

# **EVALUATOR**

# Indholdsfortegnelse

<b>I statens tjeneste</b>	3
Igennem nåleøjet	14
At være arbejdsløs i Nordvestjylland	18
Ankomsten til København	24
Projektbeskrivelsen	30
Mødet med ministeren	42
Med egne øjne	47
Oprør og efteruddannelse	55
En traditionel evalueringsproces på EVA	60
Rejsen rundt i Danmark	64
Problemer i projektet	76
SU-vurderinger	81
<b>I en skoles tjeneste</b>	87
Det startede så godt	99
Intern evaluator	103
Frit fald som stabs- og evalueringsmedarbejder	117
Vingskudt, men stadig i live	128
Sygemelding	133
Sidste omgang	136

# I statens tjeneste

Med hurtige skridt gik jeg op ad Classensgade. Regnen væltede ned fra den mørkeblå himmel. Et skybrud var over København. Mine briller duggede og var fyldt med regndråber. Jeg kunne ikke se klart. Tankerne væltede rundt i mit hoved. Var det her sandt? Kunne det passe? Københavnerne var på arbejde. Det virkede forkert at gå her kl. 11 om formiddagen. Jeg drejede til venstre op ad Livjærgade, hvor mit pensionat lå. De sorte embedsmandssko var gennemblødte. De kunne ikke længere holde vandet ude. De var sarte og skabt til at køre med taxa og bevæge sig på kontorgange. Det så ud til, at byens kloakker ikke kunne lede vandmasserne bort. Havenes fordampede vand blev liggende på vejbanerne. Det var unormalt og uhensigtsmæssigt. Trafikken generedes. Bilerne måtte sætte farten ned. Folk gik hurtigt. De beskyttede sig for regnen med store brede paraplyer. Jeg ejede ingen paraply. Mit hoved var ubeskyttet.

Jeg gik ind igennem porten til pensionatet. Så de andre beboere mig? Overvågningskameraet ville fange mig. Endelig i sikkerhed på værelse 408 på 4. sal i den gamle ejendom. Døren låste automatisk. Regnen væltede stadig ned over Østerbro. Jeg var fri, men også spærret inde. I dette vejr vil det være umuligt at nå Østerport station i ikke opløst tilstand. Vandet ville opløse kontordukker. Mascara og hårfave ville løbe ud. Tøjet opblødes og unaturlige former ville vise sig. Hofter bliver brede og bryster lange. Elegante sætningsbygninger bliver til grynt og eder. Jeg stod i en uendelig lang telefonisk kø til en taxa. Ingen ville ud i uvejret. Ingen ville opløses.

Hvad skete der? For 20 minutter siden var der tørvejr. Jeg havde lige gået samme rute fra Livjærgade til Østbanegade. Jeg havde hentet et par bøger på pensionatet og bragt en bunke papirer i sikkerhed. Det var hvide A4 papirer med sort tekst. Omkring 25 tætskrevne sider med mine analyser. Det gik så hurtigt, at jeg ikke nåede at få en elektronisk kopi. Siderne repræsenterede et halvårs møjsommeligt intellektuelt arbejde. Før jeg forlod kontoret fik jeg også nødtørftigt ryddet op på bordet. Bunker af papir blev hældt i papirkurvene. Jeg slettede febrilsk filer på både min stationære og bærbare computer. Der var naturligvis også nogle private elektroniske breve. Få minutter efter jeg havde rensset mine computere, havde nogle koblet mig af systemet. Min personlige post blev herefter omstillet til områdechefen. Senere fandt jeg ud af, at chefen havde adgang til mine fortrolige mails sendt fra kollegaerne. Hun vurderede, hvilke mails der var til

organisationen, og hvilke der skulle sendes videre til min private e-mail. Da jeg opdagede det, gjorde jeg mine nærmeste kollegaer opmærksom på, at vores fælles chef havde haft mulighed for at læse de breve, de havde sendt til mig. Områdechefen nåede også at sende mig e-mails skrevet af min kone!

Alt gik meget hurtigt. Posten i dueslaget måtte jeg lade ligge. Afregninger fra billetter og godkendelser af faktura måtte andre tage sig af. Jeg fik ikke sagt farvel til kollegaer. De nærmeste kollegaer kunne se, at der skete noget, men de vidste ikke, hvad der skete. Deres øjne løftede sig jævnlige og flakkende bort fra papirer og computerskærme. Ingen sagde noget. De holdt sig i behørig afstand. Det var for farligt. Kontordukkers bevægelser er bestemt af fabrikanten. Min nærmeste medkonsulent var ikke i huset. I går eftermiddags var vi gået på cafe. Her orienterede jeg hende om situationen, imens vi drak en øl. Hun var en yngre smuk og intelligent kvinde, der lige havde fået sit første faste job.

For få minutter siden, havde jeg siddet i et flot statsligt direktørkontor på 3. sal. Vi så på hinanden. Direktørens øjne var mørke. Med lidt god vilje kunne jeg bag den ydre indpakning skimte noget kvindeligt, moderligt og kærligt. Jeg så også ud på færgen til Norge. Den var i havn. Mine øjne fæstede sig ved de orange redningsbåde. *"Du er øjeblikkeligt fritstillet. Du afleverer dine ting og du kan gå din vej. Der er ingen ide i, at du fortsætter her"*. Områdechefens blik viste en barnlig triumf. Så kan du lære det. Jeg havde bevidst ikke set på hende. Direktørens problem var nu, hvad hun skulle skrive på det interne elektroniske netværk. Kollegaerne skulle jo orienteres. *"Kan vi skrive, at du har valgt at blive selvstændig?"* Jeg sporede en usikkerhed både i hendes stemme og øjne. Situationen var klart ude af kontrol. Det krævede make-up. Jeg måtte hjælpe de to chefer. Det handlede om, at der skulle reddes ansigter. Jeg var elefanten, der desværre var blevet lukket ind i fine og hellige sale. *"Skriv, at jeg gerne vil hjem til min kone og tre børn i Thisted"*. Som et godt menneske kastede jeg en luns ud til dem. Direktøren sagde straks. *"Ja, det skriver vi. Du ønsker, at vende tilbage til din familie i Jylland og starte egen virksomhed"*. Direktøren var lettet. Her havde vi en svag og forvirret mand, som af familiemæssige årsager havde sagt sin stilling op i København. Også områdechefen var tydelig lettet. Hendes problem igennem et halvt år var nu med et forsvundet. Jeg så selvtilfredsheden i hendes små brune halvfornermede øjne. *"Aftalen er, at vi taler pænt om dig, hvis nogle skulle henvende sig. Vi forventer naturligvis det samme fra dig"*. Jeg bekræftede aftalen. Det var sikkert ikke nogen god ide, at blive uvenner med ledelsen af en kendt og

prestigefyldt statslig institution. Naturligvis havde jeg også begået fejl, men det var fejl, som jeg desværre ikke selv kunne se. *"Du får fuld løn i en måned. Derefter kan du holde ferie. Så har du også lidt tid til måske at finde dig et andet job"*. Direktøren virkede ligefrem moderlig. Hun havde igennem mange år forsøgt at skabe sig et image som en leder, der lå stor vægt på et godt arbejdsmiljø og familiemæssige værdier. Hun var en stjerne, som bl.a. lige var blevet portrætteret i mit fagblad. Jeg forlod det mægtige hjørnekontor med udsigt ud til Nordhavnen og Øresund. Der blev ikke givet håndtryk. Det var ikke nogen hjertelig afsked mellem mennesker. Det var et tankesæt, der med rå magt havde sejret over et andet tankesæt. Der var kun et at gøre. Gå ned på 1. sal og rydde bordet. Igen var jeg blevet driblet ud i mørket. På min indre nethinde så jeg igen det billede, jeg så mange gange havde set. En snæver, slimet og glat lodret tunnel, hvor du bare hurtigere og hurtigere glider ned ad. En mægtig og ubestemmelig kræft trykker ovenfra og ned på dit hoved. Det er umuligt at få fæste med hænder og fødder på siderne. Du nærmer dig en bund, du ikke kan se. Københavnerprojektet var endnu en personlig fiasko.

Alt var anderledes. Kollegaerne virkede som livløse dukker. Der var helt stille. Jeg gik op ad hovedtrappen. Trappeopgangen var bred, solid og i massiv sten. Det var her jeg også gik op i forbindelse med ansættelsessamtalerne og testen. Vi konsulenter havde fået at vide, at vi ikke skulle benytte hovedindgangen. Den var forbeholdt gæster, som også blev modtaget i receptionen. Som et skræmt nattedyr, der havde forvildet sig ud i dagslyset, bevægede jeg mig hen ad 3. sal. Det er ledelsesgangen. Det er den gang, gæsterne ser. Behagelige farver med kunst på væggene. Sofa, farvestrålende evalueringsrapporter på hylder og dagens avis. Almindelige evalueringskonsulenter hører til på 1. sal. Døren ind til direktøren var lukket. Jeg havde fået af vide, at mine ting skulle afleveres personligt til direktøren. Chefsekretæren vidste åbenbart, hvad det handlede om. Hun sagde *"hej"*. Jeg kendte hende. Ansigtet var dejligt og normalt var hun sød. Som om det var en helt normal situation sagde hun, uden at trække en mine: *"Du kan aflevere dine ting her hos mig. Direktøren holder møde"*. Jeg åbnede konsulenttasken. Her var computeren, ekstern lagerenhed, Dineres Card, Master Card, adgangskort til bygningen, nøgle, den nye folkeskolelov og selve tasken. Hun spurgte: *"Har du fået en mobiltelefon?"* *"Nej, det har jeg ikke"*. Hun kiggede lidt på sagerne. *"Det er i orden"*. Pludselig gav hun mig hånden og sagde farvel. Jeg havde ofte talt med hende i middagspauser. Jeg kendte hendes baggrund og hendes interesser. Jeg vidste, hvad hun havde skrevet speciale om, og hvor hun stammede fra. Det var en fynsk pige af jævne forældre, der var kommet til København. *"Farvel"*. Jeg nærmest væltede ud af den massive bygning og ned på

Østbanegade. Nu regnede det. Endnu et støjende S-tog kørte forbi. Ingen afsked. Ingen tak. Noget jeg havde prøvet andre gange. Baneterrænet var koldt at se på. Rustent, uden liv, funktionelt og mekanisk. Den klagende lyd af friktion mellem toghjul og skinner gennemskar omgivelserne. Storbyens uendelige mængder af vandholdige legemer blev transporteret i maverne på uhyggelige tusindben, der sikkert, men langsomt fortærede deres daglige bytte. Det skete igen og igen.

Jeg kiggede rundt i værelset. To senge, en hvid porcelæn håndvask, et spejl, et bord, tre stole og to skabe. Alt var af billigste materialer. Tre store fotografier af hvide badehuse og solnedgang fra vestkysten. Værelset var malet klinisk hvidt. Hvide vægge og et hvidt stukloft. Der var toilet på gangen, fordi værelset var et af de billige. Gangen var slidt og rå. Rør, rust og elkabler var synlige. Heroppe på 4. og 5. sal holdt de permanente beboere til. Det var ensomme mennesker, der intet ejede udover deres kroppe, hjerner og oplevelser. De nåede ikke toget med værdistigninger på fast ejendom, biler og eftertragtede uddannelser. Hver især holdt de sig beskedent i gang som dyr. Stod op til vækkeuret om morgenen. Jeg hørte dem alle ringe. Det første var Kirstens vækkeur klokken fem. Hun var social- og sundhedshjælper. Hun arbejdede ude i en forstadskommune. Hele dagen cyklede hun rundt til de gamle medborgere. Hun havde fået nok af den effektive tidsstyring. Hun fortalte mig med stille stemme, at hun gav borgerne den service, hun fandt rigtig. Hvis nogen brokkede sig, kunne de jo bare fyre hende. Hun så meget nedslidt ud. Blikket var varmt, men træt. For år tilbage havde hun mistet sin mand. Sommerhuset var solgt, og nu levede hun her på pensionatet. De ringende vækkeure fortsatte frem til klokken syv, hvor jeg selv stod op. Respektfuldt prøvede vi på bedste måde at være fælles om de to meget nedslidte toiletter. De var altid rene. Som et fælles signal vidste vi, at når toiletdøren var lukket, var toilettet i anvendelse. Hver især gik vi ned og spiste morgenmad. Der var ingen smil. Livet var for alvorligt. Vi sad stort set på faste pladser. Fyldte vore maver med et beskedent måltid. Her fandtes ikke juice og rundstykker, men havregryn, cornflakes og brød. Afmålte gik vi ud med servicet i køkkenet og var klar til en ny dag i København. Ikke det København, der kendes fra medierne, men et København, hvor det gælder om at overleve. Sent på eftermiddagen vendte vi hjem. Trætte. Ingen børn eller ægtefæller stod klar med kærlige smil eller søde bemærkninger. Dørene lukkes hen ad gangen. Der er stille på Østerbro. Senere på dagen indtages aftensmaden. Kokken Karsten serverer portionerne. Man skal ikke stille spørgsmål til maden eller fravælge ting i Karstens portion. ”Hvad er der i vejen med rødkål?” ”Lad være med at stå og hoste henover maden. Hvad bilder du dig ind?” Maden var god og gammeldags. Der var næsten altid kartofler og sovs. Der var lidt spredt samtale ved bordene.

På ingen måde livligt, men dog en anerkendelse af hinanden. Vi, som ikke sagde noget, lyttede med. Aftenerne var stille. Af og til hørtes en radio med gammeldags musik. Det kunne være John Mogensen. En dør smækkede og en elevator kørte op igennem ejendommens mørke skakt. Det var København by night.

Det regnede stadig. Det var umuligt at bestille en taxa. Jeg havde afleveret min bærbare computer og kunne ikke længere komme på internettet. Jeg vidste ikke, hvornår toget gik til Thisted. Jeg ringede til oplysningen. Damens opgave var at hjælpe med telefonnumre. Det var en labyrint at komme til at tale med et menneske hos DSB. Tast 1, hvis du ønsker at bestille indenlandske rejser. Tast 2, hvis du ønsker at bestille udenlandske rejser osv. Første tog til Thisted gik klokken 15.00. Jeg fik et bookingnr. Mit tøj lå spredt rundt i værelset. Hvordan skulle jeg få mine ting med hjem? Jeg måtte anskaffe mig nogle bæreposer. Mine øjne fæstnede sig ved den røde karré overfor. Hvad var der sket? Var det min skyld? Havde jeg begået fejl?

Det var en helt almindelig morgen. Jeg gik på arbejde, som jeg plejede. Igennem mange uger havde jeg forestillet mig, at jeg skulle foretage en analyse af livet i gaden. Jeg forsøgte at kortlægge et mønster. Normalt gik jeg ud ad pensionatets port klokken 7.36 og bevægede mig fra Livjærggade mod Classensgade. Præcist når jeg gik op mod Classensgade, så jeg altid en unge kvinde komme løbende ned mod Østbanegade. En moder kom altid cyklende med barnet i cykelstolen. Den kedelige kvinde fandt bilnøglen frem, mens sønnen så trist ud. Landroveren holdt samme sted. Det røde S-tog kørte mod Østerport station i det øjeblik, jeg krydsede Classensgade. Den ældre gråhårede kvinde kom cyklende. Buschaufføren røg en cigaret, mens han ventede på bussen. Jeg lugtede nikotinen. Der var altid glasskår fra en ølflaske, der hvor mine kollegaers cykler parkeredes. Der var et hverdagens mønster. Menneskers adfærd var stærkt rutineret. Der fandtes sikkert gode forklaringer bag kroppenes bevægelser i bestemte retninger. Med tiden ville mønsteret ændre sig. Kondiløberer får barn og flytter ud fra centrum. Kvinden med barnet får nyt job et andet sted i byen. Chaufføren får en blodprop, og den ældre kvinde går på pension. Som iagttagere var jeg selv på rejse. Ingen af dem, som jeg mødte på min morgentur, var hverken pæne eller grimme mennesker. De var blot almindelige mennesker, som jeg selv. Vi var fanget i et system af nødvendigheder. Et system der er fjernet fra fjernsynsprogrammer, aviser, de kulørte blade, reklamer og rejsebrochurer.

Den lille mørke tyrkiske bagerjomfru skilte sig ud fra mængden. Hun var altid smilende og spørgende. Et ungt og varmt livsstykke. Alle kunder fik en god og individuel behandling. Dankort modtog de ikke i bageriet, men hun gav gerne kredit. ”Du kan betale i morgen”. Adskillige morgener glædede jeg mig over hende. Hvorfor er vi mennesker så forskellige? Nogle glade og interesseret. Andre sure og ligeglade. Fødevarerkontrollen havde givet bageriet en sur smiley og en bøde på 5000 kr. Men kunderne var ligeglade. Brødet var godt og betjeningen god.

Som sædvanlig var jeg den første på arbejdet. De fleste konsulenter mødte først klokken 9 eller 9.30. Mit identitetskort og koden lukkede mig ind i kontorlandskabet. Vi gik rundt med kortet hængende på vores cowboybukser med en særlig klips. Det mindede mig om en gammel science fiction film. Vi ansatte var de målrettede astronauter i Månebase Alfa, der gik fra rum til rum. Vi var på en mission. Jo, det var et rigtigt identitetskort. Jeg tændte min computer. Fortalte på intranettet ADAM, at jeg var mødt og var gået i gang med at arbejde. Derefter hentede jeg en kop kaffe med fløde og mælk. Alt var som det havde været det sidste halve år. Fra mit vindue kunne jeg se trafikken nede på Strandboulevarden. Den var tæt. Hvordan kan en støjende og ildelugtende indfaldsvej til det indre København hedde Strandboulevarden? Der var ingen strand i kilometers afstand. Sandhed var blevet til løgn. Der var en mail fra en skoleleder, som gerne ville høre om vi havde nogle konklusioner på vores undersøgelse om den afdelingsopdelte folkeskole. Det var vigtigt for hende, da de stod for at skulle organisere deres folkeskole på en ny måde. Jeg havde fået flere af den slags mails. Jeg sendte mailen videre til områdechefen, da jeg som projektleder havde fået det indtryk, at jeg ikke måtte kommunikere med eksterne interessenter. På computerskærmen læste jeg dagens nyheder fra undervisningsministeriets nyhedsbrev. Der var også en e-mail om, at en af mine kollegaer i afdelingen havde fået fri de næste 3 uger og efterfølgende ferie på grund af stress. Hun var en god og meget professionel konsulent, som havde taget sig af mig. Jeg havde været med hende på besøg for at se, hvordan man interviewer og arbejder med en evalueringsgruppe. Sammen havde vi været på skolebesøg og besøgt en forvaltning. Vi var flere, som havde set, at det ville gå galt en dag. At mennesker omkring mig gik ned med stress, blodpropper, depressioner og langtidssygemeldinger var igennem flere år blevet hverdag for mig. Det hørte åbenbart med til jobbet som konsulent, evaluator, projektleder og koordinator. Det var ofte mennesker, der fanges i et trist ingenmandsland mellem store visioner og så hverdagens virkelighed. De rationelle organisationer kræver mere og mere af os sociale bløddyr. Loyale og gode soldater falder konstant fra. Nye står klar til at overtage pladsen. Spørg ikke, hvad

organisationen kan gøre for dig, men hvad du kan gøre for organisationen. Kollektivt stilles der ingen spørgsmål. Krigen raser videre på organisationernes præmisser.

Klokken 8.58 løb en e-mail ind på min skærm. Jeg skulle til en statussamtale klokken 14.00. Ingen havde fortalt mig om dette nært forestående møde. Jeg åbnede direktørens og områdechefens elektroniske kalendere. Det var kun mig, der skulle til statussamtale. Samtalen skulle afholdes umiddelbart efter ansættelsessamtaler. Fandt de måske ansøgere, der var bedre end mig? Det virkede som om, at der på instituttet konstant afholdtes ansættelsessamtaler. I de sidste 5 måneder havde jeg regnet ud, at 13 personer havde sagt farvel til organisationen. Af dem der ansatte mig var næsten alle væk. Direktøren var gået på pension. Human Ressourceafdelingen var blevet nedlagt.

Jeg var nervøs og i vildrede. Hvad skulle vi tale om? Var det en normal medarbejdersamtale? En statussamtale var måske en chance for mig til at fortælle om, hvad jeg var utilfreds med? Det korte varsel og faconen i e-mailen gjorde mig eksplosiv. Gamle minder væltede op i mig. Jeg formulerede 10 forhold jeg gerne ville diskutere. Jeg sendte e-mailen til de to chefer og min tillidskvinde.

Efterfølgende var det svært for mig at arbejde. I øvrigt havde jeg ikke fået nye opgaver den sidste måneds tid. For mig handlede det om at få tiden til at gå. Senere på formiddagen havde jeg et møde med et par kollegaer. Jeg fortalte om situationen. Der var en dyster stemning. Den ene af kollegaerne havde for en måneds tid siden været lige ved at opgive jobbet, men jeg havde støttet hende. Over en cappuccino ved Sortedamssøen havde jeg frarådet hende at melde sig syg. I stedet var hun startet på et stresskursus. Instituttet ville gerne betale. Kollegaen havde også været kaldt til samtale hos direktøren og områdechefen et par gange. Kollegaen havde fået at vide, at hun ikke levede op til forventningerne.

Jeg sprang over den fælles frokost i kantine på 3. sal. Tillidskvinden dukkede op. Hun var en af de særlige specialkonsulenter på instituttet og uddannet i eskimologi. De fleste af os var, med den nye ledelses ord, basiskonsulenter. Når man havde været 5-6 år på instituttet kunne man være heldig og avancere til erfaren konsulent. Specialkonsulent skulle man ikke regne med at blive. Som 42 år og en lang konsulenterfaring fandt jeg det underligt, at jeg nu var blevet basiskonsulent. Da jeg blev ansat på EVA, regnede jeg med, at jeg også kunne lære EVA noget.

Situationen kom bag på tillidskvinden. Hun var ikke orienteret omkring forholdene i vores grundskoleafdeling. Hun vidste f.eks. ikke, at en konsulent i afdelingen var syg af stress og havde fået 3 ugers frihed efterfulgt af sommerferie. Tillidskvinden syntes ikke at være klar over, at der lå et stort arbejdspress på nogle af de unge konsulenter. Hun var en sød kvinde, og hun ville gerne være min bisidder til mødet. Hun mente, at det var en meget ufornuftig e-mail, jeg havde skrevet til ledelsen. Det ville stille ”os” i en dårligere situation. Jeg var ligeglad, for jeg skulle have luft.

### E-mail sendt til direktøren og områdechefen

Kære direktør og områdechef.

Jeg ser, at jeg er blevet indkaldt til en statussamtale her tirsdag den 26. juni 2007 kl. 14.00. Den deltager jeg naturligvis med glæde i. Jeg vil dog gerne vide, hvad samtalen nærmere skal handle om, da det er lidt pludselig jeg bliver kaldt til samtale her tirsdag morgen kl. 8.58 den 26. juni 2007. Jeg vil gerne vide, hvilke punkter der evt. skal diskuteres.

Årsagen er, at der måske skal drøftes punkter hvor jeg, på trods af det korte varsel, kunne tænke mig at få min tillidsmand eller bisidder med. Altså, hvis der skal drøftes forhold vedr. min ansættelse vil jeg gerne have en eksplicit tilbagemelding så jeg kan nå at få en bisidder med til mødet. Normalt til en statussamtale får man som medarbejder mulighed for at forberede sig i form af f.eks. et ark udviklet til medarbejdersamtaler. Den praksis har I åbenbart valgt ikke at anvende i dette tilfælde.

Jeg ser med glæde frem til mødet.

Jeg vil gerne drøfte følgende ting:

1) Dårlig og direkte ubrugelig projektvejledning fra områdechefen. Det sker i en tone, jeg aldrig har mødt før. Jeg har selv en baggrund som vejleder på Aalborg Universitet og Aalborg Seminarium. Jeg har et kursus i Universitetspædagogik og jeg ved, at det ikke er sådan, man giver god vejledning.

2) Områdechefen kritiserer, at det ikke klart fremgår, hvor mange lærere der siger hvad osv. Det skyldes det faktum, at vi ikke har haft tid til at analysere materialet. Der er ikke fremstillet displays, og der er ikke foretaget transskriptioner. Analysen lever på ingen måde op til det, man kan forlange af en analyse.

3) Jeg har vanskeligt ved at se, hvad det er for en evalueringsmodel eller hvad det er for en metode områdechefen synes at vi skal lægge vægt på. I vejledningen fik jeg ingen faglige anbefalinger. Jeg oplevede kun upræcis negativitet og et kedeligt kropssprog.

4) Er det god skik, at en områdechef kan forlange at se min gamle e-mail kommunikation med en forsker fra DPU der henvender sig til mig? Er der en politik for, hvilken e-mail kommunikation en chef kan tillade sig at se? Min løsning er, at jeg for eftertiden sender alle e-mails i forhold til projektet videre til min områdechef.

5) Fuldstændig kaotisk tidsstyring. Den konsulent jeg skal samarbejde med har så mange opgaver, at det er umuligt at vi kan mødes omkring vores projekt den afdelingsopdelte skole. For mig at se virker det som om at områdechefen ikke har overblik over hvilke opgaver konsulenterne sidder med. Nogle konsulenter er ved at drukne i store komplekse opgaver. Andre som jeg har ingen opgaver. Jeg ser der mangler ledelse og overblik.

6) Vi har så få timer til at skrive rapporten, at vi end ikke har tid til at mødes om en disposition. Jo, jeg har masser af tid, men ikke i projektet!

7) Da jeg den sidste uges tid ikke har haft andre opgaver, bliver jeg bare nødt til at anvende timerne til den afdelingsopdelte skole. Dvs. jeg bliver nødt til at skrive før jeg er blevet enig med min medkonsulent om dispositionen for rapporten!

8) Generelt er jeg meget uforstående overfor den totalt manglende tillid til mig som projektleder. Jeg oplever det som kontrol og indholdsstyring. En styring der hverken er fagligt eller teoretisk begrundet. Desuden har jeg end ikke mulighed for at kontakte eksperter, der kunne validere vores konklusioner.

9) Det gør det endnu værre, at jeg i over 5 år har skrevet evalueringsrapporter. Min sidste rapport blev omtalt på kommunernes landsforeningsårsmøde i Ålborg her i starten af juni måned. Jeg har aldrig haft kunder eller styregrupper, der har beklaget sig over min faglighed.

10) Som en person, der færdes i evalueringskredse må jeg sige, at Danmarks Evalueringsinstitut næppe kan få et dårligere image end det allerede har. Jeg kan desværre kun med mine oplevelser bekræfte dette indtryk.

Følgende e-mail er også sendt til min tillidsmand.

Jeg gik hen ad gangen på 3. sal. Alt var meget uvirkeligt. Tillidskvinden stod og ventede på mig. Sammen gik vi ind i det store flotte direktør kontor. Der var stadig kopper, glas og sodavand på bordet fra ansættelsessamtalerne. Direktøren var klædt i en hvid skjorte. Områdechefen satte sig tæt ved direktøren. Direktøren starter. Vi har valgt ikke at orientere dig om denne samtale før i dag. Du skulle ikke gå og bekymre dig i weekenden. Jeg havde arbejdet hjemme fra Thisted om mandagen og var fuldstændig klar over at noget var under opsejling. Det her var alvorligt. Jeg greb ud efter en cola, der stod foran mig. Famlende åbnede jeg den og med rystende hænder, hældte jeg colaen op i et glas. På bordet foran direktøren lå måske 3 tætskrevne sider om mig. Vi skulle diskutere problemer omkring min faglighed og projektledelse. Direktøren ville under mødet skrive et referat over, hvad vi aftalte. Derefter skulle jeg skrive under. Skulle jeg mon også skrive under de 3 tætskrevne sider om mig? Ville jeg få adgang til at se siderne? Direktøren fortsatte: Peter, du har store faglige problemer. Du har store problemer med at styre projektet. Du gør alting komplekst. Nu laver vi en aftale, der løber frem til 1. september. Peter, hvornår går du på sommerferie? Vi bliver nødt til at afskedige dig, hvis du ikke lever op til aftalen og vores forventninger. Jeg overvejede kort, hvordan min sommerferie ville blive med en sådan trussel over hovedet. Peter, du har overskredet de timer, du har fået i projektet. Det er først da områdechefen beder om en oversigt, at hun kan se, at der kun er 30 timer tilbage. Den analyse du har sendt os, er ikke en analyse. Det er ingen ting. Det svarer ikke engang til en 1. års opgave på universitetet. Det er simpelthen for dårligt Peter. Du lever ikke op til vores forventninger af en konsulent med erfaring. Du skulle lave en eksplorativ undersøgelse og ikke noget med hypoteser. Det var klart fra starten. For mig virkede det, som om at direktøren bare fortsatte og fortsatte med at fortælle om mine mangler. Naturligvis var jeg ikke fejlfri, men jeg havde alligevel aldrig før oplevet sådanne beskyldninger. Faktisk havde jeg kun oplevet at mine arbejdsgivere og kunder var meget tilfredse med min faglighed og projektstyring. Jeg forsøgte at komme med nogle modargumenter overfor de to kvinder. Det lykkedes ikke. Tillidskvinden mente, at det var lige lidt nok timer, jeg havde fået som projektleder for et såkaldt videnscenterprojekt om den afdelingsopdelte folkeskole. Jeg prøvede igen at få førligheden tilbage. Hvad vil du Peter? Vil du skrive under? Det var fuldstændigt klart for mig, at mine dage var talte hos Danmarks Evalueringsinstitut. Jeg havde tabt ansigt. Jeg kunne umuligt skrive under på, at jeg havde store problemer med min faglighed og min projektledelse. Jeg sagde flere gange til kvinderne, at jeg måtte have tid til at tænke. Jeg kunne ikke træffe en beslutning her og nu. Jeg kunne ikke skrive under på noget. Jeg håbede på, at vi kunne komme ind på nogle af de punkter, jeg havde sendt til ledelsen. Det kunne vi ikke. Som nyansat konsulent var det ikke

berettiget at have forventninger til evalueringsinstituttet. Jeg påtalte nogle problemer med stress og dårlig ledelse i afdelingen. Tillidskvinden tog det forsigtigt op. Henvendt til tillidskvinden sagde direktøren, at det ville hun ikke drøfte, når Peter var tilstede. Jeg blev omtalt i tredje person ental. Tillidskvinden kom aldrig rigtig på banen. Hun kendte ikke til sagerne. Jeg følte mig overrumlet og kunne ikke tænke klart. Situationen blev filmisk for mig. Måske var min opfattelse af situationen og hele forløbet forkert og forvrænget. Jeg betragtede nogle meget ophidsede personer. Jeg havde aldrig rigtig forstået organisationsgeneralerne og deres systemer. Direktøren sagde, Peter, vi kan ikke tro på dig. Hvordan kan du i e-mailen skrive, at du ser frem til dette møde med glæde? Det her handler om en tjenstlig advarsel. Jeg var stadig ikke klar over, hvad det var jeg havde gjort forkert. Hvorfor havde jeg ikke fået en skriftlig advarsel først? Så havde jeg haft mulighed for at forsvare den adfærd, som man åbenbart ikke ønskede på evalueringsinstituttet. Peter, hvordan kan du den ene dag sige, at du ikke vil være projektleder under disse forhold, og så næste dag, efter vores møde, vil du godt være projektleder? Direktøren fortsatte, Peter, du er uligevægtig. Jeg tænkte igen. Hvem er mon den Peter, de ophidsede personer talte om? Kendte jeg ham? Kendte de ham? Hvorfor bliver lederne i organisationerne altid så modbydelige overfor denne Peter? Er han farlig? Er der ikke i organisationerne grænser for, hvordan man kan være overfor sine ansatte? Mødet sluttede på en eller anden måde der forsvandt ud i tågen. Ingen sagde farvel. Åndeligt var jeg stået af for længst. Omgivelserne var forsvundet, og der skete en indre fortætning. Endnu et nederlag i livets kamp om ære, respekt og anseelse. Hvem var den Peter, eller den projektleder de talte om? Jeg tænkte på, hvordan jeg skulle overleve det her? Hvordan skulle jeg fortælle mine forældre og min nærmeste familie, at jeg havde fået en tjenstlig advarsel? Hvordan skulle jeg igen blive til den Peter, jeg gerne vil være? Vil Peter nogensinde igen blive projektleder eller evaluator? Jeg gik alene tilbage til 1. sal. De tre kvinder snakkede videre.

Senere på dagen afholdte jeg et møde med tillidskvinden. Jeg kunne ikke som en 42 årig mand acceptere at komme på prøve frem til september. Afholde sommerferie med min kone og tre børn og vide, at jeg var på prøve. Jeg kunne ikke skrive under på, at jeg havde store faglige problemer og problemer med projektledelse. Det virkede som om tillidskvinden var blevet slået ud. Hun fortalte, at hun aldrig havde oplevet noget lignende. Hun syntes, at fronterne var meget skarpe. Det var ikke første gang jeg oplevede, at tillidsmanden ikke var meget værd, når først man som medarbejder havde lagt sig ud med ledelsen. Jeg havde ofte overvejet, at melde mig ud af min faglige organisation. Når krigen først bryder ud er du alene – helt alene. Mange bliver valgt som

tillidsmand, fordi ingen ønsker at være det. Arbejdsgiveren har magten. At slippe af med besværlige folk i det offentlige er i dag blot et spørgsmål om lidt papirarbejde. For mig var det fagretlige system en falsk tryghed.

Tillidskvinden mente ikke, at der var noget, der sådan fagretsligt var forkert. Ingen af os havde fået noget på skrift fra direktøren. Hvad var det, jeg havde gjort forkert? Jeg syntes selv, at jeg kom meget godt ud af det med mine kollegaer herunder i særlig grad de konsulenter, jeg arbejdede tæt sammen med. Tillidskvinden og jeg havde kun nogle mundtlige udsagn fra ledelsen at forholde os til. Med fasthed i stemmen og afklaret fortalte jeg hende, at jeg ville gå ind og skrive en e-mail, hvor jeg ville sige min stilling op. Jeg havde igennem lang tid ikke haft ledelsens tillid. Hun forstod beslutningen. Der var ikke andet at gøre. Hun mente dog, at jeg skulle vente et par dage. Jeg takkede hende for hendes bistand. Gik målrettet ind til min computer og skrev en opsigelse.

Herefter opsøgte jeg den konsulent, jeg i gennem snart 6 måneder havde arbejdet tæt sammen med i projektet den afdelingsopdelte skole. Vi var gode venner. Hun var min fortrolige på arbejdspladsen. Jeg havde orienteret hende om mødet. Vi så på hinanden. Jeg havde tænkt mig at sende hende en e-mail og invitere hende på cafe. Det havde vi gjort før i sådanne krisesituationer. Jeg ville dog ikke trænge mig på og undlod at sende e-mailen. Hun stoppede straks arbejdet, da jeg fortalte hende om min opsigelse. Hun sagde, vi skal ud at have en øl sammen, og det skal være nu. Det var dejligt at have en kollega med et sådant menneskeligt overskud. Jeg havde igennem længere tid fortalt hende, at det sikkert var farligt for hende, at vise sig for ofte sammen med mig. Alligevel besøgte hun mig tit på kontoret. Jeg mærkede, at områdechefen noterede sig det. Jeg var over 10 år ældre end hende og kendte til, hvordan livet kunne være i organisationer. Det var hendes første faste akademiske job og jeg følte, at jeg måtte beskytte hende. Hun havde selv haft det svært som nyansat. Vi forlod bygningen på Østbanegade og fandt en cafe på Classensgade. Det var koldt. Vi fandt nogle tæpper for vi ville sidde udenfor. Jeg havde brug for at ryge og drikke øl. Det var hyggeligt. Vi snakkede. Hun så opsigelsen.

Jeg var klar over, at vores fantastiske samarbejde nu var færdigt for altid. Vi ville ikke sammen skrive den færdige rapport omkring den afdelingsopdelte folkeskole i Danmark. Jeg havde heldigvis skrevet en række memoer og 30 siders analyser, så hun ville have lidt at arbejde videre med. Vores to ugers rejse igennem Danmark i det tidlige forår havde fået følger for os begge. De vilde ideer, vores dristige analyser og vores sprudlende energi, som nyansatte konsulenter, var borte. Det ville

ikke blive os, der skulle rejse rundt i Danmark og holde foredrag om den afdelingsopdelte folkeskole.

### **Igennem nåleøjet**

Telefonen ringede. Det var den gamle direktør for Danmarks Evalueringsinstitut. Tillykke. Du er sluppet igennem nåleøjet. Det er meget fint at være ansat hos os. Du kan godt begynde at se efter bolig herover i HT-området. Sprogkonsulenten var ikke helt tilfreds med din skriftlige test. Du

skriver meget kort, men lad gå. Forud for opringningen var der gået flere måneders afventning. Jeg havde sendt en ansøgning til tre faste stillinger som evalueringskonsulent. Jeg modtog et formelt svar. Jeg fik oplyst, at der var 215 ansøgninger. Senere modtog jeg et nyt brev. Sammen med 18 andre skulle jeg til samtale tirsdag den 31. oktober i København.

En efterårsaften kørte jeg til Sjælland. Det var mørkt og det regnede. Igen var jeg på farten. Igennem mit liv havde jeg altid været på vej. Jeg havde boet i Hjørring, Kvissel, fire steder i Århus, Frederikssund på Sjælland, Brenderup på Fyn og nu i Thisted. Jeg skulle overnatte hos min kones søster. Jeg var nervøs, men også spændt. De måtte være eksperter i evaluering på Danmarks Evalueringsinstitut. Jeg havde ofte hørt evalueringsinstituttet omtalt i uddannelseskredse. Jeg var klar til at flytte til Sjælland, hvis jeg skulle få jobbet. Jeg kunne på ingen måde leve af mit lille konsulentfirma. Jeg havde dog lige indgået den hidtil største kontrakt. Det var et nationalt biblioteks projekt, der skulle evalueres. Det havde taget mig lang tid at få kontrakten underskrevet. Som konsulent skal man først opbygge tillid hos kunden. Forventninger skal afstemmes. Jeg ville dog ikke kunne leve af beløbet. Min foredragsvirksomhed var stagneret. Jeg havde igennem flere år i bibliotekskredse holdt en del foredrag over hele landet. I mørket tvivlede jeg. Hvorfor skulle evalueringsinstituttet vælge mig? Der var jo 215 personer at vælge imellem. Jeg forestillede mig, hvor stort et lokale, der skulle til for at huse 215 personer. Det svarede til 8 eller 9 skoleklasser. I mange af de løb jeg deltog i, var der ikke 215 personer der stillede op. Jeg kom aldrig på førstepladsen, men lå i heldigste tilfælde i midte af feltet. Hvorfor skulle jeg komme ind på en førsteplads eller blot blandt de 10 bedste? Omvendt havde jeg efterhånden skrevet en del evalueringsrapporter og artikler. Desuden var jeg i gang med en ny masteruddannelse i evaluering på Syddansk Universitet.

Samtalen gik i gang. De flotte omgivelser gjorde indtryk på mig. At det var i København og på Østerbro gjorde det hele endnu mere spændende. De var flinke og lyttende. Der var en god stemning. Det var direktøren, der med stor autoritet førte ordet. Vi talte om, hvad jeg havde foretaget mig. Direktøren fortalte, at instituttet var uafhængigt af undervisningsministeriet. Instituttet havde sin egen bevilling på finansloven. Direktøren havde hørt, at private konsulenter lod sig presse af kunderne, når de skrev konklusionerne i deres evalueringsrapporter. Det gjorde man ikke på instituttet. Jeg fik det klare indtryk, at her på instituttet var det sandheden der herskede. Det kom bag på mig, at der skulle være en anden samtalerunde. Ingen havde fortalt mig dette. Jeg var

heller ikke klar over, at direktøren var på vej ud af instituttet. Udgifterne til rejsen måtte jeg selv afholde. Samtalen afsluttes hjerteligt. Den blev gennemført professionelt. Jo, direktøren kunne godt huske, at han for mange år siden havde været censor en dag på Aalborg Universitet, hvor jeg som universitetslærer eksaminerede en række studerende. Jeg huskede direktøren som en skrap, men dygtig censor. Vi var enige om, at der var nogle studerende, man bestemt aldrig ville ansætte. Jo, direktøren kendte også min specialevejleder fra dengang, jeg selv læste statskundskab på Aarhus Universitet. Jo, jeg havde noget til fælles med direktøren, og jeg brugte alle kneb for at fedte mig ind.

Senere fandt jeg ud af, at der var mange historier om, hvordan ansættelsessamtaler med direktøren kunne udvikle sig. På instituttet opfattedes direktøren som patriarken. Han gik under navnet kong Christian den 11. En konsulent fortalte, at hun blev bebrejdet for, at hun ikke havde vedlagt sit studentereksamensbevis. Direktøren ville vide, hvad hun havde fået i skriftlig dansk. En anden var blevet udspurgt om hun kunne forstå engelsk. Derefter skulle hun oplæse et tekststykke på engelsk for direktøren. Måske var det bare myter. Sandt var det, at direktøren gerne ansatte unge veluddannede kvinder. Ifølge myten var det, fordi direktøren mente, at de kvindelige ansøgere bare var bedre end mændene.

Det var fredag eftermiddag, og vi skulle til et familiearrangement på Møn. Svigermor fyldte år. Bilen var pakket og kajakken lagt på taget. Solen skinnede, og det var varmt på trods af efteråret. Jeg var i færd med at låse døren til huset, da posten kom. Der var brev fra Danmarks Evalueringsinstitut. Jeg var blevet udvalgt til anden samtale. Der var vedlagt en evalueringsrapport på 140 sider. I brevet fik jeg oplyst, at jeg skulle læse nogle kapitler, som skulle anvendes i forbindelse med en skrivetest. Testen og samtalen skulle foregå om mandagen. Min familie og jeg blev oprevet. Det var temmelig kort varsel. Vi havde glædet os til den lille familieferie på Møn. Ingen havde fortalt mig, at der skulle være en skrivetest. Telefonen ringede. Det var en kvinde fra Danmarks Evalueringsinstitut. Hun havde tydelig københavneraccent. Hun fortalte mig, hvordan testen skulle foregå. Sent fredag aften ankom vi til Klintholm havn på Møn. Jeg fortalte min svigermoder og min kones søster, at weekenden nok ikke helt blev, som vi havde planlagt. Det var nødvendigt for mig at få ro til at læse evalueringsrapporten. De måtte tage børnene på en tur, da pladsen var trang. Læsningen af rapporten var interessant. Jeg registrerede en del stavfejl.

Metodisk var evalueringsrapporten svag. Den handlede om gymnasiernes tiltag for tosprogede elever. Det var en typisk teknokratisk DJØF-rapport. Forfatterne troede på det rationelle. De ønskede, at alting skulle være mere systematisk og strategisk. Det undrede mig, at man i evalueringen ikke havde undersøgt om de forskellige tiltag, eller mangel på tiltag overfor tosprogede elever i gymnasiet gav mere eller mindre frafald. Om tiltag eller manglende tiltag gav bedre eller dårligere karakterer. Evalueringen bestod i, at man havde registreret nogle udsagn og at man havde diskuteret nogle ting i grupper. Der var intet overraskende i rapporten. Jeg tolkede det som selvsving. Løsningen på problemerne med de tosprogede elever var ifølge rapporten mere systematik, mere dialog, mere klarhed, mere der skulle nedskrives og flere retningslinjer. I rapporten antog man, at disse tiltag ville give de tosprogede elever bedre karakterer og en bedre gennemførelsesprocent. Jeg var skuffet over dybden i rapporten. Det måtte være en svips fra Danmarks Evalueringsinstitut. Den levede bestemt ikke op til normal samfundsvidenskabelig metode. Jeg troede på, at jeg faktisk kunne lære dem noget om metode og evaluering.

Mandag morgen blev jeg modtaget af en ung lyshåret meget smuk kvinde. Hun smilede. Det var en af sprogkonsulenterne. Nervøs var jeg ikke. Hun kunne have været en af mine studerende. Hun førte mig ind i et rum, der lå ud mod s-banen. Vinduet var åbent og støjen generede mig allerede. Hvordan kunne jeg skrive noget i en sådan larm fra banen? Hun ville gerne have rapporten tilbage, da meningen var, at man også ville teste min hukommelse. Jeg afleverede med nogen tøven eksemplaret, som jeg havde fyldt med mine kritiske kommentarer. Der var årsagen til, at jeg bad om at få den tilbage, når testen var færdig. Jeg havde præcist en time til at skrive et kort resume af rapporten. Jeg fik på forhånd nogle overskrifter, jeg skulle skrive under. Hun åbnede sødt en cola til mig. Jeg gik i gang med at skrive på den opstillede bærbare computer. Faktisk var jeg ikke nervøs. Det her var bedre end psykologiske test. Jeg lukkede vinduet, men kunne stadig høre larmen fra s-banen. Timen løb ud og sprogkonsulenten kom tilbage. Hun førte mig ind til samtalen hos direktøren. Vi talte om testen. Samtalen handlede nu om mine sociale evner. Hvordan var jeg at samarbejde med? Røg jeg? Jeg forsikrede, at jeg naturligvis ville flytte til Sjælland. At jeg ville opsigte den evalueringskontrakt, jeg havde indgået med en kunde. At jeg ville lukke mit private firma. Vi talte lidt om, hvilken afdeling jeg kunne arbejde i. Det var direktøren der førte ordet. Jeg bemærkede at de to områdechefer ikke virkede særligt positive overfor mig. Den ene var skeptisk overfor, at jeg læste evaluering på Syddansk Universitet. Med en sur mine sagde hun, så kan du jo kontrollere os. Jeg forsikrede dem om, at jeg bestemt ikke ville udspionere dem, men samarbejde

med dem. Den anden områdechef havde nogle store skeptiske brune øjne. Jeg kunne mærke, at de ikke brød sig om mig. De var i øvrigt yngre end mig. Jeg var i tvivl om udfaldet af samtalen. Mit håb var, at det var patriarken der bestemte. Jeg kom igennem nåleøjet.

### **At være arbejdsløs i Nordvestjylland**

Min familie og jeg var klar til at flytte til København, men jeg kunne ikke få et ansættelsesbevis fra EVA. Der var problemer med min dokumentation. For fem år siden var jeg ansat som konsulent på

Danmarks Biblioteksskole. Man mente ikke, at jeg havde dokumenteret dette godt nok. Jeg havde dog vedlagt mit ansættelsesbevis fra Biblioteksskolen. Jeg fandt heldigvis nogle gamle lønsedler og sendte dem til København. Instituttet godtog dem, men jeg kunne stadig ikke få et ansættelsesbevis. Jeg ventede og ventede. Som familie var vi i vildrede. Kunne vi sætte vores hus til salg? Senere fandt jeg ud af, at alle nyansatte havde ventet og ventet. Af os der blev ansat den 2. januar var der et eksempel på en konsulent, som først fik det endelige og rigtige ansættelsesbevis en gang i maj måned!

Ansættelsespapirerne var vigtige for mig, fordi jeg var blevet arbejdsløs og modtog dagpenge. Som arbejdsløs akademiker i Viborg Amt, var jeg blevet udliciteret til en ekstern aktør. I situationen virkede det på mig som om, at jeg var i en koncentrationslejr og at et nazilignende regime havde overdraget mig til en såkaldte ”*ekstern aktør*”. Det var aktørens opgave, at finde beskæftigelse til mig på trods af, at jeg kun havde gået ledig i ganske få måneder. Jeg havde svært ved at acceptere, at jeg af samfundet var blevet overdraget til et privat firma, som skulle tjene penge på min ulykkelige situation. Er det moralsk i orden, at lave profit på samfundsborgere, der har mistet deres arbejde og er i en ulykkelig situation? Hvorfor kan man som borger ikke vælge?

Jeg havde fået besked på at møde op på et center i Viborg den 15. december kl. 9.00. Navnet på firmaet, AS3 Employment, lød meget smart. Jeg var nu firmaets livegæst og de havde retten over mit hoved og hals. Hvem stod mon bag firmaet? Var det konsulenter som mig selv? Jeg havde selv arbejdet sammen med en konsulent, som havde fortalt mig, at han tjente store penge på at holde jobkurser for arbejdsløse ingeniører. Faktisk tjente han så meget, at han ifølge ham selv kun behøvede at arbejde det halve år. Vi havde ofte overvejet, hvordan vi kunne lave kurser for arbejdsløse bibliotekarer. Siden fik min bekendt også problemer, for der var ikke nok arbejdsløse ingeniører at holde kurser for. Han overvejede et job som portør på et sygehus.

Firmaet AS3 Employment holdt kurser i, hvordan man skrev gode ansøgninger. I centret skulle der være opstillet computere, sådan at man kunne ”*lære*” at finde stillinger på nettet. I brevet fra AS3 Employment skulle vi sammen finde ud af, hvordan min jobsøgning kunne effektiviseres. Firmaet havde åbenbart også indflydelse på, hvilke jobsøgningsaktiviteter jeg skulle sætte i gang i den kommende periode. Firmaet så frem til at ”*fortsætte*” samarbejdet med mig. Jeg havde bestemt ikke valgt at samarbejde med dem. Med fed skrift havde medarbejderen Helle Holgersen indskærpet, at

hvis jeg ikke mødte op, ville det få betydning for udbetalingen af mine dagpenge. Helle Holgersen som skrev under på brevet var supportkonsulent hos AS3 Employment. Som samfund og fællesskab har vi udliciteret hjælp og rådgivningen til personer, der kan lave salgsoplæg, udvikle nye produkttyper og konceptualisere. Som menneske og borger var jeg og min familie i akut krise!

Troede systemet ikke på, at jeg som højtuddannet og normalt en godt betalt akademiker ikke selv kunne søge og finde et job? At jeg for sjov gik hjemme på en understøttelse, som jeg og min familie bestemt ikke kunne leve af? At det var for sjovt, at vi konstant overvejede at sælge vores nye drømmehus? Huset, hvor børnene endelig havde fået deres eget værelse. Havde mine medborgere ikke længere tillid til mig? Jeg var rasende, stresset og kunne ikke sove om natten. Hvad var det for et system, man havde fået bygget op. Var det min skyld at der ingen job var i området? Var det min skyld at staten havde givet mig en uddannelse i statskundskab? Handlede det ikke om at støtte borgere, der var kommet i en uheldig social situation? I stedet oplevede jeg at systemet havde mistillid til mig og gav mig stress. Det mindede mig om DDR staten i Østtyskland. Med andre ord var der ikke tale om noget forsikringssystem, jeg selv havde betalt til igennem min arbejdsløshedskasse og skat. Det blev klart for mig, at jeg ikke kunne bruge systemet til noget. Når krisen var overvundet var målet for mig at melde mig ud af fællesskabet Danmark. Deponerer mit cpr nr. og klare mig selv.

Jeg kontaktede AS3 Employment og fortalte, at jeg havde fået job i København. At jeg skulle starte den 2. januar. Jeg havde svært ved at se det fornuftige i, at jeg skulle kunne nå at finde et mellemliggende job fra den 16. december til den 2. januar, hvor jeg skulle starte på Evalueringsinstituttet i København. Det var jo midt i juleperioden. En venlig stemme i telefonen forstod min situation. Hun fortalte mig, at jeg skulle informere arbejdsformidlingen om, at jeg havde fået job i København. Det er lovpligtigt, at alle arbejdsløse skal have et elektronisk cv på nettet. Et cv som også din sagsbehandler og dine naboer har adgang til. Efter samtalen med repræsentanten fra det private firma fjernede jeg mit cv fra nettet. Jeg skønnede, at det ville være forkert at udstille mig som jobsøgende overfor potentielle arbejdsgivere, når jeg havde fået et job og der snart var juleferie. Hvem ville ansætte en akademiker fra den 16. december til den 2. januar?

Der gik en uges tid, og julen var over Danmark. Pludselig opdagede min kone, at jeg som familiefar til 3 børn ikke længere modtog dagpenge. Hvordan skulle vi klare julen økonomisk? Gaver til børn

og familie? Jeg gik febrilsk i gang med at finde ud af, hvad der var sket. Min Arbejdsløshedskasse fortalte mig, at jeg havde slettet mit elektroniske cv, og derfor var jeg ophørt med at modtage dagpenge. Jeg havde pænt på forhånd kontaktet dem.

I forbindelse med den kommunale strukturreform var man centralt ved at nedlægge AF-systemet og indføre en ny elektronisk portal. Jeg kunne ikke genoprette mit cv. Mange gange havde jeg ikke adgang til cv-siden på nettet. Jeg talte med dem på det lokale arbejdsformidlingskontor. Jeg havde ikke på noget tidspunkt afmeldt mig som arbejdsløs og aktiv jobsøgende, men blot fjernet mit cv fra nettet, da jeg havde fået et job og var i gang med at flytte til København. Det var ikke muligt for mig i første omgang at få de dagpenge, som bl.a. skulle bruges til at holde jul for. Jeg blev kastet rundt i systemet mellem arbejdsformidlingen, det private firma og min arbejdsløshedskasse.

Til sidst måtte jeg true min egen arbejdsløshedskasse med at jeg ville fortælle historien til pressen. At en person fra Thisted, der selv havde fundet sig et job i København, ikke kunne modtage dagpenge henover julen.

Det var et helvede at være arbejdsløs i Nordvestjylland. Alle skreg på arbejdskraft bare ikke min. Regeringen, journalister og økonomer berettede konstant om såkaldte flaskehalseproblemer. I morgenradioen hørte jeg, at dem der endnu ikke havde fået job, var de absolut svageste!

Jeg skrev mange ansøgninger, men vidste at det var svært at finde job herude vestpå. Alligevel hørte jeg jævnligt, at man gerne ville have flere akademikere til at søge job i Vestjylland. I Thisted Kommune søgte jeg også flere stillinger. F.eks. en stilling som pædagogisk udviklingschef og en stilling som planlægningskoordinator/udviklingskoordinator. Det var stillinger, som passede på min profil. Som sædvanlig blev jeg ikke indkaldt til samtale. Det undrede mig, at der skulle være så mange kvalificerede ansøgninger herude vestpå, at jeg end ikke kan komme til samtale. Jeg fik ikke oplyst, hvor mange ansøgninger der var til stillingerne. Jeg har tidligere skrevet til Thisted Kommune, at jeg var interesseret i vikararbejde på kommunens skoler. Kommunen havde aldrig svaret på mine uopfordrede ansøgninger. I samme periode blev jeg ud af 100 ansøgere udvalgt til en samtale i det nyoprettede Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut (KREVI) i Århus. Jeg kom også til samtale i Ny-Frederiksværk Kommune på Sjælland, hvor de søgte en evalueringschef. Endelig kom jeg til samtale hos Danmarks Evalueringsinstitut, hvor der var over 200 ansøgere. For

mig virkede det underligt, at den akademiske konkurrence er så meget hårdere i Thisted Kommune end i byer som Århus, Aalborg og København.

Min hverdag som arbejdsløs gik med at jeg stod op klokken halv otte om morgenen. Spiste morgenmad og gik i gang med at arbejde kl. 8.00 præcist. For egen regning var jeg gået i gang med at efteruddanne mig i form af en masteruddannelse i evaluering på Syddansk Universitet i Odense. Uddannelsen kostede omkring 100.000 kr. plus transport og overnatning. Penge jeg havde sparet op. Klokken 10.00 afholdte jeg kaffepause og så de internationale nyheder på CNN. Jeg læste igen til kl. 12.00, hvor jeg spiste og så TV-avisen. Igen læste jeg frem til klokken to eller halv tre. Derefter arbejdede jeg ude i min garage med små praktiske ting. Som arbejdsløs ønskede jeg ikke at vise mig i bybilledet før klokken fire. Man følte sig mindreværdig og på en måde skyldig. Man er en ”nitte”. Ikke en af de gode danskere, som bidrager til vækst og velstand i globaliseringens tidsalder. Man er koblet af fællesskabet. Udenlandsrejser og indkøb af forbrugsgoder kan man godt glemme alt om. Blot det at fjernsynet pludselig viste sort skærm var en trussel mod familiens økonomi. Det er ensomt at være arbejdsløs. Langsomt og sikkert mister man selvtilliden. Man er magtesløs og sårbar. Jeg gled stille og roligt ud af mit foreningsliv, da jeg ikke følte jeg kunne snakke med. Jeg kunne ikke købe ny cykle, nye løbesko, ny våddragter, nyt sejludstyr osv. Jeg kunne ikke fortælle om gode forretninger, billige sommerhuse, spændende rejser og gode bilkøb. Marginaliseringen var i fuld gang. Jeg kunne ikke tilbyde et interessant og indflydelsesrigt netværk ud over min familie.

Det værste var samtalerne på arbejdsformidlingen. I flere uger begyndte jeg at frygte for samtalen. Flere der arbejdede på AF-kontoret var forældre til børn, som mine egne børn kendte og legede med. Thisted er et lille samfund, hvor alle kender hinanden. Dagen oprandt. Jeg forsøgte at se så anonym ud som overhovedet muligt. Det var om formiddagen. Gågaden var tom for mennesker. Alle var på arbejde. Hvorfor har man lagt AF på en gågade, hvor alle kan se en? Jeg gik ind i receptionen og kikkede resolut ned i gulvet. Jeg havde set den første sagsbehandler, som jeg kendte igennem mine børn. Jeg blev anvist til anden sal. Døren stod åben ind til et kontor. Jeg kunne høre at jeg kendte stemmen. Jeg mødte ham, da vi i sommers ventede på færgen til Thyborøn. Jeg havde delvist fortalt ham om min nye situation. Heldigvis skulle jeg ind til en sagsbehandler, jeg ikke kendte. Måske var det aftalt spil? Det var en ældre dame. Hun startede med at skælde mig ud over mit elektroniske cv. Det var ikke godt nok. Det var for hemmeligt og anonymt. Jeg ved, at ingen ansætter en dyr akademiker på baggrund af et elektronisk cv på arbejdsformidlingens jobnet. For

mig var det elektroniske cv en offentlig gabestok. Kan alle se, at jeg er arbejdsløs. Blot søg på mit navn, og du får alle mine detaljer. Jeg forklarede den afmålte ældre kvinde, at jeg havde søgt en del job og havde dokumentation for dette. Hun ikke engang kiggede på mig. Hun så ind i computerskærmen. Ud fra mit cpr. nr. kunne hun følge hele min historie. Der var gule, røde og grønne søjler. De grønne søjler viste, hvornår jeg havde arbejde. De røde, hvornår jeg var arbejdsløs.

Hun kunne også se, om jeg havde haft perioder med sygdom. Jeg følte mig som en totalt afklædt mand. Hvad var det for et samfund jeg var borger i? Ønskede jeg, at være med i det her? Hvad var det her for et fællesskab? Der gik nogle minutter, og hun fandt ud af at jeg var akademiker, og at jeg beskæftigede mig med evaluering. Vi var på bølgelængde. Nu skulle jeg have specialbehandling. Det her system er skrækkeligt, fortalte hun mig overraskende. Det er den her regering. Jeg er gået på pension om en måned. Så skal jeg til at leve livet. Hun fortalte, at hun faktisk tænkte på at læse samfundsfag i Aalborg. Jeg prøver bare på at holde ud i det her system. Sagsbehandleren var måske bare en rar bedstemor, der passede sit job? Meget ukonventionelt drejede hun den store computerskærm over mod mig. Forklarede mig søjlerne og de informationer hun havde om mig. Begyndte at demonstrere, hvad systemet kunne fortælle. Hun ville give mig en måneds ro, hvorefter hun var tvunget til at indstille mig til den private eksterne aktør. Det var mit klare indtryk af hende, at det ikke var noget jeg skulle glæde mig til. Ekstern aktør var i hendes verden noget barsk noget. Måske hersker der en anden kultur i de private firmaer? Hun fortalte mig, at i virkeligheden skulle hun give mig nogle job med herfra i dag, som jeg øjeblikkelig skulle søge. Det behøvede på ingen måde at være akademiske job. Det kan være job på slagteriet eller en dørfabrik. Vi skiltes som venner. Da jeg igen var nede på den næsten mennesketomme gågade var jeg forundret over at møde en sagsbehandler, der i den grad skældte ud på regeringen og systemet. Jeg bemærkede også snobberiet. Hvis jeg ikke havde været samfundsvidenskabelig akademiker, hvilken behandling ville jeg så have fået af damen?

Da jeg besøgte jobcenteret undrede jeg mig over troen på kontrol og teknologi. Der var opstillet computere rundt omkring med internetadgang. Her fandtes de sidste nye fladskærme og computerdesign. Jeg iagttog forvirrede og sagesløse kvinder, som blev udkommanderet til straks at finde to job på de moderne maskiner. De skulle også søge disse to job, mens de sad i det offentlige rum, hvor alle kunne se dem. Hvordan kunne systemet tro på, at man hjalp personer uden job ved at

give dem adgang til internettet og en moderne jobportal på internettet? At man pålægger os at søge job vi ikke kan få? De nævnte kvinder manglede sandsynligvis kvalifikationer og der var ikke job, der passede til dem. Dette problem kan ikke løses ved hjælp af computere og kabler. Problemet løses heller ikke ved at tvang og overvågning. At ydmyge arbejdssøgende ved at stille dem til skue i det offentlige rum er nedbrydende for selvværdet. Det stresser. Systemet er naivt og perverst. Hvordan kan velfærdsstat, medborgerskab, solidaritet og fællesskab i den grad forfalde til en rå teknologifetichisme? I 30'ernes Tyskland troede man også på teknologiske løsninger.

Som evaluator har jeg svært ved at se programteorien bag den måde at behandle folk på der af en eller anden årsag har mistet deres job. På kort sigt bliver output, at systemet får tvunget folk ud i forkerte jobs eller måske helt ud af arbejdsløshedssystemet. På længere sigt bliver outcome, at man som borger udviser en vrede mod systemet og dermed fællesskabet. Resultatet bliver rå individualisme, hvor det handler om at overleve på egne præmisser. Det som på kort sigt er effektivt i ledighedsstatistikkerne, viser sig på langt sigt at være med til at undergrave fællesskabet.

## **Ankomsten til København**

Det var den 1. januar 2007 og klokken var lidt over 22.00. Taxaen kørte igennem Københavns indre gader. Det støvregnede og vinduesviskerne bevægede sig monotomt frem og tilbage. Taxachaufføren var af udenlandsk herkomst. Han kunne ikke lige finde Livjærgade. Jeg så mistænksomt ud på byens våde lyshav. Taxa kørte forkert. Vendte om og pludselig standsede vi

uden for et lille uanseligt skilt. Livjæger Hotel Pension. Hvad mon livjæger betød? En jæger der jagtede livet? Var jeg en livjæger? Jeg gik ind igennem en uhyggelig port, der fortsatte videre ind i en baggård. Et overvågningskamera så på mig. Jeg låste mig ind med nøglen værten havde sendt til mig i Thisted. Et nyt overvågningskamera fangede mig. Jeg bemærkede også, at de to kummer med juletræer var lænket fast med store hængelåse. Jo, jeg var i København. Mine to medbragte kufferter slæbte jeg op ad trapperne til værelse nr. 408 på 4. sal. Sammenlignet med mit nybyggede parcelhus i Thisted forekom omgivelserne meget simple. Gangen ned til de to fælles toiletter var rå. Udenfor min dør, var der et elskab med gammeldags sikringer. Ned ad gangen løb der elkabler og vandrør. Tæppet var mørkt og usselt. Der var måske 15 værelser på gangen. På midten af gangen stod der noget brandslukningsudstyr og nogle spande. Gangen var malet hvid, men kunne sagtens trænge til en ny omgang maling. Der var helt stille. Her fandtes der ikke liv, ungdom og glæde. Det var en beboelse for ensomme skikkelser, der i kraft af menneskets iboende natur forsøgte at overleve i metropolen.

Det var ikke 24 timer siden at jeg fejrede nytåret hos vores gamle naboer i Thisted. På trods af god mad, vin og champagne var nytåret ikke helt, som det plejede at være. Jeg var klar over, at afskeden med familien ville blive hård. Mens jeg inhalerede cigaretten ude på terrassen, så jeg trist over på vores gamle parcelhus. Det havde været vores hjem i over 10 år. Rummene var fyldt med glæder og sorger. Jeg kendte hver eneste krog i huset. Nu havde huset fået en ny ejer, og det var forbudt område. Huset var forfaldet. Det tag, jeg havde malet rødt, var igen begroet med mos. Tiden sætter spor. Afskeden med min kone på stationen blev teatralisk. Vi havde altid kæmpet for at være sammen. Mine kone var sjællænder, og jeg var nordjyde. I vore unge år rejste vi frem og tilbage mellem Århus og København. Siden måtte min kone som gravid rejse til Nordnorge for at få et job, og jeg fulgte med. Jeg måtte senere, som nyuddannet kandidat i statskundskab og arbejdsløs, for egen regning rejse til Østrig for at videreudanne mig. Som jobjagende havde vi nået at bo i Østjylland, Norge, Sjælland, Østrig, Fyn og Thisted. Vi var begge livjægere.

Den 2. januar startede jeg som evalueringskonsulent på Danmarks Evalueringsinstitut på Østbanegade. Gaden lå kun få minutters gang fra pensionatet. Jeg var overvældet over så flinke og smilende folk var. Endelig havde jeg fundet drømmejobbet. Det gik op for mig, at vi var flere nyansatte end de opslåede stillinger. Der var ikke kun ansat 3, men 7 nye evalueringskonsulenter og en række studentermedhjælpere. I den første uge havde instituttet iværksat et fornemt

introduktionsprogram. Det blev gennemført professionelt og var relevant. Jeg fornemmede en særlig EVA-kultur. EVA konsulenter var særlig udvalgte personer som skulle undersøge det danske uddannelsessystem. Jeg følte lidt ubehag ved at være over 40 år. De andre nyansatte var i midten af 20'erne eller i starten af 30'erne. Jeg observerede, at jeg nok var en af de ældste på hele instituttet. De fleste konsulenter havde kun været ansat et par år på instituttet. Flere fortalte mig, at EVA anvendtes som et karrieretrin for nyuddannede akademikere.

Jeg var meget stolt over, at jeg nu skulle til at være en EVA konsulent. I EVA's rapport med titlen *"Egne øjne"* fra 2005, kunne man læse, hvad der krævedes af en evalueringskonsulent. F.eks. at *"de to vigtigste kompetenceprofiler er dels personer med (undervisnings-) erfaring fra et eller flere uddannelsesområder, dels personer med kendskab til samfundsvidenskabelige analysemetoder....flere medarbejdere har tillige erfaring fra Undervisningsministeriet og kommunale skoleforvaltninger. Fælle for alle er et højt niveau i skriftlig formidling"*. Senere fandt jeg ud af, at der var en tæt udveksling af medarbejdere især mellem EVA og Undervisningsministeriet. Man kendte hinanden med fornavn. Medarbejdere på EVA havde arbejdet i Undervisningsministeriet og tidligere EVA-konsulenter arbejdede nu i Undervisningsministeriet eller i Kommunernes Landsforening.

Ingen, ud over den nye direktør, havde en ph.d på EVA, da jeg blev ansat. Man ønskede ikke at ansætte konsulenter der havde en forskningsbaggrund. Som der stod i rapporten, er det *"et bevidst valg at område- og metodekendskab vægtes højt i ansættelsen af nye medarbejdere, og ikke ansøgernes forskningsportofolie, fremtrædende placering i den uddannelsespolitiske debat eller andre meritter som kunne give en markant personlig profil"*. Jeg undrede meget over, at Eva ikke ønskede at ansætte kandidater med en forskerbaggrund eller markante personligheder. Det skyldes at Eva ikke søgte *"at basere legitimiteten af sine evalueringer på at medarbejderne selv er fremtrædende personligheder i sektoren"*. Måske var det ikke et topjob, jeg havde fået. I rapporten *"Med Egne øjne"* kunne jeg læse, at *"En forholdsvis nyuddannet kandidat med den rette oplæring og metodiske indsigt kan reelt varetage projektlederansvaret med stor succes i en evaluering efter EVA-modellen"*. Der var måske forklaringen på, at arbejdet med at evaluere danske uddannelsesinstitutioner blev foretaget af studentermedarbejdere og næsten nyuddannede kandidater. Hvorfor havde man ansat en gammel konsulent som mig?

Det store flertal af ansatte var kvinder. Den nyansatte direktør og de to områdechefer var også kvinder. Snakken om børn syntes at fylde meget på arbejdspladsen. Som mand undrede jeg mig over, at der var udviklet et særlig system omkring madpakken. På EVA skulle man købe en særlig madkasse, hvor ens navn blev påtrykt. Madkasserne skulle være ens. Der skulle være orden. Man spiste sammen klokken tolv på 3. sal. En dag kom jeg til at spise nede på kontoret, men det blev straks påtalt. I kantinen satte man sig ved et langt bord efter, hvornår man ankom. Faste pladser fandtes ikke. For mig virkede det meget systematiseret og ensartet. Systematikken gik igennem hele organisationen. Når man skulle evaluere fandtes der en særlig evalueringshåndbog, som vi alle havde adgang til fra vores computere. Den elektroniske manual beskrev i detaljer, hvad man skulle gøre og hvornår. Der var færdige format- og brevskelemloner i Word. Individuelt kom vi på kursus i skabelonerne hos en sød kontorsekretær. Jeg havde svært ved at forestille mig, at jeg skulle kunne gennemføre kommunikation og evalueringer med baggrund i skabeloner, der var skrevet på forhånd. At jeg skulle arbejde efter færdige procedurer, der var bestemt på forhånd. Mine tidligere evalueringer havde altid været individuelle og udviklet i dialog med kunderne eller styregrupperne.

EVA havde en særlig skrivepolitik som fandtes i en flot skrivehåndbog, som blev uddelt. Som måske den eneste offentlige institution anvendte EVA det nye kommateringsystem. End ikke undervisningsministeriet anvendte det nye komma. Vi kom på et kommateringskursus, hvor vi nye konsulenter skulle gennemføre små test og aflevere en opgave til sprogkonsulenten. Som gammel og langsom konsulent havde jeg det svært. Igen mange mange år havde jeg øvet mig i at sætte komma på en måde, som nu pludselig var forkert. Oppe på kontoret rettede den søde sprogkonsulent mine mange fejl. Hun mente ikke, at det var så dårligt. Jeg skulle bare træne.

Senere kom vi på et to dages skrivekursus afholdt af nogle eksterne skriveeksperter fra Københavns universitet. Vi skulle sende dem nogle tekster, vi havde skrevet. Kurset var obligatorisk også for de ældre konsulenter. Flere af dem fandt det nedværdigende at skulle på skrivekursus igen. Over to dage arbejdede vi med teksterne. Det var genialt, men hårdt at få sine fejl udstillet i plenum. De eksterne eksperter morede sig meget over, hvordan EVA's kommunikation var meget omnipotent og magtfuld. De havde eksempler på, hvordan EVA i sin kommunikation nævnte EVA mange gange. Ja, EVA tog gerne udgangspunkt i EVA, når der skulle kommunikeres på skrift. Jeg havde også selv hæftet mig ved den måde EVA kommunikerede på. Som myndighed kommunikerede man oppe fra og ned. En rektor på en uddannelsesinstitution fortalte mig, at han syntes at det var

underligt at få et brev fra EVA, hvor der stod, at han skulle sende bevismaterialet. Det mindede ham om en retssag.

Vi blev introduceret til det ene IT system efter det andet. Der var projektdatabaser, et rejseafregningssystem, et system til at godkende faktura, intranettet ADAM med bl.a. registrering af om man var mødt på arbejdet, samt endelig tidssystemet M-tid, hvor man hver eneste time skulle registrerer, hvad man lavede. For mig som nyansat, tidligere underviser og med erfaringer indenfor konsulentverdenen virkede det uhyggeligt bureaukratisk. EVA syntes ikke at være et sted, hvor der ville være plads til personligt initiativ og kreativitet.

En kunde fra mit tidligere private konsulentfirma havde kontaktet EVA, for at høre om jeg i EVA-regi kunne gennemføre evalueringsopgaven. Jeg havde indgået en kontrakt til en værdi af omkring 125.000 kr. men måtte som led i min ansættelse som EVA konsulent sprænge fra min kontrakt. Kunden var villig til at betale et større beløb for evalueringen i EVA-regi, men EVA var ikke interesseret i den slags indtægtsdækket virksomhed. Det undrede mig meget, da EVA netop skulle til at satse på indtægtsdækket virksomhed. Endvidere manglede vi også opgaver i afdelingen. Det blev dog klart for mig, at EVA med sin evalueringshåndbog og sine strukturer næppe vil kunne have løst en sådan mindre ekstern evalueringsopgave. Opgaven blev overdraget til en dygtig og erfaren lektor fra Danmarks Pædagogiske Universitet. Min tidligere kunde kunne bestemt kun være tilfreds med denne løsning.

Det undrede mig meget, at få EVA konsulenter havde kendskab til evaluering og evalueringsteori. Langt fra alle konsulenter havde en samfundsvidenskabelig eller pædagogisk kandidatuddannelse. Mit indtryk var, at ledelsen og sprogkonsulenterne havde stor indflydelse på evalueringsrapporterne. For mig at se handlede det mere om form end indhold. Et synspunkt jeg forfægtede på skrivekurset, og som de eksterne eksperter ikke brød sig om. Evaluering kan ikke kun handle om, hvordan man sætter komma, og hvordan man skriver.

I starten hæftede jeg mig ved den overlegenhed, der prægede instituttet. En konsulent fortalte mig, hvordan vedkommende i det øjeblik han trådte indenfor i en uddannelsesinstitution kunne gennemskue institutionen. Instituttets tidligere direktør skulle have haft samme opfattelse. Denne skråsikkerhed gennemsyrede hele stedet. Jeg var rystet. Som uddannet i samfundsvidenskab og som

en konsulent, der havde gennemført evalueringer vidste jeg, at det krævede meget tid og arbejde at forstå en organisation. Som underviser på forskellige uddannelsesinstitutioner kunne jeg selv huske, at der kunne gå år, før jeg egentlig forstod uddannelsesinstitutionen.

Efter nogle uger på instituttet blev to nye konsulenter af ledelsen udpeget til at sige noget omkring deres observationer af kulturen på instituttet. Flertallet af nyansatte konsulenter var positive. Få mindre positive, og jeg var i udpræget grad skeptisk. Ansættelsesproceduren havde været kaotisk. Jeg havde indtil videre modtaget tre ansættelsesbreve. Det første ansættelsesbrev fik jeg ca. en uge efter jeg var startet på instituttet. Kvalifikationen tillægget var fordelagtigt, men bestemt ikke urealistisk. Lønnen var under 40.000 kr. om måneden. På grund af fejl i pensionen fik jeg et nyt ansættelsesbrev den 29. januar med samme løn. Også dette brev skrev jeg under. Det var i forvejen skrevet under af chefen for Human Ressourceafdelingen i EVA. Et par dage senere modtog jeg en e-mail fra en ledelsessekretær i Human Ressourceafdelingen, om at jeg straks skulle komme op på hendes kontor. Mit kvalifikationstillæg var alt for højt. Fra at have været 9.433 kr. om måneden blev det reduceret til 786 kr. om måneden. Sekretæren mente, at jeg havde begået en fejl og havde svindlet. Hvorfor havde jeg ikke fortalt, at mit kvalifikationstillæg var for stort? Jeg fik besked på at indbetale kr. 8.647,53 før skat. Med stort besvær gik min løntilbagebetaling i orden. Der gik mange måneder før alle ansættelsesbeviser var i orden. Der var således vanskeligt for mig som nyansat evalueringskonsulent at være særlig tilfreds med behandlingen.

Som et kuriosum fortsatte problemerne med løn fra EVA, da jeg var stoppet på EVA. En lørdag morgen i september fik jeg en chok. Jeg skulle nu som arbejdsløs tilbagebetale 25.000 kr., jeg ikke skulle have haft. Heldigvis havde jeg ikke nået at bruge de indbetalte penge og kunne betale tilbage. Alle organisationer kan begå fejl i forhold til løn og administrative procedurer, men Danmarks Evalueringsinstitut har en særlig forpligtelse til at det fungerer. Som konsulent var jeg med til at evaluere et par uddannelsesinstitutioners økonomi, økonomiske procedurer og revisorpåtegninger på deres regnskaber. Jeg har svært ved at se, hvordan et evalueringsinstitut kan have til opgave at undersøge uddannelsesinstitutioners økonomi, når instituttet i den grad selv havde problemer med at administrerer egen økonomi og personaleforhold. Forhåbentlig er mine eksempler ikke repræsentative, men blot enkeltstående uheldige eksempler. Som tidligere evaluator har jeg jo ikke systematisk evalueret evalueringsinstituttets virksomhed.

I forbindelse med mine ansættelsessamtaler, havde jeg forsøgt at forhandle mig frem til om jeg kunne få fri 6 fredage samt et par dage til eksamen i løbet af et halvt år. Jeg havde læst et halvt år på en ny masteruddannelse i evaluering på Syddansk Universitet i Odense. Uddannelsen var normeret til et halvtids studium og jeg betalte selv. Jeg troede i min naivitet at Danmarks Evalueringsinstitut ville være interesseret i mit studie. I EVA's selvevaluering fra 2005 kunne man bl.a. læse på side 52 at ”et par danske universiteter er ved at iværksætte kandidat- eller masteruddannelser i evaluering. EVA ser frem til at kunne tiltrække kvalificerede medarbejdere fra disse uddannelser”.

Den gamle direktør var ikke meget for mit evalueringsstudium. Til samtalen spurgte han mig om der kunne være noget værditilvækst ved et sådant studium i evaluering. Jeg var forundret over spørgsmålet. Jeg forklarede direktøren, at naturligvis lærte jeg noget om evaluering. På studiet læste vi artikler og bøger som jeg ikke tidligere kendte til. Den gamle direktør brød sig vist ikke om folkene fra Syddansk Universitet. Min oplevelse var, at det vist var gensidigt. Instituttet ville ikke på nogen måde hjælpe mig med studiet. Jeg kunne købe mig fri eller arbejde over. Det betød i praksis, at mine normale arbejdsdage var fra kl. 8.00 til 16.30. Dagene var lange. Når jeg kom hjem på pensionatet gik jeg straks i gang med at læse. Jeg arbejdede ca. til kl. 22.00. I weekenderne var jeg enten i Odense eller Thisted.

Senere fandt jeg ud af, at det sikkert ville have været problematisk, hvis EVA havde givet mig fri til min masteruddannelse, da EVA-konsulenterne normalt ikke fik fri til den slags ting. Enkelte konsulenterne havde få lov til at tage lidt efteruddannelse i form af små korte forløb. F.eks. projektlederkurser. Faktisk ønskede konsulenterne på EVA mere efteruddannelse. Fra min tid på seminarier og på social- og sundhedsskoler kunne jeg mere mig over, at personalet her var mere uddannet end konsulenterne på Danmarks Evalueringsinstitut. På disse institutioner var det meget normalt at undervisere og ledere tog diplomuddannelser, masteruddannelser eller skrev en ph.d.

### **Projektbeskrivelsen**

Jeg var blevet ansat i den enhed, der skulle specialisere sig i folkeskolen. Afdelingen bestod af 2 konsulenter med nogen erfaring, og så var vi tre nye konsulenter uden folkeskole erfaring. Kun en i afdelingen havde en baggrund som folkeskolelærer. Før jeg startede på instituttet havde jeg fået at vide, at jeg skulle evaluere overgangen fra 10. klasse til ungdomsuddannelserne. Da jeg startede i København var opgaven ikke længere relevant. Evalueringsinstituttet var helt på den anden side i

forhold til den nye styrelse for evaluering og kvalitetsudvikling af grundskolen under undervisningsministeriet. EVA havde mistet retten til at iværksætte selvstændige evalueringer på grundskoleområdet. En del af EVA's bevilling var nu overgået til den nye styrelse direkte under Undervisningsministeren. På mig virkede det som om, at det kom fuldstændig bag på ledelsen. Allerede i 2005 havde instituttet dog i selvevalueringsrapporten skrevet om denne mulige udvikling. I indledningen i rapporten kan man på side 10 læse, at *"samtidig er det dog nødvendigt at gøre opmærksom på et vilkår der har haft en vis distraherende effekt på alle involverede i processen"* Ved processen skal forstås EVA's evaluering af sig selv. Videre kan man læse *"Det drejer sig om uafhængigt råd for evaluering og kvalitetsudvikling af folkeskolen. Rådet skal understøttes af en ny statslig styrelse for evaluering og kvalitetsudvikling i folkeskolen"*. Stemningen i den lille afdeling var trykket. Ville der være arbejdsopgaver fremover? Jeg vidste ikke, hvad jeg skulle lave. Vi var flere der talte om, hvorfor man mon havde ansat os, når der ikke var arbejdsopgaver. Mine dage gik med at læse ældre evalueringsrapporter om folkeskolen. Mange konsulenter fortalte mig, at de normalt aldrig havde tid til at læse hinandens rapporter. Det var åbenbart unormalt, at man læste de rapporter som instituttet udgav. Jeg var forundret, men glædede mig over at have et arbejde, hvor man i dagevis kunne bare kunne læse. Det var en fin måde at komme ind i folkeskoleområdet på.

På mig virkede det om at EVA var blevet kørt ud på et sidespor, og at det først var i starten af januar 2007 EVA's ledelse opdagede det. Den nye styrelse havde udviklet en evalueringsportal på internettet, hvor end ikke EVA's såkaldte selvevalueringsmetode var nævnt. På grundskoleområdet, var der blevet oprettet et Nationalt Videnscenter for Evaluering i Praksis, CEPRA, CVU Nordjylland. På vegne af undervisningsministeriet havde centret udviklet 30 helt nye efteruddannelsesstilbud til ledere, lærere og pædagoger indenfor evaluering. EVA havde ingen kurser i evaluering. Jeg havde sendt en uopfordret ansøgning til videncenteret i Nordjylland, fordi jeg adskillige måneder tidligere havde registreret det nye center, som havde fået penge af Undervisningsministeriet. Jeg var orienteret om, at det bl.a. bestod af nogle af mine gamle kollegaer fra min tid som seminarielærer i Aalborg. Jeg forklarede min chef og de andre konsulenter om det nye center, men de hæftede sig ikke ved det. Først senere opdagede EVA, at der var kommet en ny konkurrent ind i kampen om evaluering. Det var ikke længere Danmarks Evalueringsinstitut der var på banen, når det handlede om folkeskolen. Efterhånden gik der meget meget tid med at tale om de nye aktører, og hvordan EVA kunne overleve i kampen om evaluering i og af folkeskolen.

Efter nogen tid blev jeg så projektleder på et såkaldt nationalt videnscenterprojekt som omhandlede den afdelingsopdelte folkeskole. Endelig kunne jeg komme i gang med at evaluere og anvende min viden og færdigheder. Jeg fandt projektet meget meget interessant. Projektet handlede om at mange folkeskoler var begyndt at organisere sig i en indskoling, et mellemtrin og en udskoling.

Folkeskolelærerne skulle specialisere sig. Fra at have været faglærere blev skolelærerne nu hhv. indskolings-, mellemtrins- og udskolingslærere. Flere professorer på Danmarks Pædagogiske Universitet havde udtalt til pressen, at der ikke var forsket i området. Jeg så det som en kæmpe udfordring at være med til at finde ud af, hvorfor folkeskoler var begyndt at organisere sig i afdelinger, men også forsigtigt undersøge, hvilke faglige, sociale og organisatoriske konsekvenser organiseringen havde.

Vi var to konsulenter, der skulle løse opgaven. Over os havde vi en såkaldt projektejer, som var områdechefen. Der blev afsat 400 konsulenttimer og 350.000 kr. til at købe ekstern bistand. Det store beløb til ekstern bistand gjorde indtryk på mig, da jeg som tidligere privat konsulent opererede med meget mindre beløb, når jeg foretog evalueringer. Det blev aldrig klart for mig, hvordan EVA havde regnet sig frem til at en undersøgelse af den afdelingsopdelte skole, præcist krævede 400 konsulenttimer og 350.000 kr. Som evaluator var jeg vant til, at jeg udviklede et design til kunden eller styregruppen, og vi så efterfølgende fandt ud af, hvor mange timer det krævede at fremstille en god evaluering. Man forhandlede så frem og tilbage. Måske blev det oprindelige evalueringsdesign så modificeret eller ændret. Hos EVA var det omvendt.

Uddrag af EVA's handlingsplan 2007, hvor den afdelingsopdelte skole omtales

## 3.2 Videnscenterprojekter

### **Den afdelingsopdelte skole**

Mange af de organisationsændringer der har fundet sted i skoleverdenen i de seneste år, har haft overskriften ”den afdelingsopdelte skole”. I dette projekt vil vi se nærmere på følgende aspekter ved fænomenet:

- Udbredelsen af afdelingsopdelte skoler
- Elementer der konstituerer den afdelingsopdelte skole, dvs. mål med at oprette afdelinger, ledelsesstruktur, time-/fagfordeling, teamsamarbejds struktur og karakter (klasseteam, årgangsteam, fagteam, selvstyreende team e.l.), organisering af undervisningen (skemaformer, anvendelse af holddeling, flere lærere til større elevgrupper), tilrettelæggelse af undervisningen (ligheder og forskelle mellem indskoling, mellemtrin og udskoling)
- Gevinster ved afdelingsopdelte skoler
- Udfordringer ved afdelingsopdelte skoler.

Vi har allerede i forbindelse med evalueringen af skoleledelse fra 2005 indsamlet kvantitative data der kan belyse udbredelsen af og en række konstituerende elementer ved den afdelingsopdelte skole.

EVA havde for et par år siden fået gennemført en mægtig ekstern kvantitativ undersøgelse på grundskoleområdet gennemført af NIRAS konsulenterne. Undersøgelsen af den afdelingsopdelte skole skulle bl.a. anvende data fra denne tidligere undersøgelse ifølge den såkaldte handlingsplantekst. Hvert år vedtoges en handlingsplan for EVA, som viste, hvilke evalueringer og videnscenterprojekter EVA skulle gennemføre i løbet af året. Handlingsplanen vedtoges af EVA's bestyrelse. Reelt var det måske EVA konsulenter, der foreslog og formulerede, hvad EVA skulle tage sig af det følgende år. Processen var dog ikke gennemskuelig. Det var mit indtryk at aktiviteterne i handlingsplanen forhandles og godkendes uofficielt af embedsmænd fra Undervisningsministeriet. Det kan således diskuteres, hvor uafhængig EVA er af Undervisningsministeriet og det politiske niveau. Færdige EVA rapporter sendes også 14 dage før de udgives til Undervisningsministeren. Det giver alt andet lige ministeriet en indsigt som gør, at de er foran når rapporterne kommer i pressen. Om ministeriet ligefrem kan få ændringer eller tilføjelser ind i rapporterne i løbet af de 14 dage, blev aldrig klart for mig. Jeg hørte dog konsulenter tale om at ministeriet ikke var så glad for den og den formulering.

Det blev hurtigt klar for mig, at jeg på ingen måde kunne anvende de data fra den store NIRAS undersøgelse om skoleledelse. F.eks. havde man spurgt lærere om skolerne var afdelingsopdelte. De kunne sætte kryds i ja eller nej. Da man spurgte skolelederne kunne de sætte kryds, hvis deres skole var afdelingsopdelt, men de kunne ikke sætte kryds, hvis den ikke var afdelingsopdelt. Som vores undersøgelse siden viste, forstod ledere og lærere mange forskellige ting ved ordet afdelingsopdeling. Det var ikke noget man blot kunne svare ja eller nej til. Dertil var fænomenet for

komplekst, da skolerne er afdelingsopdelt på mange forskellige måder. Da jeg samtidig arbejdede med kvantitativ statistik og et særligt statistisk program (SPSS) på mit evalueringsstudie på Syddansk Universitet bad jeg EVA's såkaldte metodeenhed om jeg kunne få datafilerne bag undersøgelsen. Dem havde man ikke lige i huset. NIRAS konsulenternes arbejde bestod af tre store rapporter som hver især havde kostet ca. 100.000 kr. Dem havde man dog i huset. Senere fik jeg datafilerne. Da jeg havde læst evalueringsrapporten om skoleledelse undrede det mig meget, at EVA havde fået foretaget så omfattende kvantitative undersøgelser hos NIRAS konsulenterne. Mange data havde EVA konsulenterne ikke anvendt i rapporten om skoleledelse. Jeg påpegede overfor min chef, at vi næppe kunne anvende de dyre undersøgelser i forbindelse med den forestående analyse af den afdelingsopdelte skole, da spørgsmålene og de efterfølgende data var for dårlige. På baggrund af undersøgelseerne var det end ikke muligt at finde ud af, hvor mange skoler i Danmark der var afdelingsopdelte. At lærerne havde svaret på det, fortalte jo ikke noget om, hvor mange skoler det handlede om, men blot, hvor mange lærere der arbejdede på afdelingsopdelte skoler. Jeg fandt senere ud af, at det var min chef, der havde bestilt undersøgelserne hos NIRAS konsulenterne. Chefen havde sandsynligvis også været med til at udvikle de dårlige spørgsmål. Hvis jeg havde vidst dette på forhånd, havde jeg næppe kritiseret undersøgelserne så åbenlyst.

For at spare EVA og skatteyderne penge valgte jeg og min medkonsulent at foretage en såkaldt kvalitativ undersøgelse, hvor vi selv ville drage ud i marken og interviewe lærere, ledere, elever og skolebestyrelse for at finde ud af, hvad der forstås ved afdelingsopdelte skoler. Vi skønnede, at der var for lidt viden om, hvad en afdelingsopdelt skole var, så derfor ville vi ikke bruge penge på at få fremstillet en spørgeskemaundersøgelse hos et eksternt konsulentfirma. I min naivitet troede jeg, at nogle af de bevilligede 350.000 kr. kunne konverteres om til interne konsulenttimer på EVA. Det blev senere klart for mig, at det kunne man bestemt ikke. Projekternes økonomi var struktureret på den måde, at en konto betalte konsulenttimer hos EVA og en anden konto finansierede køb af ydelser hos eksterne konsulenthuse. Logikken tog ikke hensyn til, hvad det var, der skulle evalueres og hvilket evalueringsdesign man valgte. I mine øjne var det en ufleksibel bureaukratisk regel, der ingen mening havde. Fordelingsreglen kunne måske forklare, hvorfor EVA i forbindelse med en rapport om skoleledelse fik foretaget kvantitative undersøgelser for måske 300.000 kr. og alligevel kun anvendte en brøkdel af de mange data i rapporten om skoleledelse.

Som evaluator og konsulent ved jeg, at det er meget vigtigt at finde ud af hvem der er opdragsgiver inden man går i gang med sit konsulentarbejde. Altså, hvem har bestilt evalueringen? Hvem ønsker den? Hvem var det, som ønskede en national undersøgelse af afdelingsopdelte folkeskoler? Som tidligere nævnt var videnscenterprojektet om den afdelingsopdelte skole en del af EVA's handleplan i 2007. Hvem havde formuleret handleplansteksten i handleplanen? Jeg kunne ikke få noget klart svar fra min chef. Var det eva-konsulenter, bestyrelsen eller ministeriet? Handleplanen var i hvert fald godkendt af Undervisningsministeriet. Som projektleder ville jeg gerne vide, hvem jeg og min medkonsulent arbejdede for. Lå der en skjult dagsorden? Jeg læste to ph.d. afhandlinger om folkeskolen for virkelig at sætte mig ind i den danske folkeskoles organisering. Noget andre konsulenter fortalte mig, at man normalt ikke gjorde på EVA.

Senere var jeg selv med til at se, hvordan såkaldte handleplantekster blev til. Det var et møde mellem os fem konsulenter på grundskoleområdet en sen eftermiddag. Hvad syntes vi, der kunne være interessant for folkeskolen i Danmark? Tidspresset var stort for indlevering af handleplantekster til ledelsen. Jeg opfattede en stress hos mine kollegaer. Ingen af os havde haft tid til at gøre noget større forarbejde. Et par af de mere erfarne konsulenter havde nogle ideer, som så senere blev til handleplantekster. Det var i virkeligheden tidligere handleplantekster, som af en eller anden grund ikke var blevet til noget. Jeg havde svært ved at acceptere den tilsyneladende tilfældighed der lå bag forslagene. At en konsulent personlig kunne tænke sig at lave noget omkring supervisering synes jeg ikke skulle sætte dagsordenen for EVA's virksomhed på grundskoleområdet. Jeg selv havde observeret en mangel på evalueringer og videnscenterprojekter der handlede om elevindflydelse og demokrati. For mig at se handlede meget på grundskoleområdet om ledelse, styring, administration og faglighed. Aldrig så jeg et elevperspektiv. Mit forslag faldt til jorden og var ikke med i de foreslåede handleplantekster. Ikke alle forslag til handleplantekster blev accepteret af EVA's bestyrelse. Havde Undervisningsministeriet også en finger med i spillet?

Det tog mig et par arbejdsdage at formulere en projektbeskrivelse. Den levede op til mine krav. Jeg havde som konsulent og evaluator igennem tiderne fremstillet mange projektbeskrivelser. Projektbeskrivelsen til undersøgelsen af den afdelingsopdelte skole var ikke god nok ifølge min chef. Den skulle skrives på en særlig EVA måde, hvad det så end var. Min medkonsulent og jeg holdt adskillige møder. Vi rettede til, slettede og skrev. Timerne løb på projektet. Intet var godt nok

for chefen. Det tog ca. én måneds arbejde at udfærdige én A4 side! Jeg var dybt frustreret over hastigheden. Projektbeskrivelsen blev kortere og kortere.

Som en fagperson der er samfundsvidenskabelig uddannet, lægger jeg stor vægt på indledende research i forhold til at være proceskonsulent eller evaluator. Til min overraskelse fandt jeg ud af, at Danmarks Evalueringsinstitut ikke havde adgang til databaser med avis- og tidsskriftartikler. Mange konsulenter og mine overordnede kendte ikke til Infomedia! Selv elever i folkeskolen anvender Infomedia, når de f.eks. skriver projektopgaver. Jeg kontaktede bibliotekaren. Svaret var, at Infomedia var for dyrt. Stort set alle uddannelsesinstitutioner i Danmark har adgang til Infomedia, men ikke Danmarks Evalueringsinstitut. Jeg var i vildrede. Hvordan kunne jeg foretage research til et nationalt videncenterprojekt om den afdelingsopdelte skole uden elektronisk adgang til aviser og tidsskrifter? Vi var flere nye konsulenter, der undrede os over dette. Heldigvis havde mange af os en mere eller mindre lovlig adgang til Infomedia som studerende på et universitet. Således lykkedes det mig alligevel at afdække den politiske debat om den afdelingsopdelte skole i Danmark igennem en 10 års periode. På denne baggrund skrev jeg et memo, med nogle vilde hypoteser om, hvorfor vi havde fået afdelingsopdelte skoler i Danmark. Jeg kortlagde også de forskellige partiers, eksperters og organisationers holdninger til afdelingsopdelte skoler op igennem perioden.

I øvrigt var det slående, at mit private bibliotek i Thisted var større og indeholdt mere litteratur om evaluering og pædagogik end biblioteket på Danmarks Evalueringsinstitut! Litteraturstudier var åbenbart ikke noget, man brugte så meget på EVA. Som undervisere på for eksempel Viborg Seminarium eller Aalborg Seminarium havde jeg mulighed for at købe relevant litteratur hjem, for at holde mig orienteret. En sådan procedure fandtes ikke på Danmarks Evalueringsinstitut. Et institut der i sin selvforståelse skulle være et nationalt videnscenter på uddannelsesområdet i Danmark.

## Den færdige projektbeskrivelse

### **Undersøgelse af den afdelingsopdelte skole**

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har med sin handlingsplan for 2007 besluttet at undersøge den afdelingsopdelte skole.

Mange af de organisationsændringer der har fundet sted i skoleverdenen i de seneste år, har handlet om at gøre skolerne afdelingsopdelte. EVA's undersøgelse af vilkår for skoleledelse fra 2005 viser at allerede før 2005 var mange skoler afdelingsopdelte, og at over halvdelen af de danske skoler nu er delt op i afdelinger, fx i indskoling, mellemtrin og udskoling. Endvidere viser undersøgelsen at den måde lærerne organiserer sig på, også har ændret sig, og at de i dag organiserer sig på mange forskellige måder. På næsten alle folkeskoler arbejder lærerne i team såsom i fag-, klasse- og årgangsteam som er mere eller mindre selvstyrende. Sandsynligvis er der en sammenhæng mellem teamorganisering og skolernes organisering i afdelinger.

Antageligvis er der flere grunde til fremvæksten af afdelingsopdelte skoler. I regeringsgrundlaget fra 2005 fremgår det at princippet om at lærerne skal kunne undervise i alle fag på alle klassetrin, ikke længere er tidssvarende. Regeringen ønsker en stærkere specialisering og større faglig målretning af lærerne. Det gælder også i forhold til aldersspecialisering. Det afspejler sig fx i lov om uddannelsen til professionsbachelor som lærer i folkeskolen fra 2006, hvor der nu sker en aldersspecialisering i linjefagene. Ønsket om specialisering kan tænkes at fremme afdelingsopdelte skoler.

Der findes ingen dansk forskning i afdelingsopdelte skoler.

### **Formål**

Det er formålet med projektet at undersøge hvordan skoler deler undervisningen op i afdelinger der er organiseret i indskoling, mellemtrin og udskoling. Projektet skal også afdække forbindelsen mellem afdelingsopdeling og skolernes anvendelse af team.

Ud fra indsamlede kvantitative data fra EVA's undersøgelse af vilkår for skoleledelse fra 2005 vil vi belyse hvor udbredt det er at skoler er afdelingsopdelte i forhold til de tre ovennævnte skoletrin, og hvordan lærerne organiseres i team. Fokus er på en dyberegående forståelse af udvalgte skolers begrundelser for og erfaringer med opdeling i afdelinger. På den baggrund vurderes styrker, svagheder og udfordringer ved organiseringen i afdelinger.

### **Dokumentation og metode**

Der er foretaget en forundersøgelse i form af desk-research og interview af personer med viden på området.

EVA har i forbindelse med evalueringen af vilkår for skoleledelse i 2005 indsamlet kvantitative data der kan belyse udbredelsen af den afdelingsopdelte skole i forhold til indskoling, mellemtrin og udskoling samt lærernes organisering i team.

Derudover vælger vi seks afdelingsopdelte skoler som cases for at få en dybere forståelse af skolernes begrundelser og erfaringer med afdelinger og med hvordan de organiserer lærerne i team. Der foretages interview af repræsentanter fra skolebestyrelse, skoleledelse, lærere og elever. De seks skoler udvælges på baggrund af ønsket om variation i forhold til størrelse, geografi og hvor længe skolerne har været afdelingsopdelte.

Fra de udvalgte skoler indhentes der materiale i form af værdigrundlag, virksomheds- og handleplaner, organisationsdiagrammer, årsberetninger og læringsgrundlag m.m.

### **Organisering og formidling**

Projektet udføres af to evalueringskonsulenter. Rapporten udgives i trykt form og offentliggøres på EVA's hjemmeside.

Projektbeskrivelsen måtte ikke indeholde noget, der kunne åbne op for mulige politiske problemstillinger eller konflikter. Det var ikke sådan, at det blev sagt direkte til mig, men jeg havde efter møderne en klar fornemmelse af, hvad der skulle fjernes. Som projektleder havde jeg fået arrangeret et besøg hos en forsker på Danmarks Pædagogiske Universitet og en pædagogisk konsulent hos Danmarks Lærerforening. Jeg havde også forsøgt at komme i dialog med Kommunernes Landsforenings eksperter samt foreningen Skole og Samfund. Jeg hørte aldrig noget fra Kommunernes landsforening, men Skole og Samfund sendte os nogle overvejelser de havde gjort omkring den afdelingsopdelte skole. De var meget interesseret i vores nationale Videnscenterprojekt. Jeg var klar over at en tidligere EVA-konsulent i vores afdeling netop havde fået job i Kommunernes Landsforening og arbejdede med grundskoleområdet. Jeg havde mødt hende ved flere lejligheder, men vi havde desværre ikke fået talt om den afdelingsopdelte skole. Som det er almindelig skik indenfor evaluering var min ide at finde ud, hvad de forskellige aktører på folkeskoleområdet mente om den afdelingsopdelte skole inden vi skrev projektbeskrivelsen færdig og udviklede spørgeguides. Da vi begge i projektet var nyansatte konsulenter indenfor området, var det også vigtigt blot at sikre os, at vi havde forstået, hvad den afdelingsopdelte skole handlede om. Både mødet med forskeren og Danmarks Lærerforening gav os gode perspektiver på den afdelingsopdelte skole.

Alle referencer i projektbeskrivelsen til Danmarks Lærerforening, Kommunernes Landsforening, forskere osv. skulle fjernes. En henvisning til den siddende regerings regeringsgrundlag overlevede. Det blev efterhånden klart for mig, at indholdet i projektbeskrivelsen handlede om noget jeg ikke som politolog kunne gennemskue. Måske var det politik, måske formalisme, måske angst eller måske naivitet og manglende viden om området. Projektbeskrivelsen blev også kaldt for et kommissorium. Som tidligere omtalt skulle vi konsulenter følge en evalueringshåndbog. Her fandtes en færdig skabelon for et kommissorium/projektbeskrivelse. Denne skabelon skulle overholdes. Der var ikke behov for at vide noget om evalueringsdesign og evalueringsmodeller.

Projektbeskrivelsen blev mere og mere intetsigende. Det skulle være en ”*eksplorativ undersøgelse*”. Vi skulle se på styrker, svagheder og udfordringer samt begrundelser for den afdelingsopdelte skole i Danmark. For mig lignede det en gammeldags SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats). En analyse, der næppe kan kaldes for en evalueringsmodel. Ja, det

undrede mig at man på EVA blandt konsulenter talte om SWOT-analyse som noget nyt og moderne.

Vi måtte ikke undersøge, hvorfor vi havde fået afdelingsopdelte skoler. Min fornemmelse var, at EVA ikke ønskede, at vi skulle afdække manglende rationalitet og evidens bag de afdelingsopdelte skoler i Danmark. Jeg ville gerne have sammenlignet afdelingsopdelte skoler med ikke afdelingsopdelte skoler, men det måtte jeg bestemt ikke. Det var helt udelukket, at vi måtte se på de økonomiske konsekvenser for hhv. afdelingsopdelte skoler og ikke afdelingsopdelte skoler. Ifølge EVA-loven måtte EVA ikke beskæftige sig med økonomisk evaluering. Dette var absurd i den forstand, at for skoleledere og uddannelses administratorer handlede hverdagen i den grad også om økonomi. Ingen på EVA var vist i stand til at kunne foretage en økonomisk evaluering. Jeg hørte aldrig nogen tale om cost-benefit analyser, som ellers ville have været oplagt f.eks. i forhold til en sammenligning af afdelingsopdelte skoler og ikke afdelingsopdelte skoler. Hvordan kan et nationalt evalueringsinstitut evaluere uddannelser og uddannelsesinstitutioner uden at se på økonomien? Hvordan kan instituttet komme med anbefalinger uden at gøre sig overvejelser om økonomien ved at gennemføre anbefalingerne?

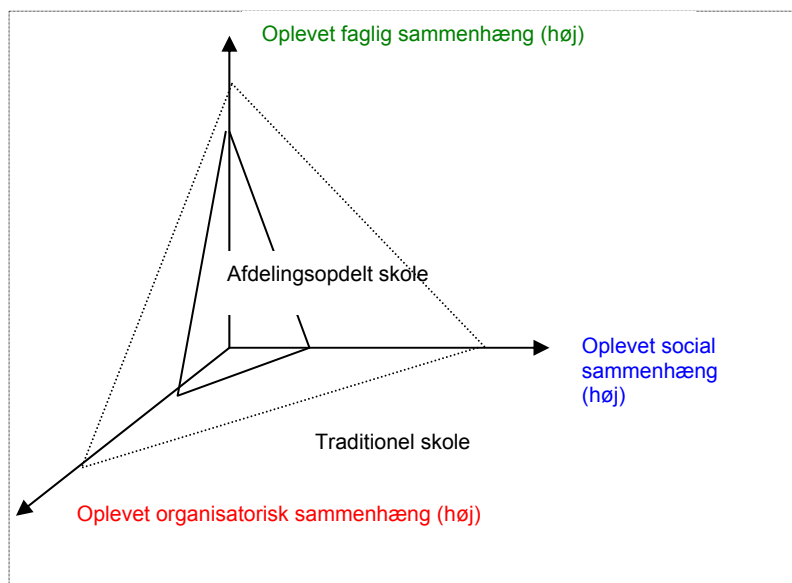
Der syntes at være en konsensus på EVA om af afdelingsopdelte skoler var en god ting. Skoler der ikke var afdelingsopdelte var gammeldags og ikke med på udviklingsbølgen. Ja min chef mente, at vi ville få vanskeligt ved at finde en skole, der offentlig ville indrømme, at den ikke var afdelingsopdelt. Min chef sagde til mig, at vi skulle være mikrofonholdere. Vi skulle bare gå ud og spørge lærere og ledere om, hvad de synes om den afdelingsopdelte skole. Som uddannet i samfundsvidenskab, tidligere selvstændig evaluator samt masterstuderende i evaluering havde jeg svært ved at acceptere, at vi blot skulle være mikrofonholdere. Man kan ikke bare gå ud og spørge i øst og vest. I min verden skal der udvikles en spørgeguide, der bygger på nogle dimensioner, temaer eller hypoteser. På baggrund af min research i aviser og tidsskrifter kunne jeg se, at debatten omkring den afdelingsopdelte skole bl.a. havde drejet sig om sammenhæng i skoleforløbet. Derfor valgte jeg, at undersøgelsen skulle tage udgangspunkt i lærers, lederes, forældres og elevers oplevelse af faglig, social og organisatorisk sammenhæng. Med udgangspunkt i en operationalisering af dimensionerne var det muligt at udarbejde spørgeguides. Der er mange indgangsvinkler til, hvordan man skal foretage såkaldte kvalitative interviews, men at man blot skal være mikrofonholder, har jeg aldrig læst i metodebøgerne. Min chef kunne ikke forstå

dimensionerne og mente stadig, at vi blot skulle være mikrofonholder. Jeg var dybt frustreret over ordet mikrofonholder. Ikke mindst fordi jeg i samme periode havde et semester, der handlede om kvalitative undersøgelser. Jeg så en risiko ved, at vi ville stå med et fuldstændigt uoverskueligt materiale, hvis vi blot var mikrofonholdere. Hvordan skulle vi på nogen mulig måde kunne sammenligne og sammenfatte udsagn fra mange forskellige skoler med mange forskellige lærere, ledere, forældre og elever? I mine øjne ville det blive en store ligegyldig pærevælling.

Mine frustrationer over EVA's evalueringsfaglige niveau var store. Kun mine faste løbeture rundt om søerne kunne få mig til at glemme projektet omkring den afdelingsopdelte skole. Det var herligt at løbe rundt herinde midt i byen sammen med de mange unge mennesker. Jeg kunne mærke, at jeg var blevet ældre. Unge kvinder løb ofte forbi mig. Ved lyskrydsene sendte de mig gerne et smil. Men ok, når jeg kiggede op på Riget (Rigshospitalet) kunne jeg kun være stolt. Som lille nordjysk dreng var jeg her blevet opereret for en alvorlig hjertefejl af en svensk specialist. Ingen havde den gang troet, at jeg ville komme til at løbe maratons. Dengang var det ofte en anstrengelse blot at gå ganske få meter, hvorefter jeg blev blå og ikke kunne få vejret. Mine sygehusophold i København har på en eller anden måde påvirket mig. Også dengang var jeg alene og måtte klare mig selv. Der var tidspunkter, hvor jeg ikke kunne kende mine forældre, men heldigvis havde jeg så knyttet mig til ældre hjertepatienter eller søde sygeplejersker. Jo, jeg kunne sagtens klare mig alene i København især nu, hvor jeg var voksen og havde helbredet med mig.

Jeg var lykkelig, da projektbeskrivelsen endelig nåede op til sprogkonsulenterne. Her skulle den rettes til. Da jeg endelig sad til mødet med den søde og unge sprogkonsulent var min tålmodighedsgrænse overskredet for længst. Jeg accepterede hendes rettelser og forslag. De var fornuftige og professionelle. Projektbeskrivelsen kunne nu endelig lægges ud på hjemmesiden. Min medkonsulent og jeg var godt i færd med at opbruge vores timer bl.a. på baggrund af chefens mange indvendinger.

## Dimensionerne i undersøgelsen af den afdelingsopdelte skole



Det lange forløb omkring udfærdigelsen af projektbeskrivelsen gjorde mig i tvivl om jeg kunne tilpasse mig arbejdsmåden på Danmarks Evalueringsinstitut. Efterhånden oplevede jeg en sand strøm af regulære skideballe over småting. F.eks. at den nye Styrelse for evaluering og kvalitetsudvikling afholdte et endags kurser over hele landet, hvor styrelsen fortalte om sig selv. Det var blevet bestemt, at vi konsulenter i specialiseringsenheden for grundskolen skulle deltage. Jeg havde formelt meldt mig til arrangementet som blev afholdt af et CVU, da chefen var på ferie og deadline ville blive overskredet, hvis jeg ikke gjorde noget. Prisen var omkring 150 kr. Min chef blev stærkt oprevet over denne handling. Som EVA-konsulent er man noget særligt. Som konsulent skulle man ikke blandes sammen med almindelige folkeskolelærere. Efter en kæmpe skideballe over at jeg havde anvendt den normale tilmeldingsprocedure gik chefen i gang med at telefonere privat til direktøren i den nye styrelse og på hans fridag. EVA-konsulenter skulle ikke betale. I evalueringsinstituttets selvforståelse var det ganske klart, at EVA-konsulenter var på toppen af uddannelsessystemet i Danmark.

## Sammenhæng i den opdelt skole

**Over halvdelen af landets folkeskoler deler undervisningen op i mindre afdelinger i fx indskoling, mellemtrin og udskoling. Men selvom der bliver stadig flere af de afdelingsopdelte skoler, er det endnu ikke undersøgt hvordan de fungerer. Derfor sætter EVA nu den nye skoleform under lup.**

**20-04-2007**

Af [Anne Breinhold Olsen](#)

Gennem den sidste måned har de to EVA-konsulenter Peter Gorm Larsen og Gitte Grønkær Andersen besøgt seks skoler landet over. Her har de interviewet lærere, skoleledere og elev- og forældrerepræsentanter om deres erfaringer med at være en afdelingsopdelt skole. De mange interview er grundlaget for EVA's afdækning af hvordan det påvirker alle på skolen når den deles op. Målet er i sidste ende at kunne give et bud på styrker, svagheder og udfordringer ved den nye skoleform.

At det er et område der er præget af mangfoldighed, vidner de mange interview om, fortæller projektleder Peter Gorm Larsen:

"Når skolerne kalder opdelingen forskellige ting såsom den trinopdelte eller faseopdelte skole, signalerer det at det varierer meget hvad de egentlig lægger i begrebet. Dertil kommer at vi kan se at skolerne konkret arbejder med opdelingen på vidt forskellige måder."

### Tre aspekter af sammenhæng

Som et fokuspunkt i undersøgelsen har EVA valgt at se på hvilke sammenhænge der i den afdelingsopdelte skole. Hvad betyder det fx for skolen at lærerne er organiseret i selvstyrende lærerteam? For når lærerne læser alle deres timer i samme afdeling i stedet for at følge klasserne op igennem hele skoleforløbet, skifter eleverne normalt lærere hver gang de skifter afdeling.

"Vi har valgt at fokusere på tre aspekter af sammenhæng: faglig, social og organisatorisk. Vi vil gerne afdække om der er en reel faglig sammenhæng på tværs af opdelingerne, fx om lærerne udveksler viden om eleverne, om de taler sammen, og om de ved hvad de øvrige afdelinger gør," siger Peter Gorm Larsen og fortsætter:

"Derudover undersøger vi den sociale sammenhæng på den afdelingsopdelte skole: Fortsætter de sociale sammenhænge fra trin til trin, hvordan oplever eleverne det at der er "brud" i deres skolegang. Hvordan har eleverne det med at møde helt nye lærere på næste trin? For nogle kan det jo være befriende at starte på en frisk i en ny rolle, mens det for andre kan være utrygt."

"Endelig ser vi på hvordan skolerne organisatorisk hænger sammen i den afdelingsopdelte skole. Er der stadig tale om én skole med én kultur – eller er der flere skoler i skolen – og har den afdelingsopdelte skole stadig fælles værdier og læringsyn."

### Nuanceret indblik

EVA's undersøgelse er en såkaldt eksplorativ undersøgelse der har et udforskende design hvor man er meget åben over for hvad man finder i materialet, som altså i dette tilfælde er kvalitative interview. Den udforskende tilgang giver et meget bredt dokumentationsmateriale der er spækket med skolernes oplevelser og erfaringer. Rapporten som undersøgelsen munder ud i, vil derfor kunne give læseren et nuanceret indblik i hvad det betyder for fx elevernes og lærernes hverdag at skolen er delt op i afdelinger.

Hovedpointerne fra Peter Gorm Larsen og Gitte Grønkær Andersens analysearbejde vil kunne læses i en rapport der udkommer i efteråret 2007

## **Mødet med ministeren**

Morgentågen lå over København. Jeg havde uden at veksle et ord spist morgenmad sammen med de andre beboere på pensionatet. Manden nede i hjørnet sad med sin bog, men lod alligevel til at have set mig. Hvem var han? En gymnasielærer, universitetslærer eller blot en stakkel, der var blevet indfanget i bøgernes verden? Han læste altid til morgenmaden. Jeg kunne se, at bøgerne ofte handlede om indviklede kemiske formler. En anden lidt usoigneret ældre herre sad og læste Politiken. Han var pt. arbejdsløs, men virkede altid til at være i godt humør. Jeg så ham ofte vandre rundt i det indre København. Endelig sad morgenmanden tæt ved madudleveringsskranken. Han hilste konsekvent på alle. Da hans mor døde flyttede han ind på pensionatet. Han havde boet der i fem år. Han var vel omkring 50. Han arbejdede med EDB-bånd. Jeg havde indtryk af, at det var en slags ufaglært arbejde, hvor det handlede om at flytte rundt på båndruller. Også denne mand så jeg tit strejfe rundt i byen. Det kunne være ved søerne eller på Bakken. Altid var han alene. Som sædvanlig kom italieneren. En ældre italiensk herre, der var fornemt klædt. Han gjorde altid et stort nummer ud af, når han kom ind i spisesalen. Han medbragte altid selv forskellige ting til sin morgenmad. Det kunne være et æg, et rundstykke eller marmelade. Altid havde han de sidste nye gratisaviser med, som han delte ud til nogle af de andre ældre herrer. Han kom fra arbejde og arbejdede altså om natten. Jeg spekulerede ofte på, hvad han beskæftigede sig med. Var han hotel portier eller receptionist? I flere perioder rejste han til Italien. Der var også den underlige dame, som virkede meget autistisk og psykisk ustabil. Hendes stemme var meget svag og ligefrem ubehagelig. Hun var vegetar og spiste ikke, som os andre. Ofte sad hun og skrev, mens hun spiste. Jeg havde overhørt en samtale, hvor hun fortalte, at hun havde rejst over det meste af jorden. At hun kæmpede for en bedre verden. Jeg mødte hende ofte på Langelinie eller i forskellige parker. Der var også danskamerikaneren, der var vendt hjem fra USA. Han var meget gammel og virkede som en stakkel. Alle var døde i USA, og det Danmark, han kom hjem til, svarede ikke til hans forventninger. Han ville vist rejse tilbage til USA. Pensionatet havde i øvrigt den politik, at når beboerne blev for gamle og skulle have praktisk hjælp, kunne de ikke længere bo på pensionatet. Ejeren havde vist sagt til nogen, at det her jo ikke var et plejehjem.

Da jeg indtog min havregryn morede jeg mig lidt over, at de andre stakler ikke vidste, at her sad en EVA-konsulent, med Diners- og mastercard finansieret af staten. Her sad en konsulent, der i dag skulle være sammen med landets undervisningsminister.

Jeg vandrede ned til Langelinie, forbi den lille uanselige havfrue, passerede AP-Møller's hovedkvarter på Esplanaden, videre langs havnefronten, over broen og hen til udenrigsministeriet. Jeg var på toppen. En slæbebåd sejlede tæt forbi mig. Jeg gik lidt rundt over på Christianshavn og drømte om både, der kunne bringe mig rundt om Jorden. Også København var et fængsel, som ikke i længden levede op til min udlængsel. Et intenst ønske om at se verden og møde anderledes mennesker. Jo, jeg var notorisk rastløs og stressede måske mine omgivelser. Embedsmand var jeg i hvert fald ikke af natur. I virkeligheden var København jo ganske kedeligt. Den lignede en hvilken som helst anden vestlige storby. Der var end ikke bjerge eller nogen interessant natur i nærheden. København var flad i flere betydninger. Døren ind til Eigtved Pakhus var endnu ikke åbnet. En mand i snavet kedeldragt stod og røg en morgencigarett. Han kiggede på mig. Jeg grinede lidt ved tanken om, hvor ubetydelig en sådan slæbebåds mand i virkeligheden var. Endelig nærmede klokken sig 9. Biler og taxaer ankom. Det var uddannelseseliten indenfor folkeskoleområdet. Jeg mødte min chef og blev glad. Jeg begyndte at fortælle om weekendens snestorm som gjorde, at jeg ikke nåede hjem til min familie i Thisted. Jeg kom kun til Ålborg og måtte returnere til København med tog dagen efter. Jeg havde siddet 5 timer omborg i et fly en fredag aften, som skulle flyve fra København til Ålborg. Først oplevede jeg forsinkelser, mens vi stod i afgangshallen i København. Sneen væltede ned over Danmark. Jeg havde instrueret min kone om, at hun selvfølgelig kunne køre til Aalborg. I de mange år jeg havde kørt fra Thisted til Ålborg, havde sne aldrig været en forhindring. Hun ringede til mig og fortalte at hun lidt uden for Thisted sad fast, men var blevet hjulpet fri. Nu kørte hun mod Thisted igen. Hvad skulle jeg nu gøre i Aalborg? Jeg ville bare hjem. Jeg havde både købt en togbillet og en flybillet. Årsagen var at min kone og jeg skulle være sammen med gode venner lørdag aften. Et tog sad fast i snemasserne mellem Struer og Thisted. Derfor valgte jeg flyet. Jeg havde set den lokale folketingsmand fra Thisted. Jeg havde igennem mange år fløjet med ham. Vi havde også talt sammen, når vi kørte i taxa ud til den lille lufthavn uden for Thisted. Jeg spurgte ham, hvordan han kom fra Aalborg til Thisted. Han fortalte at en taxa fra Thisted var på vej til Aalborg, så jeg kunne bare komme med ham. Desværre fløj han med SAS og jeg med Sterling. Han sagde, at han naturligvis ville vente på mig i Aalborg, hvis han kom først. Der blev ved med at være problemer med mit fly. Et landingshjul skulle udskiftet. Endelig kom vi ombord. Det elektriske system fungerede ikke på Boringen. Der var ingen varme og højttalerne virkede ikke. Kaptajnen måtte gå rundt i kabinen og fortælle os om situationen. Vi var alle ved at være godt nervøse over dette fly. Jeg tænkte meget over, om jeg skulle forlade flyet. Men jeg gjorde det ikke. Man gør, hvad de andre gør. Man tør ikke skille sig ud. Vi havde sikkert lyst til alle at

forlade det dårlige fly. Efter flere timer kom vi endelig i luften. En halv timer senere var vi i nærheden af Aalborg. Det var mørkt, og der var snestorm. Nu begyndte gyseren for alvor. Flyet kunne ikke lande på grund af sne og vind. Tiden blev lang. Endelig forsøgte piloterne at lande, men pludselig blev der givet fuld gas opad igen. Jeg troede, at jeg var døden nær. På en sandsynlighedsskala fra 1 til 10, hvor 10 betød at man var sikker på at dø, lå jeg på 8. Jeg og de andre passagerer var virkelig bange. Ved 3. forsøg lykkedes det piloterne at tvinge flyet ned snestormen. Måske skulle man lade være med at flyve og bare nyde livet med sin familie? Chefen hørte overhovedet ikke efter min historie. Hendes øjne flakkede hele tiden. Hvem kom til indvielsen af det nye råd og skolestyrelsen? Hvem skulle hun hilse på? Jeg stoppede min beretning om min rejse til Thisted. Jeg blev præsenteret for en repræsentant for kommuners landsforening, formanden for ministerens råd osv. Vi EVA-konsulenter sad på anden række. Ministeren åbnede mødet. Forskere fra ind- og udland berettede om de nye nationale test af skolebørn. For mig var det en tam omgang. Ingen kritiske spørgsmål fra salen. Hvad skulle man bruge de nationale test til? Undervisningsministeren fokuserede meget på, at man skulle se, hvad der virker. Som samfundsvidenskabelig uddannet vidste jeg udmærket, at der var store metodiske problemer. Ud fra elevernes testresultater kan man ikke se, hvilken pædagogik der virker eller ikke virker. Lærerne bliver ikke klogere omkring hvilke pædagogiske tiltage, de skal anvende. Hvis man skal kunne sammenligne testresultaterne fra år til år skal det jo være samme spørgsmål. Det bliver et statisk curriculum. Lærerne vil begynde at undervise eleverne i forhold til at de skal få gode resultater i testene. De burde i stedet have fokus på at undervise eleverne til livet. At sammenligne resultater mellem skoler er håbløst, da skolerne ligger i forskellige distrikter med forskellige børn. Nationale test er for mig et udtryk for en kontrollerende stat, der ikke har tillid til lærerne og deres profession. Børn og unge mennesker er efterhånden blevet statens ejendom. De er små soldater, som for staten skal udkæmpe en økonomisk krig på en liberal global slagmark. Heller ikke mine egne børn kunne blive fri for at deltage i undervisningsministerens testcirkus. Jeg udfyldte en hel blok med kritiske punkter til de nationale test. Hvor var pædagogerne henne? Jeg så kun teknokrater i jakkesæt og moderigtige kvinder.

I øvrigt fandt jeg det lidt ejendommeligt at undervisningsministeren havde så travlt med at alt skulle være så effektivt, og at elever og lærere skulle tage sig sammen. Som jeg havde undervisningsministeren og været adjunkt på Aalborg lærerseminarium. Også undervisningsministeren var cand. scient. pol. af uddannelse. Jeg mindes en sen eftermiddag i et

auditorium på Aarhus Universitet. Dengang var det den samme undervisningsminister, der var til et debatmøde med hans gamle lærer Erik Rasmussen. Undervisningsministeren var ikke stolt, da hans gamle lærer fortalte, at hans første speciale aflevering stod til en dumpekarakter. Han fik at vide at det var for dårligt. Ved andet forsøg var det bedre og undervisningsministeren blev så cand. scient. pol. Ja, jeg huskede tydeligt, at undervisningsministeren ikke var stolt over denne historie.

I pauserne minglede folk rundt mellem hinanden. En almindelig mellemmenneskelig samtale var umulig at etablere. Endelig var der frokost. Tilfældigheder gjorde, at vi EVA repræsentanter kom til at sidde overfor undervisningsministeren og repræsentanter for ministerens nye råd. Her sad de så, dem, man havde læst og hørt så meget om. Professoren, direktøren og ministeren. En kvindelig repræsentant for rådet kom op til bordet. Den næsten skallede direktør for den nye styrelse kendte sin plads. Han var embedsmand, rejste sig hurtigt og gav kvinden pladsen tæt på ministeren. Jeg sad stadig lige foran ministeren. Jeg fremstammede en eller anden ligegyldighed i forhold til en oplukker der lå på bordet. Ministeren og professoren skulle have sig en øl. Det plejede de at gøre ifølge den klejne og lidt blodfattige professor. De var vist venner. Ingen fra EVA sagde noget. Selv min chef kunne ikke formulere sig overfor magten. Det kunne jo være strategisk farligt at komme til at sige noget forkert som embedsmand. Vores indbyrdes EVA snak var også forstummet. Vi sad bare der og lyttede og gloede som køer. Jeg hørte noget om, at nu skulle ministeren og professoren sørge for at få lukket et institut ude på Danmarks Pædagogiske Universitet, der beskæftigede sig med pædagogisk filosofi eller var det sociologi? Det var svært at få alle detaljer med. Professoren var bestemt ikke loyal overfor sine kollegaer på det pædagogiske universitet. Var det sådan at landets uddannelsespolitik blev ført? Noget der skete over frokost og øl?

Da vi forlod pakhuset, var vi EVA folk opstemte. Vi var tæt på. Vi var noget. Senere på ugen kom samme minister og besøgte EVA i forbindelse med den nye direktørs reception. Ministeren havde også besøgt EVA ved den afgangende direktørs reception. Jobbet som EVA-konsulent gav mening. På EVA's gange kunne man hører konsulenterne tale om ministerbesøget. Hvad ministeren havde gjort og sagt. Den samme ministerandægtighed viste sig, når de færdige evalueringsrapporter blev sendt til ministeren, som jo modtog dem før den almindelige offentlighed. Det gav status at nævne ministeren. Ofte var chefer og konsulenter indkaldt til møder i forskellige ministerier. Jeg kunne iagttage, hvordan folk voksede flere meter, når de fortalte, at de skulle til møde i ministeriet. Som tidligere uafhængig evalueringskonsulent havde jeg svært ved at acceptere den servilitet overfor

ministerierne. Var EVA ikke et uafhængigt evalueringsinstitut? Hvorfor de mange møder i undervisningsministeriet? Hvem var det man skrev evalueringsrapporterne til? Ministeriet eller befolkningen i almindelighed? Handlede det i virkeligheden om, at EVA skulle opretholde sin bevilling på finansloven og derfor måtte smiske på denne måde? Igennem flere år var bevillingen blevet mindre og mindre. Ressortområder var taget fra EVA. Som noget nyt havde man dog fået evalueringer af dagtilbudsområdet fra familieministeriet. Hele universitetsområdet var også ved at glide ud af EVA's favntag på trods af, at dette ressort historisk var EVA's første evalueringsområde.

Efter konferencen kørte min medkonsulent og jeg i øvrigt ud til Emdrup for at tale med en lektor på Danmarks Pædagogiske Universitet i forhold til vores arbejde med den afdelingsopdelte skole. Min medkonsulent var stadig studerende på universitetet. Hun viste mig rundt. Jeg havde tidligere i mit liv besøgt naziborgen, da jeg havde afholdt et didaktisk kursus for universitetets bibliotekarer. Rygtet sagde, at man stadig kunne se skudhuller rundt omkring fra den gang de tyske officerer trænede med deres pistoler. Jeg havde formidlet kontakten til lektoren, da samme lektor havde overtaget den evalueringsopgave, som jeg måtte opgive i mit private firma, da jeg fik job på EVA. Jeg havde mødt ham en vintermorgen på Roskilde Bibliotek, hvor jeg overgav projektet. Det var en sørgmodig historie. Jeg havde brudt en kontrakt, som det havde taget mig måneder at forhandle hjem. Jeg fandt det flovt, men som tidligere omtalt måtte jeg ikke gennemføre evalueringen i EVA-regi. Lektoren havde jeg i øvrigt også mødt på Aalborg Seminarium, da jeg som ung adjunkt havde udviklet seminariets IT-strategi, som han gerne ville have en kopi af. Jo, verdenen er lille og man møder folk igen og igen. Jeg tvivlede dog på, at lektoren kunne huske mig.

Om aftenen sad jeg igen i spisesalen overfor sosu-hjælperen Kirsten og de andre beboere ved de andre borde. Vidste de mon hvem de sad sammen med? En EVA-konsulent der færdes på de bonede gulve med ministre, professorer og lektorer. Var de klar over, at jeg arbejdede i statens tjeneste?

## Med Egne Øjne

Hele dagen havde jeg hørt lyden af helikoptere svæve over det indre København. Jeg følte, at jeg blev kontrolleret af store mekaniske insekter, som arbejdede i fremmed magters interesser. Ved aftensmaden fortalte Kirsten mig, at der nærmest var udbrudt krig på Nørrebro. Hun og andre var blevet forsinket af de mange omkørsler. Det var den aften, jeg plejede at gæste Øbrohallen for at svømme den ugentlige kilometer. Jeg ville ikke lade mig skræmme på trods af, at ungdomshuset på Jagtvej 69 ikke lå så langt fra Øbrohallen. Da jeg passerede Sortedams sø, kunne jeg se, at længere nede langs søerne var alt afspærret. De mange blå blink spejlede sig i det mørke søvand. Der var krig i byen. Over Nørrebro svirrede et mekanisk insekt. Der lød råb og kanonslag. På vej ind i svømmehallen mødte jeg en kollega. Han var opskræmt, da urolighederne udspillede sig tæt ved hans lejlighed. Han fortalte om tåregassen. Efter jeg havde betalt indgangsbilletten til svømmehallen og havde klædt om, var jeg kommet ind i en anden og sorgløs verden. I vandet følte jeg mig tryk og på en måde i naturlige omgivelser. Mennesket er en vandlig organisme som stammer fra et urhav. Der var stille under vandet. I min ensomhed crawled jeg bane efter bane. Jeg var urørlig og fri. Samme følelser har jeg når jeg fra maj til september svømmer i Thisted bredning. Tang, vandmænd og bølger røre mig ikke. Jeg hører til i urhavet. Da jeg igen væltede ud i mørket fornemmede jeg, at byen sitrede af oprør. De små sidegader var fyldt med unge mennesker, hvis øjne signalerede frygt og spænding. Det kunne have været mine egne børn. Byen genlød af sirener og kanonslag. Det var godt for magten, at den kunne få lov at manifestere sig. De unge troede, at de med deres adfærd bekæmpede systemet, men faktisk var de med til at opretholde systemet. Magten har brug for at nogle gør oprør. Det er den eneste måde magten kan vise sin magt. Systemet har brug for at nogle trodser systemet, så systemet kan vise, at det er et system. Politikerne var kommet på banen.. Jeg hastede hjem til pensionatet. Som sædvanlig sov jeg med åbne vinduer for at invitere natten indenfor. Det blev en nat med mere bystøj end normalt. Politi og brandbiler kørte op og ned af Classensgade hele natten. De mange brag over byen mindede mig om dengang jeg overnattede i Zagreb under krigen på Balkan. De næste dage fulgte jeg intenst med i tv-nyhederne. For mig at se piskede man en stemning op. Kedsomheden i Danmark var brudt. Nyheder kunne nu producere nyheder. De unge burde have et honorar fra tv-stationerne.

Et par dage senere skulle jeg ud at spise aftensmad. Jeg havde været et par dage på Fyn og var nu tilbage i København. Jeg ville gå nedad Øster Farimagsgade, hvor min stamrestaurant lå. Gaden var

belejret af politibetjente, politimotorcykler og politibiler. Det hele virkede dramatisk. Ja, hele byen var fyldt op med politi fra hele landet. Jeg havde set de jyske betjente i deres hollændervogne ude på Langelinje. Her tog de billeder af hinanden. Koner og børn skulle se, at far havde været i hovedstaden. Jeg trak på smilebåndet. Gud, hvor var de nogle store bonderøve. Der stod de fuldt uniformerede og tog billeder af hinanden. Jeg spurte en betjent om, jeg kunne gå ned af Øster Farimagsgade. Ja, det var ikke farligt, det var kun en fredelig støttedemonstration for ungdomshuset på Jagtvej 69. Hvorfor fik politiet det så til at ligne 3. verdenskrig? Jeg havde forventet at se de farlige bøller, som blev omtalt i tv-nyhederne. I stedet så jeg blot almindelige børn og deres forældre på cykler. De støttede en bevarelse af ungdomshuset på Jagtvej 69. Alligevel formåede politiet at piske en stemning op. Politibilerne kørte frem og tilbage. Svenske politibiler var åbenbart også blevet inviteret til fest i København. Overborgmesteren boede i et af husene tæt ved Øster Farimagsgade. Kunne det forklare det store sikkerhedsopbud? Da jeg så de fredelige demonstranter slog det mig, at det måske i virkeligheden var politiet der lavede ballade. Var det ikke politiet, der ved deres indsats med helikoptere og deres kommandoraid på ungdomshuset havde fået det til at ligne en krig. Politiet havde visuelt gjort de unge mennesker til terrorister og fjender mod staten. Politiets vilde kørsel i det indre København fik det hele til at ligne en undtagelsestilstand. Politiet skabte en virkningsfuld kulisse. Hvis man blot havde lukket for vand, strøm og varme til ungdomshuset ville man ikke havde få skabt det virkningsfulde billede af fjender. Magten ved, hvordan den skal iscenesætte og manipulere.

Hvad er det for et samfund, som ikke kan tillade, at en gruppe unge mennesker holder til i et gammelt og faldfærdigt hus? Når man tænker på hvilke enorme værdistigninger mange københavnere har haft på deres lejligheder og huse, var der vel også råd til at man kunne lade denne gruppe mennesker have deres eget hus? Når jeg gik tur rundt på Østerbro eller Langelinje kunne jeg se de dyre firehjulstrækkere og de store lystbåde. Man kunne ikke være i tvivl om at goderne var ulige fordelt i dette samfund. Uretfærdigheden skreg til himlen. Magthaverne har efterhånden plasteret Danmark til med dyre og grimme broer og motorveje, men et gammelt historisk hus på Jagtvej 69, har man ikke råd til at stille til rådighed. Jo, de unge fra jagtvej 69 er lidt anderledes end os middelklasse borgere, men de skal vel også have lov til at være her? Er det ikke samfundet der har betalt for vores lange uddannelse, forbrug af svømme- og sportshaller, veje, sygehuse, museer, rentefradrag osv. Da demonstranterne passerede mig, var jeg ikke stolt over at være dansker. Så mange blå blink og så meget ballade for symbolsk at beskytte en eller anden ejendomsret. Der er jo

ingen af os vandlige og skrøbelige organismer, der kan eje noget. Vi er blot i et sekund sat ind som statister i en lang og uforklarlig film. Vi fødes, og vi dør. Kun et øjeblik har vi noget skrammel til låns. Om vi kalder det ejendomsret eller ikke er i den store sammenhæng ligegyldigt.

Som evaluator vurderede jeg politiets indsats som god i forhold til det umiddelbare output. De unge var effektivt sat på gaden. De urolige elementer var blevet anholdt og kastet i byens fængsler. Men som evaluator bør man også se på outcome, dvs. effekten på lang sigt. Denne effekt interesserede ikke journalisterne på nyhedskanalerne eller politikerne der kun tænker frem til næste valg. Den langsigtede effekt har næppe heller politiets interesse. Fra en gang at have været anonyme myndighedsudøvere var politiet og dets ledere i den grad gået i gang med at brande virksomheden politiet. Time efter time så vi politidirektøren på skærmen udtale sig om stort og småt. Med brug af magtmidler var han blevet København's patriark og middelklassens helt. På lang sigt har politikerne og politiet fået skabt en stor gruppe unge og utilpassede mennesker, som kan fortælle om dengang de blev smidt ud af Jagtvej 69. Der er skabt myter og martyrer som vil krystallisere en dyb modstand mod samfundet og os almindelige borgerdyr. Som evaluator tænkte jeg over programteorien bag magthavernes adfærd overfor de unge. Tror politikerne, at de løser problemer ved at smide de unge ud af deres ungdomshus eller for den sags skyld nedlægge Christiania? Hvem siger, at det i øvrigt er et problem, at vi i samfundet har nogle folk, der ønsker at leve på en anden måde end flertallet? Måske er det ligefrem en kvalitet ved samfundet, at vi har sådanne grupper.

Familie fra nær og fjern ringede til mig og advarede mig om at gå på gaderne, fordi de i tv kunne se, hvor voldsomt det så ud. I forstæderne og de jyske sovebyer kan de ikke se uretfærdighederne. Alt for mange danskere er blevet selvfede. De koncentrerer sig kun om, hvad de har tjent på aktier, lønstigninger, karriere, hvor de skal hen den næste ferie eller hvordan den næste tilbygning skal se ud. Danmark er blevet en nation af en stor konform menneskemasse, som kun interesserer sig for at æde, drikke, rejse og forbruge. For mig var det herligt at se nogle unge mennesker, der gjorde oprør. Nogen der prøver på at leve et andet liv uden karrierer og forbrug. Det var herligt at se deres piercinger, sjove hår og påklædning. De er modspillet til middelklassekonformiteten. Jeg så det med egne øjne.

I forbindelse med mit masterstudie i evaluering på Syddansk Universitet havde to studiekammerater og jeg fået til opgave at analysere Danmarks Evalueringsinstituts evaluering af sig selv fra 2005.

Rapporten hed ”*Set med egne øjne*”. Vi havde diskuteret rapporten på mit værelse på vandrehjemmet, hvorefter vi havde spist sammen på Restaurant Giraffen på Banegårdscenteret. Det var underligt at være nyansat evalueringskonsulent og så skulle forholde sig til min arbejdsgivers egen evaluering af sig selv. Det skal dog siges, at jeg selv havde valgt denne opgave ud af flere andre mulige opgaver. Vores analyse og vores undervisers vurdering var, at rapporten evalueringsfaglig var dårlig. Der var tale om en legitimering af instituttets virksomhed. En gruppe medarbejdere på instituttet havde vurderet deres egen virksomhed. Senere talte jeg med konsulenter på instituttet som fortalte, at selvevalueringen af evalueringsinstituttet var omgærdet af mystik. Det var nogle særlige betroede medarbejdere som fik til opgave at udarbejde rapporten. I øvrigt var det i en situation, hvor instituttet var truet af en mindre bevilling på finansloven og fratagelse af kompetence til at evaluere på f.eks. grundskoleområdet. Man havde også fået foretaget en ekstern evaluering udført af det svenske Högscoleverket. Rapporten havde titlen ”*Med andras ögon*”. En institution som det danske evalueringsinstitut samarbejdede med. Det var en venlig konsulent på instituttet, der fandt rapporten til mig. Udvælgelsen af den svenske evalueringsgruppe og de medarbejdere der skulle interviewes var ifølge medarbejderen bestemt af ledelsen. Konsulenter ansat på EVA havde fortalt mig, at de selv fandt processen underlig. At de ikke havde anvendt selvevalueringen til noget som helst. Da mine studiekammerater og jeg senere skulle fremlægge vores analyse for holdet, var det svært at fortælle, at jeg rent faktisk var blevet ansat på instituttet. Jeg var flov over EVA’s arbejde. Vores underviser kritiserede voldsomt EVA’s selvevalueringsrapport og instituttets virksomhed i almindelighed. Det var umuligt at se, hvordan EVA i sine evalueringer kom frem til sine resultater. Ikke mindst fordi EVA ikke redegør for, hvilken evalueringsmodel eller metoder der anvendes. Vores opponentgruppe havde forsøgt at kontakte EVA for at få en kopi af selvevalueringsrapporten. Som svar havde de fået at vide, at EVA ikke bare sådan kan udlevere evalueringen af dem selv, desuagtet at rapporten findes på nettet. Jeg undrede mig over denne besked til mine medstuderende.

## Uddrag af mit bidrag til vores analyse af EVA's selvevaluering "Med egne øjne" fra 2005

...Det generelle indtryk af rapporten er, at den er mindre velegnet til at danne sig et overblik over, om EVA lever op til lovens formål. Rapporten synes f.eks. ikke at generere data, som gør, at man kan konkludere, at EVA "bidrager til at sikre og udvikler kvaliteten af undervisning og uddannelse i Danmark" eller at EVA er "blevet en integreret del af den danske uddannelsessektor". Det er heller ikke muligt at konkludere, at "EVA er uafhængig i forhold til Undervisningsministeriet og andre myndigheder".

I forhold til kontrolperspektivet kan man kritisk spørge, hvem og hvordan blev det besluttet, hvem der skulle stå for den interne og eksterne evaluering af EVA? Kom den eksterne evalueringsopgave i udbud hos danske konsulentfirmaer?

Sammenfattende synes rapporten ikke at kunne anvendes til at kontrollere om EVA lever op til lovens formål. At en statslig myndighed selv skal forholde sig til, om den lever op til loven, er næsten en modsætning.

Hvis man har forsøgt at skabe en rapport, der skulle bidrage til "double loop learning" i organisationen, har man ramt ved siden af. Der stilles ikke fundamentale kritiske spørgsmål til den måde EVA fungerer på. Rapporten har næppe sat dybe refleksioner i gang hos medarbejderne på EVA eller hos eksterne interessenter.

Det bemærkes i rapporten, at EVA's ordinære bevilling direkte er blevet mindre i kroner over en 4 årig periode. EVA lever under en regering, som har et erklæret skattestop, hvorfor alle offentlige institutioner potentielt kan blive ramt af besparelser. Derfor kan det ikke udelukkes, at rapporten har til hensigt, at fortælle de politiske omgivelser, at EVA producerer "value for money".

Historien efter rapporten viser, hvordan EVA er blevet presset af andre institutioner. Der er oprettet et statslig evalueringsinstitut (KREVI i Århus) som første år har fået en bevilling på 10 millioner kr. Undervisningsministeriet har oprettet Styrelsen for Evaluering og kvalitetsudvikling på Grundskoleområdet (SEKO), som har fået ca. 4. millioner kr. af EVA's bevilling. EVA-loven er for nylig blevet revideret. EVA har måttet opgive retten til at foretage evalueringer på grundskoleområdet. På DVU-området (De Videregående Uddannelser) har EVA også mistet aktivitet, da der skal oprettes et nationalt organ, som skal tage sig af auditeringer/akkrediteringer som EVA tidligere har stået for.

I rapporten kan man læse, at EVA var klar over, at der var noget under opsejling. I indledningen står der, at "samtidig er det dog nødvendigt at gøre opmærksom på et vilkår der har haft en vis distraherende effekt på alle involverede i processen". Det handler om oprettelsen af det der ovenfor benævnte SEKO. Altså EVA havde en klar interesse i at anvende rapporten strategisk ved at tegne et skønsmaleri af EVA's virksomhed.

Som konsulent hos EVA følte jeg mig i en alvorlig loyalitetskonflikt. Omvendt må faglighed og sandhed gå forud for loyalitet. Dette gælder især, hvis man opfatter sig selv som evaluator. En person som tillader sig at bedømme andre menneskers handlinger og projekter.

Senere i perioden var jeg igen i en loyalitetskonflikt. To områdeledere bad mig og en anden konsulent om at udarbejde et notat om evalueringsmodeller, men også om hvad jeg ellers havde lært på mit masterstudie vedrørende evaluering. Jeg fandt opdraget overordentligt upræcist og underligt. Tiden var meget knap i forhold til, hvornår notatet skulle være færdigt. Hvordan kunne vi skrive et notat om, hvad jeg foretog på min master i evaluering? Var det her en loyalitetsprøve? Givet var det, at Danmarks Evalueringsinstitut hverken havde givet penge eller frihed til mit studie, men man ville alligevel gerne høre, hvad jeg foretog mig i Odense. Min medkonsulent var også nyansat. Hun havde en baggrund i religionsvidenskab. Konsulenten kendte ikke til evalueringsteori. Det var generelt for arbejdet på instituttet, at man aldrig blev sat til at løse en opgave alene. Der arbejdes altid i grupper. Modellen var, at ledelsen udnævner en tovholder eller en projektleder, som så har det overordnede ansvar. Konsulenterne blev hinandens ledere. Ingen gjorde noget alene. På mig

virkede det meget socialt kontrollerende, men også spild af ressourcer. Jeg havde svært ved at se, hvorfor der altid skulle være to eller flere konsulenter på forholdsvis simple opgaver. Det var en arbejdsform der i længden ikke passede mig, da jeg i mange år altid alene havde skrevet rapporter og artikler. Naturligvis var denne individualistiske arbejdsform heller ikke altid optimal.

I stor vildrede gik vi i gang med at udarbejde notatet. Af personlige årsager kunne min medkonsulent ikke deltage i arbejdet, så jeg tog teten. Udgangspunktet for notatet blev den måde EVA på sin hjemmeside omtalte evalueringsmodel og metode. Jeg vidste, at EVA's nye direktør undrede sig over EVA's brug af evalueringsmodel og metode. Derfor så jeg en fordel i at hæfte notatet op til denne problematik, for at mit arbejde i det mindste kunne få lidt retning og lidt værdi. Pointen var, at EVA's brug af begreber ikke på nogen måde var i overensstemmelse med normal evalueringsteori, som den fandtes i evalueringslitteraturen. I forbindelse med udarbejdelsen af notatet udvekslede jeg e-mail med en af de danske professorer i evalueringsteori. Jeg stillede professoren nogle konkrete spørgsmål i forhold til EVA's anvendelse af begreberne. En hel formiddag sad vi og udvekslede e-mails. Vi var enige om, at det var en fortrolig kommunikation. Professoren sluttede af med at skrive, at vedkommende på ingen måde ville citeres for det vedkommende havde skrevet i sine mails om EVA. Det respekterede jeg, men var alligevel frustreret over, at jeg ikke måtte anvende citater fra de modtagne e-mails. Hvis man er professor og dermed en højt betalt fagperson, finansieret af skatteyderne, har man en forpligtelse til at komme frem af busken og fremsige sin kritik af samfundets institutioner. Professorens attitude mødte jeg senere hos andre højt betalte forskere fra danske universiteter. Hvorfor mon de var bange for EVA?

Pointen hos professoren var, at EVA bl.a. havde mulighed for at politisere efter eget humør, når EVA ikke anvendte de normale evalueringsteorier. I forbindelse med et kort kursus i evalueringsteori afholdt af EVA for os nyansatte, oplevede jeg igen, at en professor ikke klart turde give udtryk for den skepsis professoren havde overfor den måde EVA arbejdede på. For mig som konsulent var det svært at forstå, hvorfor eksperterne ikke turde kritisere den måde en statsligt og skattefinansieret institution som EVA arbejdede på. EVA's evalueringer og anbefalinger havde jo store konsekvenser for mange elever, studerende, undervisere og ledere på danske uddannelsesinstitutioner. Ofte var det lovpligtigt, at EVA's anbefalinger skulle gennemføres i løbet af et halvt år.

Jeg stod i en loyalitetskonflikt mellem sagkundskaben på universiteterne og så at være nyansat i et statsligt bureaukrati. Igennem måneder havde jeg læst meget forskelligt dansk og udenlandsk litteratur om evaluering. Jeg kunne bare konstatere, at den måde man arbejdede på hos EVA ikke på nogen måde var i overensstemmelse med sagkundskaben. Der syntes ingen steder at være dækning for, at evaluering er noget man foretager på baggrund af en evalueringshåndbog og en række færdigudviklede skabeloner. At evaluering foretages af fortrinsvist unge konsulenter uden kendskab til evalueringsteori eller det område der evalueres på. Hos EVA var det holdningen, at en ansættelse på EVA primært var for nyuddannede akademikere, der ønskede et karrierespring. Holdningen blandt konsulenterne var, at årsagen til at der var så stor en udskiftning af konsulenter skyldtes, at man ikke kan gøre karriere på EVA. Engang evalueringskonsulent altid evalueringskonsulent. Evalueringshåndbogen gjorde, at der ikke var stor variation fra den en evaluering til en anden evaluering. EVA var en pølsefabrik i produktion af evalueringer omkring det danske uddannelsessystem. At evaluere på denne måde blev i længden kedeligt for konsulenterne.

Egenhændigt skrev jeg notatet fuldstændigt som jeg opfattede situationen og sendte det til områdelederne. Min nærmeste leder kommenterede ikke notatet i første omgang. Senere til en såkaldt medarbejdersamtale fik jeg oplyst, at Danmarks Evalueringsinstitut ikke skulle tilpasse sig til hvad jeg lærte på Syddansk Universitet. I samtalen sagde min leder direkte til mig, at jeg skulle gøre op med mig selv om jeg passede ind på instituttet. Jeg opfattede det klart som en trussel om, at enten tilpassede jeg mig den særlige EVA måde, ellers så kunne jeg bare forlade stedet. Jeg var dybt rystet over medarbejdersamtalen. Jeg var som 42 årig ikke vant til på den måde at få skæld ud. Samtalen i marts måned gjorde det klart for mig, at jeg næppe ville kunne overleve i et så lukket, feministisk, socialt kontrollerende, mekanisk og hierarkisk system. Jeg havde i min naivitet forestillet mig, at på Danmarks Evalueringsinstitut var man eksperter i evaluering. At man på et nationalt evalueringsinstitut faktisk interesserede sig for evaluering og evalueringsteori. I stedet var instituttet blot en bureaukratisk evalueringsfabrik, der producerede rapporter for at opretholde sin bevilling på finansloven og please ministerierne.

## Mine anbefalinger fra notatet af 9. marts 2007 til områdelederne på EVA

### 4.0. Anbefalinger

- Hvis EVA mener, at EVA har udviklet sin egen evalueringsmodel, bør EVA udarbejde et skrift, hvor EVA forholder sig eksplicit til, hvad EVA-modellen siger om:
  - Vidensgrundlaget herunder ontologi, epistemologi og metode.
  - Værdigrundlæger herunder hvilke værdier EVA modellen bygger på.
  - Anvendelse herunder hvad skal modellen anvendes til.
  - Genstandsfeltet for modellen herunder en beskrivelse af feltet EVA anvender modellen på.
  - Praksis herunder hvordan modellen skal anvendes.
- EVA bør nødvendigvis ikke tilpasse sin model og sin praksis i forhold til danske evalueringforskeres modeller og håndbøger i evaluering. Der er udenlandske forskere, der mener, at teorier ikke skal foreskrive praksis, men at teorier vokser ud af praksis. Med EVAs erfaringer og gennemførelse af mange evalueringer på mange forskellige områder og kontekster vil det være vanskeligt at få praksis til at passe ned i en enkelt model fra en dansk håndbog.
- EVA bør ikke binde sig fast til kun én evalueringsmodel. Evalueringer skal skræddersyes til evalueringsgenstanden og feltet.
- Hvis EVA vil udvikle sin egen definition af evaluering vil det bedste forslag være, at starte med en negativ definition. Hvad er ikke evaluering? Dernæst, hvad må man som minimum kræve for at kalde en aktivitet på EVA for evaluering? Er det nok blot at indsamle information? Skal det være systematisk indsamling af information? Skal der tilskrives værdi før det kan kaldes for evaluering? Erik Albæk skriver kort *"at evaluere betyder i al enkelthed at standse op midt i eller efter et af sine gøremål og vurdere, om resultaterne står i et fornuftigt forhold til hensigt og anstrengelser. En evaluering er med andre ord: Et feedback"*(2001:35). Der findes mindst 7 forskellige definitioner af evaluering (Dahler-Larsen, hand-out 2006).
- EVA bør redegøre for, hvad et evalueringskoncept er.

## **Oprør og efteruddannelse**

Det var vanskeligt at falde i søvn på grund af støjen udenfor vinduet. Vandrehjemmet var en del af banegårdscenteret i Odense. Værelset lå ud til en stor lysregulering. Natten igennem kunne jeg høre en gennemtrængende varierende lyd, der fortalte de blinde, hvornår de kunne passere gaden. Jeg vågnede adskillige gange i løbet af natten. Nu kunne jeg krydse vejen. Nu kunne jeg ikke krydse vejen og sådan fortsatte det i en uendelighed. Jeg tænkte på, hvor mange danskere er blinde og har brug for denne kommunale service? Det var sjældent, jeg så en blind, men måske var der langt flere blinde end man umiddelbart lægger mærke til? Som sædvanligt havde jeg betalt ekstra for at sove alene. Det var underligt, at der var tre tomme sengepladser rundt omkring mig. Rummet var meget spartansk indrettet. Normalt var der hverken stole eller bord. Der fandtes end ikke sæbe eller et håndklæde på toilettet.

Det havde været en underlig vinteraften i Odense. Ca. hver anden fredag og lørdag havde jeg igennem et halvt år rejst til Odense for gennemfører en Master i Evaluering. Studiet var normeret til to år. Jeg fandt studiet interessant. Det satte mine erfaringer som evaluator i perspektiv. Meget af litteraturen havde jeg allerede læst. Mange af bøgerne havde jeg købt for flere år siden. De fleste undervisere var dygtige og velforberedte. Dog var der lidt frelsthed og konfirmandagtigt over statskundskab på Syddansk Universitet. Instituttet virkede som en underdog, der skulle hævde sig overfor andre universiteter, der igennem mange år, havde udbudt statskundskab. Flere undervisere syntes at leve i en osteklokke, og de var stort set ligeglade med os studerende. Hvor mange af dem havde selv prøvet at være evaluator? Hvor mange kendte til hverdagen i kommuner eller på andre uddannelsesinstitutioner end lige universitetet? De fleste undervisere formåede stort set kun at genfortælle et statskundskabspensum ved hjælp af PowerPoint slides. Kunsten at undervise mestrede de ikke. At bygge en undervisning op omkring dialog med de studerende kunne de ikke. Ja, det var ligefrem pinligt, at de ikke vidste mere om pædagogik, læring og moderne undervisningsmetoder. En professor, der i mange år havde undervist, havde aldrig hørt om Blooms taksonomi. En taksonomi som lå bag anvendelsen af 13-skalaen. Han var i øvrigt også ligeglad. Professorens undervisning havde karakter af politiske foredrag. Under forløbet lykkedes det for professoren at komme på forsiden af flere af landets aviser, fordi han ville gøre op med pædagogers og læreres klynkeri i forhold til besparelser. Til en forelæsning havde han inviteret TV2, som filmede os studerende, mens gurun stod i auditoriet og messede. Ak, ja videnskab var

det ikke. Titlerne var dog i orden. Her var professorer, lektorer, phd-grader og artikler der var peer-reviewed.

Igennem flere år havde jeg søgt efter noget passende efteruddannelse. Mine tidligere arbejdsgivere havde desværre aldrig villet bevillige mig den efteruddannelse, jeg gerne ville have. Jeg var ikke typen der fedtede og lange ansættelser var heller ikke mig. Jeg kunne ikke gøre mig fortjent til at få efteruddannelse. Måske var det heller ikke rimeligt, at skatteyderne én gang til skulle til at betale for uddannelse til mig. Som undervisningsassistent og senere ekstern lektor på Aalborg Universitet fik jeg ingen efteruddannelse. Jeg var løst ansat og det blev kun til et pædagogisk grundkursus. På Ålborg lærerseminarium gik jeg på forskellige såkaldte lektorkvalificerings kurser i forbindelse med den særlige lektorkvalificering. Det lykkedes aldrig for mig at blive seminarielektor på trods af at jeg havde fået optaget flere faglige artikler i seminariefaglige tidsskrifter. Jeg havde deltaget i en række pædagogiske udviklingsarbejder og havde bl.a. skrevet en ansøgning som gjorde at seminariet vandt en konkurrence og fik 3 millioner kroner af Novo Nordisk. Penge som bl.a. betød at mine kollegaer kunne rejse rundt i USA. De morede sig også med at udnævne hinanden som projektledere og filosoffer.

Det var et IT projekt, som desværre havde skabt så meget internt ballade på seminariet at ingen fra seminariet ville sidde i mit lektorbedømmelsesudvalg. Jeg selv betragtede seminarielektorerne som gamle og inkompetente. Lektorbedømmelsen var efter min overbevisning en farce. Os unge seminarieadjunkter var f.eks. på et kursus i Kerteminde, hvor en grå og blodfattig seminarielektor og bedømmer hen under aftenen indkaldte til såkaldte ”*staldtips*” i forbindelse med skrivningen af ansøgningen. Som eneste adjunkt nægtede jeg at deltage i dette cirkus. Jeg kæmpede i måneder mod bedømmelsesudvalget og Undervisningsministeriet. Hvis man ikke blev lektor havde man per definition fyret sig selv fra seminariet. Jeg havde heldigvis fået job som konsulent på Danmarks Biblioteksskole før jeg modtog afslaget fra Undervisningsministeriet og bedømmerne. Årsagen til at jeg ikke kunne blive seminarielektor var bl.a., at der ikke var medsendt en indholdsfortegnelse til de vel 100 sider, som dokumenterede mine artikler og mine forskellige udviklingsarbejder.

En anden historie var så, at jeg som seminarieadjunkt var hjælpelærer for en seminarielærer, der havde vanskeligt ved at undervise. Denne lærer blev lektor uden problemer. Jeg var også blevet

godkendt af et bedømmelsesudvalg i forhold til mit eksterne lektorat på Aalborg Universitet. Men seminarieverdenen var åbenbart noget helt særligt og krævede særlige skarpe knive i skuffen!

Jeg mindes, hvordan hele ledelsen på Aalborg seminarium i tidernes morgen kaldte mig ind til skideballe, fordi jeg havde skrevet om det famøse IT-projektforløb. Der sad jeg som ganske ung adjunkt og skulle forsvare mig over for en række gamle og sammentømrede mænd. Selv tillidsmanden var dengang imod mig og skældte ud. Seminariet kunne næppe give mig den bedste anbefaling i forhold til at blive lektor. Ved ikke at deltage i bedømmelsesudvalget, som ellers var rutine, og ikke at anbefale adjunkten, kunne de automatisk få den oprørske adjunkt smidt på porten. Oprøret mod indspistheden har jeg ikke siden fortrudt, uden at jeg tror det har haft nogen betydning. Jeg tror end ikke at de gamle lektorer har haft dårlig smag i munden. Ingen kollegaer sagde i hvert fald farvel på min sidste arbejdsdag på seminariet. Afskeden med de studerende var ikke let. Jeg elskede at undervise og befandt mig meget vel sammen med de studerende.

På biblioteksskolen blev det heller ikke til efteruddannelse. I lange periode havde jeg så travlt med at holde foredrag og kurser over hele landet, at der simpelthen ikke var tid til efteruddannelse. Efter ca. tre år var mine kurser fyret af. Alle havde hørt og set mig. IT-bølgen var for nedadgående. Internettet var blevet almindeligt. Artiklerne var skrevet, og jeg havde ikke noget nyt. Som konsulent var jeg blevet en dårlig forretning for skolen. Kurserne kunne ikke længere finansiere fly og hotelophold i København. Et stort projekt i det såkaldte Digitale Nordjylland var mislykket. Min projektparternes firma var gået i betalingsstandsning. Der var ikke flere penge i kassen. Vores projektide holdt ikke. Jeg fik besked på, at efter jul skulle jeg arbejde på Biblioteksskolen i København. Jeg boede stadig i Thisted med min kone og tre mindre børn. Jeg havde indset, at det ikke ville betyde flere kurser og give mig mere på hjertet at flytte hele min familie til København. Jeg sagde min stilling op. Faste stillinger betød ikke længere noget for mig, da jeg vidste at en organisation altid kan skille sig af med en medarbejder. Det er bare et spørgsmål om at opstille fælder, mobbe og så lidt papirarbejde. Jobbet på biblioteksskolen havde dog givet mig mulighed for at udvikle kurser, skrive artikler og fremlægge papers både i London og Rom.

Igennem et års tid forsøgte jeg mig som kombineret selvstændig konsulent og arbejdsløs fra Thisted. Der var i sagens natur ikke penge til efteruddannelse. Siden blev jeg projekt- og udviklingskonsulent på en social- og sundhedsskole. Her fik jeg endelig noget efteruddannelse.

Politikken på stedet var, at alle ansatte skulle igennem en diplomuddannelse i almen pædagogik. Det startede som et stort didaktisk projekt med skolelederen som inspirator. Det tvungne toårig efteruddannelsesforløb skabte store frustrationer hos underviserne. Kvaliteten af undervisningen var stærkt svingende. Vi var flere akademikere, som fandt det underligt, at vi skulle tage en efteruddannelse, som gav os mulighed for at læse videre på en videregående uddannelse! Efter kort tid deltog ledelsen på skolen heller ikke i undervisningen. Det store didaktiske projekt smuldrede. Jeg gennemførte tre moduler sammen med underviserne på skolen. I den forbindelse arbejdede jeg tæt sammen med en herlig, festlig og intelligent folkeskolelærer. Ofte var vi sammen på grillbar eller besøgte en pølsevogn. Vi havde samme humor. Begge var vi antiautoritære og kunne lide lidt sjov i gaden. Hvis det passede os, røg vi naturligvis cigaretter på social- og sundhedsskolen. Desværre blev den pågældende lærer tvunget til at tage sin egen afsked. Han passede ikke ind på skolen. Ledelsen havde fået manipuleret skemaerne sådan, at der pludselig ikke var nok dansk og engelsk timer på skolen. En lærer skulle fyres. Ved konstant at forfølge folkeskolelæreren i forhold til små fodfejl, så han ingen anden udvej end at tage sin egen afsked. Han blev mobbet ud af ledelsen. Umiddelbart efter han havde sagt sin stilling op ansøgte skolen efter en lærer til at undervise i dansk og engelsk! Som en god studiekammerat blev det for meget for mig. Jeg forelagde ledelsen deres manipulation med timerne. Den kvindelige souschef indrømmede, at det handlede om at komme af med dansklæreren. Jeg havde svært ved at acceptere det og græd af arrigskab. Dansklæreren var efterhånden den eneste der stillede kritiske spørgsmål til ledelsen, når der var lærermøder. Jeg havde undervist sammen med ham og set, hvor god en underviser han var. Han svingede godt med eleverne. At han måske fik en øl for meget i weekenderne eller om aftenen var bestemt ikke nok til, at skolen kunne skille sig af med ham. Skolen havde i øvrigt også en flot alkoholpolitik, som åbenbart ikke var mere værd end det papir, den var skrevet på.

Det var i øvrigt ofte underligt at deltage i undervisningen i almen pædagogik, fordi flere af underviserne var mine tidligere kollegaer fra seminarieverdenen. Det gjorde det ikke lettere for mig. I det hele taget var det meget uheldigt, at efteruddannelsen på skolen ikke var frivillig. Skolelederen forlangte, at de enkelte underviseres problemformuleringer skulle godkendes af ham personligt. Det var ikke nok, at den enkelte lærer og dennes underviser fandt en problemstilling interessant og god. Problemformuleringerne og rapporterne skulle tjene organisationens interesser, som de blev defineret af skolelederen. Lærerne skulle endda offentligt fortælle, hvad de fik i karakterer. Nogle af de kvindelige undervisere blev ligefrem syge af nervøsitet og eksamensangst. Det var ikke rart at

stille sine præstationer til skue for alle kollegaerne og ledelsen, hvis det ikke gik så godt til eksamen. Efter tre moduler fortalte jeg ledelsen på skolen, at nu ønskede jeg ikke at deltage længere i efteruddannelsen. Ingen andre turde sige fra. Mellemliderne på skolen havde adgang til masteruddannelser, hvorimod vi andre kun måtte få diplomuddannelser. Det skulle vel og mærket også være diplomuddannelser indenfor pædagogik.

Efter en privat evalueringsopgave for en kommune havde jeg fået penge nok til selv at finansiere min efteruddannelse. Det havde jeg gjort før. Da jeg blev færdig som cand scient pol i 1992 var det umuligt for mig at få et arbejde. Jeg havde læst i 8 år på universitet i Århus, og mine resultater var gode. Min kone og vore to børn flyttede til Sjælland, fordi vi troede, at det ville være lettere for mig at få arbejde i centraladministrationen, hvis jeg boede i hovedstadsområdet. Efter et halvt års ledighed blev det nok for mig. Både min kone, som var tandlæge, og jeg fik et brev fra arbejdsformidlingen, hvor vi blev tilbudt at blive omskoleet til at arbejde med turisme i Nordsjælland. På grund af ledighed var min kone under mit studieforløb taget til Nordnorge for at arbejde som tandlæge i et halvt år. Da vi sammen ventede os et barn afbrød jeg mit studium og tog op til hende i ca. 4 måneder. Brevet om omskoling var for meget. Var det det tilbud Danmark kunne give os? Jeg lånte 30.000 kr. af mine forældre og tog til Østrig, hvor jeg i et halvt år studerede fredsforskning. Det gav mig nogle kontakter som åbnede døren til, at jeg blev undervisningsassistent på Aalborg Universitet.

Årsagen til at jeg valgte en masteruddannelse i evaluering i Odense var, at jeg blev nødt til at efteruddanne mig i evaluering, hvis jeg også i fremtiden skulle gøre mig håb om at få evalueringsopgaver. Jeg havde flere gange overvejet at tage nogle moduler i evaluering i England på Open University. Konkurrencen om evalueringsopgaver er hård. Kunderne tager de bedste firmaer og evaluatore. Det er ikke godt nok bare at være en halvgod evaluator.

## **En traditionel evalueringsproces på EVA**

Som ny konsulent på EVA blev jeg af en erfaren kollega inviteret med ud at se, hvordan selve evalueringsprocessen foregik. Tidligt om morgenen rejste jeg med tog fra København til en større provinsby. Som evalueringskonsulent rejste man på første klasse. Det var dejligt at sidde i den særlige kupe og få serveret kage, frugt og fri kaffe. Jeg følte mig lidt som James Bond, der arbejdede i statens tjeneste. Vel fremme mødte jeg evalueringsgruppen om eftermiddagen på et af byens fornemme hoteller. Gruppen havde været ude at evaluere hele dagen og samlede nu indtrykkene op. Gruppen bestod af en evalueringskonsulent fra EVA, en evalueringsmedarbejder (student) fra EVA og fem eksternt udpegede medlemmer. Det var en dansk og en norsk professor i pædagogik, en leder fra en uddannelsesinstitution og så to almindelige undervisere.

Jeg havde igennem flere uger forsøgt at finde ud af, hvordan man blev udpeget til at sidde i en sådan evalueringsgruppe. Jeg havde spurgt nogle personer, der tidligere havde siddet i EVA's evalueringsgrupper. Ingen kunne forklare, hvorfor netop de var blevet udpeget til at sidde i en evalueringsgruppe. At blive udpeget til at sidde i en evalueringsgruppe ansås som værende en stor anerkendelse af ens faglige præstationer. Efterhånden var det blevet klart for mig, at selve evalueringsarbejdet i virkeligheden blev styret af EVA's konsulenter. Sammen med ledelsen var det EVA-konsulenterne, der fandt frem til de personer, der skulle sidde i de prestigefyldte grupper. Det var f.eks. ikke de faglige organisationer, der indstillede personer til at deltage i grupperne. Gruppernes faglige legitimitet blev ordnet ved at der normalt var en dansk professor og en professor fra et andet skandinavisk land.

Som ny overværede jeg gruppens opsamling på dagens evaluering. For mig var der tale om det man på engelsk kalder for groupthink. Gruppen havde en fast opfattelse af, hvad der var rigtigt og hvad der var forkert. Hvem der var good guys og hvem der var bad guys. Det blev mere udtalt næste dag. For mig så det ikke ud til, at der var nogle klare og eksplicitte værdipræmisser, der lå bag medlemmernes vurderinger. Det virkede snarere som medlemmernes almindelige hverdagsindtryk. Studentermedarbejderen tog referater af samtalerne. Evalueringskonsulenten satte dagsordenen og styrede gruppen. På EVA var det åbenbart kutyme, at man ikke måtte optage interviewene. På EVA havde man valgt at støtte sig til de skriftlige referater fra de unge studentermedhjælpere. Det udgjorde som udgangspunkt dokumentationen. Den pågældende evalueringskonsulent havde dog på

trods af EVA's regler valgt at optage samtlige interviews på noget privat udstyr. Meget betænkeligt, når man tænker på, at evaluering er noget man gør som embedsmand i statens tjeneste. EVA's politik med ikke at optage interviews betød, at EVA ikke havde diktafoner eller andet optagerudstyr. Det forekom mig meget mærkeligt, at en EVA-konsulent var tvunget til at anvende sit private udstyr. Også i forhold til fortrolighed, aktindsigt og almindelig retssikkerhed. Kunne de interviewede personer bede om udskrifter af optagelserne? Omvendt fandt jeg det også meget underligt, at dataindsamlingen i evalueringer byggede på referater skrevet af studenter. Det betød, at der altid kunne herske usikkerhed om, hvad der i virkeligheden var blevet sagt under interviewene. EVA-konsulenter og EVA's ledelse samt evalueringsgruppemedlemmerne vil altid kunne sige, at det og det har studentermedhjælperen misforstået eller ikke fået med. Det gav EVA og evalueringsgrupperne mulighed for at bøje sandheden sådan den passede ind i deres billede. Det var kutyme, at medlemmerne af grupperne skulle godkende studenternes referater. En service de interviewede og evaluerede personer ikke fik! Hvor var deres retssikkerhed? Jeg hæftede mig ved, at flertallet af medlemmerne i evalueringsgruppen ikke kendte til samfundsvidenskabelig metode eller evalueringsteori. For mig virkede opsamlingen som almindeligheder og politisk korrekthed.

Efter opsamlingen indlogerede vi os på værelserne. Evalueringsgruppen havde været af sted i fire dage. Det var nu torsdag aften. Det store planlægningsarbejde med logistikken blev også foretaget af studentermedhjælperne. Aftensmaden foregik på en fin restauration i den indre by. EVA havde sin egen database over gode spisesteder rundt omkring i landet. Intet var tilfældigt når EVA drog ud i landet for at evaluere de danske uddannelsesinstitutioner. Alt var timet ned i mindste detalje i tidsskemaer med adresser, telefon nr. på lokale taxiselskaber osv. osv. Medlemmerne i evalueringsgruppen fik honorarer, men det var holdningen, at de i særlig grad skulle få deres fortjeneste i form af god bispisning og behagelig overnatning. Medlemmerne ytrede sig positivt over den gode mad, de havde fået i løbet af de fire dage. Efter maden var spist og de tre forskellige vine var drukket kørte vi tilbage til hotellet i taxi. Det havde bestemt været en god og hyggelig aften.

Næste morgen stod vi op til en fin morgenbuffet på hotellet. Herefter blev vi i taxa fragtet ud til en uddannelsesinstitution. Jeg kunne ikke undslå mig for at føle mig som noget særligt. Her kom vi og havde myndigheden til at vurdere andres arbejde. Jeg mærkede magtens arrogance. Lederen på uddannelsesinstitutionen var meget servil og synlig nervøs. Efter rundvisning gik interviewene i

gang. Institutionen havde udarbejdet en såkaldt selvevalueringsrapport på baggrund af nogle spørgsmål fra EVA. Normalt udarbejdede både ledelsen og underviserne en rapport.

Selvevalueringsrapporterne skulle i princippet danne udgangspunkt for den spørgeguide, der blev anvendt ved interviewene. Guiden var udformet af EVA-konsulenten, men i samråd med evalueringsgruppen. Hver især blev hhv. ledelsen, de undervisere der stod bag selvevalueringsrapporten og endelig nogle lærere i almindelighed interviewet. Interviewsituationen var på ingen måde i overensstemmelse med normal samfundsvidenskabelig metode.

Bordopstillingen var sådan, at på den ene side sad evalueringsgruppen og repræsentanterne fra EVA. Personerne der skulle interviewes kom så ind efter tur. Det kunne være to personer fra ledelsen efterfulgt af tre til fire undervisere. Opgaven med at stille spørgsmål med udgangspunkt i spørgeguiden gik mekanisk på skift blandt evalueringsgruppens medlemmer. Det var åbenlyst, at flere medlemmer ikke havde lært, hvordan man interviewer. Ofte var der tale om gold oplæsning af spørgsmål fra spørgeguiden. Det hele virkede meget mekanisk og kunne til tider minde om en tv-reportage fra kommunistiske partimøder i det tidligere Sovjetunionen.

Senere på dagen forlod vi uddannelsesinstitutionen og kørte i taxa ned til rådhuset. Her gentog seancen sig bare endnu mere mekanisk. Tre personer fra forvaltningen sad overfor syv personer fra evalueringsgruppen inklusiv EVA-repræsentanter. Som iagttager virkede det som om, at de interviewede forvaltningspersoner på forhånd var dømt til at være bad guys. Der var en anspændt stemning. Der var en person i evalueringsgruppen, som åbenbart havde haft et ideologisk opgør med personer fra forvaltningen. Det var svært at karakterisere interviewet som normal samfundsvidenskabelig datagenerering. Det handlede mere om kontrol, og hvem der havde magten til at definere, hvad der var politiske korrekt. Pludselig stoppede interviewet.

Forvaltningspersonerne fik ikke lejlighed til at kommentere processen eller uddybe deres forklaringer og synspunkter. Personerne i evalueringsgruppen skulle nå tog og fly. Personen, der styrede interviewet, havde åbenlyst ingen fornemmelse af, hvordan man styre og afslutter et samfundsvidenskabeligt interview. På forvaltningens vegne sad jeg med en meget dårlig smag i munden. Sådan kan en professionel statslig evalueringsinstitution ikke behandle interviewpersoner. Det havde intet med informationsindsamling eller evaluering at gøre. Til min store tilfredshed erfarede jeg senere på indirekte vis, at forvaltningen rent faktisk havde klaget over interviewet.

Da jeg om eftermiddagen kørte i bussen mod Thisted, var jeg i vildrede. Det her gik ikke. Det jeg havde oplevet, handlede ikke om at afdække en virkelighed eller forsøge at forstå andres personers opfattelse af, hvad de gør på deres arbejde. Det handlede i stedet om, at EVA havde udformet et kommissorium på baggrund af nogle uigennemskuelige kontakter og beslutningsprocesser. Dette kommissorium dannede baggrund for, at EVA fandt nogle personer, som ville stille op til at sidde i en evalueringsgruppe. De af EVA udpegede såkaldte ”eksperter” legitimerede så EVA’s videre evaluering af en given uddannelsesinstitution, uddannelsessektor eller fagområde. På EVA var der bred enighed om, at magten lå i formuleringen af kommissoriet og senere i skrivningen af rapporten. Rapporterne var ofte fyldt med anbefalinger, som uddannelsesinstitutionerne mere eller mindre var tvunget til at gennemføre i løbet af 6 måneder. For mig virkede det underligt, hvordan man sådan i rapporterne kunne slynge rundt med anbefalinger om alt mellem himmel og jord. Hvilke værdipræmisser byggede anbefalingerne på? Hvilke forudsætninger havde konsulenterne om, hvordan organisationer fungerede? Hvordan der træffes beslutninger? Forudsætningerne syntes i mange rapporter at være, at organisationer fungerede rationelt og mekanisk. God guys var de institutioner, der havde skrevet alting ned i regler, strategier, visioner og handleplaner. Bad guys var de institutioner, som ikke havde det. EVA forudsatte, at når EVA kom med anbefalinger, var det blot ledelsernes opgave at træffe beslutninger og så implementere disse i uddannelsesinstitutionerne. Det var i virkeligheden en meget gammeldags opfattelse af, hvordan organisationer fungerede. I dag er næsten alle moderne organisationsteoretikere enige om, at organisationer ikke handler rationelt og ikke arbejder som mekaniske hierarkier. De er i stedet styret af praksisfællesskaber, hvor man ikke har nedskrevet det hele i regler, procedurer, visioner, strategier og handleplaner. Man taler også om governance og regimer i forhold til det mere formelle government og nedskrevne regler. EVA lever desværre i gårsdagens verden. Desværre, fordi EVA rent faktisk påvirker politikerne, lovgivningen og uddannelsesinstitutionerne i Danmark.

## **Rejsen rundt i Danmark**

Efter den lange proces med projektbeskrivelsen vedr. den afdelingsopdelte skole, havde vi endelig fået truffet aftaler med seks danske folkeskoler. Besværligt var det, fordi der var skoler, der af den ene eller anden grund ikke ville have EVA på besøg. Flere skoleledere fortalte, at de i den grad var presset. De orkede ikke at sætte en dag af, hvor EVA konsulenter skulle stille spørgsmål.

Personligt var jeg meget glad, for nu havde jeg endelig fået en arbejdsopgave og var i gang på EVA. De andre nyansatte konsulenter havde fået flere opgaver. Det undrede mig lidt, at jeg som erfaren konsulent kun havde fået en enkel arbejdsopgave. Samarbejdet med min medkonsulent var fantastisk. Vi sparede hinanden godt. Hun havde en pædagogisk baggrund, som studerende på Danmarks Pædagogiske Universitet, og jeg havde en politologisk baggrund som kandidat i statskundskab. Vores møder var en fornøjelse.

Ud over projektbeskrivelsen havde jeg løbende skrevet flere memoer om den afdelingsopdelte skole. De handlede om hypoteser omkring den afdelingsopdelte skole og hvilke teorier vi kunne anvende i EVA's nationale videnscenterprojekt. Det var en måde at komme i gang på. Hos andre EVA konsulenter erfarede jeg, at man normalt ikke skrev sådanne løbende memoer. Der fandtes heller ingen EVA word-skabelon til dette formål. Jeg erfarede, at man som EVA-konsulent ikke skulle beskæftige sig med relevant teori eller læse, hvad andre praktikere eller forskere var kommet frem til. Dette forklarer, hvorfor EVA's evalueringsrapporter ikke indeholder teori eller henvisninger til relevant litteratur. Når der endelig sker henvisninger i rapporterne, er det henvisninger til EVA's egne evalueringsrapporter.

På baggrund af mine memoer og vores fælles drøftelser udarbejdede min medkonsulent en række spørgeguides. Det viste sig siden hen, at disse spørgeguides næsten fangede det hele omkring den afdelingsopdelte folkeskole. I alle 35 interviews mente de interviewede, at vi havde spurgt til det, der var værd at spørge om, når det handlede om problematikker vedr. den afdelingsopdelte skole i Danmark. Guiderne havde et omfang som gjorde, at vores interviews kunne gennemføres indenfor de planlagte 45 minutter per interview. Som projektleder var jeg helt igennem fagligt tilfreds med forarbejdet. Måske havde det været en anelse for grundigt, men da hverken min medkonsulent eller jeg kendte til folkeskolen var det vel i orden at bruge tid på at orientere sig i relevant litteratur og

besøge forskellige eksperter. De valgte procedurer, var i overensstemmelse med den måde jeg havde evalueret et fælles biblioteks- og gymnasieprojekt med titlen Det refleksive læringsmiljø på Nordfyn, eller min sidste evaluering af et Leve-bomiljø i det daværende Tjele Kommune samt mine projektevalueringer på en social- og sundhedsskole. I disse evalueringer brugte jeg også tid på at læse relevant litteratur, opstille hypoteser, løbende skrive memoer samt udvikle spørgeguides. Fremgangsmåden var helt i overensstemmelse med, hvad man kunne læse i de bøger, der efterhånden var skrevet på dansk om evaluering.

Vores første skolebesøg foregik ca. en times kørsel med tog fra København. Vi blev modtaget af en venlig og dynamisk skoleleder. Med stor engagement blev vi vist rundt på skolen. Vi interviewede skoleledelsen, indskolingslærere, lærerne på mellemtrinnet, lærerne i udskoling, elevrådsrepræsentanter og forældrerepræsentanter fra skolebestyrelsen. Hver gruppe blev interviewet i ca. 45 minutter. Generelt var det skolelederne, der havde fundet frem til de personer fra de forskellige afdelinger (indskoling, mellemtrin og udskoling) som vi skulle interviewe.

Af erfaring viste jeg, at det var hårdt arbejde at interviewe personer. I god overensstemmelse med hvad vi havde set foregå på vores såkaldte træningstur med en rigtig evalueringsgruppe, optog vi interviewene med en digital lydoptager. Som tidligere fortalt, var der en EVA regel om, at man ikke måtte optage. Alligevel lykkedes det min dynamiske medkonsulent at få lov til at indkøbe en digital lydoptager hos vores områdechef, som også var såkaldt projektejer. Det undrede mig meget, at indkøb af en digital båndoptager på Danmarks Evalueringsinstitut kunne blive en stor sag. Det handlede om ca. 2000 kr. ud af et budget på mange mange millioner kroner. Penge som vi måske kunne finde ved blot at rejse på anden klasse med DBS eller vælge lidt billigere hoteller. Sagen om den digitale lydoptager gik videre op til administrationschefen på 3. sal. Som selvstændig konsulent, konsulent på Danmarks Biblioteksskole og konsulent på en social- og sundhedsskole havde jeg altid optaget mine interviews. Jeg havde også udskrevet (transkriberet) mine interviews på papir. Et stort, slidsomt og tidskrævende arbejde. Noget mine kunder kom til at betale for. Det gav mig dog en sikkerhed omkring, hvad der var blevet sagt under interviewene. Mine kunder, opdragsgivere, styregrupper og interviewpersonerne kunne få interviewene og læse dem selv. På den måde kunne de tjekke mig som evaluator. De kunne se om jeg snød, og om mine konklusioner var rimelige i forhold til hvad interviewpersonerne havde fortalt mig. For mig er optagning af

interviews og udskrivning af interviews lig med hæderlighed, retssikkerhed og god samfundsvidenskabelig metode.

Vi havde erfaret, at den projektleder vi havde fået lov til at følge også fik sine interviews udskrevet på papir og senere behandlet i et såkaldt kvalitativt analyseprogram med navnet Nvivo. Der er tale om en slags database, hvor man koder indholdet i de udskrevne interviews. Det gør det lettere, når man i et stort og uoverskueligt interviewmateriale skal finde frem til centrale citater eller temaer. Det var en kendt sag på EVA, at man som konsulent havde meget dårlig tid til at analysere sine data. Som konsulent gik man bare i gang med at skrive, når man havde afsluttet sine besøg på uddannelsesinstitutionerne. En konsulent fortalte, at hun gerne skrev efter hendes sin hukommelse. Alt hvad jeg havde lært om samfundsvidenskabelig metode var næsten uden betydning på EVA.

Min og en anden konsulents interesse for programmet Nvivo betød, at der faktisk blev arrangeret et kursus i programmet. Kurset blev afholdt af en studenterpraktikant, som kendte programmet fra hendes studie. Min medkonsulent og jeg deltog i det lille 2 timers kursus afholdt på EVA. Vores områdechef var bekendt med vores kursusdeltagelse. Jeg glædede mig til, at komme i gang med at anvende programmet på vores forestående undersøgelse om den afdelingsopdelte folkeskole i Danmark. Programmet ville hjælpe os med at få overblik over ca. 30 timers interviews med vel over 100 personer. Jeg troede, at endelig var jeg blevet ansat et sted, hvor jeg kunne få lov til at anvende den sidste nye teknologi inden for samfundsvidenskabelig metode. Jeg blev desværre klogere. Senere gik det også op for mig, at EVA's program var en ældre version end den man arbejdede med på f.eks. universiteter. På min masteruddannelse i evaluering skønnede man, at det var nødvendigt, at vi som kommende evaluører kunne arbejde med den slags analyseprogrammer som f.eks. Nvivo. Her arbejdede vi dog med et nyere og smartere program med navnet Atlas.ti. Jeg fik dog speciel tilladelse til at gå til eksamen i Nvivo, fordi jeg så det som en fordel, at lærer det noget ældre Nvivo program at kende, da EVA havde licens til programmet.

Den første skole vi besøgte satte mange tanker i gang hos mig. Her havde man for næsten ti år siden indført den afdelingsopdelte skole, men med store omkostninger. Lærere og ledere fortalte os åbenhjertigt om processen og status i dag. Alle ville det godt, men af en eller anden grund var det mit indtryk, at skolen var gået i organisatorisk baglås. Mange af de interviewede lærere var ikke tilfredse med at undervise i en afdelingsopdelte skole. De følte sig låst fast i de afdelinger, de var

blevet ansat i. Flere lærere antydede, at de ikke kunne undervise i deres linjefag, fordi afdelingerne var for små. En lærer fortalte, at de underviste i fag, de ikke havde ”*en pind forstand på*”. Det var bestemt udsagn, der ikke var i overensstemmelse med den siddende regerings ønske om, at der skulle mere faglighed ind i folkeskolen og at lærerne skulle undervise i deres linjefag. Politikken fremgik direkte af regeringsgrundlaget. Fra at være engelsk- eller dansklærere var de blevet reduceret til at være indskolings- eller mellemtrinlærere. De følte sig ramt på deres faglige stolthed og læreridentitet. Lærerne i udskolingen fra 7. til 9. klasse var ganske godt tilfredse med den nye status de havde fået. De følte sig som lærere, der underviste i den tidligere realskole. Mange lærere og ledere var søgt væk fra skolen på grund af afdelingsopdelingen. Nogle lærere var blevet syge. Mit indtryk var, at ledelsen var dygtig og ærlig. De kunne alle de forskellige pædagogiske og organisatoriske begreber. De kendte til nyere teorier om ledelse. Min opfattelse var, at det bare ikke fungerede på skolen. Det var i og for sig ingens skyld. Det var meget trist at konstatere, at det af en eller anden grund kunne gå så galt for en organisation, der ville indføre et nyt princip, som her var den afdelingsopdelte skole. Som konsulent tænkte jeg meget over, hvordan man kunne rådgive skolen. Jeg spurte min medkonsulent om, hvad hun ville gøre, hvis hun skulle rådgive ledelsen. Hun mente, at der skulle dialog til. Lærere og ledelse skulle tale noget mere sammen. Jeg havde faktisk ingen løsning på skolens problemer. Faktum var dog også, at vi kun besøgte skolen en enkelte dag, så måske var min analyse af skolen forkert. En virkelig analyse af skolens afdelingsopdeling ville kræve mange måneder med flere interviews og tid til efterfølgende analyse.

Da vi sent om eftermiddagen sad i toget mod Fyn, kunne vi begge med glæde konstatere, at vores evalueringsdesign og spørgeguides fungerede fint. Vi var begge trætte af alt det, vi havde hørt. Vi havde suppleret hinanden godt. Hvis den ene under et interview mistede tråden, var den anden klar til at tage over. Noget der var rart, da vi ofte interviewede 3 til 4 personer ad gangen af 45 minutter efterfulgt af 15 minutters pause. I gennemsnit gennemførte vi 6 gruppeinterview om dagen. Som projektleder havde jeg bestemt, at vi skulle fokusere på selve interviewet. Energien skulle lægges i dialogen med interviewpersonerne. Vi skulle ikke slavisk følge spørgeguiden, men i stedet prøve at forstå, hvad interviewpersonerne fortalte os. Jeg havde allerede set og hørt om, hvordan såkaldte erfarne EVA-konsulenter læste ordret op fra en spørgeguide, når de interviewede. På mig virkede det stakatoagtigt og uprofessionelt. I overensstemmelse med hvad jeg selv plejede at gøre, havde jeg besluttet, at vi ikke skulle sidde og skrive noter og referater på en bærbartcomputer, men støtte os til vores digitale lydoptagelse. For at være ekstra sikker, havde jeg også min egen gammeldags

båndoptager med. Alt blev også optaget på kassettebånd. Intet måtte gå galt. Evaluering er en vigtig ting. Dybest set handler det jo om, at vi som konsulenter går ind og vurderer andre menneskers arbejde. Derfor skal dataindsamling og analyse ske med stor andægtighed, tålmodighed og grundighed. Jeg mente ikke, at man kunne udarbejde analyser af undervisere og uddannelsesinstitutioner på baggrund af tilfældige studentemedhjælperes referater.

Vi indlogerede os på et godt hotel lige ud til havnen i Kerteminde. Det her var konsulentlivet, når det var bedst. Værelserne var store og flotte. De mindede om suiter. Udsigt lige ud til vandet. Stort badeværelse, Chesterfield møbler, fladskærm og stor dobbeltseng. Jeg følte, at jeg var noget specielt og var særlig udvalgt. Som konsulent på Danmarks Biblioteksskole havde jeg faktisk allerede oplevet de fleste gode hoteller i København. Efter at havde boet på Radisson hotellerne rundt omkring i København, Plaza og Astoria ved hovedbanegården, var mit stam hotel blevet DGI-byen. Her var designet spartansk, minimalistisk og i lyst træ. Det var skandinavisk design, der var lettere end de traditionelle prangende hoteller. I DGI byen var der tilligemed en stor svømmehal, hvor jeg kunne opretholde min triatlon træning. Svømmebassinet er helt specielt ved, at man svømmer rundt i en stor cirkelbane, hvorfor man bliver fri for at skal vende ved kanter.

Det var rart igen at bo på hoteller og køre i taxa på statens regning. Hotellet i Kerteminde var klassisk. Efter vi havde gået lidt rundt i byen og ringet til vores pårørende, indtog vi sammen en god middag med god vin og lokal øl. Vi var tilfredse med dagens arbejde på Sjælland. Om morgenen kunne jeg fra mine vinduer set Storebæltsbroen i det fjerne. Morgenbuffeten var i orden. Solen skinnede ind i den klassiske restaurant. Vi sad med vores bærbare EVA-computere, for at tjekke mail. Jeg fik organiseret lydfilerne fra gårdsdagens interview på computeren. Stemningen var god. Jeg købte et par store øl fra det lokale bryghus, som jeg ville drikke om aftenen. Taxaen kom præcist som aftalt. Vi kørte ud til en ny folkeskole. Som verdensmænd fortalte vi den lokale taxachauffør, at vi kom fra Danmarks Evalueringsinstitut og var på gennemrejse i kongeriget for at evaluere skoler. Chaufføren var en midaldrende kvinde, som kunne fortælle meget godt om den skole, vi skulle ud og besøge. Vi blev velmodtaget af skolens ledelse. Der var kaffe og morgenbrød på skolelederens kontor. Lederen her var også meget engageret og ville bestemt noget med sin skole. Han var en visionær ildsjæl. Der er ingen tvivl om at der findes dynamiske og talentfulde mennesker i den offentlige sektor i Danmark. Skolen skilte sig ud fra mængden. Dagen igennem interviewede vi måske 30 personer. Resultatet af skolens afdelingsopdeling var på ingen måde

entydig. Ledelsen var meget tilfreds, men vores interview viste, at der hos lærerne var mange frustrationer lige under overfladen. Udskolingslærerne, som havde de ældste klasser, havde nærmest meldt sig ud af skolens pædagogiske udvikling. De brød sig ikke om skolens fokus på børns læringsstile og de mange intelligenser. De fandt, at der manglede faglighed på mellemtrinnet og indskolingen. Ingen af udskolingslærerne ville ned på disse trin. Selv om skolen havde indført en obligatorisk rotationsordning mellem afdelingerne, havde udskolingslærerne truet med at sige deres stillinger op, hvis det blev effektueret. Skolen arbejdede bevidst på, at der skulle være en rød tråd i elevernes skolegang, men stadig så vi mange problemer med tråden. Udskolings- og mellemtrinlærerne viste ikke altid, hvad de andre foretog med eleverne. De interviewede lærere virkede dog alle meget saglige og dynamiske.

Vi oplevede, hvordan vi som evalueringskonsulenter, blev målt af en ældre udskolingslærer. Han indledte samtalen med at fortælle, at han var cand. mag., havde en læreruddannelse, en række ekstra linjefag samt underviste i pædagogik og didaktik på seminariet i Odense. Han ville gerne vide, hvilken baggrund sådan nogle EVA-konsulenter som os havde. Som konsulent ved jeg, at man overfor visse personer skal spille et spil, hvor man er endnu mere overlegen. Som sådan havde jeg ingen problemer. Jeg fortalte, at jeg havde været universitetslærer i 4 år, seminarielærer på Aalborg seminarium i 3½ år, konsulent på Danmarks Biblioteksskole i 3 år, havde moduler i diplomuddannelsen i pædagogik og var i gang med en masteruddannelse i evaluering på Syddansk Universitet. I interviewet med udskolingslæreren kunne jeg ikke dy mig for at henvise til pædagogiske litteratur. Jeg henviste til Piaget, Vygotsky, Bruner, Gardner, Sten Larsen, Illeris osv. Jeg kunne navnene på de pædagogiske gurer. For min medkonsulent var det lidt vanskeligere. Hun havde ikke fået skrevet sit speciale færdig og var derfor ikke kandidat. Vi var dog enige om, at vi stak en hvid løgn. Vi fortalte, at hun var kandidat fra Danmarks Pædagogiske Universitet.

Vores interview på skolen viste også, at der var en række positive ting ved afdelingsopdelingen på skolen. Mange mente, at det var godt for eleverne engang imellem at få nogle nye lærere, når de kom i en ny afdeling. Lærerne kunne også bedre specialisere sig i afdelingerne. Der var meget på spil for skolelederen. Danmarks Radio havde lige udsendt en fjernsynsudsendelse om skolen og dens leder. Energisk og måske lidt nervøst viste skolelederen os rundt på skolen. Som andre skoleledere vi mødte på rejsen, brød også han ofte ind, mens vi sad og interviewede for lige at høre om vi havde, det vi skulle bruge. Om vi var sultne osv. Jo, skolelederne syntes at være bange for

konsulenter fra Danmarks Evalueringsinstitut. Meget stod på spil. Skolen var innovativ og interessant også selvom nogle lærere var blevet syge af stress. En ung og næsten nyuddannet lærer fortalte, at hun ofte arbejdede gratis for at nå det hele. At hun engang imellem græd af fortvivelse, men at hun fik trøst hos skolelederen. Innovation, dynamik og udvikling har menneskelige omkostninger. Skolelederen fortalte, at dem i skurvognen, der var negative og som ikke kunne lide lugten i bageriet, heldigvis var forsvundet fra skolen. Som konsulent synes jeg efterhånden at se et mønster, hvor projekter, udvikling, omstilling, dynamik, innovation og evaluering skaber helte, men også tabere. Heltene rejser rundt på konferencer og holder oplæg, skriver artikler og kommer måske i radio og fjernsyn. Taberne er dem som falder fra af udmattelse og bliver langtidssygemeldte.

Sent om eftermiddagen skiltes min medkonsulent og jeg på banegårdcenteret i Odense. Centeret var blevet mit fynske fyrtårn, som jeg kunne orientere mig efter. Jeg havde for år tilbage holdt flere pædagogiske kurser i centerets bibliotek for bibliotekarer. Centeret var trist, men et godt orienteringspunkt med en fin parkeringskælder. Jeg havde af en eller anden grund altid haft det vanskeligt med at finde rundt i Odense. Jeg havde holdt et foredrag både på seminarieret i Odense og på Syddansk universitet for bibliotekarer og begge gange var jeg ved at komme for sent. Der synes ikke rigtigt at være et centrum i Odense. Min medkonsulent rejste tilbage til København, og jeg indlogerede mig for egen regning på et billigt hotel. Det var åbenbart kutyme, at EVA også kunne finansiere lidt ved siden af for sine konsulenter. Min hæderlighed sagde mig, at staten bestemt ikke skulle betale for mit private ophold i Odense. Fredag og lørdag var der undervisning på Syddansk Universitet i forbindelse med min master i evaluering. Jeg var træt, men tilfreds den torsdag aften på hotellet. Jeg følte mig som en rigtig evaluator, der arbejdede i statens tjeneste. Naturligvis var det fedt, at jeg overfor mine medstuderende kunne bryste mig med, at jeg nu var fulltime professionel evaluator. Jeg kunne mærke, at det gav mig en status på studiet. Jeg var ikke længere bare en studerende, men en eva-konsulent der lige slog vejen forbi Syddansk Universitet.

Sent lørdag eftermiddag forlod jeg Odense og rejste mod Thisted i tog. Ikke på 2. klasse, men helt ekstraordinært på 1. klasse, da det jo var en tjenesterejse! Jeg så frem til en lørdag aften og en ”hel” søndag sammen med min kone og tre børn. Mandag morgen skulle jeg genoptage mit arbejde med at rejse rundt i landet og evaluere.

Mandag morgen besøgte vi en skole på Mors. Det var øen, hvor Sandemoses jantelov har sit udspring. Skoleinspektøren hilste ikke på os, da vi ankom til skolen. Vi var luft. Vi undrede os over, at der ikke var nogen, der tog imod os. Jeg havde godt nok i telefonsamtaler fået indtryk af, at skoleinspektøren var afmålt, men i dette her projekt var det jo frivilligt, om han ville have os på besøg. Senere fandt vi ud af, at skoleinspektøren havde sagt til de elever vi skulle interviewe, at vi var udsendt af undervisningsminister Bertel Haarder. En minister man åbenlyst ikke brød sig om. Skolen havde altid været afdelingsopdelt. Igen så vi, at lærerne i udskoling lå stor vægt på faglighed og såkaldt ”*røv i sæde*” undervisning. Generelt følte lærerne i skolernes udskoling sig presset af de mange krav om test og eksamener fra undervisningsministeriet. Der var ikke tid til at eksperimentere.

Vi oplevede det interessante, at vi skulle interviewe en lærer, som min medkonsulent kendte fra hendes egen skolegang. Igennem mine børn havde jeg også en vis tilknytning til læreren. Det var en underlig situation. Læreren syntes i starten at have svært ved at acceptere, at en elev, han kendte, nu var evalueringskonsulent på EVA. Han var i øvrigt meget behagelig og havde stor erfaring med et langt lærer liv bag sig. Her spiste vi frokost uden ledelsen, men den kendte lærer kom og talte ganske uformelt med os. Han syntes, at det var godt, at man over i København også ansatte sådanne personer som os fra provinsen. Han havde engang selv forsøgt at blive ansat på Evalueringsinstituttet, men uden held.

I interviewene på Mors slog jeg over i det jyske. Det var meget interessant at interviewe skoleledelsen. Den afmålte skoleinspektør havde klart svært ved at tage min yngre medkonsulent alvorligt. Han undgik direkte at svare på flere af hendes spørgsmål, mens han i stedet stirrede på mig, som trods alt var noget ældre. Som sådan har jeg fuld forståelse for, at det kan være svært for lærere med mange års erfaring i folkeskolen at tage os evalueringskonsulenter fra EVA alvorligt. De fleste på EVA har ingen pædagogisk uddannelse og har aldrig prøvet at undervise i folkeskolen. I det afsluttende interview viste det sig, at skoleinspektøren var ganske lun. Humor manglede han i hvert fald ikke. Konklusionen var vel, at afdelingsopdelingen ikke betød alverden på skolen. Det var i hvert fald ikke noget, lærerne var uenige om. Da vi forlod skolen, var jeg en smule stolt. Det var lykket for os to bondeknolde, at gøre os bemærket i kongens by København. Min medkonsulent var rigtig thybo og havde familie ud ved vestkysten. Jeg selv kunne vise en stamtavle med fattige nordjyske bønder på begge sider. Temmelig sikkert kunne min slægt føres tilbage til

bondestenalderen i lige linje. På trods af konsulentstatus var hverken jeg eller min medkonsulent af adelig, embedsmandstand, eller akademisk familie. Måske var det derfor, at vi arbejdede fint sammen.

Tirsdag morgen holdt der en taxa udenfor min private bopæl i Thisted. I bilen sad også min medkonsulent, som også var på familiebesøg. Vi kørte i Taxa fra Thisted til Aalborg, da min medkonsulent ikke syntes at det var rimeligt, at vi skulle tage bussen. Det ville også kræve, at vi stod endog meget tidligt op. Med lidt anspænding kørte jeg mit EVA Diners kort igennem slisken. Regningen var på over 1500 kr. På skolen blev vi modtaget af en ovenud venlig skoleledelse. Skolelederen insisterede på at bære min kuffert op af trapperne og finde et passende sted. I første omgang afslog jeg, men der var ikke noget at gøre. Den ældre herre ville bære konsulentens kuffert.

Efter vores første interview gik det galt. Vi havde aftalt, at vi i interviewene supplerede hinanden uden at vi havde aftalt en klar arbejdsdeling. En af os havde dog hovedansvaret for hvert interview. Min medkonsulent fandt, at jeg brød for meget ind i hendes interviews. At jeg stillede for mange spørgsmål. Det var sikkert rigtigt. Jeg var vant til at være alene og selv stå for mine interviews. Vi var så engagerede, at vi begge ville på banen. Stemningen blev dårlig. Jeg syntes, at min medkonsulent ville styre det hele. At hun førte sig frem, som om hun ejede hele verden. Vi aftalte, at i de efterfølgende interviews, var der en, der styrede interviewet og først til sidst kunne den anden konsulent få lov at stille spørgsmål. Skænderiet gjorde pausen længere. Det var svært at komme i gang igen. Jeg ved ikke om interviewpersonerne i Aalborg kunne mærke den dårlige stemning. Som sådan var der ikke noget særligt ved skolens afdelingsopdeling. Til frokost sad vi på skolelederens kontor og fik fint smørebrød. Igen slog det mig, at man er noget særligt, når man arbejder i statens tjeneste.

Sent om eftermiddagen kørte vi i taxa ned til banegården og stod på et tog til Århus. Humøret var igen godt. Vi var trætte, men havde aftalt et interview om aftenen klokken otte med en repræsentant for forældrene i skolebestyrelsen for en skole i Aarhus. Vi havde kun kort tid til at indkvartere os på et hotel før interviewet skulle finde sted. Som evalueringskonsulent planlægger man selv, hvilke hoteller man vil bo på. Dog skal det være hoteller, som er godkendt af staten. Noget jeg i øvrigt finder underligt. I min tid som konsulent på biblioteksskolen var det ofte et problem, når jeg fandt hoteller, der var billigere og ikke godkendt af staten. I Århus havde jeg valgt SAS-Radisson.

Tidligere havde jeg boet på Royal og Park hotel. SAS hotellet var det flotte hotel tæt ved musikhuset. Indvendigt mindede det om en katedral. Jeg havde tidligere boet der i forbindelse med et tredages kursus for forskningsbibliotekarer på Aarhus Universitet. Jeg afholdt flere såkaldte didaktiske kurser med daværende rektor for biblioteksskolen. Vi var også sammen i Norge og holde foredrag. Han var en fantastisk underviser. Helstøbt og uprætentiøs. Jeg betragter ham som en klog mand. Det var en god tid og et godt samarbejde. Vores kursus i Århus blev en succes. Jeg mindedes, hvordan vi spiste morgenmad på hotellet og kørte op på parkeringspladsen foran den gamle fødselsanstalt. Da vi stod ud af bilen sagde han til mig, hvad skal vores kursus handler om i dag? Vi talte lidt sammen over biltaget og så havde vi planlagt dagens kursus. Kursisterne var meget tilfredse. God undervisning handler nødvendigvis ikke om planlægning ned i detaljen, men om overblik, viden og menneskekundskab. Kurset gentog vi på Danmarks Pædagogiske Universitet og i Nyborg.

Min medkonsulent og jeg travede i raske skridt forbi rådhuset, hen til musikhuset og ind i hotellets reception. Jeg var verdensmanden, for jeg var i kendte omgivelser. I over otte år havde jeg studeret statskundskab i byen. Min medkonsulent bad stilsikkert om nøgler til de to værelser, der skulle være bestilt til Danmarks Evalueringsinstitut. Der var ingen værelser til os. Det måtte bero på en fejl. Vi var sultne, og havde glædet os til at få en halv time i ro. I toget fra Ålborg havde jeg arbejdet med organiseringen af de optagne lydfiler på min bærbare computer. Vi troede ikke på receptionisten. Det kunne ikke passe, at to konsulenter fra EVA ikke kunne få et værelse. Alt var optaget. Jeg forsøgte med et lille trick. Godt nok havde vi ikke en faktura, men vi havde noget, der lignede en officiel rejseplan på EVA-papir. Jeg overtog forhandlingen med receptionisten. Jeg viste hende planen. Det hele burde være i orden. Men nej, hun hoppede ikke på den. Det skal siges, at hun var meget venlig. Der var åbenbart en stor IT-konference i Århus og alle andre hoteller i byen var også besat. I toget havde jeg bemærket nogle personer fra videnskabs- og forskningsministeriet. Min medkonsulent blev en smule ophidset. Jeg traf en beslutning om, at vi så fandt et hotel tæt på den vestlige del af Århus. Receptionisten fandt venligt to værelser på SAS-hotellet i Silkeborg. Det ville godt nok blive dyrt i taxa, men vores mission skulle lykkes. Dagens samlede taxaavgift var i nærheden af 2000 kr. Vi kørte ud til skolen. Klokkeren var 19.30 og vi havde ikke indtaget mad siden klokken 12 i Aalborg. Vi ventede ude på skolens parkeringsplads, da vi kom en halv time for tidligt. Her stod vi så på en parkeringsplads og nød det begyndende forår. I mangel af bedre røg vi nogle cigaretter. Der var ikke rigtig noget at give sig til. Endelig syntes vi, at vi kunne tillade os at gå ind

på skolen. Der var skolebestyrelsesmøde og formanden var klar til at give et interview. Skoleinspektøren organiserede et stjernesud og en sodavand. Det var mad, der var blevet til overs fra skolebestyrelsesmødet. Der skulle lukkes folkeskoler over hele landet på grund af strukturreformen. Det gjaldt også skoler i Århus, så skolebestyrelsesmødet var vigtigt. Interviewet gik fint. Som næsten alle af de interviewede forældrerepræsentanter var formanden ganske godt tilfreds med skolens afdelingsopdeling. Generelt var det slående, at forældrerepræsentanterne ikke så de mere problematiske sider af afdelingsopdelingen. Et par stykker havde dog været meget trætte af, at deres børn, så ofte skiftede lærere. Alle gik de ud fra at afdelingsopdelingen betød, at skolen blev mere faglig, på trods af at vores undersøgelse syntes at vise, at lærerne faktisk kom til at undervise mindre i deres linjefag i afdelingerne.

Klokken 21.00 kørte vi i taxa mod Silkeborg. Min medkonsulent havde med hendes forhandlingsevner bestilt mad på hotellet på trods af, at køkkenet ville være lukket, når vi ankom. Vi blev vel modtaget på det moderne hotel ned til Silkeborg søerne. Jeg fik en god engelsk bøf og en lokal øl. Senere sad vi ude i pejsestuen og nød et glas vin. Ilden knitrede og vi talte om stort og småt. Vores uenighed tidligere på dagen var ved at foretage sig. Det handlede om igen at blive gode venner. Hun var sød og slet ikke så skrap, som var mit første indtryk af hende. Værelserne var ren luksus. Det mindede igen om en suite. Som en anden James Bond gik jeg i seng. Det havde været en god aften og en meget lang dag. Den startede i Thisted, gik over Aalborg, videre til Århus og sluttede så her i Silkeborg.

Efter en god morgenmad med udsigt over søerne kørte vi i taxa tilbage til Århus. Skolen vi besøgte så nedslidt ud. Vi spiste også morgenmad med skoleledelsen. Skolelederen var dynamisk og karismatisk. Vi fandt, at det var lidt for meget, at man kunne læse skolelederens klumme på opsatte tv-skærme rundt på skolen. På alle de besøgte skoler virkede ledelserne generelt meget kompetente. Lærerne og ledelsen på skolen syntes alle at være tilfredse med afdelingsopdelingen. Det fungerede. Da vore mange interviews på skolen var forbi, ville lederen gerne vide, hvordan det var gået. Som evaluator havde jeg prøvet denne situation før. Lederne eller opdragsgiverne vil gerne vide, hvad der var sket. De vil gerne have en foreløbig vurdering. Som evaluator ved jeg, at det er farligt at sige noget før man er kommet hjem og har fået analyseret sit materiale. Jeg overhørte hans spørgsmål. På en af de tidligere besøgte skoler kom skolelederen flere gange brasende ind, midt i vores interviews. Det gjorde denne karismatiske leder også. Jeg forstod dem ganske godt. Det er

ikke rart, at medarbejderne sidder og fortæller noget, som lederen ikke ved, hvad er. Men sådan er evalueringsspillet. Problemet hos EVA er, som tidligere omtalt, at interview normalt ikke optages og renskrives så alle kan få adgang til interviewene. Som privat konsulent har jeg altid skrevet interviewene ordret ud og sendt dem til ledere og opdragsgivere. Så ved alle, at der ikke er noget, der sker i det skjulte. Interviewpersonerne ved også, at de kan komme til at stå til ansvar for det de har sagt. Ofte har jeg dog anonymiseret interviewene. Det gjorde jeg f.eks. i min næsten to års lange evaluering af et fælles projekt mellem Nordfyns gymnasium og Otterup Bibliotek.

Om eftermiddagen var vi igen inde i Aarhus city. Vi gik på restaurant og fik et godt måltid mad inden vi rejste videre til København. Efter en dags evalueringspause på vores kontorer på Østbanegade, var vi igen klar til at besøge en skole i StorKøbenhavn. Vi mødtes tidligt på hovedbanegården. Vi havde chefen med, og det føltes ikke godt i maven. Vi drak sammen en kop kaffen inden vi gik ned på perronen, hvor chefen stod. Hun skulle se, hvordan vi gjorde det, da hun var projektejer. Skolen var en afdelingsopdeltskole, for det havde kommunen bestemt. Reelt var der ikke meget afdelingsopdeling over skolen. Nogle af lærerne fandt det kedeligt, kun at skulle undervise i en afdeling. Interviewene gik fint. Dog fandt jeg det mindre hensigtsmæssigt, at vores chef begyndte at korrekse vores interviewpersoner. Hun fortalte dem f.eks. hvad de var forpligtet til i forhold til lovgivningen. Under alle interviewene så hun, hvordan vi arbejdede. At vi optog lyden og at vi støttede hinanden under interviewene. Da vi stod og ventede på taxaen bad min medkonsulent om at få en vurdering af hendes optræden. Vores chef syntes, at vi var for kritiske og gik for tæt på, men ellers havde hun ingen kommentarer til vores fremgangsmåde. Ja, hun smilede faktisk i S-toget. Vi troede, at vi havde gjort det godt. Alt var gået efter planen og Danmarks turen var forbi. Nu troede jeg, at vi skulle analysere vores mange timers lyd og så sammen skrive en rapport. Jeg glædede mig til arbejdet og ikke mindst de mange spændende diskussioner, jeg ville få med min medkonsulent.

## **Problemer i projektet**

Efter turen rundt i Danmark tog jeg initiativ til, at vi fremstillede en opgørelse over vores forbrug af timer i projektet. Vi havde brugt meget tid på at kontakte skolerne og få aftalerne i hus. Ikke mindst fordi der var flere skoler, der ikke ønskede at deltage i undersøgelsen eller som sprang fra i sidste øjeblik. Efter jeg havde fået en opgørelse fra min medkonsulent om hendes forbrug af timer, kunne jeg konstatere, at vi havde anvendt flere timer, end jeg havde budgetteret med. Personligt tog jeg det ikke så tungt, for jeg havde ikke andre arbejdsopgaver på EVA. Jeg formulerede et udkast til et midtvejsnotat, som min medkonsulent redigerede. Notatet handlede om, hvorfor vi havde anvendt flere timer end det der var planlagt i vores Gantt-kort. Der var stadig en del timer tilbage i projektet, men jeg kunne klart se, at der ville være for få timer, hvis vi skulle analysere de mange interviews og skrive en rapport. I øvrigt undrede det mig meget, at min medkonsulent sagde, at nu skulle vi i gang med at skrive. Hun havde været studentermedarbejder på EVA i et par år, og hun kendte til den normale EVA-procedure. Hurtigt skulle der også fremstilles en disposition for den kommende rapport om den afdelingsopdelte skole. For mig var det naturligt, at vi først skulle analysere vores materiale. Jeg mente, at interviewene skulle lyttes igennem, udskrives, læses og analyseres. Jeg forestillede mig, at min medkonsulent og jeg sammen mødtes og diskuterede de forskellige interviews og sammen foretog analyser af de besøgte skoler. Derefter kunne vi så gå i gang med at fremstille en disposition for rapporten. Jeg fandt dog hurtigt ud af, at sådan arbejder man ikke på Danmarks Evalueringsinstitut. Her var reglen, at man ikke har tid til at analysere. Man går bare i gang med at skrive! Jeg var meget frustreret. Som tidligere omtalt, fortalte en konsulent mig, at hun skrev efter hukommelsen. For mig havde det intet med samfundsvidenskab eller evaluering at gøre. Det var bestemt ikke sådan, jeg havde fremstillet evalueringer i mit private firma. Det var heller ikke sådan, jeg havde lært at evaluere på min masteruddannelse i evaluering på Syddansk universitet.

Vi sendte timeopgørelsen og begrundelserne til områdechefen. Vi fik tildelt ekstra timer, men jeg kunne stadig se, at det var alt for få timer. Områdechefen var stærkt ophidset. Hun talte til os, som om vi var børn. Hun mente, at vi havde en klar aftale om, at vi skulle tage referater og ikke forlade os på optagelse af lyd. Det var et meget ubehageligt møde. Chefens havde konstant øjenkontakt med min medkonsulent, som blev nedstirret. Som tidligere studentermedarbejder på EVA burde hun kende til EVA's procedure. Min medkonsulent burde have stoppet mig. Efter mødet var det klart for

mig, at jeg næppe kunne virke på EVA i længden. Min kemi svingede på ingen måde med områdechefen, som jeg endda måske havde haft som studerende på Aalborg Universitet. Et par dage efter mødet blev jeg indkaldt til en medarbejdersamtale. Igen var områdechefen meget utilfreds med mit virke på EVA. Hun mente, at man ikke kunne tro på mig. At jeg var fyldt med løgn. Hun gjorde det klart for mig, at jeg måtte gøre op med mig selv om jeg kunne tilpasse mig EVA's procedurer. Hun gjorde det klart for mig, at det ikke var meningen, at EVA skulle indrette sig efter, hvad jeg tidligere havde gjort som evaluator, eller hvad jeg lærte på min master uddannelse i Odense. Efter samtalen var jeg lamslået og oprevet. Hvorfor forstod chefen ikke, at min medkonsulent og jeg faktisk forsøgte at fremstille en så god rapport som overhovedet muligt om afdelingsopdelte skoler i Danmark? At jeg faktisk forsøgte at bruge mine erfaringer fra tidligere evalueringer og som masterstuderende i evaluering. Hvorfor forstod hun ikke, at vi ligesom skyldte de mange interviewpersoner at lytte interviewene igennem, udskrive dem og analysere dem? For mig handlede det om respekt for de personer på skolerne, der havde brugt tid på os.

Et par dage senere gik det op for mig, at det var umuligt for mig at gennemføre projektet som projektleder, når områdechefen og dermed projektejeren ikke havde tillid til mig. Når hun mente, at jeg var fyldt med løgn. I min frustration skrev jeg en fælles e-mail til områdechefen og direktøren for Danmarks Evalueringsinstitut. Jeg bad i korthed om at blive fritaget for at være projektleder på projektet og få andre opgaver. Mit ønske var naturligvis at komme i dialog med direktøren. Først fik jeg et svar fra direktøren om, at det kunne hun ikke tage sig af, da det var områdechefens kompetence. Jeg syntes nok, det var et noget arrogant svar. Næste dag var direktøren dog kommet på andre tanker. Jeg blev indkaldt til et møde med direktøren og min områdechef. Generelt havde jeg haft store tanker om den nye direktør på evalueringsinstituttet. Jeg havde læst om hende i diverse blade. Hun stod for gode værdier, som f.eks. vægt på et godt arbejdsmiljø og muligheden for også at have tid til familien. Hun sad i den af regeringen nedsatte familiekommission. Desværre blev mine møder med direktøren en skuffelse. Jeg havde sendt direktøren timeopgørelsen og vores begrundelser. Desuden sendte jeg hende en opgave, som jeg skulle aflevere på universitet, hvor jeg brugte vores projekt om den afdelingsopdelte skole. I mit studium havde vi i faget kvalitativ metode fået til opgave, at anvende en konkret undersøgelse vi var i gang med. Derfor var det naturligt at anvende vores projekt omkring den afdelingsopdelte skole. De andre studerende havde gjort det samme. Jeg troede, at direktøren ville finde det fagligt interessant på den måde at koble teori og praksis. At jeg, som andre studerende på masteruddannelsen, skabte et link mellem mit daglige

arbejde og så universitetsverdenen. Direktøren var smilende og sød at se på, men havde ingen forståelse for mine synspunkter. Jeg fik at vide, at på EVA udskrev man ikke interview, men tog referater af interview under selve interviewet. Ifølge direktøren anvendte man samme praksis i private konsulentfirmaer. Jeg havde som projektleder begået en stor fejl. Vi ville få ekstra timer til at vi kunne lytte lyden igennem og på denne baggrund skrive referater. Tiden var nu så knap, at der ikke var tid til at vi kunne analysere materialet eller at jeg kunne mødes med min medkonsulent. Direktøren sagde til mig, at vi ikke skulle analysere. Jeg var målløs. Sagde direktøren på Danmarks evalueringsinstitut, at vi ikke skulle analysere materialet? Hørte jeg forkert? Hun bad mig glemme min opgave på universitet, hvor jeg beskrev det evalueringsdesign man kunne anvende i forbindelse med en evaluering af den afdelingsopdelte skole. Senere skrev jeg en opgave i organisationsteori på universitetet som også handlede om den afdelingsopdelte skole. Begge opgaver gav mig karakteren 10 og der var ekstern censur. Noget som direktøren, ved en senere lejlighed sagde til mig, at hun ikke kunne bruge til noget. Ifølge hende var der folk, der havde 13-taller, som de ikke kunne bruge på evalueringsinstituttet. Direktøren mente, at jeg gjorde alting for kompleks i forhold til en undersøgelse af den afdelingsopdelte skole. Direktøren fortalte mig, at det for hende var en meget let opgave, at foretage en undersøgelse af den afdelingsopdelte skole i Danmark. Det var lige til at gå til. Hun forstod åbenbart ikke kompleksiteten i opgaven. At afdelingsopdeling dækker over mange forskellige ting. Direktøren syntes ikke at være opdateret omkring, hvad et casestudie var. Hun var utilfreds med, at jeg havde opstillet fire hypoteser, som gav et bud på, hvorfor vi havde fået afdelingsopdelte skoler i Danmark. Hun havde åbenlyst aldrig læst klassikeren Yin. Ifølge en ny metodebog fra 2007 af Knud Ramian mener Yin, ”at casestudiet er bedst, når man gennem grundigt forarbejde kan formulere klare hypoteser og modhypoteser”. Direktøren og områdechefen mente, at afdelingsopdeling af folkeskolen var en god ting. Det var det, de havde hørt. De havde selv børn i skolen og mente dermed, at de kendte til problemstillingerne. Direktøren fik også pointeret, at hun havde en baggrund som forsker, hvilket hverken jeg eller min medkonsulent havde. Jeg fortalte dem på mødet, at vores interviews viste, at der var lærere, der bestemt havde en mere negativ opfattelse af den afdelingsopdelte skole. Direktøren antydede, at når vi var kommet frem til det skyldes det nok den måde vi stillede spørgsmålene på. Dermed var den sidste tillid til mig borte. Mine chefer troede ikke på mig. De troede heller ikke på de resultater, min medkonsulent og jeg var kommet frem til.

Mødet hos direktøren sluttede i fordragelighed. Jeg indvilligede i at fortsætte som projektleder. Ikke fordi de forsøgte at overtale mig, men mere fordi jeg gerne ville afslutte projektet. Mit mål med at komme i dialog med direktøren var jo også lykkedes. Når der ikke var tid til at analysere materialet, og direktøren ligefrem havde sagt, at vi ikke skulle analysere, var det jo blot at skrive en fristil om den afdelingsopdelte skole i Danmark. Jeg havde svært ved at betragte det som et nationalt videnscenterprojekt. Jeg fortalte straks min medkonsulent om mødet. Vi skulle skrive referat af den lyd, vi havde optaget. Referaterne skulle skrives samtidigt med, at vi hørte interviewene igennem. Der var ikke tid til, at vi kunne mødes og drøfte vores indtryk, analysere eller skrive foreløbige konklusioner. For mig var der ikke længere tale om evaluering eller i det hele taget akademisk arbejde. Jeg havde vanskeligt ved at acceptere, at mit navn skulle stå på den færdige rapport. Jeg havde orienteret områdechefen om denne bekymring. Mine andre evalueringer lå frit tilgængeligt på internettet og for mig var det vigtigt, at kvaliteten var i orden, hvis jeg skulle sætte mit navn under en rapport. Jeg syntes endda, man kunne stille spørgsmålstejn ved, om vi på vores korte besøg på skolerne, overhovedet havde afdækket det væsentligste ved afdelingsopdelte skoler? Vi havde ikke haft tid til at observere afdelingsopdelingen i praksis, men kun gennemført korte interviews af personer, som skolelederne havde fundet frem.

Da jeg senere var sammen med mine studiekammerater og undervisere på Fyn forhørte jeg mig om, hvordan de evaluerede, for det kunne jo være, at jeg var gået galt i byen. Min universitetslærer i kvalitativ metode var ganske givet ude på et overdrev. Han mente, at man kunne foretage to interviews om dagen. At interviewene skulle udskrives (transskriberes), kodes ved hjælp af software som det omtalte Nvivo og derefter analyseres. Jeg fortalte ham, hvordan jeg arbejdede på EVA. Han svarede, ”*hvor lang tid holder du til det?*” Et par medstuderende, der arbejdede med evalueringer i kommunale forvaltninger fortalte, at de optog interviews, udskrev og analyserede dem. En kunne fortælle, at hun i hendes tid som konsulent i et stort dansk konsulentfirma, en gang imellem lavede nogle rapporter, de kaldte for SPT-rapporter. Det betød et Slag På Tasken, hvor man ikke anvendte meget tid på at analysere materialet. Men det var undtagelsen, at firmaet fremstillede sådanne SPT rapporter. For mig at se virkede det som om, at EVA kun arbejdede efter SPT-metoden.

Konflikten med EVA's ledelse gjorde tiden i København alvorlig. Jeg mærkede ensomheden i storbyen. Ofte gik jeg frustreret rundt nede på Langelinje. Jeg så på den lille havfrue. Hvordan kunne det være, at hun i hendes uanselighed var blevet et nationalt klenodie? Ofte spurgte japanere

og amerikanere fra krydstogtskibene mig om, hvor den såkaldte Little Mermaid var. Hun blev næsten borte mellem de mange turister. Jeg havde svært ved at se, hvorfor hun skulle være noget særligt. Da foråret kom, kunne jeg følge med i de mange krydstogtskibe, der anløb København. Jeg drømte mig bort til fjerne steder. Nede ved kajen så jeg ofte andre beboere fra mit pensionat.

Ofte gik jeg over slotspladsen på Amalienborg og forbi AP Møller på Esplanaden. Hvad var det her for et setup? Hvem har magten i Danmark? Bygger det hele på løgn, facade og forfængelighed? Jeg og min medkonsulent havde klare data for, at der var problemer med den afdelingsopdelte folkeskole, men vi måtte ikke analysere dem! Jeg følte en lede ved at arbejde for den danske stat og være medlem af det danske fællesskab. Hvorfor kunne man ikke bare melde sig ud? Jeg havde lyst til at indlevere mit cpr nr. og pas. Jeg ønskede ikke længere at være med i klubben Danmark. Jo mere jeg gik og tænkte over det, jo mere ærgerlig blev jeg også på skatteydernes vegne. Vi kan ikke have et ”*Danmarks evalueringsinstitut*”, hvor konsulenterne får at vide, at de ikke må analysere.

Efter jeg havde været til eksamen i mit evalueringsdesign omkring den afdelingsopdelte skole og havde fået 10, var min selvtillid vendt tilbage. Tænk hvis jeg ikke havde haft mit studium eller hvis jeg var typen, der lod mig afskrække af hierarkiets forsøg på at disciplinere mig. Tidligt om morgenen var jeg taget med toget fra København til Odense. Jeg havde taget fri. På EVA var man ikke interesseret i mit evaluerings studie. Jeg fik ikke timer til det. Ingen fra ledelsen havde spurgt til mine eksamensresultater. Efter eksamen på universitetet satte jeg mig på toget til Thisted. Det var varmt og solen skinnede hedt udenfor. Som sagt var selvtilliden kommet tilbage. På turen til Thisted skrev jeg et udkast til en kronik. Den handlede om, at når man evaluerer, skal det gøres ordentligt. Uden på nogen måde at nævne Danmarks Evalueringsinstitut handlede kronikken i virkeligheden om den måde EVA evaluerer på. I Thisted sendte jeg kronikken elektronisk til Politiken og Dagbladet Information. Dagen efter fortrød jeg min handling. Hvis kronikken blev trykt ville mine dage som statslig embedsmand være over. Som politolog vidste jeg udmærket, at det er så med så, når det handler om ytringsfriheden i offentlige organisationer. Mine skriverier plejede at give mig problemer i de organisationer jeg arbejdede i. Jeg håbede inderligt på, at mit forslag til kronik ikke blev trykt. Et øjeblik tænkte jeg på at kalde mit forslag tilbage. Men da jeg aldrig havde fået en kronik i de store dagblade, ville jeg vel heller ikke få det denne gang.

## SU-vurderinger

Det var efterhånden blevet klart for mig, at jeg havde en meget lille stjerne hos ledelsen. De andre langt yngre nyansatte konsulenter havde travlt med spændende evalueringsprojekter. Jeg havde stadig kun videnscenterprojektet om den afdelingsopdelte folkeskole. Officielt måtte jeg kun anvende ganske få timer på projektet. Resten af min arbejdstid brugte jeg til at læse litteratur om folkeskolen og surfe på nettet. De andre konsulenter undrede sig over, hvad jeg lavede. EVA havde et særligt tidsstyringssystem, der hed M-tid. Her skulle man som konsulent time for time registrere, hvad man lavede. Det var stressende for mig. Hele tiden skulle jeg finde ud af, hvordan jeg skulle registrere min tid, når det ikke måtte være under projektet den afdelingsopdelte skole. Det var især svært, når jeg reelt ikke havde andre store projekter. Timerne blev ofte registreret under ”*egen opgradering*”. Hvor lang tid ville ledelsen acceptere dette? Generelt havde EVA mange elektroniske kontrolsystemer. Om morgenen skulle man først anvende sin kode på dørlåsen. Dernæst skulle man skynde sig at tænde sin computer og registrere sig på intranettet ADAM. Hvis man i stedet først gik ned og hentede en kop kaffe, var der sat et skilt på kaffemaskinen, der spurgte en, om man nu også havde husket at registrere sig. Man skulle give præcist besked til systemet, hvis man f.eks. ikke lige sad ved sit bord og telefon. Timeopgørelserne blev naturligvis kontrolleret af ens nærmeste chef. Jeg følte mig overvåget. Der var ikke tale om en moderne vidensarbejdsplads, men i stedet et stift hierarkisk bureaukrati. Kulturen handlede mere om kontrol end tillid. Måske var EVA-kulturen et resultat af EVA`s mange evalueringer af danske uddannelsesinstitutioner. I rapportererne var der ofte anbefalinger om mere styring, mere ledelse, mere kontrol. Derfor måtte EVA naturligvis selv anvende de anbefalede styrings-, ledelses- og kontrolsystemer.

Endelig fik jeg et par såkaldte SU-vurderinger. Jeg var lettet over at få en opgave fra områdechefen. Det blev efterhånden klart for mig, at SU-vurdering var noget, der havde lav status på EVA. Det var en opgave man satte nye og uprøvede konsulenter til. I øvrigt noget jeg fandt helt uansvarligt. En SU-vurdering handlede om, at man som konsulent skulle ud og vurdere private uddannelsesinstitutioner i forhold til om deres studerende var berettiget til at modtage økonomisk støtte for statens uddannelsesstøtte. Det var en vurdering, som kunne lukke en privat uddannelsesinstitution. Det var en kendt sag, at EVA havde lukket flere private uddannelser. Faktisk tvivlede jeg på, om jeg som ene konsulent var kompetent til at foretage sådanne vurderinger.

På den første SU-vurdering havde jeg en dygtig og skarp studentemedarbejder med. Vi skulle sammen vurdere en institution ud fra en række kriterier, som var givet af Styrelsens for Statens Uddannelsesstøtte. Der var tale om kriterier, som også mange offentlige uddannelsesinstitutioner ville have vanskeligt ved at leve op til. F.eks. kravet om censorernes uafhængighed i forhold til uddannelsesinstitutionen. Indenfor mange små fagområder kender censorer og lærere naturligvis hinanden. Danmark er et lille land. Til mit store held var den skarpe studentemedarbejder moden, besindig og en pragmatiker. Det handlede ikke om, at vi i vores indstilling til Styrelsens for Statens Uddannelsesstøtte skulle lukke uddannelser. Vi besøgte uddannelsesinstitutionen. Det var et sandt gedemarked. Ikke mindst fordi det var en mindre uddannelsesinstitution med begrænset fysisk plads. På baggrund af uddannelsesinstitutionens indsendte redegørelse, skulle vi mødes med ledelse, lærere, studerende og færdige dimittender samt hele censorkorpset. Vi skulle også på en rundvisning. Vi skulle inspicere de fysiske forhold. Især ledelsen var naturligvis meget nervøs. I S-toget om morgenen mødte jeg ved et tilfælde nogle af de studerende, der skulle deltage i dagens evaluering. De vidste naturligvis ikke, at det var mig, der kom fra Danmarks Evalueringsinstitut. Jeg kunne høre, at de var optaget af, at de skulle gøre et godt indtryk på dem, der skulle komme og vurdere om de fortsat kunne modtage SU.

For mig virkede SU-vurderingen som en skueproces. Vi skulle kontrollere en uddannelsesinstitution ud fra nogle formelle kriterier, der i virkeligheden ikke sagde noget om kvaliteten af uddannelsen. Vi skulle f.eks. kontrollere den formelle studieordning, pensumsbeskrivelser, prøveformer, regnskaber osv. I virkeligheden handlede det om, hvor god ledelsen var til skriftligt at dokumentere uddannelsen. På baggrund af tal fra Danmarks Statistik og interview med studerende, lærere og ledelse var det vores indtryk, at der var relevant arbejde til dem der færdiggjorde uddannelsen. Det måtte være det vigtigste kriterium. Lærerne virkede engagerede, og de studerende var tilfredse. Vi indstillede uddannelsen til godkendelse uden betingelser.

Efter den første overståede SU-vurdering var jeg igen arbejdsløs på EVA. Årsagen var, at jeg kun måtte anvende en meget beskedent tid på projektet den afdelingsopdelte skole. For en kort periode var jeg kommet i en gruppe, som bl.a. handlede om overgangen mellem børnehaven og skole. Fokus var på sprogscreening. Det var vist et forsøg på at bygge bro mellem EVAs grundskoleafdeling og den nye afdeling, som havde med dagtilbud at gøre. Gruppen blev nedlagt inden den rigtigt kom i

gang. Jeg fandt aldrig ud af, hvad gruppen skulle levere. Jeg fandt heller ikke ud af, hvorfor gruppen pludselig blev nedlagt. Dog fik vi produceret et notat til EVA's ledelse. I processen fandt jeg ud af, hvor dårligt orienteret EVA's ledelse var i forhold til konkret politik på uddannelsesområdet. Min områdechef påstod f.eks. hårdnakket, at børnehaveklassen var blevet obligatorisk, og at det var vedtaget med lov. Notatet fik vi produceret med udgangspunkt i min private adgang til Infomedia. Dvs. vi kunne orientere os de avisartikler, der var skrevet om børnehaveklassen, indskoling osv.

Igen var der en SU-vurdering, som ingen ønskede at have, da det var lav-status. Jeg blev spurgt af nogle kontorfolk, om det var noget for mig. Jeg slog straks til. Jeg manglede opgaver og kunne derved få skrevet noget ind i M-tid. Min chef blev rasende. Hun fortalte mig, at det var hende, der gav ordrer om, hvad jeg skulle lave. Hun havde ikke sagt god for, at jeg tog endnu en SU-vurdering. Hun havde tidligere under en samtale fortalt mig, at jeg skulle vide, at hun var min chef. Jeg havde dengang forsikret hende om, at jeg ikke betvivlede, at hun var min chef.

Få dage tidligere havde jeg igen haft en alvorlig konfrontation med områdechefen omkring den afdelingsopdelte skole. Det var ikke blevet bedre af, at jeg havde forelagt de forskellige problemstillinger for direktøren. Områdechefen ville have en færdig disposition for vores kommende rapport om den afdelingsopdelte skole. Jeg havde fremstillet en disposition, sendt den til min medkonsulent, men hun havde ikke tid til at mødes med mig. Jeg ventede på at min medkonsulent kunne få lidt tid til at kommentere mit forslag til disposition. På mødet med chefen fik jeg igen at vide, at jeg var fyldt med løgn. Jeg havde fremstillet en ny timeoversigt til hende. I øvrigt var der flere andre konsulenter, der ikke kunne forstå, hvorfor jeg sådan blev jagtet i forhold til timer. Det var ikke kutyme på EVA, at man sådan gik op i timer og skulle fremstille timeoversigter på denne måde. Jeg begyndte efterhånden at tro, at der var sat en bureaukratisk fælde op for mig. I enkelthed gik den ud på, at jeg skulle stresses med, at der ikke var timer nok, og at mit arbejde ikke var godt nok. Efter mødet med områdechefen måtte jeg gå direkte hjem til pensionatet på trods af, at jeg var inviteret til en reception for de fyrede kollegaer i EVA's nu nedlagte Human Ressource afdeling. På den anden side skyldte jeg ikke HR-afdelingen noget som helst. Det var dem, der havde kludret i det i forhold til ansættelsesbeviser og løn. Faktisk var jeg i tvivl om omgivelserne udenfor EVA var klar over, at der reelt var tale om fyringer, som den nye direktør

stod bag. Nedlæggelser og fyringer skaber altid en ubehagelig stemning på en arbejdsplads. Det var næppe tiltag, som bidrog til et bedre arbejdsmiljø i organisationen.

Jeg fik dog lov til også at være med i den nye SU-vurdering. Jeg glædede mig over det. På baggrund af den første SU-vurdering syntes jeg allerede at have fået en vis rutine i at køre et sådant skueshow. Mit engagement faldt dog hurtigt. Det blev meddelt mig, at jeg skulle holde mig i baggrunden til fordel for en midlertidig ansat konsulent på løntilskud. Hun var sød og dygtig. Tanken syntes at være, at ledelsen også lige ville prøve hende af med en SU-vurdering. Igen besøgte vi en privat uddannelsesinstitution. Her var ledelsen endog endnu mere nervøse, da de oplagt havde forskellige problemer i deres redegørelse. Da jeg var ældre og havde mere konsulenterfaring end studentermedhjælperen og konsulenten på løntilskud ville det virke underligt, at jeg skulle holde mig i baggrunden under showet. Jeg foreslog, at jeg tog mig af ledelsen. De to andre accepterede. Besøget gik fint, men da jeg og studentermedarbejderen netop skulle holde os i baggrunden blev indstillingen noget mere besværlig. Institutionen blev ikke uden videre godkendt. Jeg spekulerede på, om de SU vurderede institutioner var klar over, at de blev udsat for nye og uerfarne konsulenter som os. Bedre var det vel ikke, at i den tid jeg var ansat på EVA, nåede der at være tre forskellige personer, der havde det overordnede ansvar for SU-vurderinger.

På vej hjem i toget sprang bomben lige før Odense. Min mobiltelefon ringede. Det var en af mine gode medstuderende som fortalte, at han med stor fornøjelse lige havde læst min kronik i Dagbladet Information. Titlen var, *"Der skal evalueres, men det skal gøres ordentligt"*. Højlydt sagde jeg i telefonen: *"Det kommer til at give mig problemer"*. Jeg fortalte studentermedarbejderen og den midlertidige ansatte konsulent, at jeg havde fået en kronik trykt i Information. De så undrende på mig. Jeg stod af i Odense, hvor jeg som sædvanligt indlogerede mig på et billigt hotel. Næste dag skulle jeg til eksamen i organisationsteori. Det var i øvrigt morsomt at læse de mange teorier om organisation og ledelse, og så iagttage hverdagen på EVA. Det så ikke ud til, at man på EVA kendte til moderne organisationsteori. At god ledelse i dag er, at man f.eks. lægger ansvar ud til medarbejderne og fokuserer mindre på kontrol. For mig mindede EVA meget om Webers klassiske hierarkiske bureaukrati. Det var en dejlig varm sommer aften. I en af Odenses smalle gader sad jeg udenfor og spiste pizza. Et ungt par sad foran mig. Kvinden læste i Information. Det var med en vis stolthed jeg tænkte på, om hun ville genkende mig fra billedet i avisen. Eksamen dagen efter gik fint. Jeg fik et 10 tal for min opgave, som handlede om, hvordan man kunne forstå den

afdelingsopdelte folkeskole på baggrund af organisationsteorier. Det var bestemt ikke noget, jeg kunne anvende i vores kommende rapport om den afdelingsopdelte skole. På EVA refererer man ikke til teoretikere og litteratur. Det undrede mig, at EVA sådan i sine rapporter kunne hæve sig op over, hvad der tidligere var skrevet om et emne eller et problem. I de evalueringsrapporter jeg havde skrevet andre steder, havde jeg altid refereret og henvist til relevant litteratur.

I adskillige dage var der ingen på EVA, der nævnte min kronik. Siden så jeg den hængt op på opslagstavlen i kantinen. Nogle måtte have hængt den op. Jeg brød mig ikke om det. Hver gang jeg skulle over at have et glas vand, stod jeg foran opslagstavlen og min kronik. Jeg så ned i jorden. En konsulent fortalte mig, at ”*den næppe vil blive modtaget godt i huset*”. Jeg var i tvivl om, hvad konsulenten mente med ”*huset*”. Var det ledelsen eller hvem? Jeg begyndte virkelig at føle mig alene på EVA. Dog havde jeg min søde og rare medkonsulent. Hun var fantastisk også på det menneskelige plan. Vi var hinandens fortrolige. Vi gik på cafe sammen og prøvede at forstå, hvad der skete i vores projekt omkring den afdelingsopdelte skole. Hvorfor var der så meget ballade om projektet?

Med stor hastighed forsøgte jeg alene at skrive noget om den afdelingsopdelte skole. Det var vanskeligt, da min medkonsulent endnu ikke havde haft tid til at drøfte min disposition. Min ide var oprindeligt, at det skulle være et fælles projekt. Jeg skrev og skrev for at få alle pointerne med, fordi jeg var fuldstændig klar over, at min tid på EVA var meget knap. Jeg skrev på trods af, at vi ikke havde fået lyttet alle interviews igennem, og at jeg ikke havde tid til at redigere i det, jeg skrev. Jeg var begyndt at søge jobs i Jylland.

Områdechefen indkaldte os til møde. Jeg sendte hende det, jeg havde fået skrevet. Det var meget foreløbigt, da vi som tidligere nævnt endnu ikke havde en disposition for rapporten. Til mødet var hun igen rasende og overlegen. Hendes mine var kedelig og afvisende. Hun spurgte, hvordan vi kunne finde på at tage hendes tid ved at sende noget der var så dårligt? Jeg prøvede på at forklare hende, at vi jo ikke havde fået den nødvendige tid til det. At vi ikke havde haft tid til at mødes og blive enige om en disposition. Der var blot tale om min første skrivning af pointer. Hun sagde, at hun kunne overhovedet ikke finde hoved eller hale i det, jeg havde skrevet. Det undrede mig meget. Godt nok var det ikke en færdig rapport, men alligevel. Hun troede ikke på det, jeg havde skrevet. Mange af citaterne fra lærerne skulle fjernes. Ifølge hende, var det jo bare nogle tilfældige lærere vi

havde spurgt om den afdelingsopdelte skole. Hun mente, at mine foreløbige konklusioner var forkerte. Jeg forsøgte, at fortælle områdechefen, at lærerne faktisk havde sagt det, jeg havde skrevet. Ifølge områdechefen passede det ikke. Nu var det netop problemet, at vi ikke havde fået udskrevet vores mange interviews ordret. Når chefen og projektejeren sagde, at det ikke passede, var det ikke sådan lige til at dokumentere, at det faktisk passede. Efter dette skrækkelige møde var min grænse nået. Jeg vidste, at EVA ikke anvendte citater i deres rapporter, men når jeg ligefrem skulle fjerne citater og pointer fra en rapport, måtte jeg stoppe. Naturligvis havde jeg tidligere som evaluator forhandlet med styregrupper, og jeg har også fjernet citater og pointer, men altid på baggrund af en saglig argumentation og diskussion. Som evaluator kan man naturligvis altid misforstå forhold og må rette til. Som evaluator må man også nogle gange tage hensyn til andre logikker end bare sandheden. Men her oplevede jeg bare en chef, der beordrede ting fjernet uden saglig argumentation. Min grænse var nået. Det var EVA's også. Næste dag blev jeg kaldt til samtale hos direktøren. Min flugt fra København var gået i gang.

Min fornemmelse havde længe været, at især områdechefen gerne ville have mig ud af organisationen. Jeg var klar over, at de med stor sandsynlighed ville slå til her op mod sommerferien. Med stor intelligens havde ledelsen opbygget administrative fælder, hvor jeg kun kunne tabe. Jeg var fuldstændig klar over dette. Her hjalp ingen tillidsmand. Jeg var færdig, som statslig smagsdommer i København.

# I en skoles tjeneste

Som han sad der i lyset, så han uhyggelig ud. Ansigtet var mørkt med skygger. Var han en psykopat eller var det mig, der var uligevægtig? Mig der ikke forstod arbejdsmarkedet og den kommunale strukturreform? Han var ligeglad. Flere gange havde jeg følt mig stødt, når han i personalesager anvendte ordet ligeglad. Som skoleleder for mange mennesker syntes jeg ikke, at man kunne tillade sig at være ligeglad. For mig handlede ledelse om respekt, værdsættelse og omsorg for andre mennesker. En general kan ikke være ligeglad med sine soldater. I tidligere tider, var det ofte feltlederne, der gik forrest, når der skulle kæmpes. Skolelederen var en tidligere langhåret 68'er, der som andre 68'er, nu var blevet leder i en af fællesskabets institutioner. De har de rigtige holdninger på overfladen. De kan verbalt lire lektien af om fællesskab og velfærdsstat. De føler, at de med stor legitimitet har retten til at herske i det offentlige Danmark. De vil fællesskabets bedste. At generationen må belemres med store friværdier i deres huse, nye biler, eksotiske rejser, gode uddannelser og magtfulde jobs kan de jo ikke gøre for. Dybest set er mange af dem ligeglade. De tænker kun på dem selv og deres selvrealisering. Gamle konservative værdier som socialt ansvar og omsorg for andre mennesker findes ikke i deres hedonistiske univers.

Kontoret var flot og helt nyt. Abstrakt kunst og de rigtige bøger om ledelse og pædagogik stod på hylderne. Alt var stilfuldt og velproportionerede. På skrivebordet lå en flot farverig bog omhandlende en kendt klassisk komponist. Chefens bil holdt udenfor på den særlige skolelederparkeringsplads. Ved siden af, var der en "leder" parkeringsplads til souschefen. På et tidspunkt havde min medkonsulent og jeg væddet om, hvem der turde parkere på en lederplads. Det var hendes og ikke min ide. En dag kom hun med raske skridt og sagde til mig, at nu skulle jeg gå ud og se. Ganske rigtigt holdt hun på en lederparkeringsplads. Som stabsmedarbejder havde hun garanteret vidst, at en af lederne var ude af huset.

*"Peter, du er fyret. På min computer er jeg ved at skrive det anbefalede brev, du vil modtage i morgen. Her finder du også begrundelsen for din fyring. Peter, vi vil gerne have, at du stadig arbejder for os i igennem dit private firma, da du jo har et par evalueringsopgaver, der løber et år frem i tiden."*

Jeg havde længe været klar over, at jeg før eller siden ville blive fyret fra min stilling som projekt- og udviklingskonsulent. Nu kom dagen. Før mødet, havde en kollega mere end antydnet, hvad jeg skulle ind og opleve. Her sad jeg så foran den mand, som jeg havde rejst med i Irland. Som jeg havde talt med så mange gange. Som jeg i egenskab af stabsmedarbejder havde forsøgt at betjene så godt som muligt. Det sprang ud af min mund. ”*Du er inkompetent*”. Jeg var i gang med to store evalueringsopgave, som hhv. var finansieret af Undervisningsministeriet og Sundhedsstyrelsen. Kunne man bare sådan fyre en evaluator midt i en projektperiode? Min verden stod stille. Jeg følte mig dybt svigtet og ydmyget. To år tidligere var jeg blevet fastansat på skolen som projekt- og udviklingskoordinator. Tidligere var jeg kun midlertidig ansat. Det var den mand, som var med til at få fastansættelsen igennem det amtslige system. Jeg havde lige fået bygget et nyt hus i Thisted. Haven var endnu ikke færdig. Vi havde endnu ikke boet et halvt år i vores fælles drømmehus. Igennem mange år havde min kone og jeg talt om, at det tidligere hus på 120 kvadratmeter var for lille til en familie med 5 personer. De to ældste børn var blevet teenagere. De havde brug for deres eget værelse. Efter jeg var blevet fastansat på skolen, var vi gået i gang med at se på mulighederne for et større hus. Han smilede. ”*Det er fint, at du synes jeg er inkompetent*”. Jo, han var psykopat eller også var jeg helt slået ud og kunne ikke længere forstå, hvad der skete omkring mig. Jeg var stadig så fattet, at jeg kunne sige, at jeg ikke ønskede at arbejde for skolen igennem mit private firma. I samtalen forsøgte jeg flere gange at gøre chefen opmærksom på, at jeg gerne ville fritstilles. Jeg kunne ikke forestille mig, at jeg kunne være en objektiv evaluator af skolens projekter efter fyringen. Han afslog. Jeg kunne ikke fritstilles, men det ville være fint, hvis jeg sagde min egen stilling op. Jeg kunne ikke forstå chefens holdning. Jeg havde set, at andre lærere og kantinepersonale var blevet fritstillet med fordelagtige ordninger. En nær kollega havde i sjov fortalt mig, at det havde kostet skolen over 200.000 kr. at han indvilligede sig i at tage sin egen afsked. I over et halvt år havde han næsten ikke haft timer på skolen. Jeg ville ikke tage min egen afsked.

Umiddelbart efter mødet med chefen kunne jeg se min fyring på skolens intranet. Jeg havde hverken fået et brev eller nogen skriftlig begrundelse. Jeg havde ikke haft mulighed for at tale med min tillidsmand.

Efter samtalen fik jeg en mail om, at et såkaldt høringsbrev ikke var blevet sendt. Jeg var ikke klar over, at det var noget chefen stadig sad og arbejdede med efter vi havde afsluttet mødet, og jeg havde fortalt ham, at han var inkompetent. Han håbede sikkert på, at jeg ville tage min egen afsked.

Jeg var nærmest i chok, da jeg kom hjem til min familie. Det var indledning til bededagsferien. Jeg havde naturligvis ofte hørt om folk, der var blevet fyret, men jeg havde aldrig prøvet det selv. Det lå uden for min fatteevne, at det kunne overgå mig. Jeg var akademiker og havde flotte eksamenspapirer. Fyringer var noget, der skete for ufaglærte slagteriarbejdere og ikke offentligt ansatte stabsmedarbejdere. På vejen hjem i bilen tænkte jeg hele tiden på vores økonomi og det nye hus. En person fra ledelsen havde endog på et tidspunkt foreslået, at jeg skulle flytte min familie og bygge hus i Skive tæt på skolen. Ville vores økonomi bryde sammen? Jeg syntes, at det var flovt, at skulle gå rundt og fortælle, at man var blevet fyret fra sit arbejde. Det kunne jo kun tolkes som om, at jeg ikke var dygtig til mit job. Jeg kunne undværes. Jeg var ikke nogen betroet kernearbejder. Hvad ville min familie sige?

Om aftenen tog vi ud at sejle. Vejret var smukt og forårsagtigt. Jeg havde brug for at komme ud på Limfjorden og væk fra civilisationen. Min mobiltelefon ringede lige inden vi var klar til at sejle ud af havnen. Det var en af de mandlige sygeplejersker fra skolen. Jeg havde arbejdet tæt sammen med ham igennem tre år. Han var en fænomenal dygtig underviser. Jeg havde overværet hans undervisning. Gode venner, som havde været på hans kurser, havde fortalt mig om hans undervisningsevner. Han havde været projektleder eller projektdeltager i flere af de projekter, jeg havde eller skulle til at evaluere. Han beklagede min firing, som han lige havde set på skolens intranet. Samtalen med ham var vigtig for mig. Han havde taget initiativ til at kontakte mig samme dag som firingen. Det var stærkt og det varmede. Jeg fik energi. Da jeg lagde mobilen fra mig, var jeg klar til at sejle ud af havnen. Jeg kunne med oprejst pande fortælle min kone, at der var en medarbejder på skolen, som syntes at firingen var uheldig og uretfærdig. Og det var vel og mærket den person, hvis projekter jeg ofte havde evalueret. Turen på fjorden blev herlig. Når hverdagen var vanskelig søgte jeg konsekvent ud på vandet enten i min kajak eller sejlbåd. Derude kunne man være alene sammen med måger, sæler og masser af vand. Alt blev enkelt. Det handlede kun om at ro eller sætte sejlene ordentligt. Den lille 22 fods sejlbåd havde jeg købt for penge, som jeg havde tjent på en evalueringsopgave. Kajakken havde jeg tjent til ved et kursus for bibliotekarer på Herning Bibliotek. Ofte tog jeg alene ud på fjorden. Jeg havde alene sejlet på en kajaktur fra

Thisted, til Mors, Fur og sluttede af i Rønbjerg. Sejlbåden var ikke større end jeg altid kunne sejle en tur hen under den mægtige Hanklit på Mors. Turen over Thisted bredning var også dejlig i kajak, men krævede lidt mod, da der på midten var over 3 km til land. Det fik min adrenalin til at pumpe. Turen frem og tilbage kunne gøres på 2 timer.

Om mandagen mødte jeg igen tidligt på skolen. Som sædvanligt stod jeg op kvart i seks og kørte fra Thisted kl. halv syv for at være på arbejde halv otte i Skive. Igennem mange år havde jeg vænnet mig til lang transport. Turen til Skive betragtede jeg som en kort transporttid. De år jeg arbejdede i Ålborg, havde jeg en transport på omkring 200 km og en samlet køretid på ca. tre og en halv time. Det blev til næsten 18 timer om ugen. I de senere år havde den megen bilkørsel givet mig gener i lænden. Jeg havde været til kiropraktor og gik nu fast til en massør. Mobil det var jeg.

Det var bestemt ikke sådan, at kollegaerne på skolen kom hen til mig om mandagen. Flere af skolens tillidskvinder syntes at ville undgå mig. Pedellen beklagede min firing. Han mente, at jeg burde fritstilles. Et dejligt menneske, jeg ofte havde talt med. Vi var enige om, at ledelsen længe havde levet over evne. Mange mente nok, at jeg som projekt- og udviklingskoordinator altid havde været et fremmedelement på skolen. Jeg underviste jo ikke. Min medkonsulent syntes ikke, at det var specielt synd for mig. Hun var selv midlertidig ansat som pr-konsulent. Et par dage senere, hængte hun et navnskilt med sit navn op på døren til vores fælles kontor. Jeg var jo på vej ud. Måske var hun ikke klar over, hvilke følelser navneskiltet satte i gang hos mig.

Naturligvis var det vanskeligt for mig at arbejde med mine evalueringsopgaver efter ledelsen havde fyret mig. Jeg kunne ikke se, hvordan jeg kunne forsætte som evaluator. Jeg havde svært ved at finde engagement i mit arbejde efter firingen. Om mandagen havde jeg svært ved at koncentrere mig. Bededagsferien var naturligvis blevet ødelagt. Jeg opsøgte chefen, der som sædvanlig var velklædt og iført en passende blazer i diskret farve. Jeg spurgte ham, om jeg ikke kunne få en kopi af den afskedsindstilling, som han ifølge sig selv skulle have skrevet før bededagsferien. Han gav mig venligt et udprint. Jo, han var ligeglad. Han fortalte mig til min store overraskelse, at han stadig sad og arbejdede på begrundelsen for min uansøgte afsked. Jeg var målløs og dirrede af vrede. Det vil sige, at først efter at han havde fortalt mig om torsdagen, at jeg var fyret, var han gået i gang med at skrive, eller i hvert fald rette til i begrundelsen for min afsked. Det var klart nok, at jeg havde tabt mit hoved til samtalen om torsdagen. Det var ikke klogt, at jeg havde fortalt ham, at han

var inkompetent, og at jeg næppe ville forsætte med at være evaluator på de to store evalueringsopgaver. Jeg gik ned på det lille fælleskontor for at studere begrundelsen for at jeg skulle afskediges. Begrundelsen lød, ”at skolen ikke har mulighed for at finansiere stillingen fra efteråret 2006. Stillingen som Projekt- og udviklingskoordinator er en specialistfunktion, der siden din ansættelse har rettet sig mere og mere mod evaluering af projekter og udviklingsarbejder...”

Der var også andre begrundelser knyttet til den forestående kommunale strukturreform. Jeg havde svært ved at se, at der ikke skulle være midler til min ansættelse. De to projekter jeg var evaluator på opererede med store beløb. Projektet fra den tværgående udviklingspulje til udvikling af arbejdsmarkedsuddannelserne for 2005 støttede projektet med et beløb på 1.000.000 kr. Der var dog flere uddannelsesinstitutioner med i det projekt. Ifølge projektplanen skulle jeg evaluere projektet fra juli 2006 til december 2006. Det var vanskeligt, når jeg var blevet fyret og skulle stoppe på skolen i oktober måned 2006. I det andet projekt med titlen Frontmedarbejdernes forebyggende og sundhedsfremmede indsats i relation til type 2 diabetes under Sundhedsstyrelsen var beløbet på ca. 500.000 kr. Evalueringsfasen med mig som evaluator var fra november 2006 til januar 2007.

Ligeledes havde jeg nogle formidlingsopgaver der løb frem til februar 2007. Men igen, hvordan kunne jeg gøre dette, når jeg fratradte min stilling til oktober måned 2006? Handlede det om, at på baggrund af at amterne ophørte med at eksistere i 2007 og skolen skulle overgå til en ny organisationsform i 2007, så skulle jeg ud af vagten inden 2007? I begge ansøgninger havde skolens ledelse medsendt mit CV, hvor det fremgik, at jeg var en erfaren evaluator med en fin titel som cand. scient. pol. Tilsammen havde projekterne en værdi på ca. 1.5 million offentlige skattekroner. Hvor var pengene blevet af? Hvordan kunne man fyre evaluatoren?

Det anbefalede brev dateret den 15. maj 2006, hvor jeg fik begrundelsen for min fyring

Peter Gorm Larsen  
Kastanievej 52  
7700 Thisted

Skolechef [REDACTED], Social- og Sundhedsskolen, har indstillet dig til afsked fra stillingen som projekt- og udviklingskoordinator med fratræden ved udgangen af september måned 2006. Overenskomstmæssigt varsel for dig er 4 måneder. Du har været ansat siden 1. april 2003.

Afgørelsen om afsked træffes af direktøren for Undervisnings- og Kulturforvaltningen.

Før direktøren træffer afgørelse i sagen, skal vi i henhold til forvaltningslovens § 19 give dig lejlighed til at udtale dig om de omstændigheder, som er indgået i vurderingen af sagen.

Vi anmoder om at modtage dine eventuelle bemærkninger **senest den 29. maj 2006.**

Hvis vi ikke hører noget fra dig, må du gå ud fra, at vi afgør sagen på det foreliggende grundlag.

Begrundelsen for indstillingen til afsked er, at skolen ikke har mulighed for at finansiere stillingen fra efteråret 2006. Stillingen som Projekt- og udviklingskoordinator er en specialistfunktion, der siden din ansættelse har rettet sig mere og mere mod evaluering af projekter og udviklingsarbejder på et solidt videnskabeligt niveau.

Skolen har været i stand til at finansiere stillingen, fordi der har været mange kursusaktiviteter og projektmidler og ikke mindst amtsslige midler til projekter og udvikling.

**VIBORG AMT**

Skottenborg 26

Postboks 21, 8800 Viborg

Tlf. 8727 1700

Fax 8662 3933

ViborgAmt@vibamt.dk



**UNDERVISNINGS- OG KULTURFORVALTNINGEN**

Sekretariatet

Kontaktperson:

Birthe Bugge

Tlf. 8727 1957

Fax 8660 2311

ukgbb@vibamt.dk

J.nr. 121264-1665

Viborg den 15. maj 2006

Det var om torsdagen den 11. maj 2006 jeg fik orienteringen om min fyring, men om mandagen den 15. maj havde jeg stadig ikke modtaget nogen formel skrivelse med posten fra amtet. Jeg luftede i sagens natur min utilfredshed ved at skrive en mail om mandagen til min chef. Nu viste det sig, at

det brev jeg havde fået en udprint af, igen var blevet rettet til. Ifølge chefens e-mail havde det ikke sidste afsnit med. Jeg var i vildrede. Sad man og fiklede på begrundelsen for min fyring samtidig med at jeg opførte mig mere og mere desperat? Den 16. maj modtog jeg det anbefalede brev. Min søn var hjemme, men kunne ikke skrive under. Efter jeg kom hjem fra arbejdet i Skive skulle jeg ned på posthuset for at modtage opsigelsen formelt. Det virkede meget stærkt.

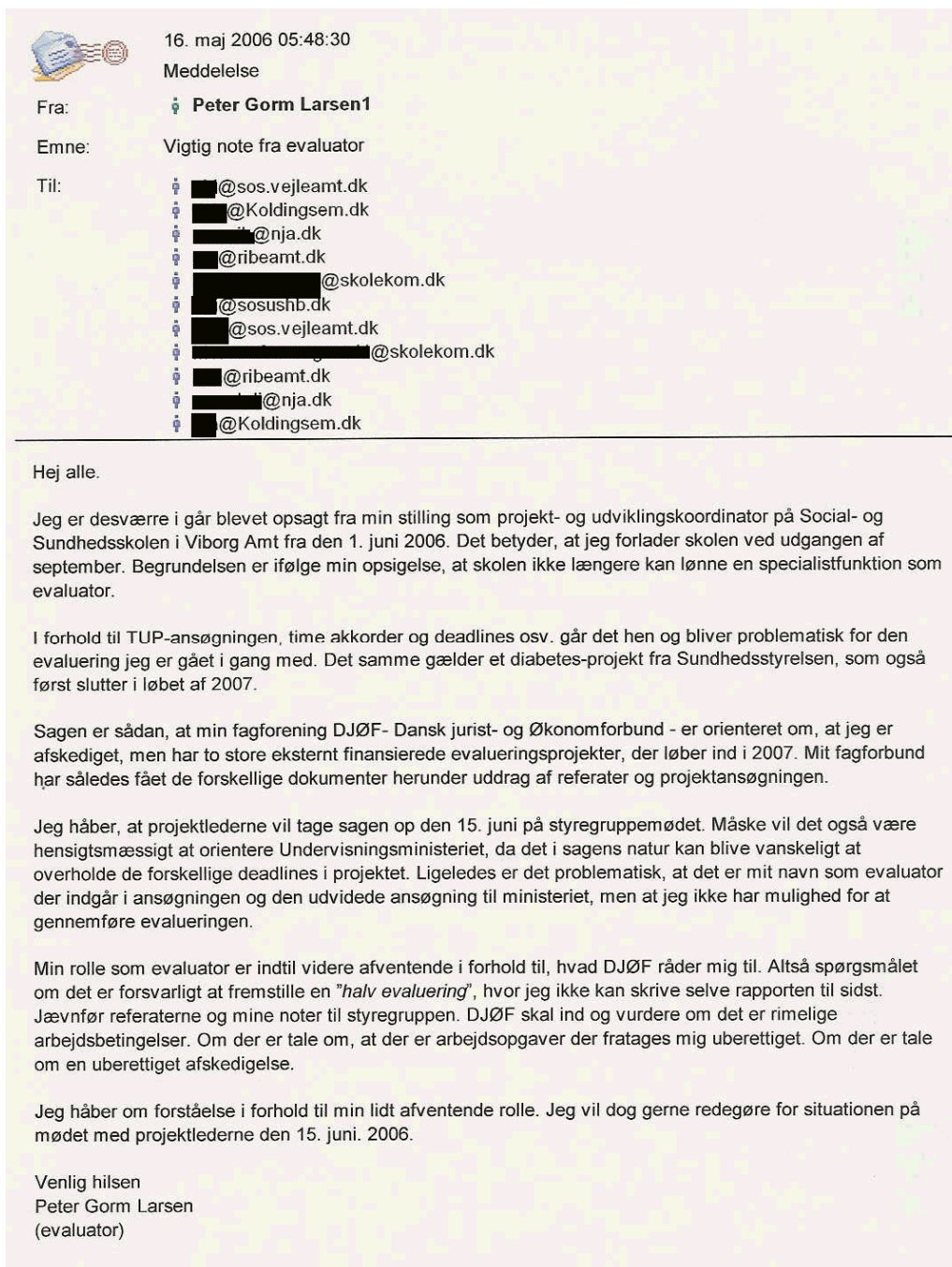
Det blev klart for mig, at jeg ikke havde psykisk energi til at forsætte som evaluator af skolens projekter. Jeg ville aldrig kunne skrive to afbalancerede evalueringsrapporter om ledelsens projekter. Også i forhold til de mange undervisere, der investerede energi i projekterne ville det være forkert, at evaluator måske blev en bitter mand. Under alle omstændigheder ville eventuelle negative ting i evalueringsrapporterne altid kunne tolkes som udtryk for en gnaven evaluator, der forsøgte at hævne sig overfor den ledelse, der havde fyret ham.

Mandag aften var jeg som sædvanlig til løbe- og svømmetræning i Triatlonklubben. Det var ikke som det plejede at være. Jeg var fyret og havde det dårligt. Skulle jeg holde det hemmeligt? Jeg løb 7 km og crawlede vel 1000 meter. Jeg havde ikke lyst til at snakke med de andre triatleter. De ville ikke forstå min situation. Da vi som afslutning på træningen slappede af i varmtvandsbassinet sprang bomben. En kvinde havde en bekendt på skolen, som også var blevet fyret. Hun vidste besked om min skæbne. Jeg var i vildrede. Hvor skulle jeg gøre af mig selv? Gik rask op ad vandet og forlod svømmehallen. Jeg var ikke klar til at fortælle omgivelserne, at jeg var fyret.

Tirsdag den 16. maj 2006 skrev jeg en e-mail til styregruppen i TUP-projektet finansieret af Undervisningsministeriet og Diabetes-projektet finansieret af Sundhedsstyrelsen. Jeg orienterede de to styregrupper om, at jeg var blevet fyret fra skolen, og at jeg ikke kunne gennemføre de to evalueringer indenfor de fælles godkendte tidsrammer, der lå i projektansøgningerne. Samme dato skrev jeg en e-mail til min chef og cheferne i amtet, hvor jeg orienterede dem om, at jeg næppe vil kunne fortsætte som evaluator under disse omstændigheder. Altså, jeg var fyret, fordi man på skolen og i amtet ikke mente, at man længere havde brug for den specialistfunktion som en evaluator var jævnfør begrundelsen for min fyring. Det var smerteligt for mig at melde pas på denne måde. Jeg havde i adskillige måneder været med til at konceptualisere ansøgningerne og siden projektplanlægningen. Som projekt- og udviklingskoordinator følte jeg, at projekterne var en slags

børn for mig. Processerne havde været gode og samarbejdet med de mange undervisere fandt jeg fortrinligt. Nu måtte jeg kaste det hele over bord, fordi jeg pludselig var blevet fyret.

### Brev til styregruppen og projektlederne for TUP-projektet støttet af Undervisningsministeriet



16. maj 2006 05:48:30  
Meddelelse

Fra: **Peter Gorm Larsen**

Emne: **Vigtig note fra evaluatør**

Til: [redacted]@sos.vejleamt.dk  
[redacted]@Koldingsem.dk  
[redacted]@nja.dk  
[redacted]@ribeamt.dk  
[redacted]@skolekom.dk  
[redacted]@sosushb.dk  
[redacted]@sos.vejleamt.dk  
[redacted]@skolekom.dk  
[redacted]@ribeamt.dk  
[redacted]@nja.dk  
[redacted]@Koldingsem.dk

---

Hej alle.

Jeg er desværre i går blevet opsagt fra min stilling som projekt- og udviklingskoordinator på Social- og Sundhedsskolen i Viborg Amt fra den 1. juni 2006. Det betyder, at jeg forlader skolen ved udgangen af september. Begrundelsen er ifølge min opsigelse, at skolen ikke længere kan lønne en specialistfunktion som evaluatør.

I forhold til TUP-ansøgningen, time akkorder og deadlines osv. går det hen og bliver problematisk for den evaluering jeg er gået i gang med. Det samme gælder et diabetes-projekt fra Sundhedsstyrelsen, som også først slutter i løbet af 2007.

Sagen er sådan, at min fagforening DJØF- Dansk jurist- og Økonomforbund - er orienteret om, at jeg er afskediget, men har to store eksternt finansierede evalueringsprojekter, der løber ind i 2007. Mit fagforbund har således fået de forskellige dokumenter herunder uddrag af referater og projektansøgningen.

Jeg håber, at projektlederne vil tage sagen op den 15. juni på styregruppemødet. Måske vil det også være hensigtsmæssigt at orientere Undervisningsministeriet, da det i sagens natur kan blive vanskeligt at overholde de forskellige deadlines i projektet. Ligeledes er det problematisk, at det er mit navn som evaluatør der indgår i ansøgningen og den udvidede ansøgning til ministeriet, men at jeg ikke har mulighed for at gennemføre evalueringen.

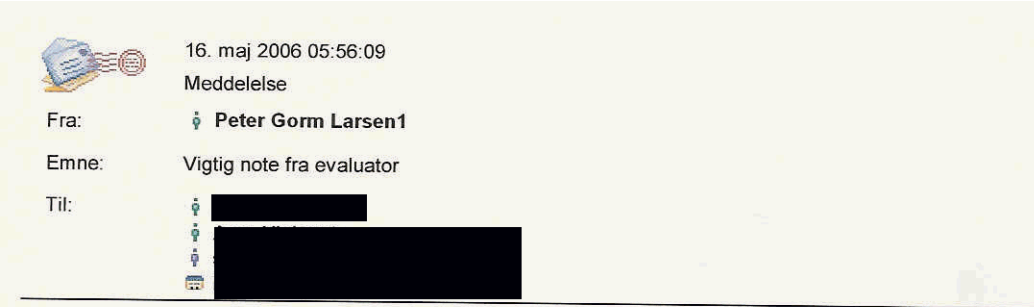
Min rolle som evaluatør er indtil videre afventende i forhold til, hvad DJØF råder mig til. Altså spørgsmålet om det er forsvarligt at fremstille en "halv evaluering", hvor jeg ikke kan skrive selve rapporten til sidst. Jævnfør referaterne og mine noter til styregruppen. DJØF skal ind og vurdere om det er rimelige arbejdsbetingelser. Om der er tale om, at der er arbejdsopgaver der fratages mig uberettiget. Om der er tale om en uberettiget afskedigelse.

Jeg håber om forståelse i forhold til min lidt afventende rolle. Jeg vil dog gerne redegøre for situationen på mødet med projektlederne den 15. juni. 2006.


Venlig hilsen  
Peter Gorm Larsen  
(evaluator)

Brevet til cheferne i amtet med min trussel om at gøre Sundhedsstyrelsen og Undervisningsministeriet opmærksom på, at jeg var blevet fyret og ikke kunne være evaluator afstedkom en hurtig reaktion. Min chef ringede til mig og truede med en sag ved domstolen. Jeg måtte ikke af egen drift kommunikere med styregrupperne. Det havde jeg ikke bemyndigelse til. Det var en meget alvorlig sag. Ikke desto mindre havde jeg som projekt- og udviklingskoordinator altid haft til opgave at kommunikere med undervisere, projektledere og styregrupper. Amtets jurister påtænkte altså at rejse en sag mod mig, fordi jeg havde skrevet ud til styregrupperne. At jeg havde orienteret dem om, at jeg var blevet fyret og derfor indtil videre ville sætte mit arbejde som evaluator i beror.




### Brev til styregruppen og projektlederne for Diabetes-projektet støttet af Sundhedsstyrelsen



16. maj 2006 05:56:09  
Meddelelse

Fra:  **Peter Gorm Larsen**<sup>1</sup>

Emne: Vigtig note fra evaluator

Til:   
  


---

Hej alle.

Jeg er desværre i går blevet opsagt fra min stilling som projekt- og udviklingskoordinator på Social- og Sundhedsskolen i Viborg Amt fra den 1. juni 2006. Det betyder, at jeg forlader skolen ved udgangen af september. Begrundelsen er ifølge min opsigelse, at skolen ikke længere kan lønne en specialistfunktion som evaluator.

I forhold til diabetes-ansøgningen, time akkorder og deadlines osv. går det hen og bliver problematisk for den evaluering jeg er gået i gang med. Det samme gælder et TUP-projekt fra Undervisningsministeriet, som også først slutter i løbet af 2007.

Sagen er sådan, at min fagforening DJØF- Dansk jurist- og Økonomforbund - er orienteret om, at jeg er afskediget, men har to store eksternt finansierede evalueringsprojekter, der løber ind i 2007. Mit fagforbund har således fået de forskellige dokumenter herunder uddrag af referater og projektansøgningen.

Jeg håber, at projektleder og deltagere samt evt. styregruppe vil drøfte sagen. Måske vil det også være hensigtsmæssigt at orientere Sundhedsstyrelsen, da det i sagens natur kan blive vanskeligt at overholde de forskellige deadlines i projektet. Ligeledes er det problematisk, at det er mit navn som evaluator der indgår i ansøgningen og den udvidede ansøgning til ministeriet, men at jeg ikke har mulighed for at gennemføre evalueringen.

Min rolle som evaluator er indtil videre afventende i forhold til, hvad DJØF råder mig til. Altså spørgsmålet om det er forsvarligt at fremstille en "halv evaluering", hvor jeg ikke kan skrive selve rapporten til sidst. Jævnfør referaterne, arbejdsplaner med faser og min noter til styregruppen. DJØF skal ind og vurdere om det er rimelige arbejdsbetingelser. Om der er tale om, at der er arbejdsopgaver der fratages mig uberettiget. Om der er tale om en uberettiget afskedigelse.

Jeg håber om forståelse i forhold til min lidt afventende rolle.

Venlig hilsen  
Peter Gorm Larsen  
(evaluator)

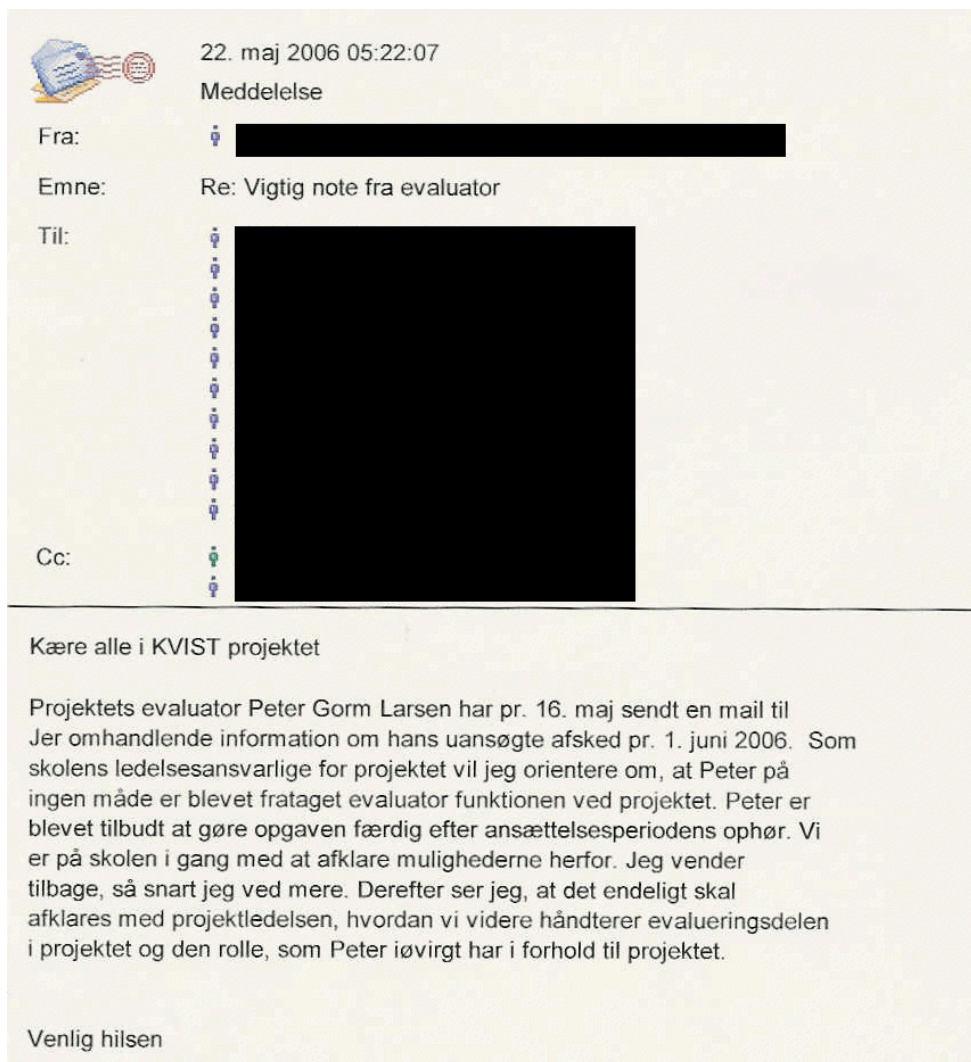
Dagene gik og jeg havde vanskeligt ved at acceptere at blive frakoblet de to store projekter. Der var også andre mindre projekter, som ikke betød så meget for mig. Min kone var i mod, men jeg begyndte at tænke på, at det måske slet ikke var så tosset at fortsætte med at være evaluator i de to projekter efter min ansættelse ophørte. Det var klart, at det ville blive hårdt psykisk, men projekterne var som sagt børn for mig.

Jeg begyndte at regne på, hvor mange timer jeg havde i de to projekter efter ophøret af min ansættelse per 1. oktober 2006. Fra projektansøgningerne og budgetter fra souschefen havde jeg nøjagtige timeantal i de forskellige måneder. I Diabetes-projektet blev det til 190 timer efter 1. oktober 2006. I TUP- projektet blev det til omkring 255 timer efter 1. oktober. Jeg satte en konsulenttime til 500 kr. plus moms. Det var den pris, jeg havde anvendt i flere år, når jeg havde foretaget konsulentarbejde i mit private firma. Med moms, men uden kørsel, blev det samlede beløb på omkring 310.000 kr. Lørdag den 20. maj 2006 sendte jeg mit forslag til skolelederen og den nye udviklingschef. Der var gået en arbejdsuge, og jeg var nu rede til at acceptere min afsked og arbejde frem til 1. oktober 2006. Herefter ville jeg fuldføre opgaven i mit firma for 310.000 kr. eksklusiv kørsel. Min kone fandt ideen dårlig. Hun mente ikke, at jeg skulle arbejde videre sammen med ledelsen. Årsagen var, at jeg gerne ville gennemføre projekterne. Jeg kunne ikke bare løbe fra ansvaret som evaluator, fordi jeg var sur over fyringen. Mange undervisere var på den ene eller anden måde afhængig af mit virke. Skolelederen svarede ikke på mailen med forslaget. Senere må den nye udviklingschef have kontaktet ham, da han skrev til mig, at han ikke havde modtaget noget forslag over mail. Han ville gerne have det tilsendt på ny. Det var ganske bevidst, at jeg havde sendt forslaget til dem begge, fordi jeg havde på fornemmelsen, at skolelederen sikkert ville holde mit udspil hemmeligt. For ham handlede det måske om at få mig ud af organisationen i en fart.

Den 23. maj mødtes jeg kort med skolelederen og udviklingschefen. Jeg foreslog to løsninger. Løsning nr. 1 var, at jeg ville køre en sag sammen med min fagforening omkring de fejl jeg mente der var blevet begået i min afskedigelse. Løsning nr. 2 var, at vi skulle glemme alt om de formelle fodfejl i afskedigelsen og evalueringsopgaverne ville blive overtaget af mit firma per 1. oktober 2006. Dette kunne skolelederen ikke acceptere. På trods af, at han i samtalen torsdag den 11. maj havde stillet mig i udsigt, at jeg kunne fortsætte på privat basis, var det nu ikke længere tilfældet. Måske var det heller ikke heldigt, at jeg havde kaldt ham for en inkompetent leder. Mit første

indskud på mødet var jo også, at jeg ikke ville overtage opgaverne i mit private firma. Mødet blev afsluttet uden nogen løsning på, hvad vi skulle gøre de næste fire måneder. Udviklingschefen havde skrevet ud til styregrupperne, at jeg på ingen måde var blevet frataget opgaven som evaluator.

Udviklingschefen havde sendt et brev ud til begge styregrupper den 22. maj 2006



For mig at se handlede det om, at skolelederen ikke havde orienteret sig i detaljen om, hvad jeg lavede på skolen. Han vidste ikke, hvor mange timer jeg havde i de eksternt finansierede projekter. Han havde næppe forestillet sig, at det ville komme til at koste skolen over 300.000 kr. at få evalueret projekterne færdige. Han havde måske end ikke talt med skolens udviklingschef om fyringen. Skolelederen var inde på, at jeg i de næste fire måneder skulle arbejde meget hurtigt med evalueringerne. Derefter skulle jeg overdrage arbejdet til en anden person. Problemet var bare, at evalueringerne af projekterne først startede, da jeg formelt skulle stoppe som projekt- og

udviklingskoordinator på skolen. På sin vis havde jeg ondt af skolelederen. Jeg vidste, at han ikke var detaljens mand. For ham handlede det bare om at få mig manøvreret ud af skolen.

## **Det startede så godt**

Jeg havde set jobannoncen i Jyllands-Posten. Projekt- og udviklingskoordinator var lige mig. Jeg havde som tidligere seminarielærer og tidligere konsulent på Danmarks Biblioteksskole arbejdet med projekter og udviklingsopgaver. Dog var der lige den hage ved jobbet, at det var på en social- og sundhedsskole. Just ikke en uddannelse, der havde stor prestige. Jeg forventede ikke at møde stor faglighed. Jeg var nok en smule snobbet i forhold til jobbet. Jeg var akademiker og var vant til at rejse rundt i hele Danmark som konsulent. Omvendt lå jobbet tæt på Thisted. Jeg havde næsten i et år været udenfor arbejdsmarkedet. Årsagen var, at jeg havde sagt mit job op som konsulent på Danmarks Biblioteksskole, da jeg ikke ville flytte til København. Kurserne kunne ikke længere finansiere mine fly og hotelophold. Jeg havde klaret mig igennem året ved dels at holde en række foredrag og kurser igennem mit private firma, og dels ved at modtage arbejdsløshedsunderstøttelse. Det var blevet klart for mig, at jeg ikke kunne leve af mit private konsulentfirma. I de første måneder havde jeg troet på mit firma. Jeg havde ligefrem udviklet et vældigt kursuskatalog på nettet og sendt et katalog ud til de store biblioteker. Men næsten ingen ringede. I desperation begyndte jeg at søge alle mulige jobs. Jeg var f.eks. til samtale i København omkring et job, hvor jeg et halvt år af gangen skulle arbejde på Thule-basen på Grønland. Arbejdet fik jeg ikke. Psykologen gad end ikke se mine medbragte eksamenspapirer. Jobbet var dog heller ikke særligt familievenligt, når man havde kone og tre børn. Jeg var også til samtale på en højskole nede ved den dansk-tyske grænse. Under samtalen fandt de ud af, at jeg bestemt ikke var national. Tværtimod. Jeg har mange gange fundet det pinligt at være dansker. Har skrevet en negativ artikel om Grundtvig. Har ofte overvejet at melde mig ud af foreningen Danmark.

Jeg fik jobbet på social- og sundhedsskolen. Faktisk var jeg lykkelig og inviterede hele familien ud at spise på Vilsund færgekro. Først skulle jeg aflønnes som en folkeskolelærer. Det fandt jeg ikke rimeligt, da jeg havde en lang akademisk uddannelse bag mig. På en eller anden måde kunne skolelederen ikke lide akademikere. De skulle i hvert fald ikke tro, at de var noget særligt. Alle var dog flinke og imødekommende. De mange kvindelige ansatte viste en udpræget grad af omsorg. Jeg fik kontor i et meget beskedent lokale. Systematisk gik jeg i gang med at læse om social- og sundhedsuddannelsen. Jeg læste evalueringsrapporter, avisudklip, love osv. Efter et par måneder var jeg inde i stoffet. Jeg skulle være koordinator for et stort praktik-projekt, som amtet havde bevilliget penge til. Det handlede om at forbedre kvaliteten af praktikken. Jeg skulle arbejde sammen med

dels en mandlig sygeplejerske og en kvindelig ergoterapeut. Set fra min side udviklede samarbejdet sig meget frugtbart. Jeg blev hurtig klar over, at mine fordomme blev gjort til skamme. De var begge meget dygtige. De havde læst metode litteratur og var mindst på højde med mig på trods af, at de ikke havde en samfundsvidenskabelig uddannelse. Sammen kom vi senere til at udgøre et kontorfællesskab. Jeg var tilfreds med min skæbne. Jeg var godt nok ikke længere universitetslærer, seminarielærer eller en smart konsulent i København, men jeg havde fundet nogle oprigtige, dygtige og gode kollegaer.

I de første måneder bad jeg om, at få lov til at komme ud og se, hvordan lærerne underviste. Også her kom mine fordomme til skamme. Eleverne var måske ikke alle lige boglige, men lærerne var alligevel i stand til at undervise på en ofte uovertruffen måde. Jeg havde set meget undervisning på universitetet og seminariet, der bestemt ikke levede om til den kvalitet, jeg så på social- og sundhedsskolen. Jeg mindedes nogle af de ældre lektors undervisning på seminariet. Det var nærmest katastrofalt. Samme lektorer, som ikke ville deltage i min lektorbedømmelse. Lærerne på social- og sundhedsskolen forekom velforbredte og flittige.

Jeg havde mange formelle og uformelle møder med ledelsen. Ofte kunne jeg sidde i timer og tale med souschefen. Hun var i bund og grund et sympatisk og intelligent menneske. En af mine første opgaver var, at få skolens lærerteams til at fungere. Opgaven var måske den første, hvor jeg kunne mærke, at skolelederen og jeg ikke havde samme opfattelse af, hvor meget indflydelse medarbejderne skulle have på deres hverdag. I forbindelse med min forberedelse til teamdage med skolens teams blev det klart for mig, at ledelsen ikke havde nogen klar ide med, hvorfor der var teams på skolen. Når jeg spurgte de forskellige ledelsespersoner om formålet med lærernes organisering i teams, fik jeg forskellige svar. Arrangementerne gik godt, men der var problemer under overfladen. Skolens øverste ledelse holdt til i Skive. Den var meget ambitiøs og kreativ. Det var mit indtryk, at ledelsen mente, ingen medarbejdere på skolen gjorde det godt nok. Der blev talt om undervisernes personlige og sociale kompetencer. Der skulle opstilles kompetenceprofiler af den enkelte medarbejder. For mig at se fungerede afdelingen specielt i Thisted ganske godt. Den daværende leder var måske lidt op i årerne, men på mig virkede det ligefrem som en fordel. Jeg kunne mærke, at der var et godt miljø blandt underviserne. Som projekt- og udviklingskoordinator kunne jeg faktisk ikke se, at Thisted-afdelingen var et problem i udviklingsmæssig forstand. På Thisted-afdelingen herskede der den ro, som der i den grad mangler på danske arbejdspladser i dag.

På Skiveafdelingen var personalet generelt yngre. Mange undervisere var meget ambitiøse og dygtige. Kombineret med den nærmest sygelige energiske souschef blev det lige frem farligt. Mange undervisere ville gerne skinne og blive ”opdaget” af ledelsen. I starten forekom det mig, at der ligefrem var kamp om at få lov til at deltage i udvalg, arbejdsgrupper og projekter. Med tiden ville folk brænde ud.

I det første år havde jeg ledelsens fortrolighed. Ledelsen var forhuppet på kompetenceprofiler. I de fortrolige samtaler blev medarbejderne konstant vurderet i forhold til f.eks. sociale kompetencer. Jeg gav aldrig direkte udtryk for det, men inderst inde var jeg imod sådanne kompetenceprofiler. Jeg forsøgte på bedste måde, at konstruere skemaerne til medarbejdersamtalerne sådan at de var humane og ikke krænkende. Jeg skrev en artikel om personlige kompetencer, som jeg sendte til ledelsen. Skolelederen blev vred. Artiklen skulle ikke diskuteres. Det var mit indtryk, at han ikke accepterede, at jeg skrev sådanne artikler i min arbejdstid. Artiklen handlede om tendensen til at vurdere elevernes personlige og sociale kompetencer. En af pointerne var følgende spørgsmål: Hvem har så gode personlige og sociale kompetencer, at de kan tillade sig at vurdere andres personlige og sociale kompetencer?

Ledelsen brugte meget tid på to mandlige kollegaer, som de ikke mente levede op til de nødvendige personlige og sociale kompetencer, hvis man skulle være underviser på en social- og sundhedsskole. Den ene var ikke social nok. Han foretrak sin familie og forsøgte at holde sig uden for sladder og fedteriet. Den anden havde en forkert offentlig fremtræden. Han kunne have daggamle skægstubbe og komme i en T-shirt. Begge undervisere var ellers fagligt dygtige og gode til at undervise. Jeg var uenig i ledelsens vurdering. De gik over stregen. Den ene af medarbejderne blev senere tvunget til at tage sin egen afsked. Den anden blev udsat for konstant pres fra ledelsen. Værre blev det, da vi begyndte at arbejde med personalets sundhed. Jeg var en del af det og fortryder det den dag i dag. Jeg udformede spørgeskemaer og generede statistik over personalets sundhed. Det handlede om vægt, rygning og motion. For mig at se nærmede ledelsen sig det racistiske i forhold til nogle medarbejders fysiske udseende. Der blev ofte talt om fede undervisere eller fede kvinder, som var eksterne personer skolen havde en eller anden tilknytning til. De blev hånet og karikeret på de lukkede møder. Jeg havde svært ved at acceptere det, men jeg sagde ikke noget. For mig at se tilkom det ikke en skoles ledelse i den grad at blande sig i undervisernes udseende og hele livsstil. Slanke mennesker er ikke bedre eller værre end tykke

mennesker. Rygere har samme værdi som ikke rygere. Der var tale om sundhedsfascisme. Langsomt og roligt kom jeg i et modsætningsforhold til skolens ledelse. Det blev ikke bedre af, at jeg begyndte at deltage i underviserne efteruddannelseskurser eller arbejdede som intern evaluator af ledelsens projekter.

## **Intern evaluator**

Jeg havde som konsulent på Danmarks Biblioteksskole evalueret et biblioteksprojekt i Ringsted. Evaluering havde min store interesse og der viste sig snart evalueringsopgaver på skolen. Den første opgave var et stort evalueringsprojekt, hvor Danmarks Erhvervspædagogiske læreruddannelse (DEL) skulle evaluere en ny lovgivning i forhold til social- og sundhedsuddannelserne. DEL havde fået opgaven af undervisningsministeriet. Årsagen var at Lov om grundlæggende social- og sundhedsuddannelser af 2001 skulle tages op til revision i folketingsåret 2005-06. I evalueringen skulle der indgå selvevaluering. Min rolle var, at jeg skulle være koordinator for processen for hhv. social- og sundhedsskolen i Vejle Amt, Ringkøbing Amt og Viborg Amt. Min skoleleder var formand for bestyrelsen for samtlige skoleledere for social- og sundhedsskolerne i Danmark. Mit indtryk var, at skolelederne på landsplan var meget imod at skulle evalueres. Ikke mindst mente de, at DEL ikke var de rigtige til at løse opgaven for undervisningsministeriet.

Som koordinator havde jeg et indledende møde med de skoleledere, hvis skoler jeg havde ansvaret for den 21. august 2003 i Herning. De var kun interesseret i en minimumsevaluering. Der skulle anvendes så få timer som muligt på arbejdet. Efter jeg havde mødt repræsentanterne fra DEL og læst mig ind på evalueringskonceptet, kunne jeg kun tilslutte mig ledernes holdning. Det virkede meget løst og uprofessionelt. Det var ikke klart, hvad der præcist skulle evalueres på og hvordan. DEL havde også en ide om, at der skulle foretages en kulturanalyse. Skolerne fik dog udstukket nogle temaer de i særlig grad skulle beskæftige sig med. Processen synes vigtigst, og DEL havde en tro på at selvevalueringen kunne skabe udvikling på skolerne. Men hvilken udvikling? Jeg havde vanskeligt ved at se, hvordan resultaterne fra de mange skoler skulle kunne skrives sammen til en rapport. Hvordan skulle politikerne kunne anvende det? Det var op til os selv, hvilke metoder vi ville anvende i forhold til evalueringen af den nye lovgivning. Med min samfundsvidenskabelige baggrund har jeg den dag i dag svært ved at se, hvordan en sådan evaluering kan retfærdiggøres. Hvorfor skal skatteyderne finansiere noget så løst? Da vi kom hjem fra mødet den 21. august 2003, var jeg enig med min skoleleder. Der skulle bare produceres noget stof så billigt i timer som muligt. En ung underviser på skolen blev udnævnt til projektleder. Hun fik til opgave at finde ud af, hvad lærerne mente om den nye lov i forhold til et givet tema. Projektlederne på de tre skoler fik skrevet rapporterne og sendt dem til mig. På skolerne havde man anvendt forskellige metoder. Nogle havde foretaget interviews og andre små spørgeskemaer. På min egen skole var det blot et par møder

blandt et udsnit af undervisere. Jeg fik skrevet rapporten og sendte den til DEL i København. I forbindelse med rapporten oplevede jeg, at min nærmeste chef forsøgte at blande sig i, hvad jeg skrev. Da hun var min nærmeste leder, var det vanskeligt for mig at fortælle hende, at jeg skrev på baggrund af et materiale med synspunkter fremskaffet af undervisere på skolerne i tre amter. At det var upassende, at hun gik ind og kommenterede rapporten i detaljen. Jeg efterkom ikke hendes rettelser, men lod i stedet mig styre af de kommentarer projektlederne havde. De øverste skoleledere blandede sig ikke i den endelige rapport.

På skolen manglede vi at evaluere et andet tema. Skolelederen bestemte, at jeg bare skulle skrive noget uden at involvere underviserne. Sammen kunne vi så rette til. Denne rapport fremstod som om den byggede på undervisernes iagttagelser, men i virkeligheden var det mine og skolelederens.

Desværre var den politiske proces gået i gang før DEL's endelige evalueringsrapport til undervisningsministeriet var blevet færdig. Loven skulle ændres igen. Der blev ikke taget hensyn til det store evalueringsarbejde, der allerede var i gang i forhold til loven. Det forekom mærkeligt, at det politiske system i Danmark kunne være så irrationelt. Lov om ændring af lov om grundlæggende social- og sundhedsuddannelser blev ændret den 9. juni 2004 af undervisningsminister Ulla Tørnæs. Min rapport var færdig den 3. marts 2004. DEL's rapport var færdig engang i løbet af 2004, da de af fornuftige grunde ikke har dateret rapporten, da det var senere end den 9. juni 2004, hvor loven blev ændret. Rapporten havde titlen "*Evaluering af reformen af de grundlæggende social- og sundhedsuddannelser*" udarbejdet af Lektor Albert Astrup Christensen (DEL), Lektor Ole Dibbern Andersen (DEL), Martin Eggert Hansen (Teknologisk Institut), Signe Rønn Sørensen (Teknologisk Institut). Selvevalueringen var ubrugelig. Set i bakspejlet var det måske godt at politikerne i deres lovgivningsarbejde så bort fra den rapport, der var undervejs. Da vi endelig modtog udkastet fra DEL til den endelige rapport, var min opgave bl.a. at komme med bemærkninger. Jeg anvendte min samfundsfaglige viden og fandt forskellige ting i rapporten, der kunne være bedre. Som koordinator var jeg flere gange i København, hvor DEL skulle fortælle os koordinatore og projektledere om, hvordan man evaluerede. Det faglige indhold var så tyndt, at det skreg til himlen. Toppen var, da vi rejste til København for at lege akvarium!

Konklusionen fra rapporten ”Evalueringsformer i Social- og Sundhedsuddannelserne, Selvevaluering af SOSU-reformen med vægt på evalueringsformer udført af skolerne i Vejle Amt, Ringkøbing Amt og Viborg Amt, 2003-2004”

**7.0. Konklusion**

Det kan konkluderes, at de tre amter ser en række fælles problemer i lovgrundlaget for de grundlæggende social- og sundhedsuddannelser. Der er for mange mål. De er ikke klare og derfor vanskelige at arbejde med for elever og lærere. Det kan konkluderes, at de tre amter ser et vanskeligt dilemma mellem lovgivningens fokus på både tematisk, tværfagligt og helhedsorienteret undervisning, og lovgivningens fokus på mange fagmål. Det gør både planlægning, gennemførelse og evaluering af undervisningen på skolerne vanskelig.

Det kan konkluderes, at skolerne ser et dilemma ved de mange mål og ydre krav i lovgivningen, samtidig med at lovgivningen fastslår, at der skal tages hensyn til den enkelte elevs forudsætninger, egen læreproces og evne til at selvevaluere. Det kan konkluderes, at underviserne på skolerne synes at mangle tid, hvis de skal honorere lovgivningens krav til løbende og afsluttende evaluering. Det kan konkluderes, at skolerne er usikre på hvordan de skal evaluere elevernes personlige kompetencer.

Afslutningsvis skal det gentages fra indledningen, at fokus i koordinators rapport har været på problemer i lovgivningen, og ikke på hvad der fungerer godt. Forsigtigt synes man således at kunne konkludere, at det der ikke nævnes som et problem, sandsynligvis fungerer tilfredsstillende.

Endelig skal det igen bemærkes, at baggrunden for konklusionerne er rapporter som ikke lever op til videnskabelige krav om begrebsafklaring, definitioner af variable og repræsentativitet. Det kan således ikke udelukkes, at det er særlige stærke lærergrupper, faggrupper eller lærerpersonligheder, der har fået deres synspunkter igennem. At amterne peger på samme problemområder er næppe nogen overraskelse, da både ledere og lærere taler og arbejder sammen på tværs af amterne. Endelig er det en mangel, at der ikke er foretaget en teoretisk pædagogisk analyse af, hvilke pædagogiske teorifragmenter, der ligger bag identifikationer af problemer og forslag til visioner.

Koordinator  
Peter Gorm Larsen  
2. marts 2004.

I min tid på skolen gennemførte vi en række AMU-projekter støttet af undervisningsministeriet. Projekterne lignede hinanden. Det mindede mere om en konstant finansieringskilde til at foretage sig ting, der lå ud over almindelig undervisning. Det var svært for mig at se, hvordan projektmidlerne blev tildelt de forskellige social- og sundhedsskoler i Danmark. Givet var det, at det ud over skrivningen af projektansøgninger handlede om et spil mellem folk i undervisningsministeriet, EPOS (Efteruddannelsesudvalget for det pædagogiske område og for social- og sundhedsområdet) og ledelserne rundt om på skolerne. Jeg havde været vant til, at ideen og projektansøgningen var det vigtigste, hvis man skulle have midler til et udviklingsarbejde. At det handlede om en konkurrence mellem ideer og projekter. Sådan var det, da Aalborg Seminarium fik tildelt midler fra Novo Nordisk, og da jeg og andre fik midler fra det Digitale Nordjylland. Ansøgninger som jeg havde været med til at skrive. På Social- og Sundhedsskolen kom jeg som projekt- og udviklingskoordinator aldrig til selv at forfatte en projektansøgning. Der var navne og relationer, der skulle plejes, hvis pengene skulle komme hjem til skolen. Sousedefen havde venner i København. Det blev til omfavnelser og ført pen. Det handlede især om et såkaldt AMU-hjerte.

Embedsmænd i undervisningsministeriet skiltede med, at de havde dette AMU-hjerte. Det virkede som en hel lille familie. Alle kendte hinanden og mødtes hyppigt til diverse konferencer.

Jeg startede som referent og koordinator for en styregruppe i et AMU-projekt. Evaluatoren var en ph.d.-studerende fra Aalborg Universitet. Han havde tidligere evalueret et IT AMU-projekt. Han havde kontakter til EPOS i København. Flink og loyal, det var han. Jeg fandt, at kvaliteten af projekterne og evalueringerne kunne være bedre. Langt hen ad vejen accepterede jeg dette. Jeg var ikke ansat på et universitet med forskning, men på en social- og sundhedsskole i provinsen. Mange af de ideer og begreber jeg havde arbejdet med som universitetslærer og seminarieadjunkt var først nu kommet ind i AMU-systemet og ud på skolerne. Styregruppemøderne var tamme. Generelt var det altid de samme pæne og søde damer skolen anvendte i styregrupperne. Normalt var undervisere og elever/ kursister ikke repræsenteret i styregrupperne. Noget jeg anså for at være et problem.

Evaluatoren fra Aalborg Universitet var legendarisk i forhold til enten at komme for sent eller glemme styregruppemøder. Konsekvent overholdt han ikke deadlines. Jeg havde svært ved at acceptere, at han skulle have omkring 150.000 kr. for denne service. Da jeg, som konsulent havde erfaring i at indgå kontrakter, havde jeg flere gange sagt til souschefen, at skolen burde indgå en formel kontrakt, hvor en del af beløbet blev tilbageholdt indtil den endelige evalueringsrapport var færdig og godkendt. Jeg lånte hende en bog om brug af konsulenter i det offentlige. Midt i evalueringsforløbet tog evaluator en måned til Thailand. Evalueringen var dog ok, men tilfredse var vi ikke. Det betød dog ikke så meget, da ingen udover souschefen og jeg læste rapporten på omkring 100 sider. Projektlederen og de deltagende undervisere mente ikke, at de havde fået timer til at læse evalueringen af deres projekt! Jeg fandt det utilstedeligt at køre projekter finansieret af skatteyderne, hvor deltagerne end ikke læser evalueringsrapporten. Det var vanskeligt at tale om, at skolen var den lærende organisation, som ledelsen ønskede. Topstyringen af skolernes projekter betød, at der ikke var et projektejerskab og engagement blandt projektlederen og undviserne. Der var projektledede. Dybest set var undviserne ikke interesseret i nyudvikling igennem projekterne. Mange undvisere ønskede at gøre det, de gjorde sidste år. Det var også godt nok, da de som udgangspunkt var dygtige og gode undvisere. Ledelsen havde en vision om, at undviserne skulle kompetenceudvikles igennem deltagelse i projekter. Jeg var af den opfattelse, at det primært handlede om at udvikle interessante projekter med en nyhedsværdi.

Evaluatoren fra Aalborg fik spredt olie på vandene. Souschefen blev inviteret til at skrive en artikel sammen med evaluatoren i en lærebog om pædagogik.

I samme periode var jeg i privatregi blevet evaluator på et biblioteksprojekt på Fyn med titlen Det reflektive læringsmiljø. Social- og Sundhedsskolen var i den anledning storsindet. Jeg fik den nødvendige frihed til min private evaluerings- og foredragsvirksomhed. Ledelsen skønnede, at det kom skolen til gavn. Det betød, at jeg hurtigt blev den person på skolen, som skulle evaluere alle ledelsens projekter.

Året efter blev et nyt stort AMU-projekt sat i gang på skolen. Projektansøgningen var på ingen måde velskrevet, men dog forhandlet igennem med kontakter i København. Et stort beløb blev bevilliget fra Undervisningsministeriet. Der var ingen umiddelbar kobling til det forrige AMU-projekt. Det var også vanskeligt, da underviserne jo ikke havde læst evalueringen fra det forrige projekt. Det var stort set de samme stjerneundervisere, der deltog i det nye projekt. Jeg blev evaluator på projektet. Jeg foretog observationer og gennemførte en række interviews af undervisere og ledere ude fra praksis. Jeg interviewede også souschefen, som havde skrevet projektansøgningen. Interviewsituationen var vanskelig og unaturlig.

Evalueringen var måske for grundig og for akademisk. Samtlige interviews blev båndet, udskrevet og analyseret. Det krævede meget af min tid. Det var ikke altid ledelsen kunne forstå, at det tog tid at evaluere projekter. Efterhånden blev det klart for mig, at evalueringens konklusioner ikke ville falde i ledelsens smag. For ledelsen var det vigtigt, at alt så ordentligt, pænt og rent ud. Social- og sundhedsskoler led af et underdogs syndrom. Man ville gerne være lige så gode som sygeplejeskoler. I perioden jeg arbejdede på evalueringen, blev det vigtig for ledelsen, at jeg skulle fastansættes på skolen. Noget der aldrig havde været talt om. En toårig ansættelse var nok for mig. Samtidig fik jeg et hemmeligt engangsbeløb på 15.000 kr. Årsagen var, at jeg som projektleder for en sundhedsgruppe, havde arbejdet effektivt og sat meget i gang. De to andre medlemmer af gruppen fik 10.000 kr.! Alt foregik i hemmelighed. Senere skulle jeg være med til at evaluere et sundhedsprojekt, hvor jeg selv var projektleder! I første omgang afslog jeg begge tilbud. I længden ønskede jeg ikke, at være ansat på en social- og sundhedsskole. Jeg vurderede, at jeg efter et par år ville have udspillet min rolle i organisationen. Jeg brød mig ikke om at modtage et fedterøvstillæg.

Noget jeg også måtte døje med på biblioteksskolen. Jeg har svært ved at acceptere, at man skal have sådanne tillæg. Ikke mindst fordi det er noget der aftales med tillidsmanden på arbejdspladen. Hvorfor skal tillidsmanden være den, der medvirker til at give individuelle tillæg til særlige medarbejdere? Hvor er det solidariske princip? Som udtryk for menneskelig svaghed og forfængelighed modtog jeg bonusen. Jeg accepterede at blive fastansat som projekt- og udviklingskoordinator. Fastansættelsen betød, at jeg og min familie gik i gang med at planlægge at få en større bolig. Men under sommeren i 2005 blev det stadig klart for mig, at konklusionerne i evalueringsrapporten ville give mig problemer. Jeg tegnede en privat arbejdsløshedsforsikring.

Konklusioner fra "Evaluering af TUP-projekt nr. 106689. Dilemmaer ved praksisnær kompetenceudvikling. En analyse af lærerrollen og formel bedømmelse af kompetencer på AMU-kurser indenfor social- og sundhedsområdet med vægt på praksisnær kompetenceudvikling. Den 15. august 2005".

#### **6.0. Sammenfatning af hele undersøgelsen**

Det har ikke været muligt entydigt at påpege en ny lærerrolle i de ni AMU-kurser. I forhold til planlægningen af kurserne synes underviserne stort set at gøre det, som de plejer at gøre. Dialogen med praksis har været lille eller fraværende set fra underviserens side i det konkrete projekt. På skolens ledelsesniveau har der været kontakter til praksis. Dette er i overensstemmelse med, hvad de interviewede ledere ønsker ude i praksis.

Underviserne har stort set gennemført kurserne, som de plejer at gennemføre kurserne. Det fungerer, og samtlige kursusevalueringerne er meget flotte.

Som noget nyt skulle underviserne foretage en formel bedømmelse af kursisterne, og kursisterne kunne vælge, om de ville have en sådan formel bedømmelse. Rent juridisk er det næppe muligt at deltage i et AMU-kursus med løngodtgørelse og så frabede sig en bedømmelse. Der er lidt uenighed blandt underviserne, om der er tale om en ny lærerrolle i forhold til bedømmelsen på kurserne. Som erfarne undervisere er de vant til at bedømme, men faktum er, at mange af underviserne er usikre på at foretage en formel bedømmelse på AMU-kurserne. Især fordi nogle af kurserne er meget korte. Underviserne havner i en række dilemmaer, som kan sammenfattes i nogle diskurser, der støder sammen.

Ekspertdiskursen, hvor der ikke er noget problem i at stille sig op som offentlig ansat faglig dommer og give en bedømmelse af nogle kursister ude fra praksis. En omsorgsdiskurs, hvor man tager udgangspunkt i kursisten, og næsten føler sig i familie med kursisten. Her ønsker man ikke at kontrollere og bedømme, men snarere at give kursisten et råd med på vejen, som en tante eller onkel kan gøre det. Måske kan det forklare, hvorfor dumpeprocenten er uendelig lille, og mange undervisere har fravalgt ekstern censur. Endelig er der en købmandsdiskurs, hvor det handler om at sælge kurser. Her er målet tilfredse kursister og kunden er kongen. Der skal tjenes penge, og det handler om stillinger. Her vil det for underviserne være vanskeligt at dumpe kunderne (kursisterne).

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at de fleste kursister gerne vil bedømmes. De efterspørger anerkendelse i form af en bedømmelse fra en faglig person, Det vil sige en person, der følger ekspertdiskursen. Der opstår et ejendommeligt dilemma mellem kursisters efterspørgsel efter bedømmelse (anerkendelse), og nogle underviseres angst for at bedømme. Omsorgsdiskursen hos nogle undervisere er sandsynligvis anakronistisk i forhold til mange kursister og deres lederes præferencer. Det skal understreges, at samme underviser sagtens kan svinge mellem de forskellige diskurser. Ingen af underviserne vælger diskurserne i rendyrket form.

Som underviser i et hyperkomplekst samfund (Qvortrup 2004), skal man ikke bekæmpe de forskellige diskurser og dilemmaer, men snarere forsøge at reflektere over dem, og leve med dem.

Der er ikke tale om nogen ny lærerrolle i forhold til implementeringsdelen, da underviserne intet har gjort i forhold til praksis. Heraf synes man forsigtigt at kunne tolke, at mange af underviserne ikke er klar til at arbejde som konsulenter ude i praksis. Rammerne, f.eks. økonomi og tid, kan have været en hindring for implementeringsdelen. På den anden side, ønsker de fleste ledere heller ikke, at underviserne skal blande sig i, hvordan kursisterne skal implementere det, de har lært på kurserne hjemme i deres organisationer. Det er en ledelsesopgave. Lederne finder generelt ikke underviserne faglig kompetente til at være konsulenter. De fleste ledere mener, at de eller deres medarbejdere selv er eksperterne. Det skinner igennem hos de fleste ledere, at underviserne kun skal tage sig af undervisningen af det grundlæggende sundhedspersonale.

Mange undervisere giver udtryk for, at de ønsker en sådan ny mere aktiv lærerrolle, hvor praksis, især i planlægningen, bliver inddraget noget mere. Flere undervisere vil gerne påtage sig en konsulentrolle i forhold til praksis.

Det er ganske entydigt, at alle undervisere har bestræbt sig på at gøre kurserne praksisnære, og det synes i udpræget grad at lykkes. Kursusevalueringerne er, som tidligere nævnt, meget flotte, og de interviewede ledere har kun flotte ord til kurserne og til underviserne. Underviserne synes at benytte sig mere eller mindre eksplicit af problembaseret læring. Denne pædagogiske tilgang synes meget anvendelig i forhold til praksisnær kompetenceudvikling. Det kan dog undre, at underviserne selv fokuserer meget på det praksisnære, men ikke selv tør blande sig i praksis. Alle undslår sig med at komme med løsninger på konkrete problemer ude i praksis. Har underviseren så en viden om praksis? Måske er det fordi, at de er gode proceskonsulenter, der ikke kommer med løsninger?

Sammenfattende kan man sige, at undervisernes habitat er klasserummet. Det er her, de lever og virker. De har i projektet kun i beskedent omfang bevæget sig uden for dette territorium, og de har kun i beskedent omfang lukket andre ind, f.eks. eksterne censorer og konsulenter.

Noget tyder på, at de ude i praksis også lever i deres eget habitat. En underviser skrev ud til 21 kursister og fik svar fra 5! Lederne betragter implementeringen, og hvad der foregår ude i praksis som deres eget private territorium. Generelt synes der ikke at være en klar kobling mellem organisationsudviklingen ude på arbejdspladserne, og så det at medarbejderne bliver sendt på et af de ni AMU-kurser. Sammenhængen er i hvert fald ikke klar for underviserne eller evaluatoren.

Evaluatoren skønner ikke, at implementeringsdelen er løst ved at underviserne og skolen lægger byrderne over på de enkelte kortuddannede kursister og siger, at det er kursistens eget ansvar selv at gå hjem og få det lærte implementeret i organisationen. Der er tale om et grundlæggende plejepersonale, som er nederst i hierarkiet.

Man kan omvendt sige, i forhold til projektet, at det at lærerrollen er kommet på dagsordenen, har tvunget underviserne til at forholde sig til deres rolle, ikke mindst i de lange interview. På den måde har projektet skabt refleksion og bragt tvivl om lærerrollen. Det vil måske være et første skridt til udviklingen af en lærerrolle, hvor man bevæger sig ud af habitatet.

I forhold til definitionen af lærerrolle, kan man sige, at der rent faktisk er tale om en ny lærerrolle, i og med at omgivelserne (AMU-systemet og udviklings- og kursusleder) har nye forventninger til underviserne, men underviserne bare ikke har opfattet de nye forventninger.

Man kan spørge, hvor meget nyt er der i en lærerrolle, hvor det handler om, at nogle undervisere, som eksperter (lektor Blomme) skal til at kontrollere og bedømme nogle elever efter nogle formelle mål? Er det ikke den gamle klassiske lærerrolle vi kender fra Det forsømte forår?

I overensstemmelse med den postmodernistiske tankegang vil, eller kan, evaluator ikke komme med anbefalinger til fremtidige handlingstiltag på skolen eller i AMU-systemet. Hensigten har været at afdække dilemmaer og diskurser mere end at forholde sig til, hvad der er rigtigt eller forkert.

Evaluator mener således, at der i nærværende rapport er indgået en ”*evaluering af formål og mål i projektet, hvor der vil blive lagt vægt på evaluering af krav til de nye lærerroller (proceskonsulentfunktion) og forhold der vedrører løbende evaluering i kombination med formel afsluttende bedømmelse*” (Uddybende beskrivelse af projektets indhold, 2004:5).

August 2005

Cand. Scient. Pol.

Peter Gorm Larsen

Projekt- og udviklingskoordinator

Da souschefen modtog rapporten med konklusionerne, blev hun rasende. Hun begyndte resolut at rette til og skrive om i sammenfatningen af hele undersøgelsen. Det var jo hendes projekt! Som intern evaluator oplevede jeg det flere gange. Jeg gjorde det klart for souschefen, at hun alene ikke havde mandat til at komme med rettelser på trods af, at hun var min chef. Jeg krævede, at styregruppen først skulle forholde sig til rapporten. Her var der eksterne repræsentanter fra amt, plejehjem og EPOS. I øvrigt ville jeg som evaluator også gerne vide, hvad de deltagende undervisere mente om rapporten. Som tidligere nævnt, var de ikke repræsenteret i styregruppen. Vi udviklede en løsning som betød, at souschefen altid fik lov til at skrive et forord i evalueringsrapporterne. På den måde kunne hun komme til orde.

Styregruppen og projektlederen var generelt tilfredse med evalueringsrapporten ”*Dilemmaer ved praksisnær kompetenceudvikling*”. Styregruppemødet var dog præget af, at souschefen stadig ville have skrevet konklusioner om i rapporten. På en konference arrangeret af EPOS på Fyn, fremlagde jeg rapporten på en workshop. Deltagerne syntes det var interessant. Mange var enige i mine betragtninger. Der var dog også personer med meget store AMU-hjerner fra undervisningsministeriet og EPOS som indirekte gav udtryk for, at det ikke var sådan, man evaluerede AMU-projekter. Projekter skulle gerne være en succes. Noget jeg i den grad også har oplevet på de årlige FOU konferencer (Forsøgs- og Udviklingskonferencer) afholdt af undervisningsministeriet. Konferencerne nærmer sig det kedsommelige. Man hører om det ene hurra-projekt efter det andet. I arrigskab skrev jeg en artikel med titlen ”*Forsøgs- og*

udviklingsarbejde i offentlige organisationer". Jeg fik en redaktør til at lægge artiklen op på en af undervisningsministeriets elektroniske konferencer for undervisere. Der gik et par måneder, hvor man under FOU projekter kunne læse artiklen. Pludselig blev artiklen kommenteret negativt og til sidst blev den fjernet fra den elektroniske konference om forsøgs- og udviklingsarbejde.

Souschefens forord til *Evaluering af TUP-projekt nr. 106689. Dilemmaer ved praksisnær kompetenceudvikling. En analyse af lærerrollen og formel bedømmelse af kompetencer på AMU-kurser indenfor social- og sundhedsområdet med vægt på praksisnær kompetenceudvikling. Den 15. august 2005*".

#### Forord

Social- og Sundhedsskolen, Viborg Amt har i samarbejde med amtslige og kommunale institutioner gennemført et udviklingsprojekt omkring de krav, der stilles til lærerne og lærerrollen i praksisnære kompetenceudviklingsforløb indenfor AMU-uddannelserne. Desuden havde projektet det formål at få erfaringer med valgfrie formelle bedømmelsesformer i korte praksisnære AMU-uddannelser.

Skolen har erfaret at projektsøgningen var meget ambitiøs. Erfaringerne med krav til lærerrollen i praksisnære kompetenceudviklingsforløb i forhold til både planlægning, gennemførelse, evaluering og implementering har været meget omfattende, når der samtidig skulle gøres erfaringer med valgfrie formelle bedømmelsesformer. Det fremgår også af evalueringsrapporten.

Evalueringen er foretaget med udgangspunkt i såvel kvalitative som kvantitative metoder. Disse metoder er beskrevet i evalueringsmaterialet. Evaluator har under projektførelsen og i forbindelse med rapporten sat sig ind i relevant litteratur på området. Det fremgår også af litteraturlisten bag i rapporten. Det samlede evalueringsmateriale er ikke medtaget som bilag, men kan rekvireres ved henvendelse til evaluator: cand. scient. pol. Peter Gorm Larsen.

Der har altid været tilknyttet bedømmelse i AMU-uddannelserne. Beviset har haft lignende ordlyd "Deltageren har med tilfredsstillende resultat gennemført arbejdsmarkedsuddannelsen XX". Anerkendelsen af AMU-beviset og dermed den værdi bedømmelsen er blevet tillagt har været meget varieret. I mange sammenhænge er beviset blevet tillagt en status som deltagelsesbevis. Evalueringen viser klart, hvordan deltagerne forholder sig til mere formelle bedømmelsesformer og deres holdning til valgfriheden. Den overvejende del af deltagerne er meget positiv overfor valgfri formel bedømmelse, hvilket dokumenteres i rapporten.

Det har vist sig at være meget vanskeligt at konkludere og komme med anbefalinger på baggrund af evalueringsmaterialet omkring de krav der stilles til den ændrede lærerrolle. Gennem projektet er det vores erfaring, at der i projektets planlægningsfase skulle have været større fokus på, hvordan vi definerer lærerrollen og hvad den enkelte forstår ved dette. De deltagende læreres individuelle subjektive forståelse af krav til lærerrollen er synlige i evalueringsrapporten. Vi kunne med fordel have brugt mere tid på fælles at definere, hvad der kendetegner den traditionelle lærerrolle, definere krav til lærerrollen i praksisnære forløb og ikke mindst krav til proceskonsulentrollen.

Styregruppen, som består af repræsentanter fra virksomhederne, ledelse og lærer på skolen, evaluator og EPOS, har besluttet at udarbejde en mindre artikel. Styregruppen vil komme med gruppens konklusioner og anbefalinger i forhold til projektdeltagelsen på baggrund af evalueringsrapporten og arbejdet i gruppen. Denne artikel udkommer i efteråret 2005.

Projektets gennemførelse har været præget af positiv energi og engagement fra alle deltagere i projektet. Som leder af skolens Kursus- og Udviklingsafdeling vil jeg benytte lejligheden til at sige TAK for indsatsen og for et rigtig godt samarbejde med alle aktører i projektet.

Tiden gik. Underviserne på skolen måtte åbenbart ikke se eller høre min udlægning af evalueringen omkring ”*Dilemmaer ved praksisnær kompetenceudvikling*”. Eller var det fordi, de bare ikke gad jævnfør den tidligere omtalte evaluering foretaget af en forsker fra Aalborg Universitet? Min evalueringsrapport var færdig i august måned 2005. Først i slutningen af februar måned 2006 måtte nogle få udvalgte undervisere høre om evalueringen en sen eftermiddag. De havde hele dagen været på kursus hos souschefen. Det havde taget næsten et års arbejde for mig at gennemføre evalueringen. Hele projektet var støttet af midler fra undervisningsministeriet.

Konstruktionen med en intern evaluator var en dårlig ide. Jeg kom konstant i modsætning til souschefen, som udviklede projekterne. I forbindelse med evaluering af projektet ”*Sundhedsfremmende og forebyggende indsats i relation til skole- og praktikforløb i de grundlæggende social- og sundhedsuddannelser*” gav souschefen udtryk for, at skolen ikke kunne holde til mere. Skolelederen kunne ikke forstå, hvorfor jeg ikke kørte over på Mors og talte med en navngiven person han havde talt med, da personen var meget positiv overfor projektet. Jeg måtte fortælle skolelederen, at jeg arbejdede systematisk og samfundsvidenskabeligt. Jeg kunne derfor ikke vælge mine interviewpersoner ud efter, hvem han lige havde talt med. Rapporten var skrevet færdig og evalueringsdesignet var derfor besluttet for længst. Projektet var støttet med 180.000 kr. af Sundhedsstyrelsen. Evalueringen tog udgangspunkt i, at skolen havde oprettet et særligt sundhedshold af social- og sundhedshjælpere. Der var andre hold, der ikke skulle deltage i projektet. Jeg var selv evaluator og projektleder! Jeg foretog spørgeskemaundersøgelser, da holdene startede, og da de sluttede på skolen. Desværre viste analyserne ingen effekt på sundhedsholdet, når det handlede om vægttab, rygning og motion. Underviserne og jeg var meget bekymrede for resultatet. Jeg syntes, at projektet var godt. Underviserne havde gjort en stor indsats. De var dygtige, engagerede og gode samarbejdspartnere. Som projektleder og evaluator var jeg oprigtig ked af det. Konklusionerne i rapporten blev meget forsigtige. Sundhedsholdet havde modtaget tilbud om rygestop-kurser. Underviserne insisterede på, at jeg skrev, at der periodevis havde været rygestop. Minutiøst og linie for linie gennemgik jeg hele rapporten med underviserne. Processen var god. Men souschefen brød sig aldeles ikke op konklusionerne. Jeg havde dog virkeligt forsøgt at skjule sætningen ”*den kvantitative analyse i kapitel 6, synes dog ikke at indikere, at projektet har medført direkte målbare adfærdsændringer hos eleverne*”. Som sædvanlig fik hun et forord, hvor hun bl.a. skrev, at spørgeskemaundersøgelsen ikke sagde noget om, at projektet levede om til succeskriterierne. Som projektleder og evaluator nåede jeg aldrig at præsentere rapporten for

hverken styregruppen eller de mange undervisere på skolen. Dette på trods af, at skolen havde arbejdet med sundhed i flere år og havde udviklet en sundhedspolitik. Men Sundhedsstyrelsen fik deres rapport.

Konklusioner i ”Evaluering af projektet: Sundhedsfremmende og forebyggende indsats i relation til skole- og praktikforløb i de grundlæggende social- og sundhedsuddannelser”, den 10. marts 2006.

### 7.1. Konklusioner

Statusrapporterne i kapitel 4 og gruppeinterviewene i kapitel 5 dokumenterer, at de aktiviteter, der er beskrevet i projektansøgningen, er blevet igangsat og gennemført. Der er sket en opprioritering af social- og sundhedshjælperelevernes trivsel på arbejdspladsen (skole og praktikforløb) gennem en kvalificeret sundhedsfremmende og forebyggende indsats med udgangspunkt i elevernes personlige sundhedsprofiler (Projektansøgning 2004).

De gennemførte aktiviteter har øget elevernes viden i forhold til trivsels- og sundhedsfremmende faktorer i forhold til social- og sundhedsarbejdet. Både statusrapporterne og gruppeinterviewene antyder dette. Elevernes personlige kompetencer i forhold til eget arbejdsmiljø er blevet styrket gennem arbejdet med personlig sundhedsprofil. Statusrapporterne og gruppeinterviewene viser, at arbejdet med den personlige sundhedsprofil er blevet opfattet som en succes af elever og de pædagogiske projektledere.

Statusrapporterne og gruppeinterviewene dokumenterer, at alle elever forholder sig aktivt til egen sundhed og livsstil, herunder kost og vægt, rygning, motion, alkohol, stress og arbejdsmiljø. Gruppeinterviewene, og i særlig grad den kvantitative analyse i kapitel 6, synes dog ikke at indikere, at projektet har medført direkte målbare adfærdssændringer hos eleverne.

Statusrapporterne indikerer, at der er sket en faglig opkvalificering af undervisere og praktikvejledere i relation til undervisning og vejledning inden for området. Kurset omkring sundhedsprofiler for undervisere fik en meget fin evaluering herunder også af undervisere fra andre social- og sundhedsskoler.

I evalueringen har det ikke været muligt at vurdere, om uddannelses- og vejledningsindsatsen er blevet koblet med kommunernes eksisterende arbejdsmiljøpolitik og arbejdspladsudvikling (APU). Generelt viser statusrapporterne og gruppeinterviewene, at nogle elever finder det vanskeligt at arbejde med sundhedsprojektet i deres praktikker, mens andre kan fortælle positive historier. Det har ikke været muligt for evaluatoren, at vurdere kvaliteten af det udarbejdede undervisnings- og vejledningsmateriale, som skulle understøtte skoleundervisningen og praktikvejledningen.

Evaluatoren kan konstatere, at sundhedskonsulenterne har lagt et stort arbejde i projektet, og at eleverne har været meget positive i forhold til projektet, herunder kvaliteten af undervisningen. I forhold til projektets succeskriterier kan evaluatoren konstatere, at eleverne har arbejdet aktivt og forholdt sig positivt til egen sundhedsprofil gennem uddannelsesforløbet. Alle elever har udarbejdet en personlig sundhedsprofil. De ekstra lektioner og sundhedsprofilen har betydet, at elevernes bevidsthed omkring sund livsstil og trivsel på arbejdspladsen er blevet øget gennem uddannelsesforløbet. Det samme gælder kvaliteten og fokus i undervisningen/vejledningen i forhold til livsstil og arbejdsmiljø i skole- og praktikforløb.

Den kvantitative analyse viser, at projektet ikke har mindsket elevernes fravær og frafald i uddannelsesforløbet.

Evaluatoren formoder, at projektets indhold og resultater har værdi for og kan bruges generelt i uddannelsessystemet og på arbejdspladserne. Ikke mindst elevernes store tilfredshed med arbejdet omkring sundhedsprofilen og de ekstra lektioner som var afsat til sundhedsfremme.

Projekt- og udviklingskoordinator  
Cand. Scient. Pol.  
Peter Gorm Larsen  
10. marts 2006

Souschefens forord i ”Evaluering af projektet: Sundhedsfremmende og forebyggende indsats i relation til skole- og praktikforløb i de grundlæggende social- og sundhedsuddannelser”, den 10. marts 2006.

#### **Forord**

Det professionelle arbejde indenfor social- og sundhedsområdet stiller i dag meget store krav til frontmedarbejdernes faglige, pædagogiske og personlige kompetencer. Kravene er blandt andet store i forhold til de sundhedsfremmende og forebyggende arbejdsopgaver som disse medarbejdere skal varetage, men også kravene i forhold til medarbejdernes egen sundhed og eget arbejdsmiljø.

Flere offentlige forskningsprojekter viser, at der er behov for øget fokus på en sundhedsfremmende og forebyggende indsats i forhold til disse kortuddannede medarbejders egen sundhed og trivsel. Formålet med dette projekt har derfor været at opprioritere social- og sundhedshjælperelevernes sundhed og trivsel i skole- og praktikperioder gennem en kvalificeret indsats.

Udvalgte undervisere på Social- og Sundhedsskolen i Viborg Amt er blevet uddannet som sundhedskonsulenter og har efterfølgende varetaget udarbejdelsen af elevernes sundhedsprofil. Opfølgningen undervejs i uddannelsesforløbet har ligeledes været en opgave som sundhedskonsulenterne har varetaget. Derudover har praktikvejlederne og de øvrige undervisere bevidst fokuseret på elevernes muligheder for at arbejde med egen sundhed og trivsel. Både praktikken, skolen og eleverne har tilkendegivet, at det har været en succes at have øget fokus på sundhed og trivsel. Projektets formål, mål og succeskriterier er opfyldt, dog er de målelige resultater i projektet (den kvantitative dokumentation) ikke et bevis for opfyldelsen af succeskriterierne i projektet. De kvantitative resultater viser, hvor svært det er for social- og sundhedshjælpereleverne at ændre vaner og livsstil på trods af elevernes gode intentioner og ønsker.

Social- og sundhedshjælperelevernes korte uddannelsesforløb (14 mdr.) er et komprimeret uddannelsesforløb både i skole- og praktikperioderne. Det kan betyde, at eleven har svært at prioritere egen sundhed og trivsel højt i uddannelsesperioden. Derfor er det uhyre vigtigt, at uddannelsesinstitutionen (skolen) og de praktikansvarlige har fokus på elevernes sundhed og trivsel.

Projektet kan forhåbentlig være med til at pege på vigtigheden af, at underviserne (skolen) og praktikvejlederne (praktikken) er meget bevidste om at skabe gode læringsrammer i forhold til elevernes arbejde og udvikling med egen sundhed og trivsel i uddannelsesperioden. Underviserne og praktikvejlederne er afhængige af organiseringen og prioriteringen af elevernes sundhed og trivsel både på uddannelsesinstitutionerne og i ældre- og handicapområdet i kommunerne. Prioriteres dette fokusområde i organisationerne (skole og praktik) både på det økonomiske, det organisatoriske, det pædagogiske og faglige niveau, så er mulighederne for udvikling og succes i forhold til elevernes sundhed og trivsel på længere sigt bedre. Dermed også en fremtidig bevidsthed om egen sundhed og trivsel som uddannet social- og sundhedshjælper.

Til sidst vil jeg gerne sige TAK for godt samarbejde til en engageret styregruppe, til de deltagende elever, til underviserne og praktikvejlederne. En særlig TAK til projektlederne Hanne Fejerskov på Skiveafdelingen og Anette Sejerskilde på Thistedafdelingen, samt til evaluator Peter Gorm Larsen for jeres engagement og arbejdsindsats i forhold til gennemførelsen af dette projekt og resultaternes implementering i fremtiden.

Endelig arbejdede jeg igennem næsten 3 år med skolens praktikprojekt. Formålet med udviklingsprojektet var, at styrke og udvikle den faglige og pædagogiske kvalitet i praktikuddannelsen i de grundlæggende social- og sundhedsuddannelser gennem en tæt dialog mellem skolen og praktikken. Viborg Amt havde vel bevilliget omkring 1. million kr. til projektet.

Vi var en lille gruppe, som havde fået sat projektet godt i gang. Det var en god, effektiv og visionær gruppe. Udover mig bestod gruppen af en ergoterapeut og en sygeplejerske. Jeg havde fået skrevet

en foreløbig rapport, som var færdig i august 2004. I rapporten var der opstillet en række hypoteser og foreløbige anbefalinger, som vi kunne arbejde videre med. Senere blev arbejdet lagt ud til flere grupper af undervisere og repræsentanter fra praksis. De arbejdede med hvert deres hypotese eller emne. De arbejdede godt og effektivt. Processen var god. Men det blev efterhånden klart, at skolens ledelse ønskede nogle specielle resultater uafhængig af, hvad jeg og andre i hverdagen kunne observere. I den første rapport var der f.eks. undervisere, elever og repræsentanter fra praksis, der understregede vigtigheden af praktikbesøg. Altså at lærerne kom ud og besøgte de enkelte elever, når de var ude i praktik på f.eks. et plejehjem. Mens grupperne stadig arbejdede på hvordan praktikken kunne blive bedre pædagogisk og fagligt meddelte ledelsen på et lærermøde, at praktikbesøgene afskaffes. Ingen af de mennesker, der arbejdede i projektet var taget med på råd.

Jeg nåede at skrive tre forslag til den endelig rapport omkring praktikprojektet. Alt hvad der nærmede sig refleksion eller kritik af skolen blev konsekvent fjernet. Det var en dybt frustrerende situation for mig. Jeg begyndte at ane, at når jeg havde sat sidste komma i rapporten, ville jeg modtage en fyring. Skolelederen havde investeret sin prestige i projektet, da han formelt set var øverst ansvarlig for projektet. Det skulle blive en succes. Han jagtede mig hele tiden med nye deadlines. Hver gang jeg havde et rapportudkast, skulle det skrives om.

Som en undtagelse oplevede jeg, at arbejdet i praktikprojektet faktisk blev præsenteret overfor undviserne på skolens to afdelinger. I forbindelse med souschefens afgang blev det overdraget til en ny afdelingsleder, som havde fået titel af udviklingschef. Det var vanskeligt for os to mænd i den oprindelige kernegruppe, at acceptere at vores arbejde og resultater nu skulle promoveres og fremlægges af den nye udviklingschef, der ikke kendte til arbejdet. Den tredje person i kernegruppen var langtidssygemeldt på grund af stress. Det var en åbenlys desavouering af vores store arbejde i projektet. Der var afsat en hel dag, hvor samtlige undervisere på skolen skulle høre om praktikprojektet. Ledelsen havde nøje timet, hvad der skulle ske. Undviserne skulle ikke have mulighed for at stille spørgsmål. De skulle blot acceptere, at elevens anvendelse af logbog f.eks. var en succes. Jeg havde selv oplevet et hold, der var meget utilfredse med logbogen. Jeg fandt, at fremgangsmåden var forkert og i den grad udemokratisk.

For mig at se blev det store fælles arbejde i praktikprojektet misbrugt af ledelsen. Mange af den endelige rapportens konklusioner var der ikke belæg for. For mig var grænsen nået. Når løgn bliver til

sandhed, og sandhed bliver til løgn, må man som menneske sige stop eller gå under! Nogle sagde stop, nogle gik under og andre overlevede.

## **Frit fald som stabs- og evalueringsmedarbejder**

Lige efter julen i 2005 skulle den interne organisation på skolen ændres, fordi skolens souschef havde fået et nyt job. I overensstemmelse med praksis indenfor det offentlige, havde souschefen fået skolen til at betale for en dyr masteruddannelse i pædagogik på Aalborg Universitet. Naturligvis var der inkluderet kørepenge osv. Efter den sidste eksamen var bestået, var souschefen parat til at forlade organisationen. Hun var klar over skolens økonomiske situation, da det primært var hende, der havde opbygget en ambitiøs kursusafdeling med mange nyansatte undervisere. Souschefen var naturligvis også bekendt med de forestående omstruktureringer pga. strukturreformen og nedlæggelsen af Viborg Amt. Dog synes der ikke at være nævneværdige økonomiske problemer på skolen den 15. december 2005 jævnfør referat fra ledermødet. Referaterne fra ledermøderne var naturligvis fortrolige.

Jeg havde igennem lang tid forsøgt at få skolens såkaldte stab til at fungere. Ledelsen havde selv udnævnt en snæver gruppe af medarbejdere til at være stabsmedarbejdere. Jeg ønskede faste stabsmøder med dagsordner, referater og reel indflydelse. At være stabsmedarbejdere handlede for ledelsen om, at man ikke vidste, hvad man skulle kalde den gruppe af ansatte, der ikke underviste. Det virkede som om ledelsen ikke ønskede at opbygge et fællesskab blandt os stabsmedarbejdere. På vore stabsmøder handlede det ofte om, at skolelederen genfortalte en eller anden bog han havde læst. Dialog ønskede man ikke. Min medkonsulent mente, at ledelsen foretrak at indkalde os individuelt til audiens. Lige før jul lykkedes det dog at få nyt drive i staben. Arbejdet skulle gøres med formelt og der skulle oprettes en elektronisk konference.

På et stabsmøde den 21. november 2005 havde staben i et gruppearbejde foreslået, at staben skulle *”være med til at lægge den overordnede strategi, som en rigtig stab gør; kvalificere ideer og beslutninger; rådgive i forhold til ledelsen, søge projektmidler; afklare ressourcer i huset; kvalificere ideer og udførelsen”*.

Skolelederen var som sagt ikke god til detaljer. Derfor havde han et stort problem, da souschefen i slutningen af 2005 fik nyt job. Ikke mindst fordi souschefen var en blæksprutte, der ville styre alt på skolen. På en almindelig arbejdsdag sendte hun snesevis af e-mails rundt i organisationen. Til en julefrokost havde vi opført en sketch over de mange e-mails vi døgnet rundt modtog fra souschefen.

Noget hun næppe fandt morsomt, men faktum var, at de mange e-mails stressede os. Sandsynligvis var hendes overfunderende adfærd også en af forklaringerne på, at hun søgte væk fra skolen. Hun magtede ikke opgaven som leder. Det var dog et faktum at souschefen var iderig, dynamisk og trak mange projekter hjem til skolen.

I forbindelse med souschefens snarlige ophør på skolen, opsøgte skolelederen os stabsmedarbejdere individuelt. Han bad os overveje, hvordan vi kunne komme videre med de projekter, vi hver især administrerede. Vi skulle også komme med forslag til en ny organisation. På vores sidste stabsmøde den 21. november 2005 havde skemalæggerne på skolens to afdelinger samt kursuskoordinatoren ytret ønske om, at stabsmedarbejdere skulle være ledere med ledelsesansvar. Givet var det, at organisationen ikke fungerede godt. Der var nedgang i kursusvirksomheden og det psykiske arbejdsmiljø kunne være bedre. Der var undervisere, som var langtidssygemeldte med depressioner. Jeg gav udtryk for, at det ikke ville hjælpe organisationen, at vi som stabsmedarbejdere blev udnævnt til ledere. I den personlige samtale med skolelederen var min holdning, at vi skulle få staben til at fungere som et kollektiv. At underviserne på skolen skulle inddrages noget mere i beslutninger der vedrørte dem. Min holdning var, at udviklingsprojekter kan man ikke køre fra oven. Det kræver engagement og motivation fra de undervisere, der skal udføre projekterne. I gennem lang tid havde jeg registreret en projekt- og udviklingslede hos underviserne. De ønskede efterhånden bare at få lov til at undervise, hvilket de i øvrigt gjorde ganske godt sammenlignet med hvad jeg havde set som seminarie- og universitetslærer. De var trætte af konstant at arbejde i projekter. Den lærende organisation var blevet en parodi på skolen. Efter samtalen med skolelederen begyndte jeg at udvikle et forslag til organisationen i forhold til projekter og projektstyring. Jeg var meget motiveret og var tilfreds med den metode skolelederen havde anvendt. Souschefens afgang og hendes karismatiske og hysteriske aktivitet var chancen for at få skolen til at fungere. Måske var det også en chance for at få trimmet skolens økonomi.

Igennem lang tid havde jeg analyseret mig frem til, at ledelsen led af storhedsvanvid. Det var en amtslig social- og sundhedsskole, der uddannede social- og sundhedshjælpere og assistenter samt lidt kursusvirksomhed for ældresektoren. Skolen havde to afdelinger i amtet. Da jeg blev ansat, var lokaliteterne beskedne. Bygningerne svarede dog ikke til ledelsens ambitioner. I forbindelse med den forestående strukturreform lykkedes det at få amtet til at bygge en splinterny skole til over 30 millioner kroner. Skole stod færdig lige inden Viborg Amt lukkede ned. Det lykkedes også for den

nordlige afdeling at få nye bygninger. Der var dog ikke tale om nybyggeri. I mine øjne var det udtryk for et godt stykke politisk lobbyarbejde. Jeg syntes, at det var i orden, at elever og undervisere fik bedre fysiske lokaler. Men ledelsen mange ideer og forbrug af penge herunder projektmidler bekymrede mig alligevel.

Til festerne var der altid god mad og fri alkohol. Som personale fik vi flotte julegaver. I forbindelse med gennemførelse af projekter foregik det ofte med overnatning på fine hoteller i omegnen. Ofte var det Golfhotellet i Viborg, som souschefen syntes have kastet sin kærlighed på. Kendisser kom og holdt foredrag. Bl.a. købte vi ledelsesguruen professor Steen Hildebrandt en hel dag for omkring 25.000 kr. Som Projekt- og udviklingskoordinator havde jeg formelt intet indblik i skolen økonomi. Før indflytningen til den nye skole i Skive havde skolen ansat sin egen interne PR-konsulent. I lokalradioen kunne man høre, hvordan skolelederen fortalte om det utraditionelle initiativ. En dygtig og veluddannet kvinde, men hvordan kunne en skole på denne størrelse både have en projekt- og udviklingskoordinator og en pr-konsulent på fuld tid? Ledelsen blev ved med at ansætte nye medarbejdere til den såkaldte kursusafdeling. Jeg var efterhånden klar over, at det her måtte gå galt. Underviserne i kursusafdelingen vidste ofte ikke, hvad de skulle få tiden til at gå med.

Indflytningen i den nye skole skete efter sommerferien i 2005 med en overdådig reception samt efterfølgende fest. Her dukkede de ansvarlige politikere op og holdt fine taler. Jeg brød mig ikke om det. Gik hvileløst rundt til receptionen. Det her var ude af proportioner. Fra den store græsplæne kunne jeg se skolen. Der var ingen tvivl om, at skolen var flot. Det var et skridt ind i fremtiden, men kunne budgetterne holde? Jeg var klar over, at jeg måtte væk fra dette her vanvid. Op til julen 2005 havde jeg søgt den samme stilling, som souschefen fik. Hun ville også væk. Dette år var jeg ikke med til julefrokosten. To gode kollegaer var ikke længere på skolen, så julefrokosten kunne aldrig blive den samme. Juleferien var i øvrigt ikke god, da jeg havde vanskeligt ved at sove om natten. Jeg så det frie fald forude.

Ved den nye skoles indvielse mødte jeg skolens nye bestyrelsesformand. I forbindelse med strukturreformen skulle skolen overgå til selveje. Skolelederen havde brugt meget energi på at sammensætte sin bestyrelse. I den nye konstruktion skulle han være direktør. Ad omveje havde man fundet frem til en tidligere inspektør på en handelsskole. Han skulle være bestyrelsesformand. Da han i forbindelse med omvisningen på skolen så, at vi sad to konsulenter, en pr-konsulent og en

projekt- og udviklingskoordinator, kunne jeg mærke, at han fandt det underligt. Mig bekendt havde de omkringliggende handelsskoler ikke ansat pr-konsulenter og projekt- og udviklingskoordinatorer. Sammensætningen af bestyrelsen var i øvrig mærkelig. I forbindelse med valg af medarbejderrepræsentant kunne skolelederen egenhændig vælge, hvilken af to valgte medarbejdere, der skulle sidde i bestyrelsen. En repræsentant fra underviserne blev fravalgt, og i øvrigt senere fyret. En kontormand fra skolelederens administration blev valgt. PR-konsulenten og jeg fandt det paradoksalt, at man på en stor uddannelsesinstitution ikke i bestyrelsen kunne finde en repræsentant for underviserne! De var jo det personale, der leverede kerneydelsen på en uddannelsesinstitution. Skolelederen havde også sin egen personlige sekretær med i bestyrelsen. Det vil sige, at repræsentanterne fra skolen i bestyrelsen, var skolelederen og to administrationsfolk. Selv afgav jeg en blank stemme til valget. Jeg fandt, at det var en farce. At man på en offentlig uddannelsesinstitution i den grad kunne tilsidesætte demokratiet. I de fleste uddannelsesbekendtgørelser står, at elever og studerende skal lære om demokrati. På skolen var der intet elevråd. Det undrede mig meget, hvordan det kunne lade sig gøre. De studerende var aldrig rigtig repræsenteret i beslutningsfora og i udviklingsprojekter. Jeg ønskede en demokratisering af institutionen. Jeg kunne ikke indse, hvorfor vores fælles skatteyderfinansierede institutioner skulle ligne private virksomheder med direktører, kontrakter og lukkethed.

På den nye skole sad pr-konsulenten og jeg sammen i et lille, men dejligt kontor. Vi var interne konsulenter og var en del af skolens stab. I de første dage af januar tænkte jeg over, hvordan vi kunne få organisationen til at fungere, når blæksprutten forlod os. PR-konsulenten kunne fortælle, at der skulle være et hemmeligt møde sent om fredagen den 13. januar 2006. På dette tidspunkt opholdt der sig normalt ingen personer på skolen. På mødet skulle ledelsen og en udvalgt del af stabsmedarbejdere deltage. PR-konsulenten sad og arbejdede med et grafisk forslag til det nye organisationsdiagram.

Jeg havde svært ved at fatte det. Havde skolelederen ikke lige bedt os alle om at komme med forslag til, hvordan vi ville løse problemet? Havde vi ikke på stabsmødet den 21.11.2005 aftalt, hvordan vi skulle prøve på at få staben til at fungere? Nogle stabskollegaer havde set en mulighed for at blive ledere. Ledelsen ville gerne af med nogle personer i staben herunder også den interne evaluator. PR-konsulenten kunne fortælle, at hun igennem lang tid havde arbejdet med visitkort, som skulle være en del af skolens PR-udtryk. Der var opstået uenighed omkring titlerne på nogle

stabsmedarbejderes visitkort. Vi grinede over, at vores kollegaer kunne gå i så små sko. Jo, vi var i provinsen. På vejen hjem i bilen til Thisted spekulerede jeg over, hvorfor mødet skulle være hemmeligt. Hvorfor nogle af mine gode kollegaer lod sig medrive blot for en titel. Senere observerede jeg, hvordan en tidligere god kollega var blevet konstitueret souschef og konsekvent spillede op til en ny chefrolle. Resolut overtog hun den afgående souschefs lederparkeringsplads. Det var en kollega, som havde haft min fortrolighed. Hvordan kunne et menneske sådan ændre adfærd? Hvad var det organisationen gjorde ved os? Hvorfor kunne organisationen få os til at opføre os som små mekaniske tinsoldater? Hvad var det i os mennesker som gjorde, at vi havde brug for at hævde os? Vise at vi var noget? Var det hele styret af en psykopatisk leder?

Ugen efter blev vores planlagte stabsmøde afholdt på Thistedafdelingen. Der var kommet en ny dagsorden som handlede om forestående organisationsændringer. Jeg var klar over, at vi var i hvert fald to mænd, der var blevet sat ud på et sidespor. Organisationens havde længe fungerede på den måde, at den mandlige skoleleder omgav sig med kvinder. Når jeg i frokostpausen gik tur med kollegaer, kunne jeg mærke skolelederens jalousi. Jeg kunne se det i hans blik. Hvad fik jeg at vide, som han ikke fik at vide? Inden mødet med den nye dagsorden gik i gang, var stemningen spændt. Med vilje var jeg gået op til skolen i Thisted, for at få ro på mine tanker. Sneen lå flot ud over byen. Mødet startede og den nye kvindelige afdelingsleder redegjorde for organisationsændringerne. Ledelsen vidste ikke, at PR-konsulent og jeg allerede var orienteret om, hvad der skulle ske. Vi havde studeret de sidste nye organisationsplaner. Jeg ytrede mig åbent og aggressivt. Jeg fandt processen udemokratisk ikke mindst, fordi vi på mødet den 21.11. 2005 havde givet hinanden håndslag på, at vi skulle få staben til at fungere jævnt før uddraget af referatet. Her havde jeg arbejdet i næsten tre år med skolens projekter som projekt- og udviklingskoordinator, og så blev jeg blot sat helt uden for indflydelse i forhold til, hvordan skolen skulle fortsætte arbejdet med projekter. Endvidere var jeg af skolelederen blevet bedt om at komme med forslag til en mulig organisation.

Den nye afdelingsleder var nu også blevet hele skolens nye projekt- og udviklingschef. I øvrigt en ny titel. Samtidig med var tre tidligere stabsmedarbejdere blevet hhv. uddannelsesleder i den ene afdeling, kursus- og uddannelsesleder i den anden afdeling samt en kursusleder. Altså fire nye ledere. PR-konsulent syntes også at være utilfreds med situationen. Hun spurgte ophidset om, hvordan det lige var man blev leder her arbejdspladsen? Var det fordi man måske havde et kontor

tæt på skolelederen? Det mærkelige var, at skolelederen faktisk indrømmede, at det betød noget i forhold til en af udnævnelserne. Her sprang kæden af for mig. Vi var i provinsen og lederen var åbenbart bindegal.

Staben var nu død. I pausen talte jeg med den anden mandlige stabsmedarbejder. Han var rystet og så meget alvorlig ud. Min vurdering var, at han var skolens dygtigste medarbejder og underviser. Han havde været på skolen i over 10 år. Betydelig længere end den nuværende skoleleder. Det var ham, der havde udviklet og gennemført mange af skolens udviklingsprojekter. Det var ham der havde skrevet projektansøgninger og fortaget evalueringer. For tre år siden var jeg som akademiker kommet ind som et fremmedelement, der skulle have titlen af projekt- og udviklingskoordinator. Den mandlige sygeplejerske havde åbent og loyalt lukket mig ind i skolens projektverden og de eksterne projektforbindelser. Begge oplevede vi nu, at skolen havde fået en ny udviklingschef. I pausen fortalte han mig, at han aften i forvejen var blevet ringet op af skolelederen. Lederen havde forberedt ham på dagens møde. Han blev underrettet om, at de opgaver og løntillæg han havde opnået som stabsmedarbejder, halvt projektmedarbejder og teamleder ville blive frataget ham. Han kunne vente et anbefalet brev næste dag med ændringer i hans stillingsbeskrivelse. Han havde ikke kunne sove natten op til mødet.

Efter pausen startede mødet op. Det stod klart for alle, at vi var tre stabsmedarbejdere, som følte os røvrendt. Skolelederen kunne ikke styre forløbet. Han blev mere og mere forvirret. Han sagde så, at vi tre bare kunne få en ny titel. Så var problemet vel løst? Problemet var for mig personligt, at min chef havde løjet og ført mig bag lyset. Mødet stoppede måske en time før den fælles frokost. PR-konsulenten og jeg måtte ud. Væk fra bygningen og skolens matrikel. Vi gik en tur rundt i Thisted. Ned på havnen og op igennem gågaden. Begge var vi stærkt oprevet over hykleriet og dobbeltmoralen. Her var ingen dialog og indflydelse. Vores tidligere så gode stabskollegaer havde holdt os tre andre ude. Det på trods af, at vi på det sidste stabsmøde havde aftalt, at vi skulle få staben til at fungere. Hvem havde bagt denne rævekage? Med anstrengt mine spiste vi alle frokost sammen. Skolelederen var igen en flink fyr, der fortalte om hans rockmusik og hans vilde ungdom. Jo, han var virkelig ligeglad med folk og deres følelser.

Jeg havde talt med min mandlige kollega om, at vi skulle bede om en anbefaling fra souschefen inden hun rejste. Hun var sjovt nok ikke med til mødet om organisationsændringerne, men var med

til mødet om fredagen den 13. januar 2006.. Jeg traskede hjem i sneen til vores nye 2 millioner kroners villa. Kunne jeg forsætte regne med at få løn af skolen efter dette møde?

Det eneste positive ved rævekagen var, at jeg efterhånden følte et skæbnefællesskab med PR-konsulenten. Jeg havde selv været med til at ansætte hende. Den gang havde jeg foretrukket, at vi ansatte en yngre konsulent med projekterfaringer. Den nuværende PR-konsulent virkede dengang for selvstændig på mig. Nu var det bestemt en fordel at have en kollega, der havde selvstændige meninger og kunne foretage egne uafhængige analyser af situationen. Faktisk var vi begyndt at træne sammen, da vi repræsenterede Social- og Sundhedsskolen til et såkaldt Adventure løb i sommeren 2005. Jeg fandt hende stadig overlegen, men givet var det, at hun var sej og ikke uden videre gav op. Vi fik mange hyggelige stunder sammen på vores lille kontor på trods af kaoset omkring os.

Uafhængig af hinanden modtog vi to mandlige stabsmedarbejdere en anbefaling. Vi havde dermed givet et signal om at vores grænse var nået. Det var endog meget svært for mig at tale med de nye chefer og skolelederen. Jeg fik ikke nye arbejdsopgaver og arbejdsopgaver blev taget fra mig. Det handlede nu om at jeg skulle fryses ud. Psykisk var det meget hårdt. Hver morgen stod jeg tidligt op og kørte de 60 kilometer i bil til Skive. Satte mig ind på kontoret, hvor jeg ikke havde mange opgaver. Tiden gik med at læse og tale med PR-konsulenten samt et par andre gode kollegaer.

Mødet den 18. januar 2006 havde vist mig, hvordan jeg og alle andre medarbejdere på skolen var blevet sat udenfor indflydelse. De nye lederstillinger var ikke blevet opslået hverken internt eller eksternt. Med andre ord kunne ingen af de mange dygtige undervisere på skolen søge stillingerne. Da underviserne optagede, at der pludselig var ansat en række nye ledere på skolen, skrev de igennem det såkaldte medarbejderudvalg en protest. De var simpelthen utilfredse med beslutningsprocessen.

Det var ubehageligt og stressende ikke at vide, hvad der foregik omkring en. Jeg og andre undervisere anvendte meget energi på at skrive referater fra styregruppemøder, teammøder og arbejdsgrupper. Referaterne blev lagt ud på skolens interne elektroniske netværk. Men dagsordner og referater fra ledernes og bestyrelsens møder var fortrolige. Dem kunne vi som medarbejdere ikke få adgang til. Pludselig en dag gik det op for mig, at min computer var koblet op på

administrationsnetværket, fordi jeg engang blev betragtet som en betroet medarbejder. PR-konsulenten og de andre tidligere stabsmedarbejdere havde ikke adgang til dette netværk. I ro og mag kunne jeg gå ind og se, hvad der skete omkring mig. Her var der dagsordner og referater fra ledernes møder. Her lå de mange forslag til organisationsdiagrammer. Her fandt jeg de fortrolige dagsordner og referater fra skolens bestyrelsesmøder. Her lå der oversigter over skolens økonomi. PR-konsulenten og jeg fandt det underligt, hvorfor det kun var få personer, der havde adgang til disse informationer. Hvorfor måtte skolens undervisere ikke se disse referater?

En af de sidste dage souschefen var på skolen, blev jeg pludselig indkaldt til et møde via en e-mail. Der var ingen dagsorden til mødet. Jeg bad om at få at vide, om det var noget med mit ansættelsesforhold at gøre, fordi jeg i så fald ville have en bisidder med. Jeg havde som stabsmedarbejder set på, hvordan ledelsen gang på gang havde skilt sig af med undervisere, de ikke brød sig om. På den måde var jeg rustet og vidste, hvad jeg kunne forvente. Jeg fik ikke at vide, hvad samtalen skulle handle om. Jeg var bange. I dagene op til mødet havde jeg ryddet op i alle mine papirer. De var sat i mapper. Mine timer var registreret. Computeren var tømt for personlige mails og filer. Jeg havde medbragt den bærbare pc, så jeg kunne aflevere den med det samme. På trods af de flotte nye omgivelser var miljøet kafkask. Angst og usikkerhed lå i luften.

Jeg mødte op til mødet med souschefen og skolelederen. Mødet gik i gang. ”*Peter, var det ikke noget for dig, at komme ned på halv tid?*” Jeg svarede resolut, at jeg ikke ville tale om mit ansættelsesforhold uden en bisidder. De fortsatte. ”*Peter, du får meget meget travlt her hos os i fremtiden, stamme deadlines osv, så derfor vil halvtid være en god ide*”. Overlegent sagde jeg til dem, at vi vist heller måtte stoppe mødet, da det jo handlede om mit ansættelsesforhold. Pludselig brød souschefen sammen. Hun begyndte at græde højlydt. Tårerne løb ned af kvindens kinder. Presset var åbenbart for hårdt. Den mandlige skoleleders hænder rystede. Han kunne ikke fokusere sine øjne. Han var rådvild. Mødet stoppede. Desorienteret gik jeg op på kontoret og fortalte PR-konsulenten, at det her var helt galt. Få minutter efter kom souschefen løbende op til vores kontor. Omfavnede mig kærligt og sagde nogle sympatiske ord til mig. Henvendt til PR-konsulenten og mig sagde hun, ”*heroppe på jeres kontor kan man tale frit*”. Snøftende forlod hun kontoret. Jeg havde nu afværget 2. forsøg fra skolelederens side på at få mig presset ud. Ved den første desavouering med de mange nye ledere, var jeg ikke gået, men havde blot krævet at få en anbefaling. Ved dette andet forsøg havde jeg holdt stand. Jeg havde set skolens ledelse bryde

sammen. Naturligvis sled det på mig. I julen op til det første forsøg på at få mig ud, havde jeg vanskeligt ved at sove om natten. Jeg vidste per intuition, at der var noget i gærde. Dog havde ledelsen overhovedet ikke til medarbejdersamtalen den 27. september 2005 antydnet, at de var utilfredse med mig og mit arbejde.

Efter ledelsens var sammenbrudt foran mine øjne blev min hverdag markant vanskelige på skolen. Det var meget vanskeligt, at være evaluator på det nye Diabetes-projekt og det større AMU-projekt omkring kursisters brug af porteføljer. Det føltes, som om ledelsen var gået i åben krig mod mig. Der var ingen gensidig tillid. Jeg havde vist ledelsen, at det ikke var mig der brød først sammen. At jeg havde det psykiske overskud til at kæmpe for min fuldtidsstilling.

Når jeg som evaluator stillede spørgsmål, blev det af ledelsen betragtet som et angreb på projekterne. Problemet var, at de to projekter i udpræget grad var souschefens barn. For projektlederne og de deltagerne undervisere var det blot endnu et projekt. Som evaluator, uddannet cand scient pol og tidligere universitets- og samfundsfagslærer var det umuligt for mig ikke at stille spørgsmål til projekterne. Det var vanskeligt for mig i den grad at gå på kompromis med gængs samfundsvidenskabelig metode. Var jeg måske for kritisk og akademisk? Lod jeg mine følelser styre mig, og blev jeg onskabsfuld overfor ledelsen? Når jeg som intern evaluator skulle mødes med projektlederne og de deltagende undervisere begyndte der at dukke to ledere op i. Det var den afgående souschef og den nye udviklingschef på skolen. Normalt var der slet ikke ledere med til den slags møder. Mit samvær med projektgrupperne blev i det hele taget mere kontrolleret af lederne. De kom flere gange, hvor jeg vanskelig kunne se nogen grund til det. Der udviklede sig et hysteri omkring skrivning af referater i de møder jeg deltog i. Lederne stillede krav om detaljerede referater, når de ikke selv kunne være til stede ved møderne. Omvendt var det vigtigt for dem, at der netop ikke var for detaljeret referater, når de selv deltog i forskellige projektsammenhænge. Der gik politik i referaterne. Da der i AMU-projektet deltog mange uddannelsesinstitutioner, gik der meget tid med at kommentere og rette referater. Det var blevet kutyme, at jeg som intern evaluator var den, der skrev alle referater, når styregrupper og projektgrupper mødtes. Ikke en heldig konstruktion, hvis man ikke har tillid til referenten. Det betød, at jeg i de fleste projekter havde et meget præcist indblik i hvad der skete. Min uafhængighed som evaluator på de to projekter støttet af hhv. sundhedsstyrelsen og undervisningsministeriet var under konstant pres. På et møde fik jeg at vide af den nye udviklingschef, at jeg som evaluator ikke skulle blande mig. Jeg skulle bare betjene

ledelserne og styregrupperne. Jeg havde ingen problemer med at samarbejde med projektlederne eller de undervisere, som stod for at skulle udføre projekterne. De kunne sagtens se, hvor projekterne haltede, og hvor der kunne ske forbedringer. I en af projektgrupperne valgte vi, på trods af ledelsernes krav, kun at skrive såkaldte ”*minimumsreferater*”, når vi mødtes.

Som evaluator i Diabetes-projektet var det noget vanskeligere, da det kun var et lokalt projekt. Som normal kutyme havde vi for sundhedsstyrelsens penge været på et to dages ophold på Sallingsund færgekro. Det var et fint spisested. Forplejningen denne gang syntes ekstra god. Varm mad både middag og aften med god vin, kage, kaffe og natmad med alkohol ad libitum. Det blev ikke mindre paradoksalt af, at foredragsholderne dels var en overlæge og dels en sundhedskonsulent, som fortalte om, hvordan man via kosten kunne undgå Diabetes 2. Her sad vi og drak og spise os igennem dagene. Som almindelig skatteyder havde jeg vanskeligt ved at acceptere, at vi i den grad skulle spise og drikke for offentlige penge. Opholdet gjorde det endnu mere klart for mig, at jeg måtte væk fra souschefens projektcirkus. Jeg tillod mig over middag at gå ind på mit værelse og hvile. Jeg havde en flot udsigt over Limfjorden. Efter aftensmaden trak jeg mig igen tilbage fra selskabet. Løb en tur alene i skoven. Det var dejligt at komme lidt væk fra de andre. Senere fandt jeg selskabet noget højroset i et hjørne af hotellet. Souschefen var i centrum. Hun delte gavmildt ud af de våde varer. Efter lidt samtale med et par undervisere gik jeg tilbage til mit værelse for at sove. Jeg blev nok betragtet som værende asocial og kedelig. For samme projektmidler sendte skolen tre lærere af sted i en uge til en international diabetes konference i Athen. Som evaluator havde jeg endog meget svært ved at se, hvordan de ældre medborgere i regionen skulle få glæde af tre underviseres tur til Grækenland! Projektets titel var ”*Frontmedarbejdernes forbyggende og sundhedsfremmende indsats i relation til type 2. diabetes*”. Der var ingen frontmedarbejdere fra ældreplejen med på kroopholdet eller turen til Grækenland. Det første projektformål i projektet var, ”*Målet er at frontmedarbejderne i hjemmeplejen kan opspore type 2 diabetes hos ældre borgere i den kommunale hjemmepleje og forbygge sen komplikationer hold ældre borgere med type 2 diabetes*” Var det nødvendigt at sende tre undervisere til Grækenland for at realisere dette mål?

I egenskab af projekt- og udviklingskoordinator var jeg projektleder for skolens sundhedsgruppe. Ud over mig bestod gruppen af en fysioterapeut og en sygeplejerske. Jeg var meget tilfreds med gruppen. Vi havde mange ideer. Vi ville noget med sundheden på uddannelsesinstitutionen. Men desværre blev det også vanskeligere for mig at arbejde i denne gruppe. Vi arbejdede i langt tid på at

formulere en sundhedspolitik for skolen, men også her mødte jeg barrierer. Gruppens fælles møder med ledelsen blev anstrengte. Det udviklede sig til en krig om hvert eneste ord og sætning i sundhedspolitikken. Ledelsen ville heller ikke have, at vi begyndte at sammenligne skolens sundhedspolitik med andre uddannelsesinstitutionernes sundhedspolitik. De nægtede os, at indbyde den nærliggende handelsskole og tekniske skole til et fælles arrangement omkring arbejdet med sundhed. Gruppen var god for mig som en slags psykisk støtte velvidende at det måske var min person, der stod i vejen for et godt samarbejde med ledelsen og dermed resultater på sundhedsområdet. Sundhedsgruppen blev det hul, hvor jeg kunne få lidt luft. På trods af at jeg som evaluator havde evalueret et sundhedsprojekt udført af de to medarbejdere, var stemningen stadig god. Som tidligere omtalt var ledelsen utilfreds med evalueringsrapporten. Som evaluator kunne jeg konstatere, at jeg ikke på baggrund af spørgeskemaundersøgelser før og efter projektstart samt hos en kontrolgruppe, kunne se nogen effekt af sundhedsprojektet. Som evaluator gik jeg endog meget langt. Jeg skrev ikke, at rygestopkurserne ikke havde nogen effekt, men at der periodevis var konstateret rygestop hos eleverne. Evalueringsrapporten blev aldrig fremlagt for styregruppen. Den mødte ikke op! Skolens øvrige lærere fik i min tid ikke kendskab til rapporten. Den blev dog på behørig vis sendt til Sundhedsstyrelsen. Som evaluator og skatteyder undrede jeg mig over værdien af sådanne projekter. Er der nogen, der tager dem alvorligt? Hvad bruger sundhedsstyrelsen dem til? Handler det i virkeligheden om, at politikerne vil gøre noget populært og så afsætter de puljer med penge til sundhed? Når pengene er ansøgt, projekterne er afviklet og afrapporteret, så er interessen borte. Politikere og embedsmænd har gjort deres pligt. Ingen er blevet klogere, men politikerne har gjort noget ved sundheden. Er der offentlig adgang til evalueringerne?

## **Vingeskudt, men stadig i live**

Som projekt- og udviklingskoordinator følte jeg mig trængt op i en krog. Jeg var hverken underviser eller en del af ledelsen. Som eneste person med en samfundsvidenskabelig uddannelse var min rolle i sig selv vanskelig. I det sidste årstid på skolen drillede jeg ledelsen med f.eks. at skrive artikler til eksternt brug. Jeg skrev en akademisk artikel om forsøgs- og udviklingsarbejde i offentlige organisationer. Den handlede om forskellige logikker der prægede dette arbejde.

Inspireret af vores håbløse arbejde i sundhedsgruppen skrev jeg månedens synspunkt i Samvirke november måned 2005 med titlen ”*Måsens Paradis*”. Den handlede om, at uddannelsesinstitutioner var et paradys, hvis man kunne lide at sidde på sin flade mås! I forbindelse med bygningen af den nye skole til ca. 30 millioner kroner, havde sundhedsgruppen ingen indflydelse haft. I debatten om, hvordan skolen skulle se ud og indrettes var jeg stadig midlertidigt ansat, så jeg havde ikke blandet mig. Andre havde dog ytret forskellige sundhedsønsker. Den nye skole signalerede dog på ingen måde sundhed og fysisk aktivitet. Artiklen vakte debat hos ledelsen. Souschefen fortalte mig, at skolelederen havde sagt, at jeg havde licens til at kritisere. Det kunne jeg som sådan kun være tilfreds med. Da sundhedsgruppen ikke rådede over egne økonomiske midler donerede jeg de 3000 kr. fra artiklen til skolen med ønske om at sundhedsgruppen fik sin egen konto. Dette ønske blev ikke efterkommet.

Jeg skrev en lille provokerende artikel den 4. november 2005 om pædagogiske gryderetter henvendt til ledelsen som designerede de pædagogiske projekter. Jeg skrev en kronik til magisterbladet med titlen ”*Projekter i offentlige organisationer – Kejserens nye klæder eller Klods Hans?*” Den blev trykt den 31. marts 2006.

Skolens tillidsmænd kunne godt se, at jeg ikke havde det godt, men de kunne intet gøre. I stedet kom det til at handle om, at jeg skulle have en ny kontorstol! Jeg var glad for omsorgen, men gang på gang afslog jeg tilbudet. Jeg var i en situation, hvor det ”*fandme ikke handlede om en kontorstol eller skærmbriller finansieret af amtet*”

## Lille provokerende artikel fra 4.11.2005 omhandlende pædagogiske projekter.

### **Pædagogiske projekter som gryderetter**

Pædagogiske projekter kan sammenlignes med kreative gryderetter. Ofte deltager der mange lærere. De er kokke. Køkkenet har fået penge til at købe ind til et pædagogisk festmåltid. Hotelchefen og kokkene er enige om, at der skal tilberedes en gryderet. Kokkene kan ikke præcist fortælle, hvad det er for en smag, de vil have frem. Smag kan diskuteres. Normalt kan kokkene blive enige om, hvad der smager dårligt. Elever og studerende er også med. De er køkkenassistenter. De bestemmer ikke, men hjælper kokkene med det pædagogiske projekt.

Med stort engagement puttes der mange forskellige ingredienser i gryden. Ofte sker det på en gang. Kokkene gør det nogle gange bag ryggen på hinanden. Der anvendes ikke mål. Retten tilberedes på baggrund af erfaring og intuition. Der er alligevel ingen enighed om, hvordan den gode gryderet skal smage. Kravet fra giveren var kun, at det skulle være et pædagogisk festmåltid. Alle vil gøre det godt. Der sættes varme under gryden. Retten bringes i kog. Kokkene har det sjovt i det pædagogiske køkken. Flere af dem fremstiller flere retter på samme tid. De har travlt og glemmer nogle gange at tale med hinanden. Der hakkes løg, skæres kød og røres rundt. Køkkenassistenterne synes også, at det er sjovt engang imellem. Det dufter. Maden serveres. Kokkene er næsten altid enige om, at gryderetten smager godt. I kampens hede er retten måske blevet til flere retter. Assistenterne er mere forbeholdene. Hotelchefen venter på at høre, hvad evaluatør og giverne siger. De er gæster, som dog ikke altid inviteres.

Ofte smager retten godt, men det hænder, at den er uspiselig. Gryderetten smides ud og ingen påtager sig ansvaret. Når gæsterne synes, at gryderetten smager godt og vil have opskriften, kigger kokkene på hinanden. Den har de ikke. De ved blot, at de hver især har puttet en række forskellige ingredienser i gryden. Persille, timian, laurbærblad, mynte, karry, paprika, salt, peber, lam, ris, kokosmel osv. Måske var det lige, hvad man havde i køleskabet. Det er umuligt at finde ud af, hvad som giver smagen eller blot beskrive den med ord. Kokkene ser sig selv som kunstnere. Gæsterne hilser på kokkene og prøver at skrive ned. De ser frem til det næste pædagogiske festmåltid på en ny pædagogisk restaurant.

#### **Gode råd fra gæsten**

Det er ikke rart, at spise et pædagogisk måltid, som blot tilberedes for pengenes skyld. Måske er det hurtigt frostmad. Måske består gryderetten af gamle rester, som var i det pædagogiske køleskab. Sidste salgsdag kan være overskredet for længst. Nogle gange tænker hotelchefen og kokkene mindre på smagen, men blot at retten skal tage sig ud. Der er en masse pynt, men retten smager dårligt. Det værste man som gæst kan opleve er, at kokkene slet ikke gider at lave mad, men gør det alligevel! Smagen bliver derefter. Mindre heldigt er det også, hvis de sætter lærlingen eller køkkenassistenterne til at lave maden alene.

Når man går i gang med at tilberede et pædagogisk måltid, så lad være med at putte alt mellem himmel og jord i gryden. Og gør det ikke på en gang! Kokke og assistenter skal afsætte tid til at blive enige om, hvad det er for en ret de egentlig vil tilberede. Hvad skal det smage af? Det er svært at sætte ord på det, men prøv alligevel. Lav en arbejdsfordeling. Hvem gør hvad og hvornår. Det nytter ikke blot at tænde op under gryden og så gå i gang. Tilsæt kun en ingrediens af gangen og smag så på retten. Hør, hvad køkkenassistenterne mener. Inviter gæster og lad dem smage. Bland ikke alting sammen og smag til sidst. Skriv ned, hvad der puttes i gryden. Smag retten til mange gange undervejs.

Det kan snyde, hvis kokkene omvendt tror, at alting skal skrives ned. Madlavningen bliver meget formel. Kokkene bliver heller ikke mere enige af den grund. Der er kokke, som læser en bunke kogebøger. Nogle af kokkene kan citere opskrifterne udenad. Derfor bliver maden nødvendigvis ikke bedre. Madlavning er en kreativ proces, hvor for meget formalisering kan ødelægge det. Undgå for mange kokke og for store køkkener. Undgå at de laver for mange retter på en gang. Inviter ikke kokke ind i det pædagogiske køkken, som i virkeligheden ikke ønsker at bidrage til gryderetten. Man ved ikke, hvad de putter i! De vil bare have maden færdig i en fart. Lad ikke hotelchefen eller gæsterne alene bestemme, hvordan maden skal smage. De har jo ikke mere forstand på madlavning end kokkene. Det er måske mange år siden de sidst har lavet mad i det pædagogiske køkken. Mange tror, at det er maden der smager godt, men det er også stemningen i lokalet, der får smagen frem. Derfor kan smagen aldrig blive den samme næste gang, der fremstilles en pædagogisk gryderet. Det hjælper dog, hvis man har en opskrift!

Peter Gorm Larsen, tidligere køkkenassistent, kok og gæst, 4.11.2005.

Mine drillerier blev endnu mere håndgribelige og pinagtige. Staben var blevet nedlagt, da halvdelen af staben jo var blevet udnævnt til chefer. Titelne var ved at komme i orden. PR-konsulenten kunne nu endelig bestille visitkort til kernemedarbejderne. De mange forslag til organisationsdiagrammer var blevet historie. Endelig havde skolen et, og kun et diagram. I adskillige organisationer har jeg oplevet, at ledelser ligger stor energi i at udforme organisationsdiagrammer. De tror, at man rationelt kan designe gode organisationer ved at tegne kasser, trekant og cirkler forbundet med

pile. I mine 3 år på skolen blev vi som personale præsenteret for mange diagrammer. Når man som menig medarbejder bliver præsenteret for disse diagrammer føler man en udpræget afmagt. Her nede i bunden er du placeret. Man kan tydeligt se, hvordan lederne er i toppen, og hvor engageret de fortæller om diagrammet. De fremstiller her deres magt og karriere, så alle kan se det.

Social- og Sundhedsskolen havde selvfølgelig også en oversigt med billeder, hvor der stod titler. Igen har jeg oplevet, at der i organisationer bliver anvendt meget energi på fotografering og hvordan man tager sig ud på billederne. Der kom en rigtig fotograf ud på skolen og fotograferede os ansatte. PR-konsulenten og jeg kom på en eller anden måde til at diskutere, om jeg turde få lavet min titel om. Faktum var, at jeg allerede nærmest var smidt på porten. Jo, det turde jeg. Giv mig en titel som ”*Sundhedschef*” på den officielle billedtavle. Sagt som gjort. Et par dage senere kunne man i skolens modtagelse stå og nyde et billede af skolens nye sundhedschef. Ingen kommenterede det. Men der var gæster udefra, der undrede sig over, at skolen ligefrem også havde fået en sundhedschef. Jeg fortalte dem historien, og de grinede. Humor var en af skolens erklærede værdier! Men de var også klar over, at det her var farligt. Som offentlig ansat går man ikke rundt og leger med titler! Det er simpelthen undergravende virksomhed. I anden sammenhæng havde jeg for år tilbage skrevet en artikel om hofnarren. Ideen var, at organisationer skulle ansætte en hofnar til at gøre grin med tingene og dermed skabe udvikling. Jeg var hofnar, men om jeg skabte udvikling er nok tvivlsomt.

Månederne gik. Mange gange når jeg kørte hjem fra arbejdet i Skive, måtte jeg dreje af ved Nykøbing og holde en pause under Sallingssund broen. Vil det her aldrig få en ende? Jeg måtte samle min tanker, inden jeg kom hjem til min familie i Thisted. Egentlig burde jeg tage min afsked, men jeg havde ikke råd til det. Som almindelig lønmodtager, der havde købt et nyt hus, var der ikke andet at gøre end at vente på, at jeg formelt blev sparket ud med en eller anden begrundelse. Souschefen var borte, og jeg havde næsten ingen kontakt med ledelsen. Tidligere havde ledelsen altid været meget opmærksom på personalets mærkedage med blomster osv. Underlig nok blev min datters konfirmation ikke bemærket, mens andre medarbejdere der havde børn der blev konfirmeret på samme tid, blev bemærket! Jeg skulle fryses ud.

Jeg forsøgte forgæves at igangsætte nye projekter, som kunne give indtægter til skolen. Jeg udviklede et iværksætterprojekt for social- og sundhedshjælpere og assistenter. Ligeledes et projekt

omkring arbejdsmiljø. Men jeg kunne ikke løbe det i gang uden opbakning fra en ledelse. Jeg kunne intet gøre andet end at vente.

Endelig sneg der sig en e-mail ind på min computer en tidlig onsdag morgen. Jeg var kaldt til samtale næste dag. Jeg begyndte igen at rydde panisk op. Fjerne personlige mails og filer. Jeg gjorde klart til min afsked på skolen. Jeg var bange og havde svært ved at koncentrere mig. Jeg bad om at få oplyst, hvad samtalen skulle handle om. Jeg havde dog en formodning om at jeg skulle fyres.

Næste morgen åbnede jeg min computer. Jo, det var mit ansættelsesforhold det handler om. Jeg havde næsten ikke sovet om natten. Jeg havde ikke haft energi eller mod til at se på e-mails, da jeg kom hjem onsdag aften. På trods af, at jeg igennem måneder vidste, at jeg sikkert ville blive fyret gik der alligevel panik i mig. Om morgenen den 11. maj 2006 bad jeg telefonisk om at få udsat mødet, sådan at jeg kunne nå at få en bisidder med. Fra chefens mobiltelefon fik jeg at vide, at mødet ikke kunne udsættes, og at jeg ingen ret havde til at få en bisidder eller tillidsmand med til mødet. Jeg rystede over hele kroppen. PR-konsulenten måtte kunne se, at der var noget galt. Hun forlod kontoret. I panik ringede jeg til min fagforening DJØF. De ville hurtigt undersøge sagen. De ringede tilbage og fortalte mig, at jeg havde pligt til at deltage i mødet uanset, at der ikke var tid til at min tillidsmand eller en bisidder kunne være med. Jeg talte med min tillidsmand i regionen. Hun kunne ikke komme til mødet. Hun var også ansat i Viborg Amt og syntes selv at sidde usikkert i det. Jeg forlod skolen i nedtrykt tilstand. Gik en tur i gågaden i Skive og gjorde mig klar til mødet senere på dagen. Noget jeg havde set mange andre gøre.

En engelsk- og dansklærer var blevet gået. I mange måneder lignede han et lig. En medarbejder, som jeg havde siddet på kontor med og arbejdet tæt sammen med i projekter, havde jeg set forlade skolen grædende. Arbejdspresset var for højt for hende. Jeg havde gjort ledelsen opmærksom på, at hun havde brug for lidt ro. Ledelsen havde svaret igen ved at pålægge hende et nyt projekt! Andre lærere havde bare forladt skolen, fordi de var heldige at få et andet job. Jeg havde set PR-konsulenten bryde sammen i gråd og forlade skolen ud i vintermørket. Der var ingen tvivl om at arbejdsmiljøet på skolen var dårligt. Den sidste undersøgelse på skolen havde vist, hvor dårligt det stod til med arbejdsmiljøet. Undersøgelsen blev gennemgået af souschefen på et lærermøde mandag den 30. januar kl. 13.45 til 15.45. lige inden hun officielt forlod skolen.

Nu var det min tur. Jeg græd ikke og blev mere og mere kampklar. Jeg blev naturligvis fyret. I samme ombæring blev et par undervisere også fyret. Kantinebestyreren og pedelmedhjælpen havde allerede ufrivilligt måtte tage afsked med skolen. På intet tidspunkt havde ledelsen orienteret undervisere, servicemedarbejder eller staben om skolens økonomiske situation. De fleste medarbejdere var i chok..

Efter bededagsferien kontaktede jeg min fagforening og bad om hjælp til at håndtere afskedigelsen. Det blev siden til mange telefonsamtaler og god rådgivning fra en kvindelig konsulent.

## Sygemelding

Jeg kunne umuligt fortsætte med at evaluere ledelsens projekter efter jeg var blevet fyret. Anbefalede breve fra Viborg Amt fyldte min postkasse og mit hoved. Jeg var fyret. Man havde ikke brug for mine kompetencer og min arbejdskraft. Jeg mødte stadig på mit kontor. Jeg var på vej ud. Undervisere og servicepersonale kunne ikke forstå, hvorfor jeg ikke blev fritstillet. Det blev langsomt et helvede for mig. Hvordan kunne jeg være projektleder for sundhedsgruppen og skulle implementere skolens sundhedspolitik, når jeg var blevet fyret? Jeg havde arbejdet en del med skolens værdigrundlag og præsenteret det til en juleafslutning for underviserne. Et værdigrundlag der bl.a. lå vægt på forskellighed og ønsket om at sætte spor. Nu var jeg ikke længere med. Var det kun forskellighed til en vis grænse? Skolen havde i hvert fald sat spor. Så dybe spor, at jeg havde vanskeligt ved at koncentrere mig om andet end skolen og min nye situation.

Jeg begyndte at arbejde hjemmefra, men det var vanskeligt at arbejde. Også fordi evalueringerne endnu ikke rigtig var gået i gang, og jeg ikke havde andre opgaver. Konstant lå jeg og gispede efter vejret. Hele tiden måtte jeg ind og ligge på min seng i soveværelset. Til sidst meldte jeg mig syg. Jeg kunne ikke mere med skolens ledelse. Skolelederen ringede til mine børn uden at præsentere sig. Hvor er jeres far henne? Over e-mail skrev han, at der var tale om arbejdsnægtelse, og det var en meget alvorlig sag. Til sidst lukkede jeg ikke op for min e-mailboks længere. Jeg var ofte i kontakt med min fagforening i København. Det var en stor hjælp at have en fast konsulent. Hun syntes, det var en god ide, at jeg havde meldt mig syg, men advarede mig om, at kommunen ville blande sig i min sag. Skolelederen ville løbende have lægeerklæringer. Jeg var trængt op mod en mur. Der var fire måneder tilbage. Jeg havde ikke råd til at sige mit job op. Jeg ville heller ikke. Så let skulle ledelsen ikke slippe af med mig.

Det var svært, men jeg var tvunget til at kontakte min læge. Han var en af mine gamle gode løbekammerater. Vi havde flere gange løbet en halvmaraton sammen. Jeg havde altid været flink til at vente på ham, da han var lidt ældre og lidt langsommere end jeg. Mange kolde aftener havde vi sammen løbet rundt omkring i Thistedes tomme gader. Det binder folk sammen. Jeg sagde til ham, at det var i orden, hvis han syntes at det var for tæt på. Så ville jeg finde en anden læge. Problemet var også, at han både kendte mig privat, men også de andre centrale personer på skolen. Han kendte os alle herunder vores psykiske balance eller ubalance. Han vidste, hvem der var under medicinering

og ikke under medicinering. Det var meget ubehageligt, at skulle ned at have en konsultation hos min løbeven, men et godt menneske det var han. Fysisk var jeg ikke på nogen måde syg og næppe heller psykisk. Men arbejde på skolen det kunne jeg ikke længere efter fyringen og de strandede forhandlinger med ledelsen. Det var pinligt at sidde i venteværelset. En anden af mine løbekammerater havde problemer med ryggen. Ganske naturligt spurgte han, hvad der var galt med mig. Jeg kunne ikke fortælle sandheden, men sagde blot, at jeg lige skulle ind og tjekkes. Min læge var naturligvis meget sympatisk. Et halvt år tidligere havde vi i det lokale motionscenter cyklet sammen på kondicykel, mens vi havde drøftet skolens situation. Jeg havde fortalt ham om de mange sygdommeldinger på stedet. Men nu var det altså mig der sad hernede. En gang var vi jævnbyrdige. Jeg var den der løb hurtigst og ventede altid på ham. Nu var det ham, der var stærk. Jeg berettede om min situation. Jeg havde vanskeligt ved at samle mig klart. Jeg fandt situationen absurd. Jo, jeg var blevet fyret midt i to store evalueringsopgaver med den begrundelse at skolen ikke havde brug for mine evalueringskompetencer. Det hele flød sammen for mig. Bilen kørte stadig på vinterdæk. Jeg havde ikke længere energi til noget. Jeg kunne ikke sove om aften og om natten. Ikke passe min triatlontræning osv. Jeg var stresset over, om min kone og jeg kunne blive ved at betale terminerne til det nye hus. Fliserne var endnu ikke lagt i indkørslen og på terrassen. Han gav mig en lægeerklæring på min sygdom og sendte den til Viborg Amt. Over e-mail gjorde skolelederen mig opmærksom på, at han ikke kunne se, hvad det var jeg fejlede. Han og amtet truede med at anlægge en sag mod mig for uberettiget udeblivelse.

Min læge fortalte mig, at det handlede om at få så meget dokumentation som overhovedet muligt. Han frygtede, at der var gået politik i sagen. Han foreslog, at jeg talte med en erhvervspsykolog. Konsulenten i fagforeningen var af samme opfattelse. Hun fik bevilliget, at jeg fik gratis psykologhjælp. Jeg selv var meget skeptisk og drøftede det meget med min kone. Jeg følte mig ikke syg på den måde. Jeg fandt det flovt at gå til psykolog. Men faktum var, at jeg ikke havde mere energi i mig. At jeg konstant lå på min seng. At jeg ofte tog ned i båden midt om formiddagen bare for at sove. Ja jeg isolerede mig i båden. Her var jeg beskyttet. Her kunne ingen få fat på mig. Båden var betalt kontant og ingen kunne tage den fra mig.

Min læge mente, at vi skulle se, om vi kunne få en undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø på skolen. Det ville betyde, at jeg skulle spille mere aktivt med. Jeg orkede det ikke på daværende tidspunkt. Jeg ville ikke have en sag, der kørte på det psykologiske arbejdsmiljø. Jeg følte, at det var

meget umandigt at sige, at man var gået ned med psykiske problemer. Godt nok havde jeg indsamlet en del dokumentation fra den sidste APV undersøgelse, som viste at mange ansatte ikke havde det godt. Materialet lå derhjemme i min mappe. Jeg havde alle udsagnene fra de enkelte undervisere. Nej, jeg havde ikke kræfter til at køre en sag mod skolen.

Jeg var i gang med andre evalueringsopgaver i mit private firma, men jeg var i tvivl om jeg havde kræfter til at møde kunderne og gennemføre evalueringer andre steder. Skolen ville stadig ikke fritstille mig, efter jeg havde meldt mig syg. Det blev til flere besøg hos min læge. Der begyndte også at komme breve fra kommunen. Snart skulle jeg møde op til en samtale. Jeg tog mig sammen og fik tid hos erhvervspsykologen i Silkeborg. Psykologen var et meget behageligt menneske. Vi havde en god samtale, men jeg havde svært ved at se, hvad jeg skulle bruge ham til. Han kendte ikke til min virkelighed. Han vidste ikke, hvad det vil sige, at være evaluator og konstant befinde sig i konfliktsituationer. Han kendte ikke til min styrke og mit brændende ønske om at gå efter sandheden og kun sandheden. Det handlede ikke om mig, men om retfærdighed. Jeg afslog, at bruge flere af de gratis konsultationer. Jeg vidste, at jeg før eller siden ville rejse mig op og kæmpe. Jeg havde kæmpet mig igennem et langt studium, kæmpet mig igennem arbejdsløshedsperioder, kæmpet mod gamle indspiste lektorer på seminarier og kæmpet mod selve undervisningsministeriet i forbindelse med den lektorbedømmelse jeg aldrig fik. Naturligvis kunne jeg også kæmpe mod en ledelse på en social- og sundhedsskole.

Tiden gik og jeg kunne endelig tage min ferie. Min status forandrede sig fra at være på sygedagpenge til at holde ferie og siden være på arbejdsløshedsdagpenge. Tiden gik med sejlads og restaurering af en gammel jolle. Stadig var det ikke nogen optimal situation. Jeg var bitter på skolelederen, som jeg følte i den grad havde forfulgt mig. Viborg Amt ville ikke mødes med mig eller min fagforening. De ville ikke forhandle.

Da jeg havde afholdt min ferie, havde jeg formelt en uge, hvor jeg skulle arbejde på skolen inden jeg formelt skulle fratrage. Jeg sendte skolelederen en frisk e-mail, som handlede om at jeg var klar igen. Jeg glædede mig til afskedsreceptionen! Skolelederen afslog nu endeligt at bruge min arbejdskraft. Skoleledelsen ønskede ikke at se mig på skolen igen. De ønskede bestemt ikke noget afskedsreception for deres tidligere projekt- og udviklingskoordinator.

## **Sidste omgang**

Fra forskellige sider fik jeg stadigvæk informationer om, hvordan det gik på skolen. Stemningen var åbenbart meget trykket. Da jeg ikke kunne og ville fortsætte som evaluator på projekterne, havde skolen i et af projekterne indgået en kontrakt med et privat konsulent firma i Århus. Antageligvis til et beløb, som ville kunne have betalt min løn et stykke ud i fremtiden.

Mine oplevelser med skolen havde jeg efterhånden lagt bag mig. I mit eget firma var jeg i gang med at evaluere på et plejehjem. Man var i gang med at indføre et såkaldt leve-bo-miljø. Det var et meget positivt sted. Mit job bestod i at observere og interviewe primært beboere og pårørende. Jeg besøgte plejehjemmet på alle tidspunkter af døgnet og i alle ugens dage. Det var en hård oplevelse. Jeg mødte meget demente personer. Jeg så en person på min egen alder med sclerose. Det var underligt at sidde på et plejehjem og iagttage et liv. Et liv, der var fjernt fra mig eget, og de problemer jeg pt. havde. Det største problem for mig var, at tiden gik meget langsomt. Jeg måtte tvinge mig selv til at holde tre timer ud ad gangen. Samtalen med de ældre borgere rejste en række eksistentielle spørgsmål om livets mening og ikke mindst døden. Jeg havde knyttet mig nært til en beboer, der hjalp mig ind i de ældres hverdag. Han kunne navnene på alle, og var meget vellidt. I mine notater havde jeg reetableret hans liv igennem vore samtaler. Jeg så hans billeder og hørte hans livshistorie. Selv om det var uvant, holdt jeg ham i armen og gav ham støtte. Der var ingen tvivl om, at plejepersonalet havde et meget meningsfyldt job. Mit eget liv blev på en underlig måde revet op. Her gik jeg ture med de ældre borgere. En sad i kørestol, en anden kørte med en rollator. Livet var fantastisk. Vores samfund var godt. De fik den nødvendige pleje og omsorg. Mange af de personer jeg mødte, virkede på mig som helstøbte mennesker. De passede deres job med stort engagement og flid. De ville de ældre det godt. Jeg begyndte efterhånden at nyde mine observationer og samtaler. Livet var også barsk. En dag vil jeg selv blive gammel og måske komme på plejehjem. Pludselig en dag fik jeg at vide, at min gode ven var død. Den person som havde lukket mig ind i kredsen. Ham, som i særlig grad havde fortalt mig om sit liv, var nu borte. Jeg kunne tydelig se ham for mig. Et beskedent og godt menneske. På trods af den gode pleje blev det klart for mig, at man i sidste ende er alene som menneske. Det var barsk at se, hvordan den stakkels senile mand ikke kunne orientere sig. På trods af at jeg havde besøgt ham mange gange, vidste han ikke, hvem jeg var. Ofte måtte jeg hjælpe ham med at finde rundt. Alt var forvirring for ham.

De mange observationer og samtaler med beboerne viste også, at de havde levet et andet liv end jeg. De kom fra et landsbrugssamfund med andre værdier og normer. De havde levet et andet liv og vurderede ting anderledes end vores generation. Det var et kæmpe arbejde for mig, at prøve at forstå dem. Time efter time registrerede jeg historierne og iagttagelserne på bånd, som jeg senere renskrev. Det var en drømmeevaluering for mig. Der syntes at herske en oprigtighed både hos lederen og personalet. Vores samarbejde fungerede gnidningsløst. Noget det altid gjorde, når jeg selv havde kontrol med evalueringerne. Det var samme erfaringer, jeg havde som evaluator igennem to år på Det Refleksive Læringsmiljø på Nordfyn.

I samme periode var jeg ved at indgå en kontrakt som evaluator på et stort nationalt biblioteksprojekt i Danmark. Også det gik efter planen. Kontrakten blev underskrevet, og mit firma havde sikret sig et forholdsvist stort beløb. Jeg var glad og havde fået ny energi.

En september aften ringede en underviser til mig fra Social- og sundhedsskolen. Hun var ulykkelig og desperat. Hun og to andre kollegaer var nu blevet fyret fra skolen. Også disse fyringer skete uden forudgående information og inddragelse af tillidsmændene. Hun ville gerne vide, hvordan det var lykkedes mig at melde mig syg for at undgå arbejdspladsen. Jeg blev mere og mere ophidset. De personer, der nu skulle fyres, var alle ældre kvindelige undervisere over 50 år. De havde igennem mange år undervist på skolen. Indenfor ca. et år var måske ti medarbejdere blevet fyret, fordi ledelsen ikke kunne styre økonomien eller i det hele taget skolen.

Jeg var rasende. En ting var, at jeg som projekt- og udviklingskoordinator i starten af fyrrerne blev fyret, noget andet var, at man afskediger folk, som næppe havde store chancer på arbejdsmarkedet. Underviseren fortalte mig, at hun og manden nok blev nødt til at sælge deres hus. Fra en anden person, der var syg, havde jeg tidligere fået et personligt håndskrevet brev om, at jeg var en god kollega. Jeg måtte handle på de syge og fyredes vegne.

Efter samtalen gik jeg resolut ind til min computer og skrev en artikel med overskriften ”*Manglende ansvarlighed og resultater*”. Jeg tonede artiklen sådan, at den var meget polemisk og direkte anklagende. Nu skulle sandheden frem. Ledelsen skulle overfor offentligheden forsvare deres dispositioner. Jeg vidste, at jeg havde evnerne til at skrive og få det i aviserne. Måske var der gode grunde til de mange fyringer, men det skulle åbent frem. Viborg Amt burde også forklare sig.

Artiklen sendte jeg til skolens bestyrelse og de forskellige aviser og tv-stationer i nærområdet. Jeg var i stand til at fortælle dem en nyhed. I morgen ville tre medarbejdere på social- og sundhedsskolen i Viborg Amt blive fyret. Jeg kunne også fortælle, at for et par måneder siden, var vi tre andre, der var blevet fyret. Der havde ikke været skrevet en linje om skolens problemer!

Dagen efter var mediestormen i gang. Naturligvis havde jeg som konsulent erfaringer med pressemeddelelser, og hvordan man anvendte medier, men jeg regnede ikke med, at jeg på den måde havde ramt plet. Journalister fra aviser og TV kontaktede mig. Jeg fortalte dem historien. Sagen udviklede sig i løbet af dagen. Ingen af de mange ledere ville udtale sig til journalisterne. De hverken ville bekræfte eller afkræfte rygterne om forestående fyringer. Først hen under eftermiddagen begyndte skolelederen at udtale sig. Historien var nu ude i medierne. Både i aviser og lokalradio. Ledelsen skulle forklare sig. Hvorfor havde man igennem en periode fyret så mange personer? Skolens bestyrelse kontaktede mig aldrig. Jeg fik aldrig lov til at forsvare min artikel eller få foretræde for bestyrelsen.

Jeg begyndte at få telefonopkald for personer der støttede mig. En tidligere tillidsmand for skolelærerne i Skive var stærkt ophidset over, hvad han læste. Han havde igennem mange år kæmpet med skolelederen i en anden sammenhæng. Han ville skrive et læserbrev som støttede min sag. Faktum var dog, at jeg ikke havde nogen sag. Jeg ønskede ikke hævn, men blot åbenhed. Mit foretagende lykkedes til fulde.

Postyret betød også at tidligere undervisere henvendte sig til mig. Det var tragiske historier. En kunne fortælle, hvordan vedkommende måtte melde sig syg med en depression. Få dage senere modtog personen et anbefalet brev, hvor alle personens tillidserhverv på skolen var inddraget. Samme person kunne fortælle en historie, der var langt værre end min egen. For at modtage sygedagpenge fra kommunen og undgå at møde op på skolen havde personen følt sig tvunget til at modtage de såkaldte lykkepiller. Systemet krævede bevis for, at personen var syg. Historien var overordentlig trist.

Siden fyringerne er der stadig folk på skolen, der er langtidssygemeldte. Af almindelige diskretionshensyn er det ikke muligt for mig at gå nærmere i detaljer. Men hvordan kan vi som samfund opbygge sådanne organisationer? Hvordan kan vi tillade os at behandle hinanden på en

sådan måde? Hvordan kan vi som samfund acceptere at familier må gå fra hus og hjem? Hvad er det i vores moderne organisationer, der får det dårligste frem i ellers gode mennesker? Det må laves om. Vi kan ikke overlade sådanne organisationer til de næste generationer.

Som tidligere intern evaluator var jeg nu klar til at drage til København og arbejde for Danmarks Evalueringsinstitut.

Dato: 9.12.2007

Af cand. scient. pol.

Masterstuderende i Evaluering på Syddansk Universitet

Peter Gorm Larsen