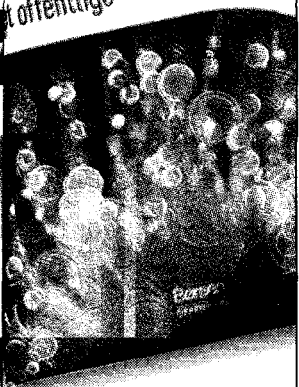


ldelse

(Ingeniøren)

2007

LEDELSE  
EVALUERING SOM  
LEDELSESREDSKAB  
I DET OFFENTLIGE



Evaluering som ledelses-  
redskab i det offentlige  
Bjørn Nygaard og Terkel Skårup  
Børsens Forlag 2006  
112 sider, 199 kroner

# Lille bog om evaluering giver smæk for skillingen

Brug evaluering som middel til mål. Ny bog viser hvordan

**LEDELSE** En lille håndbog om at benytte evaluering som et ledelsesredskab i det offentlige. Men ledere i private virksomheder kan have et lige så godt udbytte af at læse den.

Lad det være sagt med det samme: Stoffet i bogen er komprimeret og ganske svært tilgængeligt, men der er mange brugbare oplysninger at hente. Bogen er bygget op omkring seks kapitler, der hver især gennemgår forskellige aspekter af evaluering.

De tre hovedemner, hvordan man definerer begrebet "evaluering", hvordan man skaber accept af at foretage evalueringer, og tilsidst hvad man som leder kan opnå ved at bruge evaluering som redskab, er bogens hjørnestene.

## Kompleks evaluering

Bogens definition af begrebet evaluering er betydeligt mere kompleks end en rutinemæssig refleksion over f.eks. løsning af en bestemt opgave eller et projekt.

For at få, dels et godt udbytte af en organisations eller en gruppes indsats, og dels en detaljeret viden om, hvordan indsatsen virker, peger forfatterne på, at virksomheden skal skabe en evalueringskultur.

Hermed skaber man accept af, at ledelsen aktivt undersøger, om medarbejdernes indsats har den ønskede effekt i forhold til de opstillede målsætninger og succeskriterier.

Men evaluering er ikke bare et spørgsmål om kontrol: Det er mindst lige så vigtigt, at evaluering af organisationens indsats indgår som en naturlig del i virksomhedens arbejde, og at man dermed stræber mod at blive en lærende organisation.

## Fokusering

Bogens stærke side er dens fokusering på at bevidstgøre ledelsen om, hvad det er, man måler med evalueringer, og ikke mindst, hvad man ønsker at få ud af det.

Man skal ikke bare evaluere for evalueringens egen skyld, men på forhånd være klar over, hvad man ønsker at få ud af processen. Heri ligger også, at man som ejer af evalueringsprocessen skal have styr på datagrundlaget inden man går i gang!

Set i forhold til en it-organisation er afsnittet om monitorering værdt at fremhæve, da det direkte kan benyttes til at få styr på typiske it-opgaver.

På minussiden tæller så i denne sammenhæng, at der ellers er meget lidt, der har direkte sammenhæng til it-organisationer, idet bogen generelt benytter eksempler fra social- og sundhedssektoren og folkeskoler. Det er selvfølgelig ikke en helt retfærdig kritik, da bogen jo ikke specifikt er it-relateret.

Af mere generelle svagheder er der en tendens til, at evaluering udført korrekt – efter forfatterens anvisninger – i høj grad kræver brug af eksperter. Om de er interne eller eksterne er for så vidt ligegyldigt; for mange organisationer kan det være svært enten at oparbejde den interne ekspertise eller betale sig fra den eksterne.

## Strømnet organisation

Det ligger også lidt i luften, at evaluering kræver en betydelig indsats, og derfor kan være svær at gennemføre i mindre skala. Heraf følger det igen implicit, at det kræver en ret strømnet organisation for at nå gode resultater med evalueringer.

Den evalueringskultur, som forfatterne opfordrer til, at man opbygger, er muligvis mere udbredt i private virksomheder end i offentlige, men ledere i private virksomheder kan have et lige så godt udbytte af at læse denne lille bog.

Bogen giver – på trods af sin beskedne størrelse – i høj grad også smæk for skillingen. Der er masser af information og inspiration at hente, men det kræver en del af læseren at trække essensen ud af teksten, og det kræver ikke så lidt mere af de organisationer, der vil forsøge sig med evaluering efter bogens anvisninger. ■



Anmeldt af **Peter Munck**  
it-chef, Skov & Landskab,  
redaktion@version2.dk