



🕒 3 min. 👁️ 📌 04-05-2016

# 2 spørgsmål der styrker kvaliteten af dine beslutninger

Viden og et underbygget besluthningsgrundlag er vigtigt for at træffe gode og kvalificerede beslutninger. Her får du to evaluative spørgsmål, som understøtter, at du træffer beslutninger på et klart og informeret grundlag.

## Skribentinfo



[Malene Skov Dinesen](#)

Indehaver og chefkonsulent  
Ineva

**D**u skal træffe beslutninger, når der skal igangsættes indsatser, skabes udvikling og sikres kvalitet. Men det er ikke altid, at beslutningen ligger lige for. Derfor præsenteres du her for to spørgsmål, der understøtter dit vidensgrundlag, og giver de bedste betingelser for, at den vej, du går, er så kvalificeret som mulig.

Spørgsmålene kommer fra evalueringsfeltet. Det handler ikke om at foretage evalueringer, som ofte forbindes med noget, der igangsættes og afsluttes, men om at arbejde *evaluativt* i sin ledelsespraksis, herunder at være evaluativt tænkende. Det vil sige, at man.:

- **Er motiveret og drevet af nysgerrighed**, altså at man er oprigtig interesseret i at få viden om og forståelse for, hvordan indsatser udvikler sig og skaber effekter.
- **Tror på værdien af evidens**. Evidens handler om solid og valid viden, der er indsamlet systematisk med bredde i perspektiverne og med tæt kobling og forståelse for den kontekst, som den er indsamlet i.
- **Opbygger antagelser om sin praksis**, og hvordan effekter skabes for hvem og under hvilke

omstændigheder.

- **Stiller spørgsmål og opnår forståelse igennem refleksion**, altså at man stiller sig nysgerrigt over for indsatser og udvikling.
- **Tager (data)informererede beslutninger** i arbejdet med organisationens indsatser (Archibald & Buchkley, 2012)

De to følgende spørgsmål kan guide dig i arbejdet med antagelser og data, når du skal træffe beslutninger.

### Spørgsmål 1: Hvad virker, for hvem og under hvilke omstændigheder?

Antagelser kan hjælpe os med at opbygge en fælles forståelse for, hvad vi tror, der kommer til at ske. Alt for ofte arbejder vi i blinde, og uden antagelser bliver det overordentlig vanskeligt at vide, hvor vi skal kigge hen for at blive klogere på det, der sker i praksis. Antagelserne skærper vores blik, også hvis antagelserne ikke holder vand, idet det videre arbejde vil muliggøre en udvidet eller ny antagelse.

En simpel måde at arbejde med antagelser er at spørge: *'Hvad tror vi, at der kommer til at virke for hvem og under hvilke omstændigheder?'* Dette spørgsmål sætter fokus på, at vores praksis og indsatser ikke virker for alle, og at der er særlige omstændigheder, der vil hæmme eller fremme, om der opstår de ønskede effekter. Logikken i tænkningen kan ses i nedenstående skema (med inspiration og videreudvikling efter Pawson og Tilley, 1997 og Dinesen og de Wit, 2010).

Hvad virker?	For hvem?	Under hvilke omstændigheder?	Effekter
Den praksis, indsats eller de elementer af indsatsen, som der opbygges antagelser om.	Målgruppen, som det antages, at praksis eller indsats vil skabe effekter for.	De omstændigheder, der forventes at skulle være tilstede/ikke til stede enten i indsatsen eller hos målgruppen for at effekten indtræder. Dette kan både være kontekster eller holdninger og følelser hos aktørerne.	Hvilke effekter antages det, at der vil opstå?

Styrken ved denne måde at arbejde med antagelser på er, at det kan etablere sig som en del af ledelsespraksis. Du kan gøre det at stille antagelsesspørgsmål til en del af din beslutningsproces om, hvorvidt en praksis eller indsats skal igangsættes eller fortsætte. Ovenstående skema er tænkt som en konkret rammesætning, som det er muligt at arbejde direkte ind i. Eksempelvis som et fælles arbejdsredskab i en projektgruppe omkring en særlig indsats. Du kan også have spørgsmålene i skemaet i baghovedet til at analysere beslutninger.

### Spørgsmål 2: Hvad bygger du det på?

Data kan give os viden, og den har du behov for, når du skal træffe beslutninger. At arbejde datainformeret handler om at bygge sine drøftelser, beslutninger og prioriteringer på data frem for eksempelvis udelukkende synsninger, mavefornemmelser, holdninger og værdier.

I sin mest enkle form handler datainformerede beslutninger om at spørge både sig selv, sine medarbejdere,

det politiske system og andre aktører: 'Hvad bygger du det på?', når der kommer ideer, ønsker, prioriteringer eller andet. Det handler om at bede om eller indsamle de data, der kan understøtte eller modbevise den tanke, der er opstået.

Data skal her forstås bredt og er dermed både kvalitative og kvantitative data. Data kan være det, der kan tælles og det, der ikke kan tælles. De kvalitative data kommer primært fra interviews og observationer. Det er vigtigt at understrege, at argumentet om, at 'det har jeg lagt mærke til', ikke kan betragtes som data. Data indsamles *systematisk*, hvilket vil sige, at dataindsamlere skal beslutte sig for at være bevidst om, at der er en dataindsamling i gang. Således er det systematikken, der adskiller eksempelvis feedback, refleksioner og drøftelser fra data. Derudover skal data kunne fastholdes i en form, der er mulig at dele.

Data giver et bedre konkret og delevenligt vidensgrundlag, og dermed bliver det både nemmere at forstå, hvorfor virkeligheden udfolder sig, som den gør, ligesom arbejdet med de næste antagelser igennem at være datainformeret bliver mere solide og interessante.

*Der er flere evaluative greb til ledelse. Det handler blandt andet om mål og tydelighed, at stille gode spørgsmål, om at komme fra data til viden, om anvendelse af viden og om at have en generel evaluativ tilgang til sin ledelsespraksis. Disse elementer vil blive udfoldet i en ny bog med titlen Evaluativ ledelse, som bliver udgivet ved Dansk Psykologisk Forlag senest i foråret 2017.*

**Læs mere**

[Så træf den beslutning](#)

[Metoder til at evaluere ledere](#)

Alt om [måling og evaluering](#)

