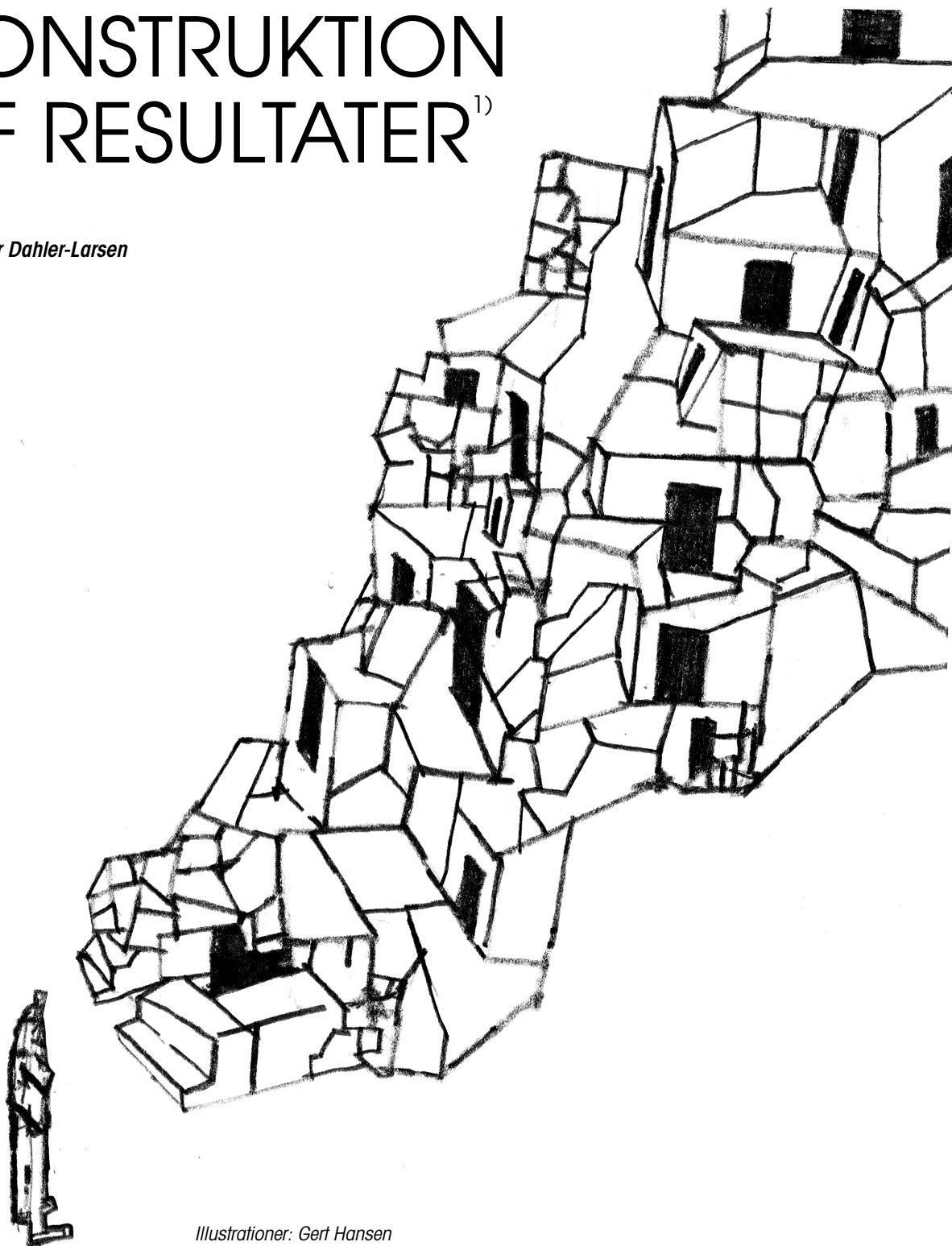


DEN SOCIALE KONSTRUKTION AF RESULTATER¹⁾

Af Peter Dahler-Larsen



Illustrationer: Gert Hansen

De senere års politik på det sociale område såvel som på nærliggende områder så som undervisning, pædagogik, forebyggelse, folkesundhed og terapi er præget af, at man har søgt at strukturere praksis ud fra principper om evidens og resultat-orientering. Kritikken har gået på, at man ønsker at måle og veje noget, som i princippet er umåleligt, at ønsket om målbarhed fundamentalt omstrukturerer det sociale arbejde, og at denne politik er motiveret af ideologiske hensyn om styring, mens den i praksis går ud over medarbejdere og borgere.

Selv om der således har været en vis debat, og selv om begrebet evidens som sådan også har været omstridt (dets betydning er ikke evident!), så forekommer det mig, at især indholdet af begrebet resultat er underbelyst. Faktisk har jeg tænkt mig at vise i denne artikel, at det er et uklart og tvetydigt begreb samtidig med, at det er grundlæggende, fordi også evidensbaseret politik sigter mod at realisere *resultater*. Jo mere grundlæggende et begreb er, jo mindre diskuteres det tilsyneladende.

I den første del af artiklen viser jeg fire fundamentale aspekter af begrebet resultat, som er uklare. I den anden del af artiklen peger jeg på konsekvenserne af disse fire uklarheder. Med "den sociale konstruktion af resultater" sigter jeg til, hvordan man trods alt når frem til at kunne styre efter såkaldte resultater – selv om begrebet resultat faktisk er tæt på at være indholdstomt.

Uklarhed 1: Hvilket perspektiv på resultater?

I dansk lyder ordet resultat ligesom konsekvens og udfald som noget, der følger af noget andet. Ret beset er der mange konsekvenser og følger af mange handlinger, så der må et eller andet perspektiv til for at sortere mellem de mange potentielle *resultater* af noget. Med perspektiv mener jeg en fortolkningsramme, som gør visse resultater væsentlige, værdifulde eller legitime at optælle. Fortolkningsrammen kan være eksplicit, men er det langt fra altid.

Blandt sådanne mulige perspektiver finder jeg:

- resultater kan være udtrykt i form af politiske mål. Der foreligger f.eks. et officielt politisk mål om, at 95% af en ungdomsårgang tager en uddannelse.
- resultater kan være udtryk for en logik i en indsats teori. Man har f.eks. en teori om, hvad der skal til for, at BMI falder for en gruppe af særligt overvægtige eller en teori om styrkelse af børns sproglige kompetencer. I så fald er teorien herom kilde til udnævnelse af, hvad der tæller som "resultater."
- resultater kan også følge af sammenligning. Hvis kommunale nøgletal sammenlignes, og nogen har længere sagsbehandlingstid end andre, kan det være et ønskværdigt resultat for nogen af de langsomste at komme op på gennemsnittet.
- sanktioner kan knyttes til handlinger, således at et resultat bliver at undgå sanktioner. Hvis der er anmærkninger i en tilsynsrapport på et plejehjem, kan der være et ledelsesmæssigt ønske om et bedre resultat næste år. Det betyder i dette tilfælde et tilsyn uden anmærkninger.
- evidensbaseret praksis har også egne idealer om resultater. Det hænger sammen med, at systematiske undersøgelser gennem tiden for at kunne sammenfattes som oftest må operere med sammenlignelige succeskriterier. Med tiden taler man så om, at der er evidens for, hvordan et bestemt resultat opnås, men det betyder i praksis blot, at mange undersøgelser har fokuseret på de samme typer af udfald.

Jeg kunne nævne flere varierende principper for tilvejebringelse af resultater, men de ovenstående rækker til at vise, at hverken klarhed, legitimitet eller indhold i resultater er givet på forhånd. Tværtimod følger der mere eller mindre klarhed, legitimitet og indholdsbestemmelse med det perspektiv, der udnævner resultater til at være resultater. Sommetider er denne udnævnelse performativ eller "magisk." Det sker måske tydeligst, når en sammenligning medfører, at nogen har dårlige resultater, også selv om det er en logisk følge af sammenligning, at nogen ligger over hhv. under et gennem-

snit, og selv om der aldrig har været nogen fælles national vedtagelse om, at alle skulle ligge på gennemsnittet. Det er i så fald lige så rigtigt at sige, at sammenligningen skaber nogle resultater som at sige, at den udgør en måling af resultater.

Efter en vis tid bliver det forholdsvis formålsløst at afholde lange drøftelser af, hvad *resultater er*. Det er mere relevant at forholde sig til, hvad der gøres gældende som resultater i en given situation, og hvordan disse processer eventuelt påvirkes eller præges.

En indvending ud fra et formelt politisk styringsperspektiv lyder, at der i et repræsentativt demokrati stadig er forskel på målsætninger, som har legitim demokratisk gyldighed og målsætninger, som ikke har. Alligevel har dette synspunkt begrænset praktisk implikation. Politiske målsætninger er ikke altid klare, enkle, stabile og eksplicite. Tværtimod ser man ofte uklare målsætninger (Baier, March og Sætren, 1986), som nødvendigvis må fortolkes af administratorer, fagfolk og andre. Man ser også, at sager kører op politisk, fordi de repræsenterer en konflikt eller et brudt princip som politikere først forholder sig til, når det foreligger. Udtrykt i mål-terminologi er her tale om et implicit mål, som først bliver eksplicit, når nogen finder det værd at politisere. Denne mekanisme ser man ikke blot i enkelt sager og skandalesager, men også når forskere, konsulenter eller statistikere viser forskelle mellem enheder, f.eks. mellem kommuner. Så bliver forskellen i sig selv pludselig til et stort problem, som kræver en særskilt forklaring og mere ensartethed bliver nu pludselig til et mål, eller i relation til vores emne her: til et *resultat*. Der er med andre ord flere veje til, hvordan resultater bliver til. De forskellige perspektiver skildret ovenstående har ikke lige stor vægt på ethvert givet tidspunkt. Derfor er kilderne til, hvornår et resultat er et resultat også i en eller anden grad ustabile.

Uklarhed 2: Resultater er relative til en række begivenheder

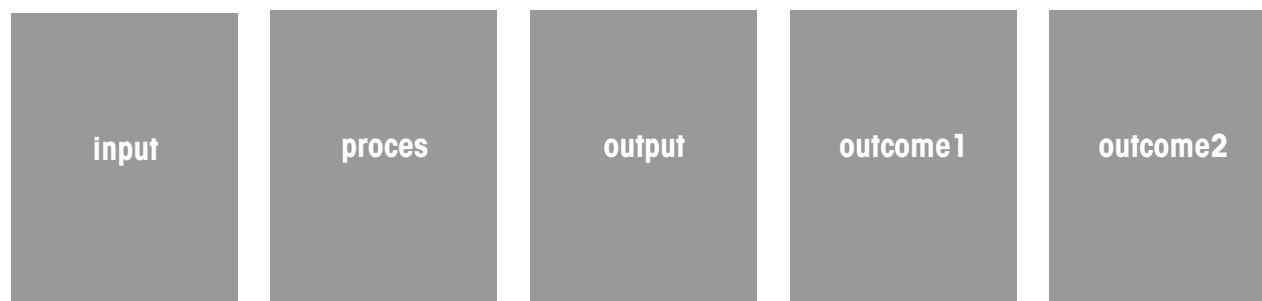
At sætte fokus på resultater er at øge opmærksomheden på, hvad der sker efter at noget er gjort. Typisk er den mere eller min-

dre underforståede følge-antagelse: "Hvad der sker i borgerens liv efter den sociale indsats." Bemærk relativiteten i denne forløbige definition. Men den grundlæggende tanke er stadig, at en aktivitet ikke er et mål i sig selv. (Det er socialt arbejde således heller ikke).

Resultatorientering er med andre et ideal om at skubbe opmærksomheden til højre i følgende figur, som inspireret af ældre systemteoretisk tankegang skildrer offentlig aktivitet således:

indsprøjtninger, vejledningssamtaler, tilsynsbesøg og domfældelser, mens outcome er noget med sundhed, fødevarerikkerhed, egenforsørgelse og tryghed på gaderne. En meget omtalt forskrift i vores tid er, at aktivitetsindikatorer ikke kan være mål i sig selv, for man skal "fokusere på outcome". Outcome går på, om borgerne er sunde, glade, selvforsørgende og så videre "i den sidste ende", som man siger. Men det er en talemåde. Den sidste ende er, ret beset, blot bestemt af højrekanten af det papir, som vi

Figur 1. Fra input til outcome



Den grå kasse symboliserer et system. Det har den egenskab, at det via processer kan omforme input til output. Af outputtet følger et outcome1 og heraf et outcome2. Der kan være flere forskellige outcomes med tiden, for eksempel uddannelse, der fører til beskæftigelse. Her er blot illustreret to i kæden. Resultatorientering sættes typisk i scene som et fokus på output eller endnu bedre outcomes, helst så langsigtede som muligt.

Forskellen på et output og et outcome er, at outcome opstår efter, at systemet har spillet sin rolle. Outputtet, derimod, er systemets resultat, som det afleverer til omverdenen. Outputtet ligger lige på grænsen mellem system og omverden. Outcome er ikke i direkte berøring med systemet. Systemet kan ikke selv levere et outcome. Det kan kun levere et output, der kan give et outcome.

I offentlig servicevirksomhed kan output være sådan noget som fluorskylninger,

har tegnet vores input-output-outcome model på. Hvis vi betragter f.eks. vejledningssamtaler, så kan outcome af en sådan være, at den unge efter samtalen selv er i stand til at foretage et kvalificeret uddannelsesvalg. Men et godt uddannelsesvalg bidrager til selvforsørgelse og bruttonationalindkomsten på længere sigt. Et outcome er relativt til, hvor lang kæde vi ønsker at tage i betragtning.

Hvis en konsulent i KL rådgiver en kommunal projektleder om et projekt, hvad er så outcome? Fra KLs synspunkt er der leveret en samtale. Projektleders lærdom eller kompetenceforøgelse eller oplevelsen af at have fået et godt råd er måske outcome, i hvert fald hvis KL er det system, vi betragter. Kun hvis de gode råd er omsat i projektet og projektet i øvrigt har borgerkontakt, kan man gøre sig håb om, at borgerne mærker en forskel. Hvis denne forskel skal indgå som "outcome", må vi se hele det offentlige system som et stort system, hvor samtalen mellem de to konsulenter blot var intern proces.

Men en så omfattende systembetragtning er irrelevant for mange praktiske resultatmålingers vedkommende. Hvis man evaluerer den kop kaffe, jeg drikker, lige før jeg underviser, er det et hårdt krav, at den skal gøre borgerne i samfundet gladere, lykkeligere eller mere selvforsørgende, fordi min undervisning bliver bedre, mine studerende dygtigere, deres fremtidige jobeffektivitet så meget højere, og borgerne i de kommuner og regioner, hvor de bliver ansat, så meget bedre, lykkeligere, sundere og gladere, hvis da ikke mine studerende selv bliver forskere og undervisere, ledere eller konsulenter, så der kommer endnu flere led med i ligningen.

Hvad med den master i management af EU-fondsmidler, som man kan tage på et europæisk universitet. Skal outcome heraf også findes via livskvalitetsmålinger hos landenes borgere? Eller stiller man sig tilfreds med kompetente kandidater? Skal uddannelsen sætte sig et minde i bedre EU-projekt-management? Må outcome godt "bare" være bedre management? Skal bedre management ikke have konsekvenser for bedre outcome af projekter? Kan dette outcome handle for eksempel om bedre samarbejde mellem forskellige institutioner eller myndigheder, f.eks. på tværs af landegrænser? Var hele formålet med outcome-tanken ikke at sende fokus ud i virkeligheden, dvs. til borgerne? Ikke mindst når systemer og samarbejdskonstruktioner er komplekse, er outcome tydeligvis ikke en absolut størrelse, men relativt til en betragtningssmåde.

Outcome er ikke en ting! Alt efter om vi betragter et givet system som afgrænset på den ene eller den anden måde, vil output og outcome danne sig på ny. Der findes ingen absolut liste skrevet på stentavler hentet i forudtids tid på et bjerg under mystiske omstændigheder, der fortæller os, hvilke variable, vi har lov at benytte som outcome-variable. At bestemme et outcome er som at rundsende et referat, hvor der står, at næste møde finder sted om 96 timer og så mene, at det er ganske eksakt.

I de fleste tilfælde indgår ikke blot en forståelse af en (implicit) systemafgrænsning. Der indgår selvfølgelig også, hvorvidt outcome er *ønskværdigt* i sig selv eller det er et middel til noget andet. Den samme variabel er kvalificeret til at være outcome eller ej, alt efter om

den ses som et mål i sig selv. Et eksempel er, at en tilsynsmyndighed finder ud af, at 3% af de danske virksomheder har et ulovligt arbejdsmiljø. Der sættes et særskilt projekt i gang for at reducere ulovlighederne. Arbejdsmiljøforskere kan eventuelt insistere på, at lovlighed ikke er et mål i sig selv. De anbefaler i stedet at se på, om det lykkes at reducere antallet af belastninger på arbejdet, arbejdsulykker, anmeldte arbejdsskader eller lignende.

Myndigheden synes imidlertid, at lige præcis det foreliggende projekt har som særligt sigte at fjerne eller reducere forekomsten af ulovlig aktivitet. Og lovoverholdelse er i et land som Danmark et gode i sig selv. Her kunne man derfor ønske at måle på proces, ikke på outcome. Men man kan også argumentere, at antallet af lovlige arbejdsmiljøer på virksomhederne for mange er en højst rimelig og relevant *outcome*-variabel. I andre sammenhænge ville "lovoverholdelse" ellers blot blive betragtet som en administrativ proces-egenskab. Derfor er mange tilhængere af outcome-tanken også ubekvemme ved det nævnte eksempel. De har lært, at aktiviteter er midler til mål, ikke målene selv. Målene skal ifølge outcome-tanken beskrive nogle tilstande hos borgerne eller "ude i samfundet". Tommelfingerreglen om at aktiviteter ikke kan figurere som mål er givetvis indført af et godt hjerte, men tager ikke højde for, hvor fleksibelt outcomes kan konstrueres til at være. En aktivitet, der er lovlig, er bedre end en ulovlig. Så visse aktiviteter og procesegenskaber kan betragtes som goder i sig selv. Vi knytter for eksempel værdier til retssikkerhed og til lige behandling af lige sager.

I nogle tilfælde knytter vi forhåbninger til processer, aktiviteter og beredskaber, fordi vi ikke ønsker at vente på det endelige outcome. Det gælder for eksempel øvelser og beredskaber i forhold til katastrofer. I andre tilfælde knytter vi proceskrav til retlige procedurer eller til effektiv og korrekt administrativ sagsbehandling. De for tiden så populære tilsyn med det ene eller det andet synes også først og fremmest at fokusere på procesforhold, selv om man selvfølgelig kan betragte et øget antal tilsyn som et output eller sågar outcome i sig selv, i hvert fald hvis man er tilsynsmyndighed. Borgeres og

politikeres optagethed af ventetider er et andet eksempel på, hvor stor en rolle processer spiller.

I nyere styringstiltag, hvor man fra ministeriel side ønsker øget resultatfokusering blandt lederne i offentlig sektor, kan man som et eksempel på et sådant resultat finde reduktion i medarbejdernes sygefravær. Det er der mange gode argumenter for, men begrundelsen kan ikke være, at der er tale om et "outcome" i betydningen en tilstand, der ligger ude hos borgerne helt til højre i input-proces-output-outcome figuren. Ikke blot procesforhold, men også interne systemtilstande kan man således se som resultater i sig selv. Hvis der er store arbejdsmiljøproblemer i en offentlig organisation, kan man sagtens forestille sig et projekt, der har til formål at skabe et bedre arbejdsmiljø. Relativt til projektet er det et rimeligt outcome. En ny organisation kan være målet for et reformprojekt.

Sågar også inputs kan blive brugt som outcomes. En social institution, der er god til søge puljemidler og fondsmidler, vil ofte se positiv ud, når man vurderer dens resultater. Men det er teknisk set input, den har været god til at skaffe. Man kan også i ansøgningsammenhæng forlange, at ansøgere skal udvise resultatorientering i deres ansøgning. Men det betyder, at de er gode til at forklare, hvordan de vil opnå resultater, ikke at de er gode til at opnå dem.

Der er ingen iboende guddommelig orden i begrebsapparatet angående input, proces, output og outcome. Begreberne svarer ikke til faste, givne ting i virkeligheden. I moderne forvaltningspraksis kan en lang række fænomener uanset deres systemteoretiske status optræde mere eller mindre vikariøst som resultater, hvis retorikken kræver det. Dette er ikke kun et spørgsmål om retorik, men også om institutionelle arrangementer. Tager man som eksempel en test fra et uddannelsesforløb, så kan man være usikker på, om testen repræsenterer et velegnet mål for resultater, hvis de studerende ikke reelt er i stand til at tale sproget, begå sig i en butik, tage en uddannelse eller passe et arbejde. Men hvis testen via lovgivning knyttes direkte til for eksempel opholdstilladelse eller statsborgerskab, så repræsenterer testresultat i hvert fald i den

henseende med det samme en ganske uimodsigelig realitet. Men det skyldes ikke, at testen af den grund er blevet bedre eller at testens ontologiske status har ændret sig. Det skyldes alene, at man i den givne kontekst via en institutionel regel har sammenknyttet et led i input-proces-output-outcome-kæden med et efterfølgende. En institutionel regel gør dermed et fænomen til noget, der er mere koblet til et outcome end det ellers ville være. Men det er reglen, der gør det, ikke selve det fænomen, der måles.

Resultat er relativt til hvilken systembetragtning, der lægges, til institutionelle mekanismer på spil i en given kontekst og som oftest også relativt til, hvor ønskværdige forskellige led i kæden er. Resultater "bor" ikke noget objektivt sted i ovenstående tankegange om proces og systemer. Det skyldes, at vores samfund er langt mere komplekst end den ovenstående lineære model antyder. Mange er ansat til at uddanne, motivere, reformere og analysere, og de skaber forudsætninger for at andre kan foretage tilsvarende aktiviteter over for atter andre. Derfor bliver perspektiver, systembetragtninger og definitioner på resultater relative. Derfor er resultater i praksis sådan nogenlunde det, som man i en given situation beslutter sig for at prøve at styre efter. Langt fra alle "resultater" har direkte noget med borgerne at gøre. Der er med andre ord stor forskel på, hvad idealet om "resultatorientering" lover os og hvad "resultater" viser sig at være i praksis.

Uklarhed 3: Resultater eller effekter?

Der hersker som nævnt en del uklarhed om de indbyrdes forhold mellem begreber som resultat og outcome. Nu indfører vi ordet effekt i drøftelsen. I almindeligt dansk er der nuanceforskelle mellem resultat og effekt. Min datter kan f.eks. sætte sig som mål at komme ud af gymnasiet med et bestemt resultat, men selv om hun opnår dette, vil vi ikke dermed sige, at hun opnår en bestemt effekt. Hvis man skal give ordet effekt et nogenlunde præcist indhold, så handler effektproblemet om påvisningen af et årsags-virkningsforhold mellem indsats og (hvad der end tæller som) resultat. Vedung (2009) foreslår, at man i fagsprog reserverer ordet effekt til der, hvor man antager eller påviser et årsags-virkningsforhold, teknisk

også betegnet som en kausal relation.

Man har ikke løst effektproblemet, blot fordi man har udpeget et outcome eller et resultat. Det er ellers sprogligt fristende, fordi begge deler lyder som ”effekt af noget” eller ”outcome af noget.” Effektproblemet er et problem, fordi vi ikke med det blotte øje kan sige præcis, hvilket årsags-virkningsforhold der findes mellem fænomener, der er adskilt i tid og rum.

Betragt følgende eksempel. Ungdommens uddannelsesvejledning skal medvirke til, at flest mulig unge kommer i gang med en uddannelse (regeringens målsætning har i nogen år været 95 %), og at der desuden vælges den rigtige uddannelse første gang, således at frafald reduceres og kandidaterne produceres hurtigere. Et resultat af ungdommens uddannelsesvejledning i en region er således sådan noget som overgangsfrekvenser, uddannelsesfrekvenser og frafald. Tilsammen, hvor tæt regionen ligger på regeringens mål om, at 95 % får en uddannelse. Sådan er gængs sprogbrug, også i officielle dokumenter.

Men sammenligner man regionerne med hensyn til dette resultat af uddannelsesvejledning, vil nogen selvfølgelig opleve sammenligningen som uretfærdig. Der har været forskelle i uddannelsesfrekvensen mellem regionerne længe før, uddannelsesvejledningen blev etableret. Mange af de kræfter, der præger uddannelsesvalget (tradition, socioøkonomi, erhvervsstruktur, uddannelsesstilbud, familiernes sociale og kulturelle kapital) er uens regionerne imellem. Det ved gode uddannelsesplanlæggere godt. Det ved kompetente statistikere også, når de bruger ordet ”resultat” i sammenhængen. Men det er ikke altid gjort klart i daglig tale. Ungdommens uddannelsesvejledning yder muligvis et bidrag til de unges uddannelses- og erhvervsvalg, men disse resultater ligger så langt i tid og rum fra selve vejledningen, at mange andre forhold også spiller ind, og det er svært at isolere *effekten* af vejledningen. Skal vi være præcise her, er problemet ikke, at mange andre forhold end vejledningen spiller ind på uddannelsesvalget. Problemet er, at vi ikke kan isolere effekten af vejledningen fra effekten af disse andre forhold.

Stadigvæk lyder et resultat som *af* noget,

også uden at årsags-virkningsrelationen dog er udspecificeret og påvist. Outcome kan både være den kasse, hvor man forventer, det ønskede resultat er i, såvel som det resultat, man ønsker at nogen *udvirker*. Det er et ord, der let glider. Det er i praktisk tale et trylleord, der holder uddannelsesvejledningen op på et tal i en kasse i en figur. Forholdet mellem resultat og effekt har en fristende tvetydighed i sig (Funnell og Rogers, 2011: 470). Effekten er ikke en ting. Det er en relation mellem to fænomener, som er forbundne af et årsags-virkningsforhold. Et given resultat kan selvfølgelig godt indgå i en effektmåling, men der er først tale om en effektmåling, når resultatet forbindes kausalt med noget andet, f.eks. et input.

Logisk set kræver en bestemmelse af et effektforhold, at vi opererer med et veldefineret fænomen, som vi mener er årsagen, et andet veldefineret fænomen, som vi mener er virkningen (ofte foreløbigt eller løst indfanget som mål eller resultat eller outcome) og sidst men ikke mindst kræver det, at vi begrundet og/eller påviser relationen mellem årsagen og virkningen. En begrundet antagelse er nok til, at man kan *tale* om effekt. Men skal effekten også påvises, kræves der designmæssige, teoretiske og datamæssige greb.

Strategierne hertil falder i to hovedgrupper, nemlig variansbaserede strategier og procesbaserede strategier. De variansbaserede strategier omfatter kontrollerede eksperimenter, eksperimenter med udpegede sammenligningsgrupper, quasi-eksperimentelle designs, før-efter-målinger mm. Der kan være kontrovers om, hvor stærkt et design, der skal til i en given situation, før en effekt er ”dokumenteret.” Ideelt set besvarer et variansbaseret design spørgsmålet om, hvad der ville være sket, hvis ikke en given indsats havde fundet sted (Talbot, 2005: 503), men der er ofte kontrovers om, hvilken sammenligningsstandard, der er rimelig (Shadish, Cook og Leviton 1991: 459), og det optimale design er sjældent muligt i praksis.

De procesbaserede strategier går ud på at efterspore tegn på, at processen fra input til outcome er forløbet som forventet. De er ofte i stand til at udpege et bidrag, også på en overbevisende måde, men kan sjældent eksakt udpege dette bidrags størrelse. Også

disse metoder kan der være kontrovers om.

De problemer, vi her har skitseret, er ofte omtalt i litteraturen som et "attribution problem" (Talbot, 2005: 503). Dette problem handler om, at et givet outcome kan være et resultat af mange faktorer, og det er svært entydigt at tilskrive ("attribute") det kausalt til en bestemt og afgrænset offentlig indsats. Tilskrivningen kan imidlertid have store konsekvenser, f.eks. for ledelsesmæssige sanktioner, for omtale og omdømme, og eventuelt for finansielle konsekvenser, alt efter den nærmere udformning af resultatmåling i situationen.

På en skole kan eksamenskarakterer for eksempel betragtes som et outcome, men er teknisk set ikke at betragte som en effekt, medmindre man har kontrolleret for elevgruppens socioøkonomiske og etniske sammensætning. Selv herefter er der statistiske variationer i, hvad en forventet score er for en skole, så der er usikkerhed i tilskrivning af præcis hvor meget ansvar skolen har for sine resultater. Alligevel er den praktiske forskel tydelig: En skole i et socialt belastet område kan have dårlige resultater, men kontrollerer man for socio-økonomiske forhold, så kan skolen have en udmærket effekt på elevernes faglige udvikling.

Uklarhed og flertydighed om den kausale tilskrivning af ansvar for indsatsens resultater indgår selvfølgelig som en faktor i en given situation, når resultater skal måles. Man kan ikke på forhånd være sikker på, at der er enighed om, hvorvidt det faktisk er "effekt", der bør måles, og effekt, der er målt, eller om forskellige varianter af "resultater" eller "outcomes" skildres som f.eks. "resultater opnået på denne uddannelsesinstitution" for ikke at sige "denne uddannelsesinstitutionens resultater". Den sproglige flertydighed er udtryk for en underliggende begrebslig uklarhed. Det er en uklarhed, som har stor praktisk betydning. Med effektanalysen fremhæves nemlig en ide om placering af ansvar for resultater, også selv om de metodiske spilleregler for placering af et sådant ansvar er omstridt. Omvendt kan det også være fristende både ledelsesmæssigt og fagprofessionelt at tage æren for gode resultater, også selv om man ikke har haft nogen særlig effekt på dem.

I praksis bruges ordene resultat og effekt

ofte i flæng, og det er egnet til at skabe forvirring og uklarhed over, hvornår man holder det sociale arbejde op på et ansvar for virkningerne af arbejdet. Derfor er der løbende meget retorisk og argumentatorisk arbejde rundt om dette problem.

Et eksempel herpå så vi i forbindelse med evalueringen af hjemløseindsatsen. Et af de vigtigste mål for indsatsen var en reduktion af antallet af hjemløse. Med andre ord: Et ønsket resultat. Det viser sig så faktisk, at antallet af hjemløse er steget i projektperioden. Så lyder argumentet, at den økonomiske krise har medvirket til flere hjemløse, og derfor kan udviklingen i tallet ikke sættes lig med effekten af hjemløseindsatsen. Det er forståeligt. Men hvis antallet af hjemløse var faldet, havde man så påberåbt sig, at det var en effekt af hjemløseindsatsen? Det var vel forudsigeligt allerede ved projektstart, at antallet af hjemløse udvikler sig som funktion af økonomiske konjunkturer og andre forhold. Det spændende er for så vidt ikke kun den principielle forskel på effekt og resultat. Det spændende er, at man åbenbart kan tydeliggøre denne forskel (eller tale sig mere eller mindre ud af den) fra situation til situation.

Derfor sker det ofte i projekter, at man holder øje med udviklingen i et meget generelt tal, som man kun har begrænset indflydelse på, og så ser man, hvor meget man vil satse på at tolke det som enten resultat eller effekt, alt efter hvordan tallet viser sig at udvikle sig.

Uklarhed 4: Hvad vil det sige, at der styres efter resultater?

I praksis er det ikke altid klart, hvilke konsekvenser resultatmåling har. Også i teorien om resultatmåling kan man møde flere forskellige forestillinger om, hvad resultatmåling skal bruges til. Man kan opdele disse i seks orienteringer:

Orientering 1: Resultatmåling som mission

Idéen om resultatmåling tager ofte udgangspunkt i en kritik af bureaukratisk organisation. Bureaukratiet siges at være stillestående, stift og regelorienteret. Den første og måske vigtigste funktion af resul-

tatmåling er at gøre opmærksom på, at regler og procedurer ikke er mål i sig selv. Det er i stedet forandringer for borgere, brugere, klienter, der bør fokuseres på. Med et fokus på sådanne ”outcomes” sker en nyorientering af en organisations mission. ”Vi er ikke til for vores egen skyld”, lyder det. ”Vi er her for brugernes skyld”. Det afgørende er, at en resultatmåling viser en retning for opmærksomhed og energi i organisationen. Resultatstyring er her først og fremmest et spørgsmål om en ny mentalitet. Men den har ikke mere håndfaste konsekvenser end det.

Orientering 2: Resultatmåling som accountability

Ikke mindst i den angelsaksiske verden fremtræder accountability som et særskilt hensyn i offentlig ledelse. Accountability-begrebet er ikke skarpt defineret, men har at gøre med organisationers forpligtelse til at stå til regnskab for de midler, som de er blevet betroet. Accountability har naturligvis en rolle at spille opadtil i forhold til hele den demokratiske styringskæde. Men accountability udøves også udadtil. Det gælder f.eks. i form af offentlige ranglister, smiley-ordninger eller ved mere indgående tilsyn, hvor resultatet af tilsynet offentliggøres. Blandt andet i UK og USA regnes afrapporteringen til offentligheden ofte for et gode i sig selv (Talbot, 2005: 497; Chelimsky, 2006). Herhjemme har en lidt tilsvarende tænkning spredt sig under overskrifter som transparens, offentlighed og gennemsigtighed. Mange uddannelsesinstitutioner er for eksempel lovgivningsmæssigt forpligtet til at offentliggøre forskellige evalueringsdata. Selv om der kan være afledte virkninger af en sådan offentliggørelse (interne læreprocesser, eksterne reaktioner), så findes der argumenter for, at offentliggørelse er et gode i sig selv.

Orientering 3: Resultatmåling som forbrugerinformation

Når brugere sættes i situationer, hvor de kan vælge mellem flere udbydere af en ydelse, har de brug for information om ydelsens mængde og kvalitet. Tanken kan både være at styrke brugerens position og at ud-sætte den offentlige organisation for et ef-

ektivitetsfremmende pres, når den oplever, at brugere kan vælge organisationen til eller fra. Resultatmåling som forbrugerinformation kan benyttes og bliver benyttet under markedsvilkår, men kan også benyttes, når borgere stilles frit til at vælge mellem flere forskellige udgaver af en universel og for den enkelte borger gratis ydelse, f.eks. folkeskole, sygehus eller praktiserende læge.

Orientering 4: Resultatmåling som vidensbasering

Resultatmåling kan også motiveres af et ønske om at styrke vidensbaseringen blandt organisationens egne fagprofessionelle og ledere. Først når man dokumenterer sin praksis, kan man opnå systematisk vidensudvikling. Nogle professioner har en lang tradition for at skabe faglig udvikling gennem dokumentation af egen praksis. Inden for medicin er det at føre en journal for eksempel en elementær del af god faglig skik. Medicinsk forskning har længe baseret sig på systematiske optællinger af konsekvenser for patienterne af forskellige behandlingsformer og hospitalspraksisser. Ledelsesmæssigt kan man også forsøge at bruge dokumentation for at igangsætte en faglig og organisatorisk udviklingsproces. Argumentet kan optræde selvstændigt eller det kan være et supplerende argument til orientering 2. For eksempel nævnes på skoleområdet, at kvalitetsrapporter til kommunen også kan og bør give anledning til intern udvikling af den pædagogiske praksis.

I forbindelse med det nye sociale tilsyn kan man også forestille sig, at bostedets dokumentation af udviklingen hos det enkelte barn kan føre til det naturlige spørgsmål på bostedet, om man gør nok for at fremme denne udvikling.

Orientering 5: Resultatmåling som blød effektivitet

Alene bevidstheden om at blive målt vil skærpe fokus og motivere til en ekstra indsats, lyder antagelsen. ”Det bløde effektivitetsargument” er, at organisationer vil begynde at optræde mere effektivt, hvis de bliver målt på deres resultater. Ikke mindst i dette lys er resultatmåling blevet integreret i forholdsvis gængse bureaukratiske sty-

rings- og afrapporteringsmekanismer. Det gælder for eksempel ugentlige, månedlige eller årlige afrapporteringssystemer, som i deres væsen ikke adskiller sig afgørende fra klassisk bureaukratisk og hierarkisk afrapportering. Afrapporteringssystemet kan være iklædt en filosofi om f.eks. kontraktstyring, men der er stadig tale om ”blød” effektivitet, hvis kontrakten ikke kan opsiges og ikke har nogen væsentlige legale eller økonomiske konsekvenser. I medierne har der de senere år været omtalt iøjnefaldende sager, hvor der er udbetalt store løntillæg til lederen på trods af, at man ikke levede op til målene i resultatkontrakten. Så resultatmåling har ikke altid direkte konsekvenser. Resultatkontrakten er ikke juridisk bindende, så konsekvenser finder man ud af hen ad vejen.

Det sker ved dialog, hvor mange argumenter kan bruges. Man ser ofte i offentlig sektor, at stigende problemer på et område bliver brugt som argument for, at der skal tildeles flere midler til området. En indikator for problemer kan imidlertid være meget vanskelig at skille fra en indikator for resultater af en offentlig indsats på det pågældende område. Hvis ledigheden f.eks. stiger, skyldes det så en ineffektiv beskæftigelsespolitik eller er den blot tegn på et øget behov for beskæftigelsespolitik? Hvis det første er tilfældet, bør der gives færre midler til beskæftigelsespolitikken, hvis det sidste er tilfældet, bør der gives flere. Hvis der har været store huller i tilsynet med psykiatriske læger, vil nogen mene, det er tegn på tilsynsmyndighedernes manglende effektivitet, men den faktiske konsekvens er, at der i skrivende øjeblik tildeles flere midler til tilsynsmyndighederne, ikke færre.

Et af de store problemer med begrebet resultatstyring er uklarheden om, hvornår man giver flere penge til et område med flere problemer (= dårlige resultater) og hvornår man giver færre penge til et område, hvor problemerne bliver mindre (men resultaterne er gode). Forklaringen må være, at man har en række antagelser om, hvorfor problemerne er kommet, og hvad der eventuelt kan gøres ved dem (bl.a. antagelser om *effekter*). Det er antagelser, som sjældent er bevist. Sådant er politisk argumentation og i et demokrati vil argumen-

terne altid være for og imod alt muligt. Men at benævne denne proces resultatstyring, som om resultaterne *styrer*, er næppe særligt oplysende.

Orientering 6: Resultatmåling som hård effektivitet

I andre tilfælde ser man en direkte kobling mellem resultatmåling og økonomiske konsekvenser. Lad os kalde dette resultatmåling som hård effektivitet. Når organisationer – og eventuelt deres ansatte – belønnes for de effekter, de skaber, så vil de oppe sig, lyder teorien her, ligesom det vil være gavnligt at få nedlagt ineffektive organisationer. Denne version af resultatmåling udtrykkes konkret gennem udlicitering, kontraktstyring med reelle konsekvenser eller økonomiske afregningssystemer tæt knyttet til resultatmåling.

Hver af de seks tankegange tildeler resultater en central placering, men antagelserne og ikke mindst konsekvenserne er ganske forskellige. Under orientering et behøves der ingen eksakt og valid måling, her er et mentalt fokus nok. Under orientering tre, er evaluering og vidensopsamling en nødvendig vej til viden, men der sker ikke nødvendigvis nogen tilskrivning af effektivitet til enkelte organisationer eller medarbejdere.

Ikke mindst i den sidste variant bliver det afgørende, om man kan opnå præcise og valide målinger af det, man ønsker at belønne. Ellers kan belønningsmekanismen, som jo i denne variant er direkte, blive oplevet som både ineffektiv og uretfærdig.

Begrundelserne for at fokusere på resultater kan i vore dage hidrøre fra et sammensurium af argumenter. Når man f.eks. ønsker ”resultatbaseret styring” er det ikke altid klart, hvilke af de seks orienteringer, man egentlig abonnerer på. I værste fald håber man at indhøste fordelene ved variant seks, mens man samtidig undgår ulemperne ved samme variant ved at hævde, at man er stærk tilhænger af en af de andre varianter. Ligesom resultat er ordet ”styring” bredt nok til at kunne rumme alle varianterne uden nærmere specifikation.

De principielle forskelle mellem varianterne er imidlertid værd at holde sig for øje, både af teoretiske og praktiske grunde. Hvis man taler om, at resultatmåling som led i

New Public Management er baseret på markedstænkning inspireret af den private sektor, så kan man overse de omfattende bureaukratiske processer, der må på plads for at iscenesætte resultatmåling f.eks. som i variant 5 og mere eller mindre variant 2. Her er statens rolle ikke svækket af eller overgivet til markedsmekanismer.

Resultatmåling kan med andre ord begrundes og iscenesættes på flere måder præget af flere orienteringer. Det eksakte empiriske udtryk for resultatmåling i en given situation kan med andre ord ikke udledes direkte af selve begrebet resultatmåling. Man kan ikke altid vide på forhånd, hvilken af de seks ovenstående orienteringer, der eventuelt er primær, eller om de måske i en konkret situation indgår i et eller andet blandingsforhold, som måske tilmed er forskydeligt.

Flere forskellige forskere har opstillet typologier med nogle yderligere typiske anvendelsesformer af evalueringsdata og resultatmålinger (Behn, 2003). Det fører for vidt at skitsere dem alle her. Men der er mange af dem og nogle af dem kan man først se, efter de har foldet sig ud.

Nogle former for resultatmåling er på forhånd sat op til at have bestemte konsekvenser (det gælder jo f.eks. STÅ-takster efter eksamensresultater) eller afregning efter antal beskæftigede ved beskæftigelsesprojekter. Men brugen af resultatmålinger er overhovedet ikke udtømt hermed. Tværtimod sker der en række konstitutive konsekvenser af resultatmålinger, som folder sig ud i efterfølgende sociale processer. Det hjælper ikke at spørge, hvad formålet med resultatmåling er, som om formålet garanterer en bestemt anvendelse. Analytisk er det meget vigtigere at studere de sociale processer, hvor resultatmåling gennem interaktion og reaktioner på reaktioner viser sig at have en række konsekvenser, hvoraf nogle er uforudsigelige, men alligevel systemiske. Ingen teknologi er perfekt, den er kun en installation af et program, der forsøger at bekæmpe andre anti-programmer (Latour, 1992: 254). Enhver brug af resultatmåling kan altså ses som en praksis, der forsøger at regulere modstanden mod denne praksis.

Til disse teoretiske betragtninger svarer

den helt almindelige oplevelse hos mange fagpersoner, at man er stærkt utryg over, hvad resultatmålinger bliver brugt til. Det er der god grund til. Der er stor tvetydighed og ofte en vis uforudsigelighed heri. I det følgende drøfter jeg fire implikationer af alle disse uklarheder.

Konsekvens 1: Koncepter, der hjælper med at fremme resultater, får stor betydning

Hvis min analyse er nogenlunde rigtig, så bringes institutioner og fagfolk på det sociale område ud i situationer, hvor de skal sigte efter klare resultater, mens klarheden og sikkerheden i, hvad resultater er, ofte fortaber sig. Der efterlades i hvert fald en hel del fortolkningsspørgsmål.

Det betyder, at der bliver stor efterspørgsel efter folk, der er gode til at levere koncepter, der skærer gennem fortolkningsusikkerheden og leder frem til *resultater*. Foreninger af private institutioner på socialområdet organiserer sig for at blive bedre til at udvikle koncepter for resultatmåling og kvalitetsstyring. Der bliver stor efterspørgsel efter faglige koncepter, der giver løfte om, at resultater er lige om hjørnet (f.eks. koncepter for "tidlig indsats", "ressourcebaseret relationspædagogik" osv). Koncepter, der rummer ansøgningsmæssige "buzzwords" vil komme i høj kurs. Forandringsteori er et eksempel på et ord, som ansøgninger til en pulje skal indeholde.

Ledere af institutioner vil bruge en del tid på at sondere det institutionelle landskab og indgå i forhandlinger om, hvordan resultater defineres og hvad kontrakter om resultater kommer til at indeholde, for disse forhold er afgørende for deres institutions overlevelses- og manøvremligheder. Men det er ikke resultaterne i sig selv, der styrer. Det er hvordan man fastlægger dem gennem koncepter, argumentation og forhandling.

Konsekvens 2: Registreringspraksis får stor betydning

I en tid, hvor det er vigtigt at styre efter resultater, uden at nogen dog kan præcisere begrebets indhold, bliver det ganske afgørende, hvordan man i en konkret situation faktisk måler resultaterne alligevel.

Selve målingen bliver nemlig definitionen på, hvad det handler om. Den sociale konstruktion af resultater sker i høj grad i kraft af målingen af resultaterne. Den gamle tanke om, at man må vide hvad man måler, før man sætter målingen i gang, er modbevist af virkeligheden. I dag er det nærmere sådan, at når noget måles, så begynder man at vide, hvordan resultaterne er defineret. Registreringspraksis får dermed enorm betydning.

Observationer fra virkeligheden understøtter denne ide. Tænk f.eks. på betydningen af psykometriske test og den nærmest eksplosive udvikling af systematiske sprogtest af små børn, som havde været utænkelig for blot få år siden. Funktionen af sådanne indsatser er ikke blot at måle resultater, men at definere hvad der menes med resultater.

I mange daginstitutioner har man i fortvivelse over krav om dokumentation af resultater indført hyppig fotografering af aktiviteter med børnene. Man kunne godt principielt diskutere, om det dermed er resultater, der dokumenteres. Men den store betydning af registreringspraksis viser sig derved, at denne fotodokumentation de facto i mange sammenhænge faktisk *gælder* som dokumentation af resultater.

Konsekvens 3: Fokus i arbejdet forskydes

Fotografering er måske en uskyldig praksis. Men resultatdokumentation kan have konsekvenser. Det er en gammel sandhed, at det, der tæller, er hvad der kan tælles. Man gør, hvad man bliver målt på. Den næsten tilsvarende klassiske sandhed er, at medarbejdere så føler, at resultatmålinger indsnævrer fokus i arbejdet, således at man må lade vigtige opgaver ligge, som bare ikke bliver målt.

Men det modsatte kan også være tilfældet, altså at man i stigende grad må *udvide* sit fokus som fagperson. I mit timeregnskab indgår, hvor mange af mine studerende, der bliver færdig med deres speciale. Jeg får ikke timer for at vejlede en studerende, der ikke afleverer specialet. Jeg synes ikke, jeg har tid og plads i mit liv til alt for meget gratis arbejde, så jeg må være ret opmærksom på at sætte tidligt ind, hvis en stude-

rende har kurs mod manglende aflevering. Derfor må jeg eventuelt spørge ind til skriveblokering eller større personlige problemer, hvis sådanne forhold spiller ind på den studerendes evne til at levere. Jeg kan nogle tricks til at afhjælpe skriveblokering, men personlige problemer er jeg ikke uddannet til at tage mig af. Jeg kan evt. henvise til rådgivning og hjælp. Mit fokus udvides ud over det rent faglige på grund af den måde, som mine resultater gøres op.

I næste runde bruger jeg tid på at beskrive min vejledningsproces bedre, således at de studerende er mest muligt klar til processen, når den begynder. Behovet herfor styrkes kun af, at der efter fremdriftsreformen er kortere tid til specialeskrivningen. Resultatmålingen befordrer dermed en yderligere social regulering af processerne. Min relation til de studerende ændrer sig, når jeg bliver mere fokuseret på tid og fremdrift.

For at fange disse mange konsekvenser af resultatmåling bruger jeg ofte ordet "konstitutive virkninger." Hermed menes, hvordan resultatmålinger via reaktioner og reaktioner på reaktioner skaber ny social virkelighed, uden at de samlede konsekvenser behøver hverken at kunne kategoriseres som "misbrug" eller "utilsigtede." Tankefiguren er meget parallel til, hvad man kender fra studiet af teknologi inden for aktørnetværksteori (Latour, 1992). Den sociale og den tekniske side af en teknologi er umulige at skille fra hinanden; de er hver især "præinskriberede", men "inskriberer" også noget i hinanden. Folk handler i lyset af, hvad de bliver målt på, og målingens resultat kan udgøre grundlaget for handlinger i næste runde.

Et eksempel er, hvis politiet foretager etnisk profilering på baggrund af statistikker om kriminalitet i forskellige grupper. Hvis der holdes ekstra øje med bestemte grupper på baggrund af eksisterende statistik, så øges chancen for at finde mere kriminalitet i de grupper, der holdes under ekstra øjesyn. I næste runde kan man forestille sig, at statistikken kommer til at styrke det objektive grundlag for den etniske profilering. Det er imidlertid et objektivi grundlag, som statistikken i første runde selv har været med til at skabe.

Pollitt (1989) dyrker en tilsvarende tanke i

sin analyse af resultatmålingssystemer. Man kan ikke vurdere et sådant systems virkninger på, hvordan det modtages i starten. Modstanden fra forskellige aktører mod resultatmåling kan være uens fordelt i tid. Måske går modstanden over, måske tager den til, hvis et givet system viser sig at have konsekvenser, som strider mod centrale aktørers interesser. Men først skal de opdage det. Man må altså medregne et resultatmålingssystemes konsekvenser, reaktioner på disse effekter såvel som reaktioner på reaktionerne. Et resultatmålingssystem kan således have en historie med en vis egenlogik (Pollitt, 2013).

Forskningen er de senere år blevet stadig mere opmærksom på, at evalueringer, resultatmåling og performance indikatorer har konstitutive virkninger og forplanter sig dynamisk i sociale systemer. Det er vigtigt at være opmærksom på den konstitutive og produktive kraft, der dermed er i selve målingen. Men det er for enkelt hurtigt at dømme en sådan effekt til altid at være negativ. Kameraet indbygget i politiuniformen kan principielt både forebygge og dokumentere politivold. Nogen har forestillinger om, at vi kender virkningerne af måling og evaluering på forhånd, og at de altid er enten gode eller dårlige. Andre antager, at sådanne virkninger er vanskelige at forudsige, men vi kan blive klogere af at være opmærksom på dem.

I det lys kan det f.eks. vise sig, at fotografering måske ikke er så uskyldig endda.

Konsekvens 4: Der opstår ny tvetydighed

Mange fagfolk inden for områder som socialt arbejde, undervisning og sundhed er i vore dage urolige over de fremtidige konsekvenser af resultatmåling. Hvis min analyse af resultater som sociale konstruktioner er nogenlunde rigtig, så har disse fagfolk en intuitivt god fornemmelse for, hvad der faktisk er på spil. Med til tvetydigheden hører, at de selv sendes ud i fagligt tvetydigt terræn, når de skal agere i det landskab, som resultatmålinger er med til at skabe.

Et eksempel herpå er jeg stødt på blandt gymnasielærere (Dahler-Larsen og Pihl-Thingvad, 2014). De vigtigste resultatmålinger hos dem er elevernes karakter, frafalds-

statistikker og elevtilfredshedsundersøgelser. Lærerne oplever et vist spændingsforhold mellem disse tre former for resultater, idet høje faglige ambitioner kan gå ud og øge frafaldet. Elevtilfredshed kan også gå ned, hvis de faglige krav er for høje. Der må navigeres. Tvetydigheden øges af, at gymnasier opererer på et marked, hvor næste års elevsøgning påvirker ansættelsesforholdene for lærerne. Jeg har talt med gymnasielærere, som ser muligheden for at bruge positive elevtilfredshedstal som markedsføringsmateriale, også selv om man er bekymret over forholdet mellem tilfredshed og faglighed. Med andre ord er man fagligt skeptisk over for elevtilfredsheden som resultatmål, men føler sig samtidig fristet af at bruge den i strategisk øjemed, hvis blot den udvikler sig positivt. Der kan med andre ord være en god brug af et dårligt resultatmål. Tvetydigheden består selvfølgelig her især i, at fagfolk ikke blot er passive ofre for resultatmålinger, men også aktivt må agere i den sammensatte virkelighed, som resultatmålinger er med til at definere.

Afrunding

Blandt de tre grupper af offentligt ansatte, som jeg for nylig har været med til at undersøge (Dahler-Larsen og Pihl-Thingvad, 2014), var gymnasielærerne dem, som i højest grad oplevede, at deres resultatmålinger var uklare. Hos andre grupper kan der være mere klarhed, og det strategiske landskabs udfordringer dermed se anderledes ud. Men der er god grund til at anerkende, at uklarhed i resultatmålinger findes i hvert fald hos nogle grupper i den offentlige sektor, og uklarheden måske endnu mere end klarheden kan være nøgle til indsigt i, hvad der sker når resultater konstrueres og deres konsekvenser folder sig ud.

Uklarheden er ikke altid en stor ulempe. Tvetydighed og uklarhed kan somme tider give plads til et vist fortolkningsrum og handlingsrum. I vores undersøgelse var den gruppe, der oplevede mindst klarhed i resultatmålinger også den, der oplevede mest frihed med hensyn til vejen til resultaterne, størst engagement i arbejdet, og som brugte mindst tid på at tænke på resultatmålinger.

Det støtter mig i tanken om, at der godt kan være for meget klarhed i resultatmålinger. Der er nogen steder mere uklarhed i begrebet end andre steder. Nogen steder har uklarheden visse gode sider.

*Professor Peter Dahler-Larsen,
Institut for Statskundskab,
Københavns Universitet.*



Litteratur:

- Baier, V., March, J. G., & Sætren, H. (1986). Implementation and Ambiguity. *Scandinavian Journal of Management Studies*, vol. May, pp. 179-212.
- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, vol. 63(5), pp. 586-606.
- Chelimsky, E. (2006). The purposes of Evaluation in a Democratic Society. I: I. Shaw, J. C. Greene, & M. M. Mark (red.): *The Sage Handbook of Evaluation*. London: Sage Publications.
- Dahler-Larsen, P. (2013). *Evaluering af projekter – og andre ting, som ikke er ting*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Dahler-Larsen, P. & Pihl-Thingvad, S. (2014). *Resultatmålinger og stress*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Funnell, S. C. & Rogers, P. J. (2011). *Purposeful program theory: effective use of theories of change and logic models*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Latour, B. (1992). Where are the Missing Masses? the Sociology of a Few Mundane Artifacts. I: W. E. Bijker & J. Law (red.): *Shaping Technology/Building society. Studies in sociotechnical change*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Pollitt, C. (1989). Performance Indicators in the Longer Term. *Public Money & Management*, vol. 9(3), pp. 51-55.
- Pollitt, C. (2013). The logics of performance management. *Evaluation*, vol. 19(4), pp. 346-363.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Leviton, L. C. (1991). *Foundations of Program Evaluation: Theories of Practice*. Newbury Park: Sage.
- Talbot, C. (2005). Performance Management. I: F. Ewan, L. E. Lynn, & C. Pollitt (red.): *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Vedung, E. (2009). *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Note:

1. Denne artikel er skrevet på opfordring på baggrund af et oplæg jeg har holdt på en konference om resultater, dokumentation og evidens på det sociale område. Oplægget skete med udgangspunkt i min bog "Evaluering af Projekter – og andre ting, som ikke er ting" (Syddansk Universitetsforlag, 2013). Derfor kan udvalgte passager fra bogen genfindes i denne artikel, om end i stærkt omarbejdet form.