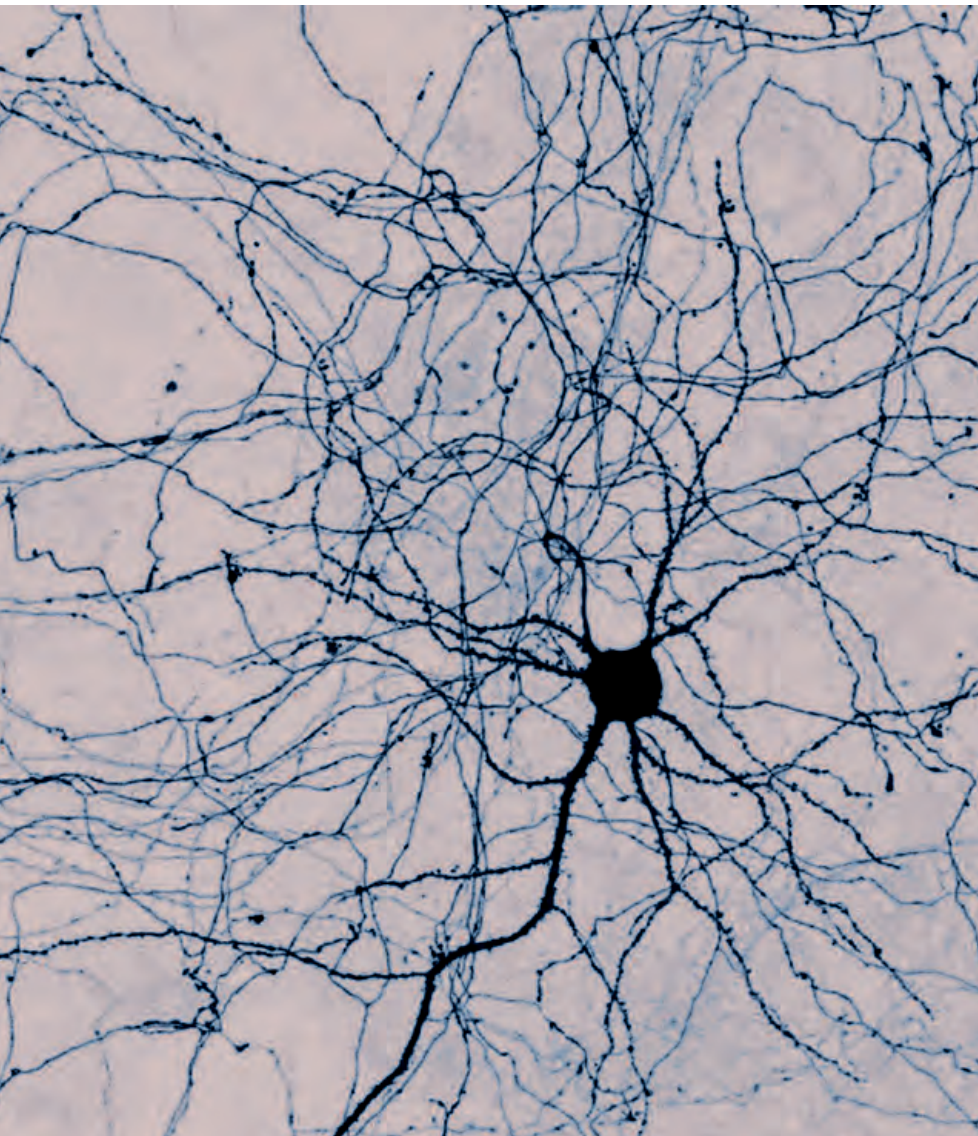
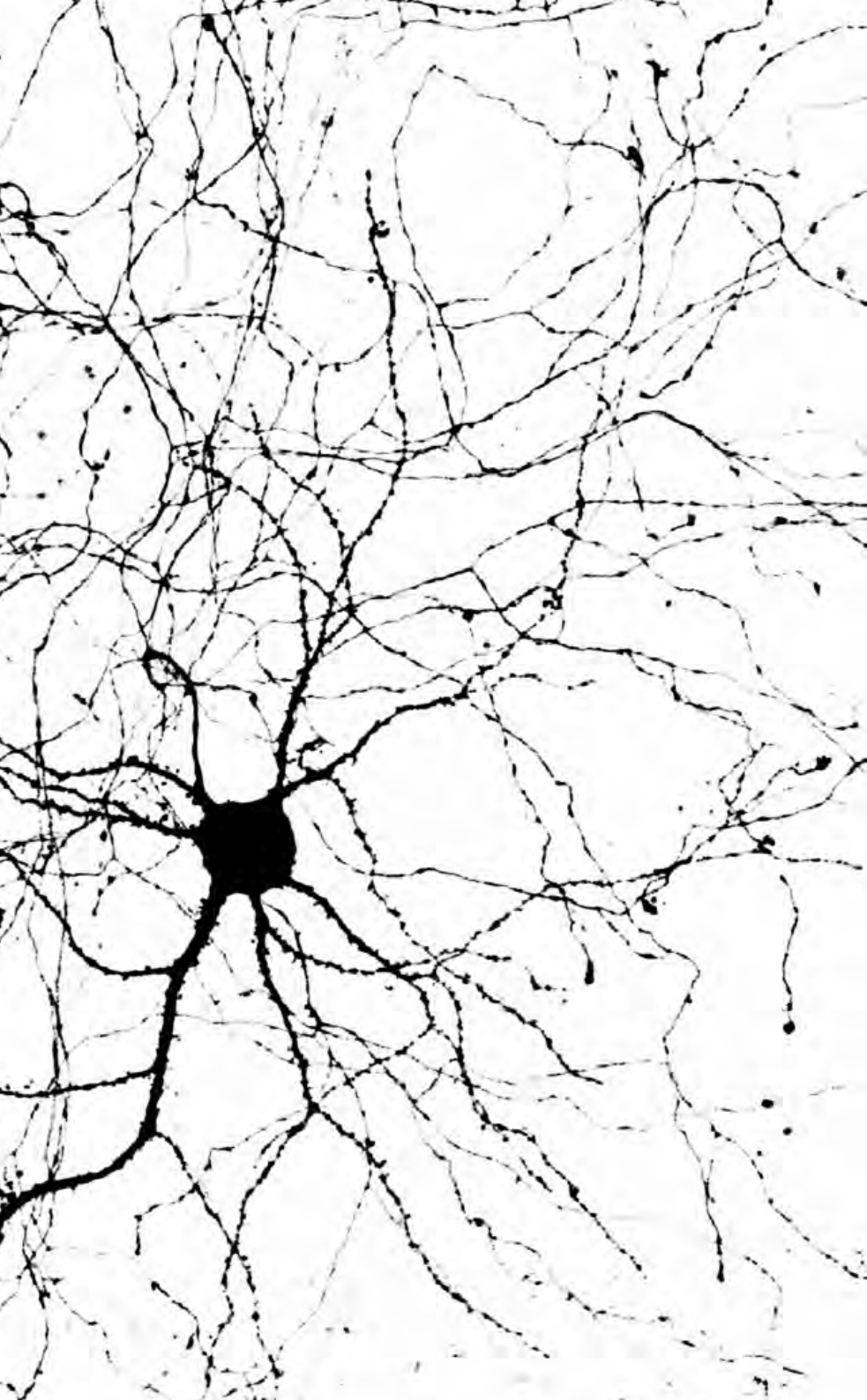


MALENE SKOV DINESEN OG CAMILLA KØLSEN DE WIT

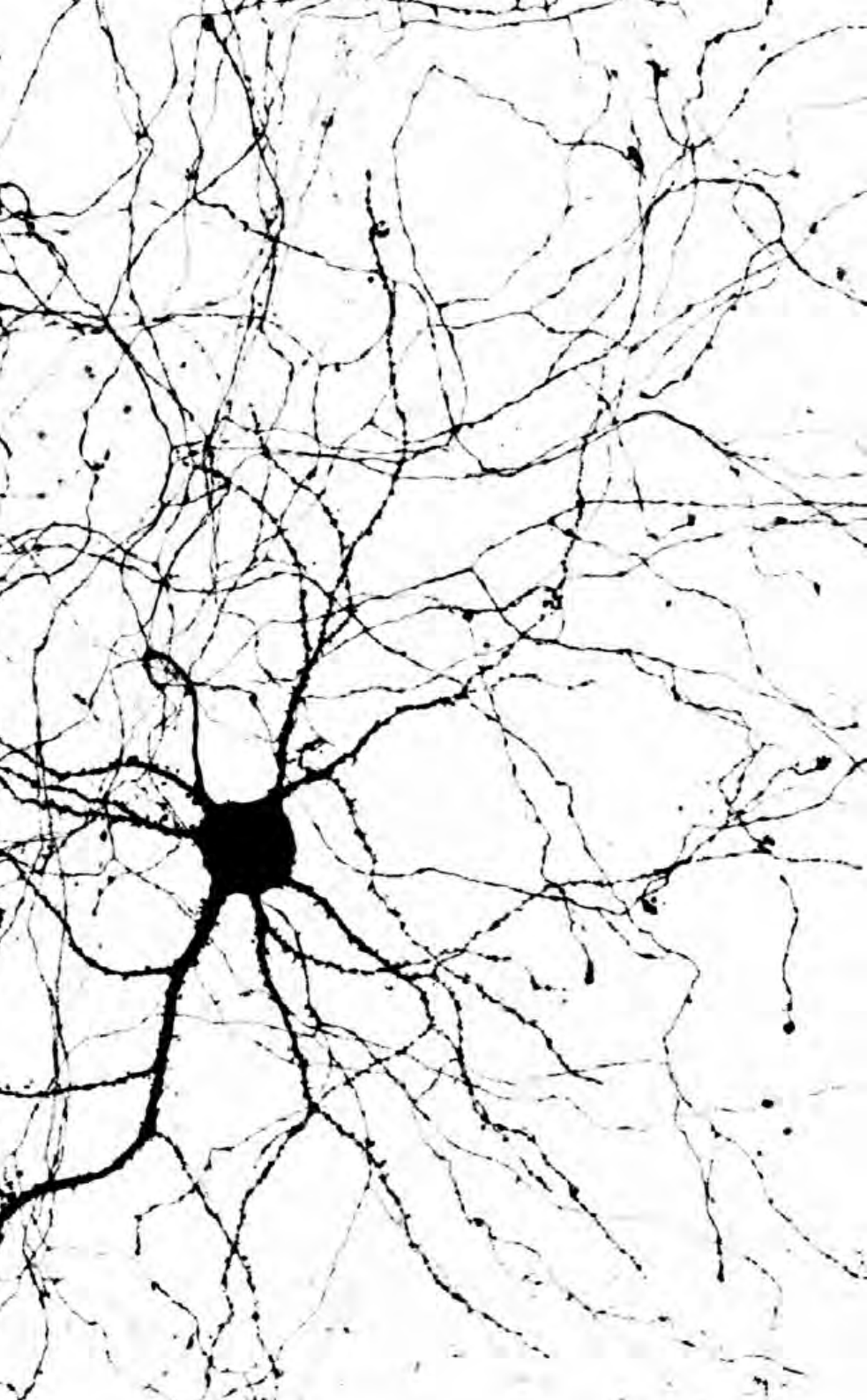
ESSENSEN AF INNOVATIV EVALUERING



DANSK PSYKOLOGISK FORLAG



ESSENSEN AF
INNOVATIV EVALUERING



MALENE SKOV DINESEN OG CAMILLA KØLSEN DE WIT

ESSENSEN AF INNOVATIV EVALUERING

DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

Malene Skov Dinesen og Camilla Kølsen de Wit
ESSENSEN AF INNOVATIV EVALUERING

© 2013 Forfatterne og Dansk Psykologisk Forlag A/S

Forlagsredaktion: Inger Lomholdt Vange
Manuskriptredaktion: Dorthe Bramsen
Omslag og layout: Louises design/Louise Glargaard Perlmutter
Grafisk tilrettelæggelse og sats: Louises design/Lone Bjarkow
Bogen er sat med Minion Pro og Conduit ITC Pro

1. udgave, 1. oplag 2013
ISBN 978-87-7706-840-9
Tryk: Specialtrykkeriet Viborg A/S
Printed in Denmark 2013

Alle rettigheder forbeholdes. Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner eller virksomheder, der har indgået aftale med Copydan Tekst & Node, og kun inden for de rammer, der er nævnt i aftalen. Undtaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.



INDHOLD

KAPITEL 1

INTRODUKTION OG SYNTSESE	9
Grundstenene i Innovativ evaluering	11
Definition af Innovativ evaluering.....	13
Overblik over Innovativ evaluering – teoretisk og metodisk ...	18
Noter.....	20

KAPITEL 2

KORT INTRODUKTION TIL TEORETISK SYNTSESE	21
Systemisk bidrag til Innovativ evaluering	22
<i>Centrale begreber</i>	22
<i>Relationer og sociale konstruktioner</i>	24
<i>Autopoiese og tilpasse forstyrrelser</i>	27
<i>Nysgerrighed</i>	32
Realistisk evaluering.....	33
<i>Evalueringskapacitet</i>	38
Noter.....	42

KAPITEL 3

EVALUERINGSPROCESSEN	45
Evalueringsdesign	47
Paradigmevalg	50
Efterspørgsel og reel efterspørgsel.....	54
<i>Case: Evaluering af en sammenlægning af afdelinger</i> <i>i en kommune</i>	57
<i>Hvad er godt?</i>	58
<i>Case: Evaluering af rehabilitering</i>	58
<i>Afdækning af efterspørgsel og reel efterspørgsel</i>	60
Noter.....	62

KAPITEL 4	
ANVENDELSE AF EVALUERINGEN	63
Fra evaluering til udvikling af praksis	63
Forskel på program- og praksisteori	66
Programteori i Realistisk evaluering	67
<i>Hvad er programteori i Realistisk evaluering?</i>	68
<i>Hvad virker for hvem under hvilke omstændigheder?</i>	69
<i>Opstilling af en programteori i Realistisk evaluering.</i>	71
<i>Hvad er faserne i en Realistisk evaluering?</i>	75
<i>Erfaringer med Realistisk evaluering.</i>	78
<i>Konkret model til Realistisk evaluering.</i>	79
<i>Case: Programteori for et innovationsprojekt</i>	81
Praksisteori	83
<i>Case: Praksisteori i evaluering</i>	84
Noter	88

KAPITEL 5	
FORSYNING	89
At skabe refleksion ved hjælp af spørgsmål	91
<i>Model af spørgsmålstyper</i>	92
<i>Brug af spørgsmålstyperne i evalueringsinterviews</i>	94
Appreciative inquiry i evaluering	98
<i>4D-modellen som en del af evalueringsprocessen.</i>	100
<i>Case: Evaluering af undervisning</i>	104
Antropologisk observation	105
<i>Observation i praksis</i>	106
<i>Case: Evaluering af digitalisering</i>	108
<i>Case: Observation i forbindelse med undersøgelse af psykisk arbejdsmiljø</i>	110
Noter	111

KAPITEL 6	
EVALUERINGENS OMGIVELSE	113
Opbygning af evalueringskapacitet	113
<i>Historik og begrebsdefinition.</i>	114
<i>Case: Evalueringskultur og -kapacitet i grundskolen</i>	115
<i>Arbejdsmodel for opbygning af evalueringskapacitet</i>	118

<i>Fremgangsmåde for opbygning af evalueringskapacitet</i> . . .	125
<i>Case: udvikling af evalueringskapacitet</i>	128
Planlægningen af evalueringens indflydelse	134
<i>Evalueringens indflydelse</i>	134
<i>Integreret arbejdsmodel</i>	136
<i>Indflydelse – hvor og hvordan?</i>	148
<i>Case: Planlægning af evalueringens indflydelse</i>	140
<i>Indflydelse som en del af evalueringsprocessen</i>	143
<i>Case: Indflydelse på kort og langt sigt</i>	144
<i>Konkret indhold i tabel 6.2 – niveauer og forandrings-</i> <i>mekanismer</i>	148
Noter	151

KAPITEL 7

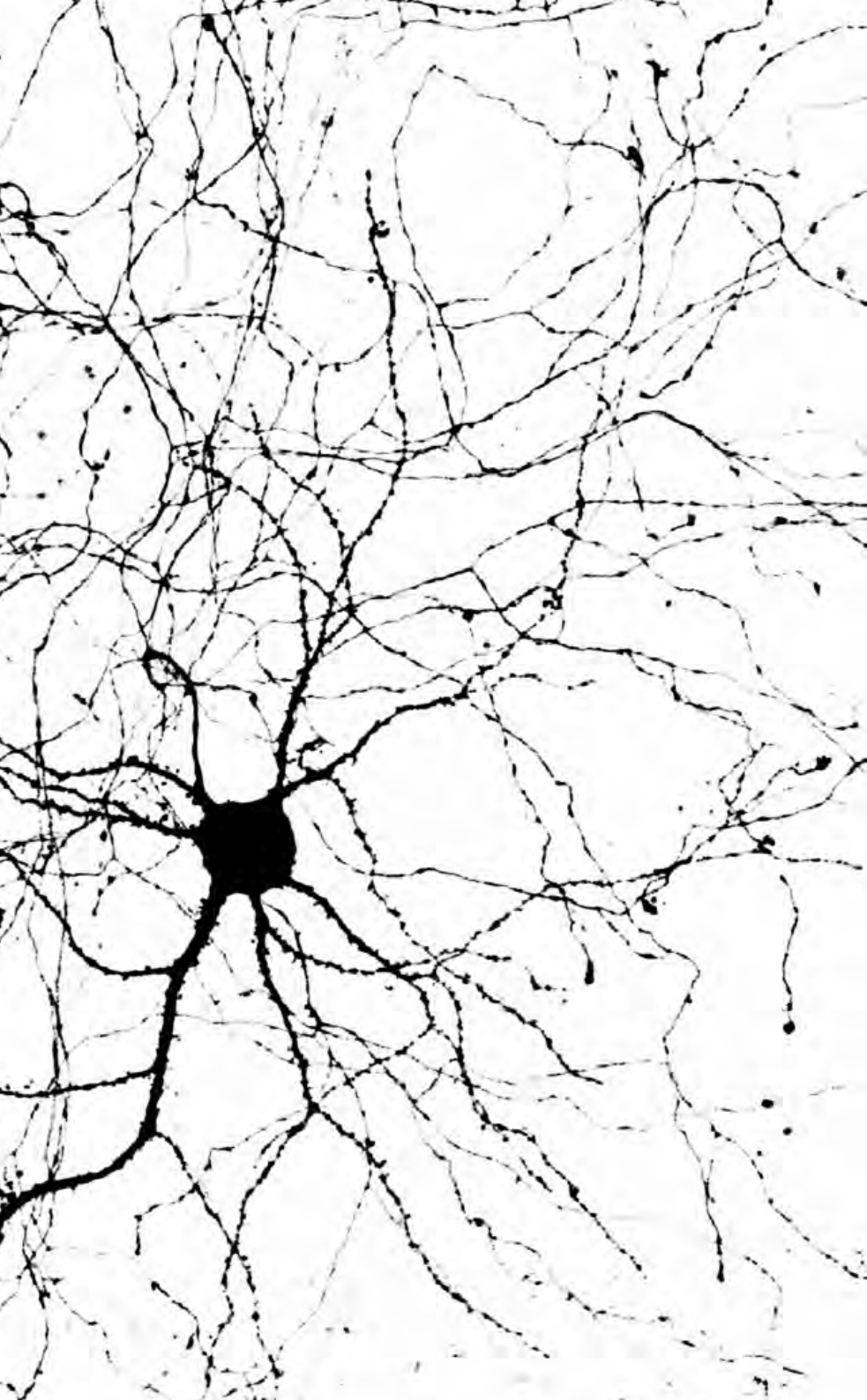
PERSPEKTIVERING TIL OMRÅDER, HVOR EVALUERING

ER AFGØRENDE	153
Evaluering af innovation	154
<i>Modellens elementer</i>	156
<i>Modellens håndtering af de tre udfordringer</i>	157
Evaluering af interne udviklingsprojekter	160
<i>Case: Arbejdsgange omkring skadesbehandling</i>	161
<i>Praksisteori i interne evalueringer</i>	162
<i>Procesretfærdighed i interne evalueringer</i>	163
Evaluering af informations- og kommunikationssystemer (IKT-systemer)	165
<i>Effektvurdering af et nyt IKT-system</i>	166
<i>Hvad skal der til for at lave en Innovativ evaluering</i> <i>af en ny IKT-løsning?</i>	167
Noter	170

KAPITEL 8

AFSLUTTENDE KOMMENTARER

LITTERATURLISTE	175
FIGURER OG TABELLER	179
STIKORDSREGISTER	181



KAPITEL 1

INTRODUKTION OG SYNTSE

Essensen af Innovativ evaluering er, at evaluering skal føre til innovation af praksis og give mening for praktikerne i deres arbejde. Evaluering skal udvikle praksis ved at undersøge, måle og vurdere den relevante dokumentation af en indsats i overensstemmelse med efterspørgslen på viden. Evaluering er dermed ikke en rutinemæssige måling af praksis med interesse for fortiden alene; Innovativ evaluering fokuserer på kvalificerede, begrundede og fremadrettede tiltag baseret på viden, mål og vurdering af fortiden.

I 2010 udgav vi i samarbejde med Dansk Psykologisk Forlag bogen *Innovativ evaluering* (Dinesen og de Wit)¹, som siden har været afsæt for en stor del af vores praksis. Vigtigheden af at arbejde fokuseret og kompetent med evaluering er kun blevet større i årene efter udgivelsen, ikke mindst på grund af det stadig stigende pres på den offentlige sektor om at levere ydelser af høj kvalitet med færre ressourcer. Evaluering er dermed blevet en opgave, der bidrager til den organisatoriske udvikling frem for at trække tid og kræfter ud af praktikerne.

Denne bog er skrevet med det formål at give praktikere, der arbejder med evaluering i hverdagen, en ramme at arbejde i. Rammen kan forhåbentlig være med til at sikre, at evalu-

ering bliver en meningsfuld del af arbejdslivet. Vores erfaring med evalueringsarbejde er, at feltet er komplekst, og det er ikke ligetil at lave kvalificeret evaluering. Vi håber, at bogen kan inspirere og bidrage med indsigt til både den erfarne evaluator og til lederen eller medarbejderen, der arbejder med evaluering som en del af praksis, men ikke som det primære. Håbet med denne bog er dermed også at reducere noget af kompleksiteten i feltet, så evaluering bliver håndterbar og praksisnær, og evalueringer får indflydelse i praksis, samtidig med at eventuelle eksterne krav bliver opfyldt.

Omdrejningspunktet i bogen er, som titlen afslører, essensen af evalueringstilgangen *Innovativ evaluering*. Tilgangen knytter sig til forståelsen af „innovation“ som nyttiggørelse og anvendelse af ny viden eller forskning. *Innovativ evaluering* er en evalueringstilgang og en evalueringstænkning, der retter sig mod at drive innovation og udvikling af praksis igennem evaluering. Det er ikke en færdig metode med en række klart beskrevne skridt, der kan gennemføres i beskrevet rækkefølge og dermed sikre opnåelse af en lovet effekt. Når det er sagt, er vores erfaring med tilgangen, at der er stor efterspørgsel på en fastere metode. Vi får igen og igen spørgsmålet: „Jamen hvordan *gør* man? Kan I ikke lave en slags opskrift på det?“

Svaret har hver gang været nej, det kan vi ikke, og det vil vi ikke. Bekymringen er at ved at tilbyde en form for opskrift, så mister *Innovativ evaluering* sin berettigelse, fordi den faste metode har en iboende risiko for at hæmme fokus på de rigtige valg i den enkelte evaluering. Der er en helt afgørende pointe i, at evaluering ikke kan køre efter den samme skabelon, fordi konteksten er forskellig fra gang til gang. Det bærende element i *Innovativ evaluering* er, at evalueringen gennemføres med fokus på *konteksten*, og at det er herigennem, man opnår evalueringer, der kan få indflydelse på praksis. Der er med andre ord tale om evalueringer, der forholder sig til kompleksiteten i

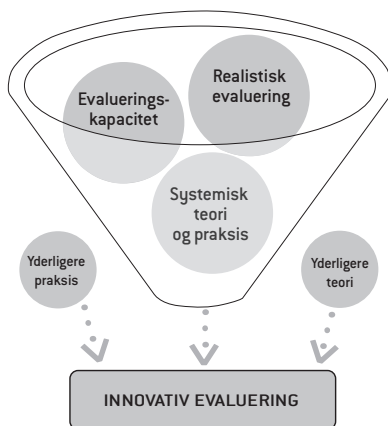
omverdenen. Det gør evalueringerne relevante, fordi den realistiske gengivelse af omverdenen i evalueringerne formindsker arbejdet med at finde ud af, hvordan evalueringerne skal fortolkes, og hvad deres resultater betyder fremadrettet for praksis. Evalueringerne kobler sig direkte til temaer, indhold og mål i praksis-domænet, de *handler* om den kendte praksis og frembringer ønsket viden, og derfor kan de bruges.

Alt dette til trods har den store efterspørgsel efter nogle mere konkrete metodegreb gjort, at vi gerne vil udfordre vores egen tilgang til emnet. Denne bog vil derfor afspejle det, der kan betegnes som en tilnærmet metodologi, i høj grad bestående af praksiseksempler på, hvordan *vi* gør, samt hvilke overvejelser både erfaringsmæssigt og teoretisk, der er centrale i vores arbejde. Og så krydser vi fingre for, at læseren ikke ukritisk adopterer vores tanker og refleksioner, men overfører dem til egne erfaringer, viden og kontekst.

GRUNDSTENENE I INNOVATIV EVALUERING

Innovativ evaluering består af *systemisk teori og praksis*, *Realistisk evaluering* og *evalueringsskapitet*. Hertil kommer forskellige metodologier og evalueringstilgange, som vi mener, understøtter formålet med Innovativ evaluering. Elementerne gennemgås hver for sig i denne bog, og det beskrives, hvordan de kan indgå i en evaluering. Ofte kombineres de forskellige elementer dog i samme evaluering. Hvilke elementer, der skal benyttes, og hvordan de skal tilpasses, afhænger af evalueringens konkrete kontekst, og det er derfor svært at lave faste forskrifter. Sagt på en anden måde er Innovativ evaluering i udgangspunktet udtryk for en meget fokuseret selektion fra evalueringsfeltet, kombineret med systemisk tænkning, med det formål at undersøge og afprøve, hvordan evaluering kan være en positiv faktor i praksis.

De tre elementer i selektionen, systemisk teori og praksis, Realistisk evaluering og evalueringskapacitet, er altså *grundstenene* i Innovativ evaluering. Dog er det afgørende at pointere, at tilgangen ikke er en statisk størrelse, men er i stadig *udvikling*, og dermed vil og skal tilgangen også påvirkes af anden teori og andre greb i praksis. Der opstår hele tiden nye ideer og metoder til evaluering, helt eller delvist i forlængelse af de grundlæggende præmisser, hvilket er både berigende og positivt for udviklingen frem imod mere meningsfuld evaluering (se eksempelvis Iversen og Pedersen, 2009; Miller m.fl., 2012; Emmertsen Lund, 2012)². Disse nye bidrag giver nyt liv til tankerne, og vi håber, at Innovativ evaluering også fremadrettet kan innoveres.



Figur 1.1. Grundstenene i Innovativ evaluering

Innovativ evaluering tager sit udgangspunkt i, at evaluering er *handlingsrettet udvikling* af en indsats, et program eller en organisation.

DEFINITION AF INNOVATIV EVALUERING

Den innovative evaluering er optaget af at udvikle praksis igennem evalueringen og ikke udelukkende at stå til regnskab for praksis igennem vurderinger af, hvorvidt og i hvor høj grad praksis lever op til de beskrevne mål for indsatsen. Det er i denne sammenhæng centralt at bemærke, at vi ikke frasiger os vigtigheden af mål, vi er blot mere optagede af praktikernes mål end af indsatsens mål isoleret set.

Evaluering har i mange sammenhænge et broget image, fordi det opfattes som noget utrygt, meningsløst og spil af tid (Moldt, 2007)³. Selv om Moldts undersøgelse af associationer knyttet til evaluering nu er fem år gammel, er det vores overbevisning, at tendensen stadig er den samme, og der er fortsat et uforløst potentiale i evalueringer med det formål at drive organisatorisk udvikling. Innovativ evaluering er et bidrag til forløsningen af potentialet, og definitionen er:

Innovativ evaluering er en reflektiv, relationel proces, hvor kontekstbestemt viden om fortiden og nutiden anvendes til fremadrettede handlinger, der understøtter aktørerne i at skabe nye muligheder og forbedret praksis parallelt med, at eksterne krav om dokumentation opfyldes.

Bogen vil udfolde denne evalueringstilgang med afsæt i en kort gennemgang af de teoretiske rammer og primært fokusere på praktiske værktøjer til at gennemføre Innovativ evaluering, både som en del af de daglige organisatoriske evalueringer og som de mere afgrænsede evalueringer af indsatser, udviklingsprojekter eller programmer. I denne sammenhæng skal et par pointer fra definitionen fremhæves, idet de har særlig betydning og vil blive udfoldet i bogen som helhed.

Innovativ evaluering beskrives som en *relational proces*, hvilket henviser til, at det ikke alene er evaluator, der gennemfører den og har ansvaret for evalueringen. Innovativ evaluering betragtes ikke som en isoleret aktivitet, der resulterer i objektiv viden, som evaluator gennemfører. Innovativ evaluering er derimod en *samskabt proces*, der bliver til i samarbejde mellem praktikere⁴ og evaluator. Dette perspektiv har stor betydning for, hvordan der i Innovativ evaluering bliver genereret resultater. De bliver således skabt i *samarbejde* mellem deltagere fra konteksten og evaluator i anerkendelse af, at til trods for at evaluator måske tilbringer meget tid i og omkring konteksten, så vil der stadig være meget viden, som kun praktikerne har.

For at bidrage med resultater, der er *relevante og ikke-banale* for praktikerne, må de nødvendigvis inddrages. Det sker dels en større accept af evalueringens konklusioner gennem en erfaring for procesretfærdighed i evalueringsforløbet (de Wit og Mayland, 2006)⁵, dels er inddragelse baseret på en dyb profund accept af, at resultater af enhver aktivitet eller indsats opnås gennem samproduktion og situationsbestemt meningsdannelse aktørerne imellem.

Det er en udfordring for evalueringens positive indflydelse på praksis og den efterfølgende brug af evalueringen, at fagprofessionelle praktikere, der måske har en uudviklet evalueringskapacitet og ingen særlig interesse for evaluering, bliver bedt om at levere evalueringer, som kan få afgørende betydning for organisationen og deres professions videre virke. På den anden side kan det også være en udfordring for anvendelsen af evalueringen til udvikling af praksis, at udefrakommende evaluatore, der ikke kender den pågældende praksis, laver evalueringer af praksis. Ambitionen og missionen for denne bog er at skabe grundlag for en fag-professionel praksis med en integreret og kvalificeret evalueringspraksis på den

ene side, og på den anden side for en evaluerings-profession, der ydmygt inddrager og respekterer kompleksiteten i praksis og skaber nyttig viden herom gennem evalueringerne. Begge dele er udtryk for *evalueringskapacitet*, hvis opbygning fylder en betragtelig del af Innovativ evaluering.

Der står i definitionen ovenfor, at evaluering *anvendes til fremadrettede handlinger*. Det er på ingen måde noget nyt, at evaluering har et fremadrettet sigte og en intentionel brug, men desværre har det ikke ændret ved, at mange evalueringer ingen egentlig anvendelse får (Dahler-Larsen, 1998)⁶. Det særlige ved definitionen på Innovativ evaluering i forhold til anvendelse er, *at det netop er anvendelsen og indflydelsen, der er den centrale del af evalueringen og afgørende for, at evalueringen overhovedet bliver betegnet som innovativ*. Dette vil blive tydeligt gennem bogen, hvor enhver pointe vil have anvendelsen af evalueringen til udvikling af praksis som referencepunkt, og det vil vise sig, at kvaliteten og validiteten af evalueringen også har anvendelse som kardinalpunkt.

Sidste afgørende pointe i forbindelse med definitionen er, at Innovativ evaluering også er optaget af, *at eksterne krav om dokumentation opfyldes*. Innovativ evaluering har ikke en vision om at fjerne eller afskaffe de eksterne krav fra øvre myndigheder, men ønsker i højere grad at give handlingsmuligheder til, hvordan de eksterne krav om dokumentation kan håndteres, *samtidig* med at evalueringen anvendes i den organisation, der lægger ressourcer, kræfter og energi i evalueringen. Det vil sige, at dele af de informationer, der rapporteres til myndighederne, også og på samme tid anvendes internt, eller at der skabes interne vurderingsprocesser baseret på myndighedernes informationsgrundlag. På den måde bliver evaluering relevant som *ledelsesredskab* og som redskab til innovation og udvikling af organisationens praksis. Gennem fokus på dels informerede beslutninger og på innovation dre-

vet af praktikerne (den lærende organisation) iværksættes en form for ledelse, der beror på involvering af medarbejderne og internt commitment til organisationens opgaver (Krag og de Wit, 2003, efter Argyris)⁷.

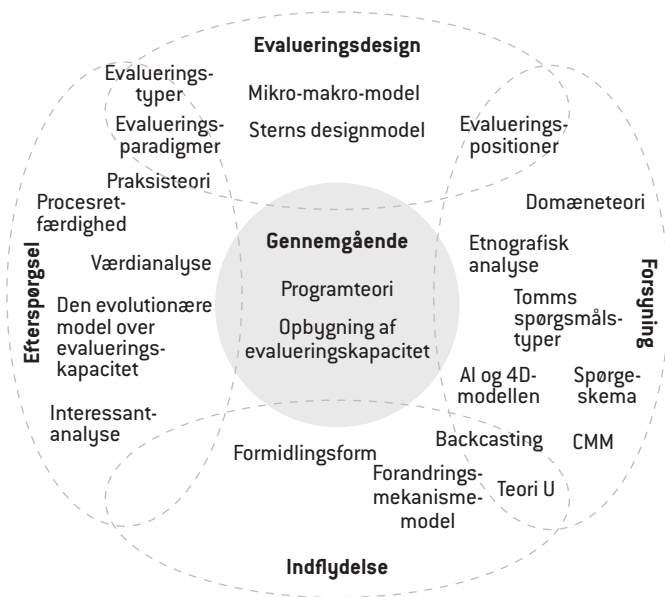
Igennem inspiration fra systemisk tænkning, Realistisk evaluering og evalueringskapacitet udvikles evalueringen til en tænkning og tilgang, der skaber innovation af praksis og derigennem sikrer, at evalueringen bliver en livgivende, positiv og meningsfuld del af den professionelle dagligdag.

OVERBLIK OVER INNOVATIV EVALUERING – TEORETISK OG METODISK

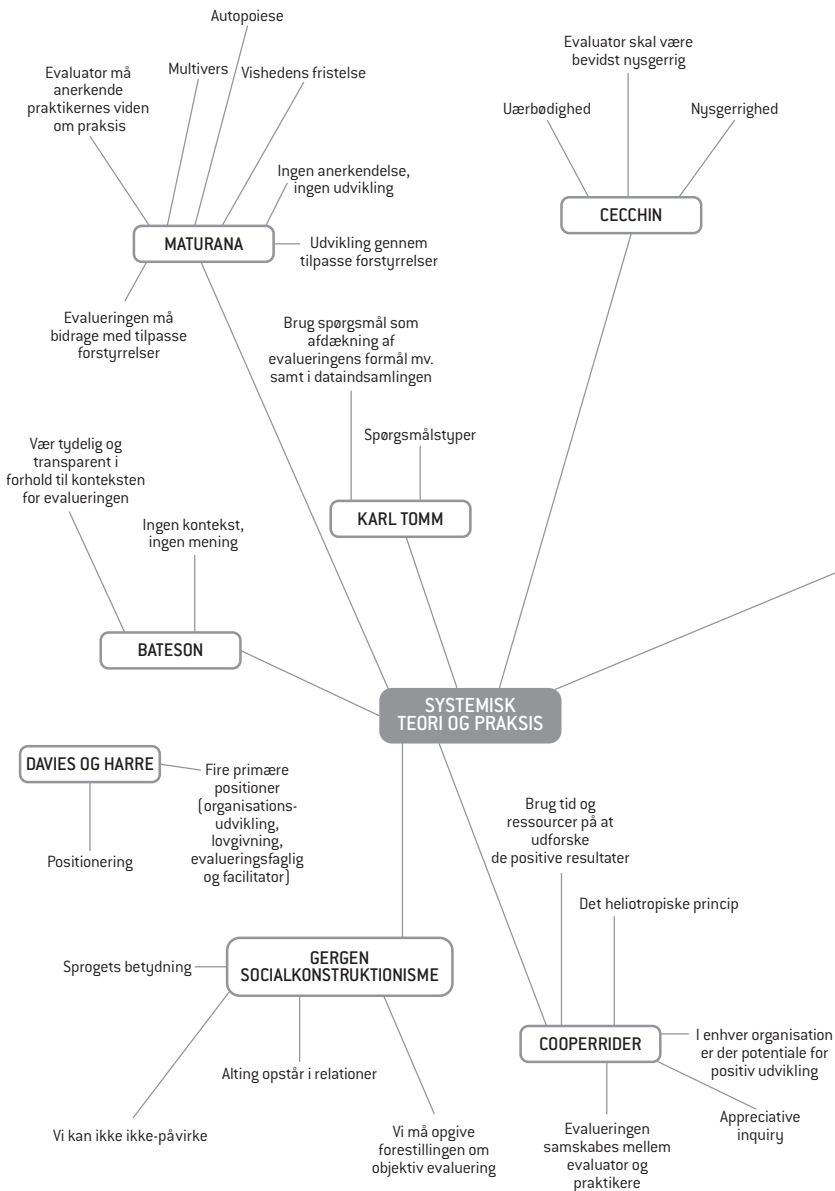
Vi har arbejdet med to modeller for at skabe overblik over Innovativ evaluering. Den første model giver et teoretisk overblik med afsæt i de tre grundsten i Innovativ evaluering: evalueringskapacitet, systemisk teori og praksis samt realistisk evaluering.

Den anden model giver et metodisk overblik over fire faser i evalueringen: efterspørgsel, design, forsyning og evalueringens indflydelse. Faserne kan betragtes som en overordnet ramme for evalueringen. Modellen er opbygget i fire ellipser, der hver især repræsenterer de fire faser. Ellipserne overlapper hinanden, og en række metoder og redskaber er placeret i overlappene. Det er udtryk for, at metoderne kan anvendes i flere faser. Til trods for placeringerne i modellen kan flere af redskaberne bruges på tværs af de fire faser; eksempelvis kan Sterns designmodel (side 47) anvendes i alle faser som en overordnet tilgang til at arbejde med evalueringsprocessen. Derudover er det afgørende at have for øje, at de valg, der træffes i en fase, vil påvirke de øvrige faser. Derfor bevæger man sig hele tiden frem og tilbage. Modellen skal altså ikke tænkes som statisk eller som en slags opskrift på Innovativ evaluering,

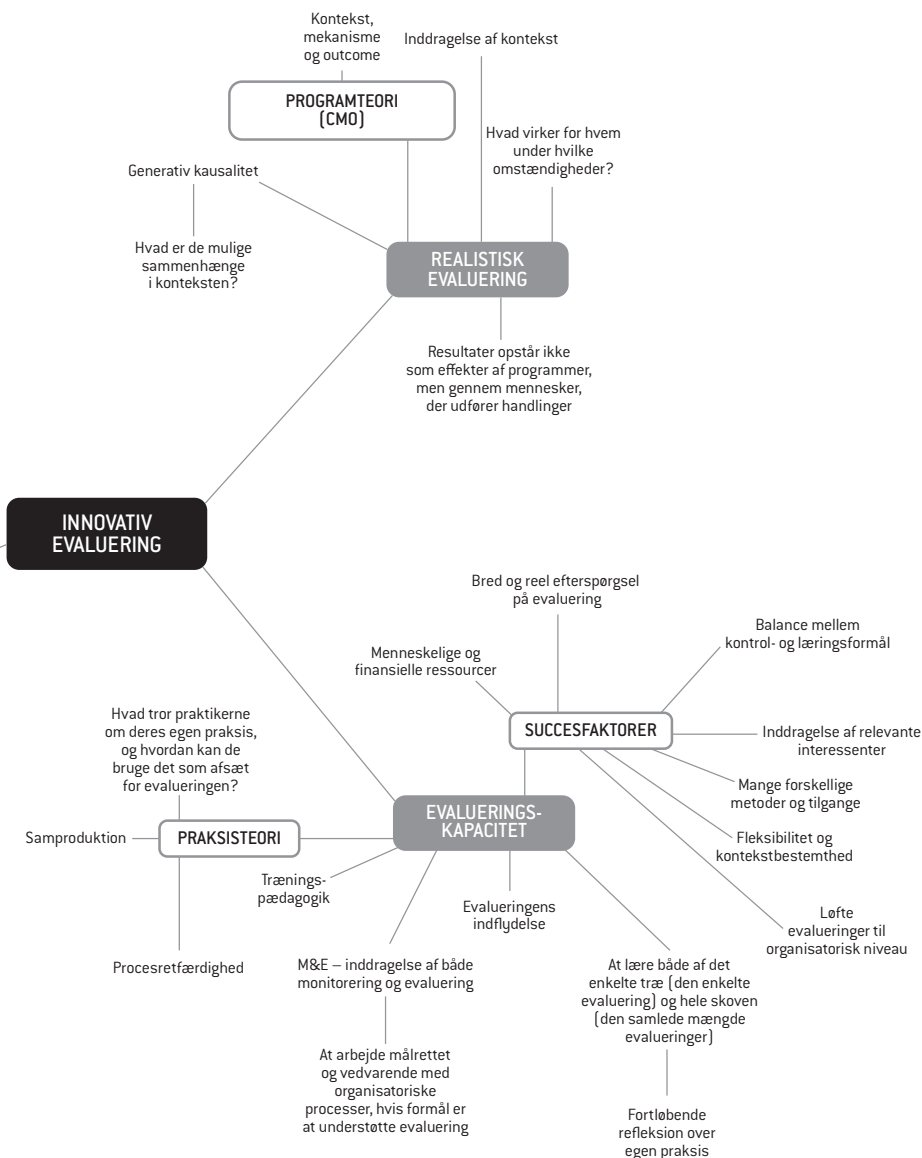
idet faserne og brugen af redskaberne påvirker hinanden på tværs i en cirkulær proces.



Figur 1.2. Metodologisk overblik over Innovativ evaluering

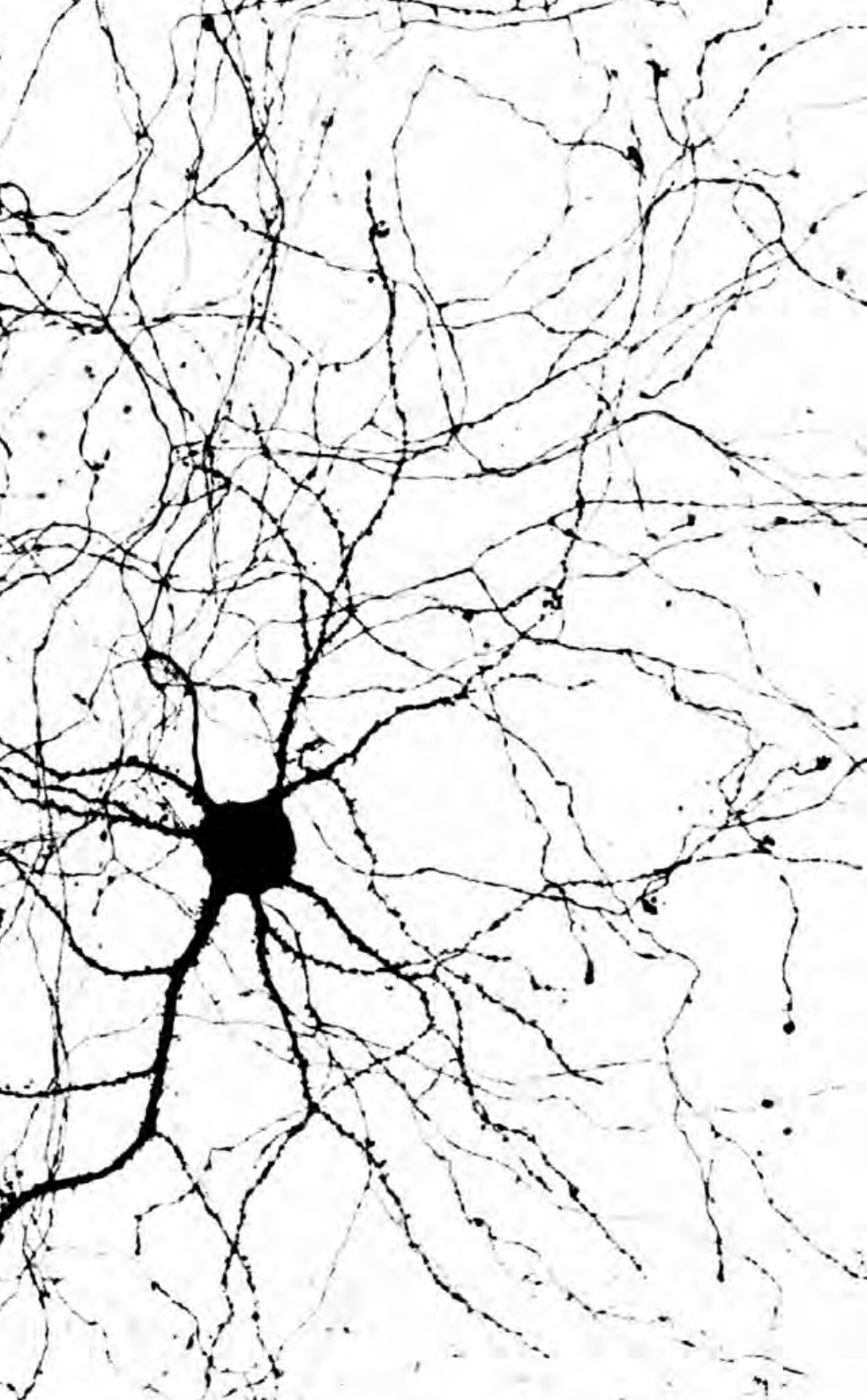


Figur 1.3. Teoretisk overblik over Innovativ evaluering⁸



NOTER

- 1 Dinesen, M. og C.K. de Wit (2010). *Innovativ evaluering*. Dansk Psykologisk Forlag.
- 2 Iversen, A.-M. og A. Pedersen (2009). Evaluering – et U-turn. *CEPRA-sriben*, 7; Emmertsen Lund, G. (2012). Farvel til evalueringsregimet. *Information*, 14.10.2012; Miller, T. m.fl. (2012). *Innovativ evaluering i dagtilbud*. Dafolo.
- 3 Moldt, C. (2007). *Fra meningsløs til meningsfuld evaluering*. CBS/Handelshøjskolen i København, Forskerskolen i Ledelsesteknologi i samarbejde med Syddansk Universitet, Campus Slagelse, ph.d.-afhandling.
- 4 Når vi igennem bogen bruger termen „praktikere“, mener vi de aktører, der bliver påvirket af evalueringen og har deres virke i den aktuelle kontekst. Det vil altså sige medarbejdere, ledere, samarbejdspartnere og andre involverede, eksempelvis borgere eller brugere. De centrale praktikere vil oftest være organisationens medlemmer, altså medarbejdere og ledere.
- 5 Wit, C.K. de og L. Mayland (2006). „Evalueringdidaktik – sammenhængen mellem mål og evaluering“. I J.H. Lund og T.N. Rasmussen (red.), *Almen didaktik – kendetegn og temaer i professionsrettede fag*. Forlaget KvaN.
- 6 Dahler-Larsen, P. (1998). *Den rituelle refleksion – om evaluering i organisationer*. Odense Universitetsforlag.
- 7 Krag, L. og C.K. de Wit (2003). „Ledelse af videnmedarbejdere – et spørgsmål om commitment?“ I Bukh, Christensen og Mouritsen (red.) (2003), *Videnledelse – et praksisfelt under etablering*. DJØF: 173-200.
- 8 Modellen er udtryk for dels de inddragede teoretikere og teoriens forklaringer og dels vores analyse af dette i forhold til Innovativ evaluering.



Omdrejningspunktet for denne bog er, at evaluering skal føre til innovation af praksis og give mening for praktikerne i deres arbejde. Evaluering skal udvikle praksis ved at undersøge, måle, dokumentere og vurdere en indsats i overensstemmelse med efterspørgslen på viden. Evaluering er dermed ikke en rutinemæssig måling af praksis, hvor der udelukkende er interesse for fortiden. Innovativ evaluering fokuserer på kvalificerede, begrundede og fremadrettede tiltag baseret på viden, mål og vurdering af fortiden. Det handler om at kunne anvende resultaterne fra evalueringer meningsfuldt.

Bogen er skrevet til ledere, konsulenter, medarbejdere og evaluators, der arbejder med evaluering i hverdagen, og som ønsker en teoretisk ramme for arbejdet koblet med konkrete metoder, der kan kvalificere og inspirere deres evalueringspraksis. Håbet er at reducere noget af kompleksiteten i feltet, så evalueringer får direkte indflydelse på praksis, samtidig med at eventuelle eksterne krav bliver opfyldt.

WWW.DPF.DK

