

# **Workshop: Innovativ evaluering**

Dansk Evalueringsselskabs  
årskonference

11. september 2009



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C

# NovaBerg

- Konsulentvirksomhed der arbejder med evaluering
  - Gennemførelse af evaluering på institutions-, forvaltnings- og statsligt niveau.
  - Udvikling af evalueringspraksis i organisationer
  - Korte kurser – 4-dages starter i oktober
  - 1-årig evalueringssuddannelse med Alexandra Instituttet – starter på mandag
  - Udgiver "Innovativ evaluering" med Camilla Kølsen primo 2010
- Malene Skov Dinesen – medejer og evalueringekonsulent i NovaBerg



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C

## Formål og ønsket effekt

- **Introduktion** til innovativ evaluering som evalueringstænkning og -tilgang
- **Inspiration** til brugen af innovativ evaluering i egen praksis



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C

# Workshopprogram

- Velkommen
- Øvelse – evaluatorpositioner
- Hvorfor innovativ evaluering?
- Innovativ evaluering
- Refleksioner, spørgsmål og yderligere ideer
- Tak for nu



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C

## Øvelse - evaluatorpositioner

- Innovativ evaluering handler (blandt andet) om stærke evalueringskompetencer og evnen til at være reflektiv om sin praksis som evaluator
- Evaluatorpositioner er et værktøj til at forholde sig kritisk til sin positionering som evaluator
- Positionering er et systemisk alternativ til 'roller' (Rom Harré)
- Positioner er dynamiske og i konstant relationel forhandling
  
- Positionerne er et udtryk for, hvad man har sit fokus på og bruger sin energi på som evaluator
- I innovativ evaluering arbejder vi med 4 evaluatorpositioner



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C

## Øvelse - evaluatorpositioner

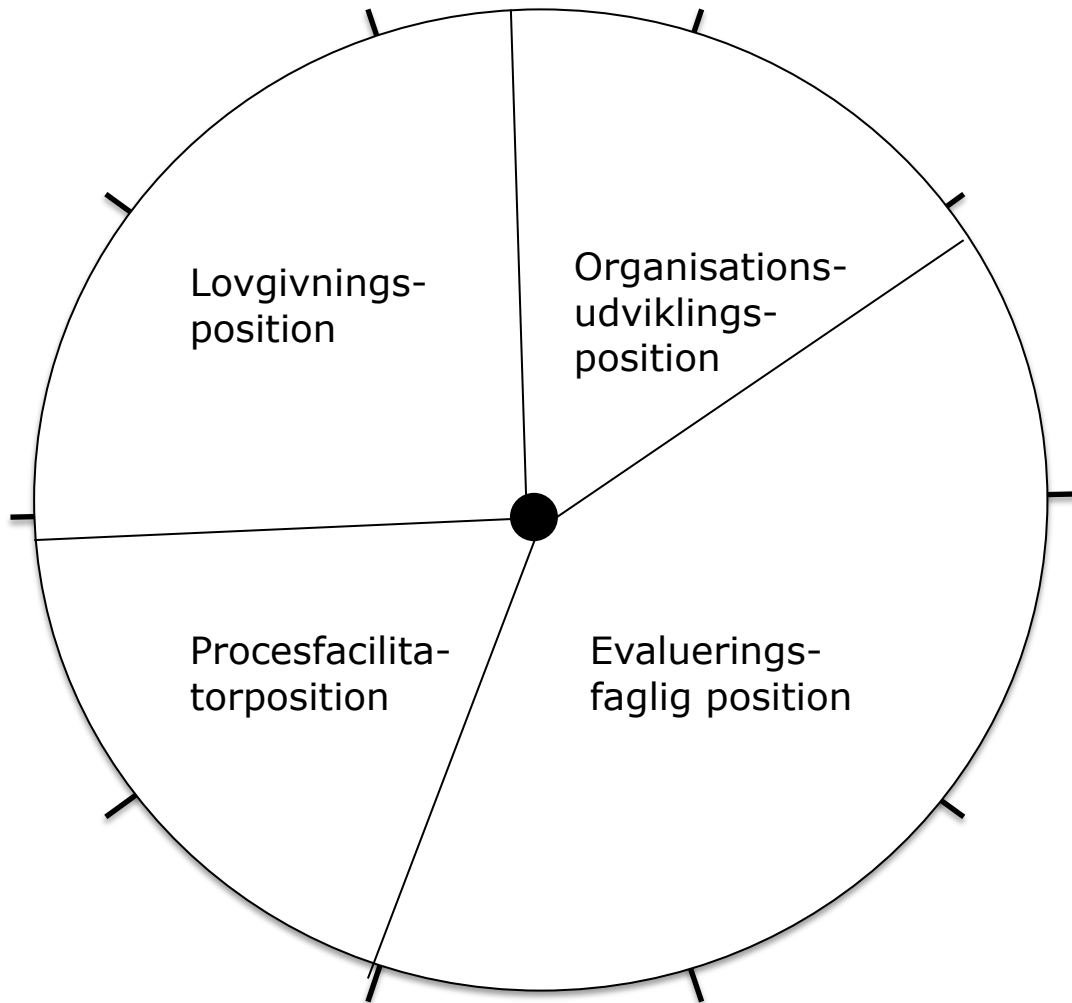
Position	Energi/fokus på
Organisations-udviklingsposition	Fokus på at evalueringen skaber innovation og understøtter organisationens primære opgave.
Evalueringsfaglig position	Fokus på metoder til design og gennemførelse af evalueringen – evaluators ekspertise.
Facilitatorposition	Fokus på at facilitere evalueringens delelementer (eksempelvis interviews) på en måde der er meningsfuld for respondenterne.
Lovgivningsposition	Fokus på at evalueringen giver de svar, der kræves fra øvre myndighed.



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C

# Evaluatørpositioner - eksempel



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C

# Evaluatørpositioner - øvelse

## Individuelt (5 minutter):

- Tænk tilbage på den sidste evalueringsopgave, du var involveret i
- Tegn fordelingen af dit fokus og din energi på det laminerede ark

## To og to (2x4 minutter):

- Præsenter din lagkager for din sidemand og forklar kort (1 minut), hvorfor fordelingen er som den er
- Besvar spørgsmålene:
  - Hvilken effekt og værdi skabte fordelingen af evaluatørpositionerne i evalueringen?
  - Hvilken andre effekter og værdier kunne en anden fordeling have skabt?



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C

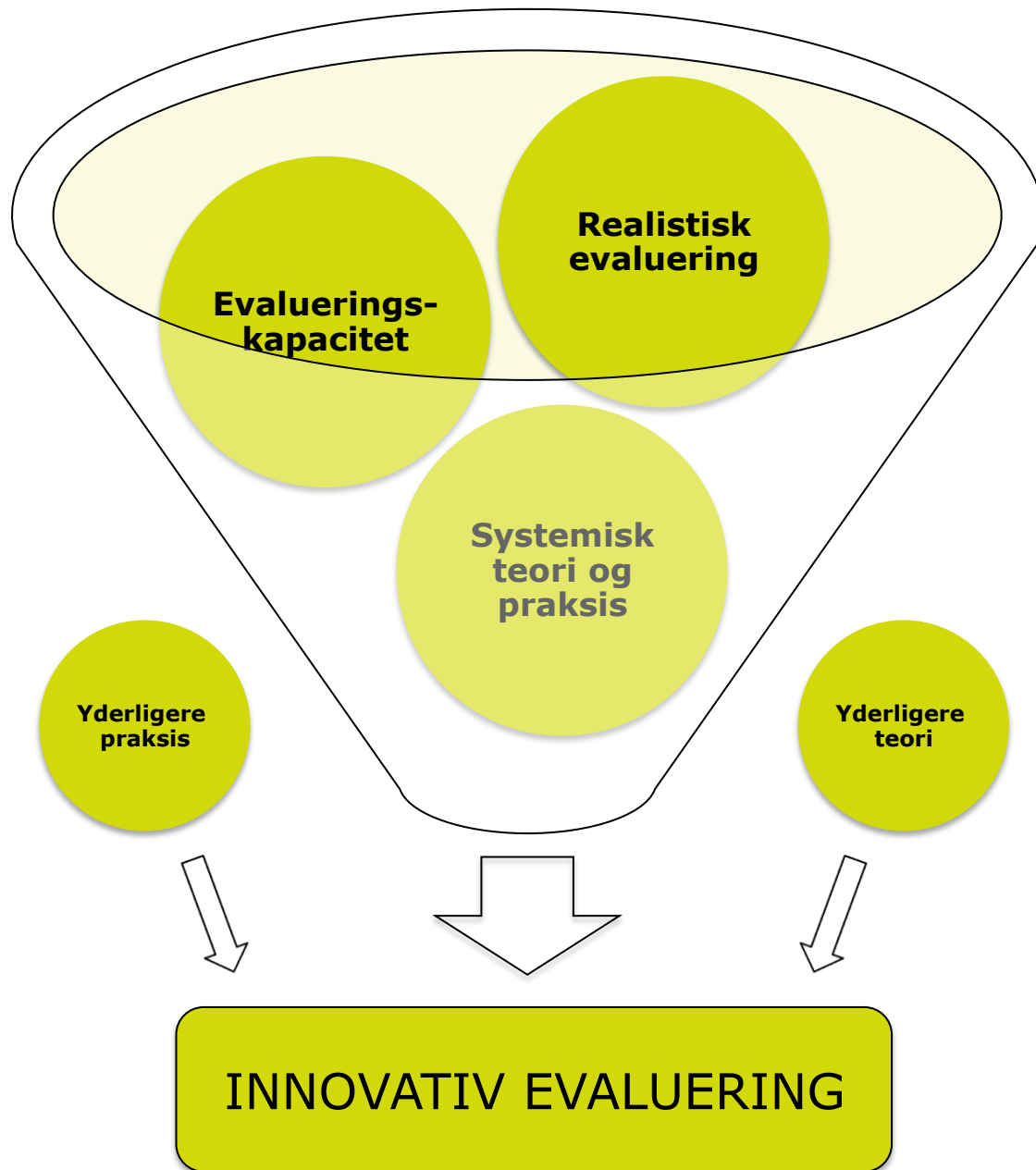
# Innovativ evaluering - introduktion

- Modsvaret til den evalueringsform, der dominerer den danske offentlige sektor anno 2009
- Evaluering der *driver innovation af praksis i praksis af praktikerne*
- Evaluering der er en meningsfuld del af den organisatoriske hverdag
- Evaluering der har inddragelse af praktikerne og medtagelse af kontekst som centrale temaer
- Optaget af at få tingene til at virke (improve) og ikke bevise at de gør det (prove)



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C

# Rammebetingelser anno 2009

- Stor vægt på klare mål for aktiviteter i den offentlige sektor med henblik på at evaluere resultaterne af ressourceanvendelsen
  - Kvalitetsreformen
  - Ressourceregnskab i uddannelsessystemet
  - Den Danske Kvalitetsmodel i sundhedsvæsnet
- Evalueringerne bliver fremmedgjorte over for daglig praksis, som de skal have stor indflydelse på
- Afsæt i 'virker det' evalueringer (Schwandt)
- Mangel på mening og frustration over evalueringer
- Modpres fra praktikerne, der yder modstand mod evalueringerne
  
- **Innovativ evaluering:** *hvordan laver vi evalueringer, der både tilfredsstiller bevillingshaverne og samtidig skaber mulighed for innovation af praksis?*



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C

## Innovativ evaluering - grundtanker

- Evaluering skal være en fremadrettet proces, der skaber udvikling af praksis
- Dette skabes igennem *inddragelse* af praktikerne og deres særlige kontekst
- Vi må gå fra *evalueringsfærdigheder* til *evalueringskompetencer*
- Evaluering skal være en *meningsfuld* og *livgivende* del af det organisatoriske arbejde



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C

## Valid evaluering

- **Positivistisk:** "validitet er et udtryk for, hvor godt man kan måle det, man vil undersøge"

- **Systemisk:** "validitet er et udtryk for, i hvor høj grad undersøgelsen bidrager til anvendelig i praksis"

- **Realistisk:** "validitet er et udtryk for, i hvor høj grad undersøgelsen er realistisk"



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C

## Systemisk... i korte træk

- Stammer fra familierterapi og er videreudviklet i organisatorisk ramme
- Trækker på en lang række forskellige teoretikere og praktikere
- Handler grundlæggende om at skabe positiv udvikling

Kevin Barge (2006):

*"Systemic thinking is a way to make sense of the relatedness of everything around us. In its broadest application, it is a way of thinking that gives practitioners the tools to observe the connectedness of people, things, and ideas: everything connects to everything else."*



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C

# Systemisk inspiration

## Kenneth Gergen



- Socialkonstruktionisme: Vi konstruerer vores virkelighed sammen
- Alt der er virkeligt, er det igennem relationerne – "selvets kerne" er en konstruktion
- Der er altid en anden historie at fortælle
  
- Opgiv tanken om, at evaluering er en objektiv proces, der ikke påvirker.
  - Hensigtsmæssig påvirkning - udvikling af praksis og ikke kun måling
- Evalueringens sam-skabes mellem evaluator og praktikere
- Evalueringens "konklusioner" er lokalt generede sandheder



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C

# Systemisk inspiration

## Humberto Maturana



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

- Vi ser verden igennem vores autopoietiske system
- Vi forandrer os igennem tilpasse forstyrrelser
  - Kogte frøer og bump på vejen
- Lad evalueringen være en forstyrrelse
- Udviklingen sker på baggrund af forstyrrelsen – ikke igennem adoption af anbefalinger og resultater
- Undgå "objektive" anbefalinger
  - Rigsrevisionens rapport, 2003
- Antallet af 'samme' besvarelse betragtes i innovativ evaluering ikke som mere sand end forskellige besvarelser

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C

## Systemisk inspiration Humberto Maturana



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

- Anerkendelse (amor) er forudsætning for positiv udvikling
- Vær anerkendende i tilgang og metode
- Anerkend multiverset af forskellige perspektiver og historier
- Vær opmærksom på 'vishedens fristelse':

*"Han synes at sige til ham: 'Hør, lyt til mig; jeg ved, hvad jeg siger!' Dette er vishedens fristelse."* (Maturana og Varela, 1987 s. 33)

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C

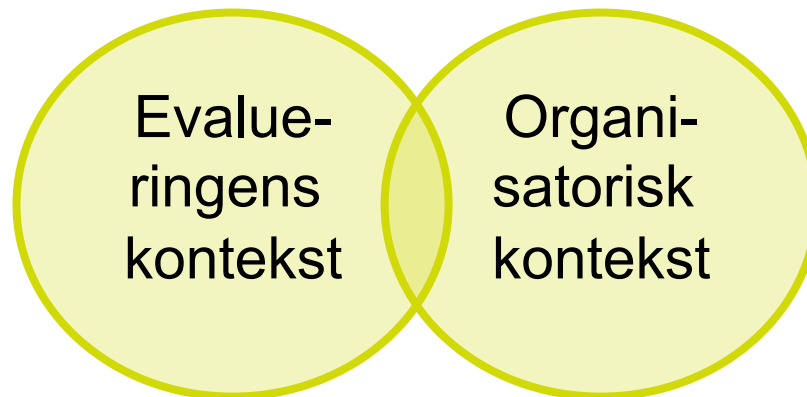
## Systemisk inspiration Gregory Bateson



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

- “Ingen kontekst, ingen mening” (Bateson)
- Konteksten bliver konstant genforhandlet i relationerne

Konteksten i innovativ evaluering:



Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C

# Systemisk inspiration Gregory Bateson



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

## Evalueringens kontekst:

- Tydeliggør konteksten for evalueringen (hvad skal den bruges til, af hvem, i hvilken sammenhæng og med hvilken tiltænkt effekt og værdi)
- Tydeliggør hvilken tilgang til evalueringen der er i spil og hvorfor
- Brug tid på konteksten både overordnet og i hver enkel evalueringsaktivitet
- Hvis ikke praktikerne 'køber' konteksten bliver evalueringen meningsløs

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C

## Bateson Realistisk evaluering



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

### Organisatorisk kontekst:

- Effekter skabes ikke af puljer og programmer, men af de involverede mennesker og aktører
- Effekter skabes i den organisatoriske kontekst, og kan ikke uden videre overføres til en anden kontekst
- Innovativ evaluering: opmærksomhed på konteksten som afgørende for 'hvad der virker for hvem under hvilke omstændigheder'
- Endnu engang: undgå globale anbefalinger

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C

# Evalueringsskapacitet

- Udvikling af evalueringsskapacitet er en måde at professionalisere evalueringssfeltet og den enkelte evalueringsspraktiker på
- Evalueringsskapacitet er forudsætning og afsæt for Innovativ evaluering
- Der skabes evalueringsskapacitet igennem at arbejde med Innovativ evaluering
- Evalueringsskapacitet sikrer, at der bliver taget kvalificerede valg omkring evalueringerne og at resultaterne bliver anvendt til udvikling af praksis



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C

## To evalueringstilgange

	'Virker-det' evaluering	Innovativ evaluering
<b>Tilgang</b>	Retrospektiv	Fremadrettet
<b>Primære spørgsmål</b>	Realiserede vi målene? Virkede det og hvorfor?	Hvad virker godt og hvorfor?  Hvad skal justeres, hvor ønsker vi at komme hen og hvordan?
<b>Validitets-kriterie</b>	Sandhed	Anvendelighed og realisme
<b>Evalueringens opgave</b>	At afdække sandheden  Vurdere praksis	At afdække hvad der virker for hvem under hvilke omstændigheder  Udvikle praksis
<b>Evaluators opgave</b>	At være objektiv observatør: beskrive, måle og vurdere	At samskabe evalueringens konklusioner med praktikerne: dokumentere, forstyrre og skabe refleksion
<b>Praktikernes position</b>	Genstand for evaluering	Inddraget i evaluering



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C

## Refleksion, spørgsmål...

I grupper af 5-6:

- Hvad er den vigtigste inspiration/læring fra workshoppen?
- Hvilke elementer kan bruges i egen praksis?
- Hvilken forskel ville det gøre?
- Hvilke nye nysgerrigheder/spørgsmål åbner workshoppen for?



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C

# Yderligere inspiration...

- **www.novaberg.dk** - artikler, kursus- og uddannelsesbeskrivelser
- **2010: Malene Skov Dinesen og Camilla Kølsen: *Innovativ evaluering***  
– udkommer ved Dansk Psykologisk forlag



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email info@novaberg.dk  
Web www.novaberg.dk  
NovaBerg  
Karetmageraarden  
Graven 25B  
DK-8000 Århus C