbet er ikke en fuldendt demokratisk involvering, men at supplere det repræsentative demokrati med proaktive dialogmetoder, der kan få brugere og medarbejdere til at forholde sig både kritisk og konstruktivt i deres vurdering af og bidrag til udviklingen af den offentlige service. Til dette formål bliver anvendes metoder, som tilskynder deltagerne til at tage udgangspunkt i ”det som allerede fungerer” i stedet for udelukkende at tale om det, som er problemfyldt og de fejl vi af og til begår.

## **En formativ og fremadskuende evalueringsmetode**

Proaktiv brugerevaluering er progressiv og har fremskridt og udvikling i sigte. Det er en formativ evaluering, der har *proces* som omdrejningspunkt. De processuelle aspekter kan både være af samspilsmæssig, organisatorisk og prioriteringsmæssig karakter. Målet i proaktiv evaluering er at *forme* og udvikle en indsats. I brugerevalueringen vil man få et indblik i brugernes bedømmelse af indsatsen, men det proaktive element fordrer først og fremmest fokus på udvikling frem for bedømmelse af en given indsats, og er således fremadskuende (*ex ante*).

Proaktiv evaluering er således overvejende en *ex ante* evaluering. *Ex ante* evalueringer kan finde sted i planlægningsfasen til at fastsætte mål og midler til udførelsen af en given indsats eller til udredning af, hvordan et givet problem bedst muligt løses. Proaktiv evaluering har dog som udgangspunkt ikke fokus på løsning af problemer (f.eks. sygefravær), men tager udgangspunkt i det der virker (f.eks. hvad der gør, at man kommer på arbejde, i stedet for hvilke forhold der gør, at man melder sig syg).<sup>2</sup> Når der skrives, at proaktiv evaluering overvejende er en *ex ante* evaluering skyldes det, at evalueringsmetoden følger princippet om, at det er brugerne, der sætter dagsordenen. Hvis det ikke lykkes at skabe en konstruktiv stemning, eller der er et bestemt problem, som brugerne vil have løst, må der tages hensyn til det. I denne situation bedes brugerne om at komme med forslag til, hvordan problemet kan løses.

Proaktiv evaluering afløser eller (helst) supplerer den *tilbageskuende* evaluering. Den gængse opfattelse af evalueringer er netop, at evalueringer er tilbageskuende, dvs. efterhåndsbedømmende

---

<sup>1</sup> I dette papir tages der udgangspunkt i de forskellige demokratiteoretiske traditioner. Se kapitlet omhandlende ”Demokratiske problemstillinger”.

(ex post). Evert Vedung definerer således evaluering som ”systematisk retrospektiv vurdering af udfald, præstationer og processer i offentlig virksomhed – som tilsigtes at spille en rolle i praktiske handlingssituationer.”<sup>3</sup> I ex post evalueringer kan politikken være vedtaget, men behøves ikke at være afsluttet og implementeret endnu. Det vil sige, at det er tilstrækkeligt, at politikken er vedtaget, delvist eller helt implementeret, for at det kaldes en ex post analyse.

Proaktiv evaluering afviger fra denne definition, fordi der er fokus på udvikling og hvordan man fremover kan indrette og forme en given indsats. Antagelsen er at undersøgelse og forandring ikke adskilles. Tværtimod er antagelsen, at når evalueringen igangsættes, så igangsættes forandringen. Ofte anvendes proaktiv evaluering inden for et bestemt og fastsat politikområde, men proaktiv evalueringer kan også involvere politikere og derfor også være et aktiv i politikformuleringen. Som minimum er proaktiv evaluering en del af målformuleringsprocessen og formningen af en given indsats. Således er der ikke tale om efterhåndsbedømmelse i proaktiv evaluering, men man kan komme ud for, at brugerne tydeligt bringer en efterhåndsbedømmelse af en given aktivitet på bordet, som man ikke kan undgå at tage notits af. Her er det vigtigt, at man i den proaktive evaluering ikke er tilfreds med efterhåndsbedømmelsen, men spørger brugere, medarbejdere og ledelse, hvordan man styrker og udvikler det, der bringes på banen i efterhåndsbedømmelsen.

## Demokratiske problemstillinger

Bemærk, at ordet *involvering* anvendes i stedet for *inddragelse*. Ordet *involvering* anvendes bevidst for at bryde med den liberale og managementorienterede opfattelse af brugerinddragelse og brugerundersøgelser, nemlig at borgere og brugere gennem afstemning, bestemmer hvordan en indsats skal indrettes. Det sker enten via politiske valghandlinger eller kvantitative tilfredshedsundersøgelser, som angiver procentandele af, hvor mange der er tilfredse med henholdsvis de politikere, der er på valg eller de indsatser, der er udsat for tilfredshedsmålinger. Proaktive evalueringer har et mere vidtrækkende demokratisk sigte. Borgere og brugere skal ikke blot inddrages, men involveres og engageres i udformningen og udviklingen af den offentlige service.

Proaktiv evaluering kan både anvendes på politisk og institutionelt niveau. På politisk niveau kan proaktiv evaluering være medvirkende til at forme politikformuleringen og prioriteringen af den offentlige indsats, mens proaktiv evaluering på institutionelt niveau kan være med til at forme indsatsen inden for en given fastsat politisk ramme. Med det samme skal det siges, at proaktiv evaluering

---

<sup>2</sup> Inspireret af den værdsættende eller tilskyndende metode ”Appreciative inquiry”. Læs mere herom i kapitlet ”Præsentation af den proaktive evalueringsmetode”.

<sup>3</sup> Evert Vedung: ”Utvädering i politik och förvaltning”, Studentlitteratur, 1991, s. 33 (oversat)

ring indtil videre er udviklet på institutionelt niveau. Det er umiddelbart lettere at gennemføre en proaktiv evaluering på institutionelt niveau, fordi rammerne er fastsatte og antallet af brugere er begrænset. På politisk niveau vil det være mere komplekst at gennemføre proaktiv evaluering, fordi politikområderne og interessenterne er omfattende, hvorfor åbne dialogiske processer vil være meget ressourcekrævende. Derfor er det oplagt at fastsætte et konkret tema eller politikområde, hvis man vil gennemføre proaktiv evaluering på politisk niveau.

Alt efter hvilket politisk eller institutionelle niveau, evalueringen gennemføres på, kan der være tale om borger- eller brugerinvolvering. Her skelnes mellem medborgere og brugere. På det politiske niveau, hvor borgerne kan være med til at forme de politiske rammer, er der tale om involvering af medborgere. På et lidt lavere niveau, hvor temaet f.eks. kan være udviklingen af et byområde, er der tale om involvering af medborgere, der bor i området. Her nærmer vi os brugerbegrebet, nemlig brugere af et bestemt politikområde. Mere konkret bliver det når vi taler om brugere af en bestemt offentlig service. Det kan f.eks. være brugere der af og til anvender biblioteket eller mere faste og daglige brugere af institutioner, fx forældre til børnehavebørn eller brugere på et aktiveringssted. Evalueringsmodellen der senere præsenteres i dette papir er udviklet på et jobcenter, hvor der er daglige brugere tilknyttet, men metoden kan også bruges til involvering af medborgerne. Det kræver dog at temaet for involveringen er fastsat på forhånd, hvis man skal have noget konstruktiv ud af involveringen.

## Metodens demokratiske grundlag

Proaktiv evaluering tager sit demokratiske udgangspunkt i det deliberative demokrati formuleret af Jürgen Habermas og videreudviklet af Erik Oddvar Eriksen og Bo Rothstein.<sup>4</sup> Den deliberative demokratiteori kombinerer principperne om fællesskab og individualitet, nemlig at staten skal behandle borgerne med lige omtanke og respekt. Kombinationen består af et liberalt ideal om forskellighed og et kommunikativt ideal om lighed.

Ifølge det liberale ideal har borgerne ret til at have forskellige værdier og livsmål. Følgende grundprincipper skal derfor følges:

- Der skal være respekt for individuelle valg af livsprojekter
- Man skal tolerere hinandens forskellighed
- Flertal må ikke tryne mindretal
- Der skal være beskyttelse mod overgreb på borgerne

---

<sup>4</sup> Se Bo Rothstein: "Hvad bör staten göra? Om välfärdsstatens moraliska och politiska logik", SNA Förlag, 1994 samt bl.a. Erik Oddvar Eriksen og Jarle Weigård: "Det deliberative demokrati", LOS-senter Notat 9711, 1997

Det kommunikative ideal lægger vægt på det fælles bedste, nemlig at:

- Borgerne skal stilles lige for at være lige frie
- Staten definerer det fælles bedste

Det deliberative demokrati afviger fra ideén om det fælles bedste, fordi det fælles bedste kan gå ud over den enkeltes livsprojekts udfoldelsesmuligheder og princippet om forskellighed. Derimod skal staten sikre de såkaldte sociale rettigheder, nemlig at:

- Kompensere for folks manglende formåen
- Reducere fysiske, sociale og økonomiske barrierer
- Forsyne folk med reelle valgmuligheder

Hvis det liberale ideal alene følges, vil fysiske, sociale og økonomiske barrierer begrænse borgernes udfoldelsesmuligheder og valg af livsprojekt. Derfor bør de to idealer kombineres for at give borgerne et godt udgangspunkt til at forme deres liv.

Hvordan kan de to idealer så udfoldes? Det skal de gennem de politiske og demokratiske rettigheder, som indeholder medbestemmelse over fælles anliggender og er rettet mod individet som medlem af fællesskabet. Det skal sikre lige og frie muligheder for at ændre rammebetingelser for befolkningens udfoldelsesmuligheder. Rammebetingelserne må dog så vidt muligt ikke anvendes til at indskrænke andres rettigheder. Afvigelser kræver argumentation, og det er netop argumentationen, der er i centrum i det deliberative demokrati. Borgerne har mange forskellige bud på, hvor meget og hvad der skal omfordeles. Efterspørgslen er enorm, men det er ressourcerne ikke. Derfor må man gå efter de *gode beslutninger*. Gode beslutninger fremkommer gennem en proces, hvor alle relevante parter har haft en mulighed for at udtrykke sig, og hvor der er skabt så stor respekt omkring den trufne beslutning som muligt. En norm er kun gyldig, hvis alle berørte kan acceptere de konsekvenser og side-effekter, som den generelt kan forventes at have for tilfredsstillelsen af alles interesser. Derfor bør beslutninger som minimum indeholde gensidige acceptable begrundelser.

Det deliberative demokrati bygger videre på det repræsentative demokrati, idet man har indset, at det er praktisk umuligt at have en alle-omfattende dialog, hvor alle argumenter bag beslutninger er accepteret. Derfor vælges politikere til at tage disse beslutninger. Politikernes rolle er da at sikre, at borgerne involveres i beslutningsprocessen, sådan at der skabes accept i samfundet bag de trufne beslutninger. Politikeren skal udsætte sine egne argumenter for diskursiv afprøvning og sektorspørgsmål skal ses i en bred sammenhæng i stedet for at politikerne optræder som driftsledere. Proaktiv borger- og brugerinvolvering kan her anvendes som supplement til det repræsentative demokrati, for at sikre at politikformulering udsættes for diskursiv afprøvning.

Forvaltningen kan anvende forskellige styringsmetoder blot forvaltningen legitimerer sine præferencer i forhold til andre aktører, og sætter sig ud over snævre sektorinteresser. Inden for rammebetingelserne skal forvaltningen legitimere sine præferencer overfor brugerne. Omvendt er forvaltningens rolle også at sikre, at brugerne får en reel mulighed for at påvirke udformningen af de politiske rammebetingelser, de er underlagt. Her er det, at proaktiv brugerinvolvering spiller den væsentligste rolle.

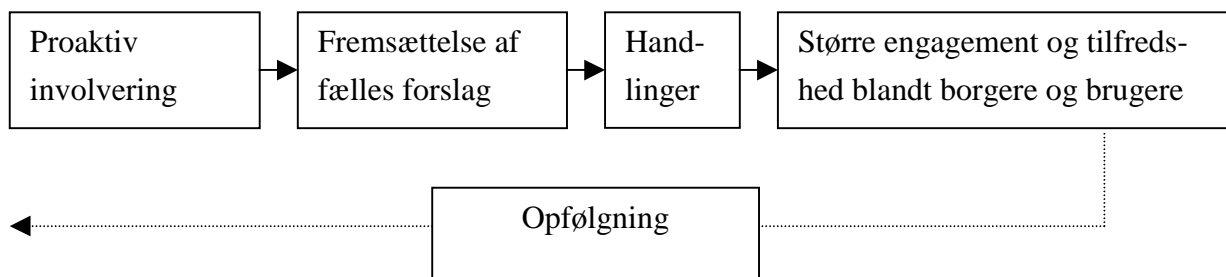
Proaktiv evaluering skal så vidt muligt opfylde følgende demokratiske principper:

- At give reel indflydelse til brugere og borgere
- At gennemføre involveringen i respekt for alle brugere. Alle berørte skal så vidt muligt kunne acceptere resultaterne
- At involveringen ikke fungerer som ”lynafløder”. Resultaterne skal afspejles i institutionernes dagligdag, virksomhedsplaner mv., og anvendes i den samlede diskursive proces i lokalsamfundet
- Involvering skal på samme tid sætte fokus på såvel individuelle valgmuligheder som fællesskabet.

## Præsentation af den proaktive evalueringsmetode

Der er forskellige metoder på markedet til at involvere borgere og brugere i evaluering og udvikling af den offentlige sektor. Den metode, som præsenteres her, kombinerer kendte metoder på en ny måde, og den er forsøgt tilpasset de relativt begrænsede ressourcer, offentlige organisationer ofte har til denne type aktiviteter. Det gøres ved at begrænse timeforbruget og ved at involvere medarbejdere i processen, sådan at de er i stand til at videreføre den nye form for interaktion, der er skabt mellem brugere og medarbejdere.

Brugerinvolveringen kombineres med handlingsplanlægning. Derved øges chancerne for, at evalueringens resultater bliver omsat til planer. Ydermere øger den proaktive tilgang til planlægning chancerne for, at planerne omsættes til handling og ikke blot samler støv på en hylde.



Metoden er en sammenkobling af BIKVA-metoden (BrugerInddragelse i KVA-tetsudvikling)<sup>5</sup> og AI-metoden (Appreciative Inquiry også kaldet ”værdi-sættende undersøgelse” eller ”den tilskyndende metode”)<sup>6</sup>.

BIKVA-metoden er et redskab til at inddrage brugerne aktivt i vurderingen af den offentlige service. Medarbejdere, ledelse og evt. politikere inddrages ligeledes aktivt med henblik på at omsætte processen til handlinger. Man kan sætte et særligt tema for brugerinddragelsen eller simpelthen tage udgangspunkt i den service, brugerne er brugere af. Gennem aktiv brugerinddragelse kan man forholdsvist enkelt indsamle og operationalisere brugernes udsagn til handlinger, der er til gavn for udviklingen af den offentlige service.

AI metoden anvendes normalt til medarbejder- og organisationsudvikling. Formålet med også at anvende AI metoden til brugerinvolvering er at skabe et mere konstruktivt og positivt udgangspunkt for gruppeinterview med en til tider yderst kritisk brugergruppe. Hvor traditionelle interview med brugere ofte fører til en problemorienteret samtale tager denne metode udgangspunkt i det der virker. I stedet for at finde de aktuelle problemer og finde ud af hvordan man skal undgå dem i fremtiden, lader man brugere og medarbejdere formulere deres egne succes historier, og herudfra skabe et fælles værdigrundlag og herudfra formulere organisationens fremtidsvisioner.

Med AI metoden anvendes derfor en helt anden interviewteknik end den vi kender fra de kvalitative problemorienterede interviewteknikker, som traditionelt anvendes i den vestlige verden. Hvor traditionelle interview ofte fører til en problemorienteret samtale tager denne metode udgangspunkt i det der virker og det vi er gode til.

Kort fortalt går interviewteknikken ud på, at man tager udgangspunkt i *de bedste oplevelser*. I forhold til **medarbejder- og organisationsudvikling** kunne det f.eks. være spørgsmål om ...

- Hvad er de bedste oplevelser du har i forbindelse med dit arbejde?
- Hvordan er de bedste oplevelser med til give dig energi og overskud?
- Hvad gør det muligt?
- Hvad kan vi alle lære om det der giver energi og overskud i hverdagen ud fra dine oplevelser?

I forhold til **brugerinvolvering** kunne det f.eks. være spørgsmål om ...

---

<sup>5</sup> Hanne Kathrine Krogstrup: ”Brugerinddragelse i kvalitetsvurdering af sociale indsatsområder” i Nordisk Sosialt Arbeid 2/1996

<sup>6</sup> Carsten Hornstrup og Jesper Petersen: ”Appreciative Inquiry – En konstruktiv metode til positive forandringer”, 2001

- Hvad er de bedste oplevelser du har i forbindelse med at komme her på institutionen?
- Hvordan kan vi få mere af det?
- Hvordan kan vi lære af det?
- Hvordan kan servicen blive endnu bedre?

Følgende eksempel illustrerer AI spørgsmål i en kursusevaluering:

1. Hvad har især gjort indtryk på jer fra undervisningen – hvilke episoder, udsagn, opgaver etc. husker I bedst?
2. Hvilke artikler har være de bedste for jer?
3. Hvordan vil I beskrive jeres egen udvikling i løbet af kursusperioden?
4. Hvilke forhold er kommet til at fylde mere i jeres dagligdag, og hvilke forhold fylder mindre?
5. Hvilke opgaver, er det blevet lettere for jer at gå ind i?
6. Hvis I skulle tage kurset om igen, hvad skulle I da gøre anderledes, og hvad ville I ønske underviserne, ville gøre anderledes.
7. Hvad har jeres arbejdsgivere gjort, som har gjort det muligt for jer at omsætte jeres nye viden i praksis?
8. Hvad har de øvrige kursister især bidraget med, som har gjort læring muligt for jer?<sup>7</sup>

Ved brug af AI-metoden får man skabt et konstruktivt forløb, hvor deltagerne initieres til at komme med ytringer, som kan bruges fremadrettede i udviklingen af servicen. AI har sine teoretiske rødder inden for psykologien med betragtninger om, at hvert individ danner sit eget billede af virkeligheden og hvorledes denne burde se ud. Tankegangen er, at bag hvert oplevet problem, findes en frustreret drøm om, hvordan forholdene burde se ud. Og det er disse drømme frem for problemet, man skal tage fat i.

### **Sådan kan man gøre<sup>8</sup>**

Selve evalueringen foregår gennem fire dialog- og læringsprocesser her eksemplificeret på en kommunal institution. Først inviteres brugerne af den offentlige ydelse til et åbent dialogmøde, hvor de deles op i grupper. Her drøfter de institutionens service og kommer med forbedringsforslag. Der bruges som nævnt en metode, som får deltagerne til ikke blot at fokusere på problemer – en uheldig

---

<sup>7</sup> Carsten Hornstrup og Jesper Petersen: "Appreciative Inquiry – En konstruktiv metode til positive forandringer", 2001

<sup>8</sup> Hentet fra pjecen: "Brugerne i fokus - Deltagerorienteret evaluering og virksomhedsplanlægning i en kommunal sammenhæng", December 2001, DMA/Research og Nellemann Konsulenterne.

tendens i mange evalueringer – men først og fremmest på, hvad der er godt nu, og hvordan man får mere af det. Dialogmødet afsluttes med en liste af konstruktive forbedringsforslag.

Dernæst præsenteres frontpersonalet og senere ledelsen for resultaterne i anonymiseret form. På begge disse dialogmøder drøftes forbedringsforslagene, og personalet og ledelsen identificerer muligheder for at imødekomme forslagene. Forslagene kædes undervejs sammen med forslag til aktiviteter. Involveringen afsluttes i en konsensus workshop, hvor brugerrepræsentanter, frontpersonale og ledelse udarbejder en samlet handlingsplan. Det er helt centralt, at brugere, frontpersonale og driftsledelsen oplever, at de er en del af processen og dermed har fælles ejerskab til planerne. Endvidere er det vigtigt, at man hele tiden holder fast i, hvad brugerne har sagt.

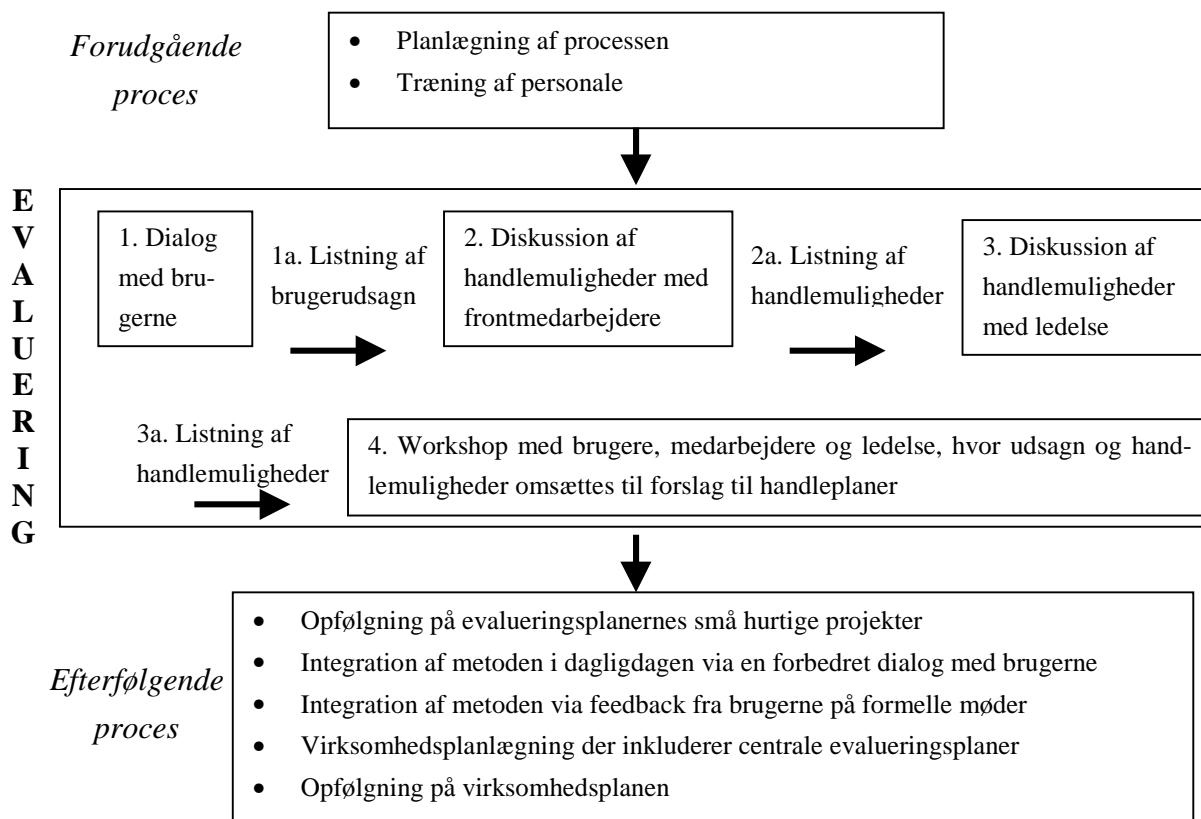
Handlingsplanerne indeholder overvejende ”hurtige små” aktiviteter for det næste års arbejde på institutionen. Et fåtal kræver mere udredning, som involverer centralforvaltningen og andre afdelinger. De mest centrale handlingsplaner indarbejdes efterfølgende i institutionens overordnede virksomhedsplan. Metoden indeholder også redskaber til at lave konkrete og detaljerede virksomhedsplaner, hvor mål, succeskriterier, målemetoder mm. kædes systematisk sammen.

Eksempler på elementer i en handlingsplan udsprunget fra en evaluering på et Jobcenter:

Brugernes forbedringsforslag	Løsningsforslag fra personale og ledelse	Umiddelbar handling	Ansvar & start
For lang kø i frokostpausen: flere ekspedienter eller forskudte pauser	Overvej fordele og ulemper ved at holde forskudte frokostpauser	Projektmøde	Sørensen indkalder i December
Tonen: Man ønsker kommunikation på <u>lige fod</u> . ”Vi er alle voksne mennesker”	Vær meget bevidst om at tiltale folk på en ordentlig måde. Sig negative ting på en ”positiv” måde brugere i mellem og brugere og personale indbyrdes	Tages op på værkstedsmøderne	Projektlederne igangsætter det nu
Kommune og vejledere skal tale mere sammen, så man ikke får problemer med at få udbetalt aktiveringspenge – til tiden	Udstationer evt. en socialrådgiver på institutionen med beslutningskompetence. De ansvarlige på kommunen får telefontid for eksempel på første og anden udbetalingsdag	Ledelse bringer problemstilling videre i systemet	Ledelsen starter en dialog indenfor de næste 6 måneder

Den efterfølgende proces har både uformel og formel karakter. Det uformelle består i, at medarbejderne under evalueringen er blevet trænet i at lytte til brugerne, hvilket kan bruges i den daglige kommunikation. Det formelle består i, at der gennemføres opfølgingsmøder, f.eks. en gang om måneden eller i kvartalet, og at personalet sikrer små hurtige succeser. På den måde føler brugerne, at deres indsats bærer frugt. Derudover indskriver ledelsen nogle af handlingsplanerne i virksomhedsplanen, og f.eks. et år efter gentages evalueringen. Evalueringen følger både op på virksomhedsplanen og indhenter forslag til nye handlinger.

En typisk evalueringsproces kan forløbe følgende måde:



## Erfaringer og anbefalinger<sup>9</sup>

**Evaluator.** Det er vigtigt, at evaluator er trænet i interviewteknik og kan abstrahere fra sin egen mening om sagen. For at sikre en vis grad af åbenhed hos deltagerne bør evaluator som minimum hentes fra en anden sektion, afdeling eller forvaltning end den evaluerede. Flere institutioner kan gå sammen om træning i metoden, hvor metoden afprøves et sted og fortsættes det næste sted. Til at understøtte opstart og den første evaluering, er det en god idé at benytte en ekstern evaluator eller en stabsmedarbejder fra forvaltningen. Det er også vigtigt, fordi det er svært selv at ændre virksomhedskulturen til at blive mere lyttende (særligt overfor brugerne).

**Brugerne.** Brugere er ofte meget skeptiske i starten, men hvis de får lov og ansvar, kan de blive meget konstruktive. Gennem dialog med andre brugere bliver de ofte mere realistiske i deres forventninger til den kommunale service. En række brugere slås til dagligt med forskellige problemer og har derfor svært ved at sætte sig ud over en problemorienteret tilgang. Det er en udfordring hele

<sup>9</sup> Ligeledes hentet fra ovenfor nævnte pjece.

tiden at fastholde den konstruktive vinkel. Endvidere er det vigtigt, at brugerne hurtigt oplever at deres deltagelse fører til noget. Derfor er de efterfølgende *små-hurtige-successer* centrale.

**Medarbejderne.** Medarbejderne kan altid blive bedre til at involvere brugerne. De skal være åbne og gennem processen blive i stand til at se deres arbejde fra nye perspektiver. Evalueringen skal også gøre dem i stand til efterfølgende at integrere brugerinvolvering i dagligdagen.

**Ledelsen.** Ledelsen bør inddrage medarbejderne fra første dag evalueringen planlægges, og så mange medarbejdere som muligt skal indgå i evalueringen. Udenforstående medarbejdere kan have svært ved at opnå ejerskab til evalueringen. De har dermed svært ved at forstå brugernes udsagn, og i det hele taget, hvordan processen skal integreres i dagligdagen.

Det er ledelsens fornemste opgave at skabe fora, hvor der bliver lyttet til brugerne, med en tilhørende kultur for løbende evaluering eller feedback. Opfølgning på planerne er her yderst vigtig.

Ledelsen skal også være parat til at have kontakt med andre ledelseskolleger, f.eks. forvaltningsledelsen, da forslagene også kan vedrøre forhold, som skal løses i fællesskab med centralforvaltningen og andre afdelinger.

## Yderligere oplysninger

### Litteraturliste

- Bo Rothstein: "Hvad bör staten göra? Om velfärdsstatens moraliska och politiska logik". SNA Förlag, 1994
- Carsten Hornstrup og Jesper Petersen: "Appreciative Inquiry – En konstruktiv metode til positive forandringer", 2001
- DMA/Research og Nellesmann Konsulenterne: "Brugerne i fokus - Deltagerorienteret evaluering og virksomhedsplanlægning i en kommunal sammenhæng", December 2001.
- Erik Oddvar Eriksen og Jarle Weigård: "Det deliberative demokrati", LOS-senter Notat 9711, 1997
- Evert Vedung: "Utvädering i politik och förvaltning", Studentlitteratur, 1991
- Hanne Kathrine Krogstrup: "Brugerinddragelse i kvalitetsvurdering af sociale indsatsområder" i Nordisk Sosialt Arbeid 2/1996

### Forfatter

Jesper Pedersen er projektleder i DMA/Research, hvor han til daglig udarbejder evalueringer og undersøgelser. Som det fremgår af dette papir er interessen for brugerundersøgelser og demokrati stor, og gennem arbejdet på DMA/Research og udviklingsaktiviteterne i Dansk Evaluerings Selskab udvikles løbende forskellige evalueringsmetoder. Arbejdsstedet er:

DMA/Research ([www.dma-research.com](http://www.dma-research.com))

Sct. Clemens Torv 15

8000 Århus

Tlf: 87 32 77 77

Email: [jesper.pedersen@dma-research.com](mailto:jesper.pedersen@dma-research.com)

### Arbejdsgruppe om brugerevaluering

Der er etableret en arbejdsgruppe under Dansk Evaluerings Selskab, der udveksler erfaringer med brugerevaluering. Ovennævnte metoder diskuteres og udvikles jævnligt i arbejdsgruppen.

Se [www.danskevalueringsselskab.dk](http://www.danskevalueringsselskab.dk) eller kontakt Jesper Pedersen for yderligere oplysninger.