



Principfokuseret udviklingsevaluering: hvad er på spil?

Refleksioner og erfaringer fra praksis

Dansk Evalueringsselskab – 16. november 2021

Dette er de dias, jeg anvendte i forbindelse med et oplæg på en parallelsession ved Dansk Evalueringsselskabs konference om principfokuseret evaluering i Odense, 16. november 2021. Der er tale om et work-in-progress, og kommentarer og spørgsmål er altid yderst velkomne!

Morten Greve, DEFACTUM
morten.greve@stab.rm.dk
Mob. 21 48 15 39

Principper er det nye sort!?!



Konferencen er, tror jeg, bare ét udtryk for en generel tendens: Der er stigende faglig interesse for *principper* – både som afsæt for udvikling af virksom indsats på mange velfærdsområder og, afledt heraf, som afsæt for udvikling af evalueringspraksis.

Der søsættes nye projekter, som eksplicit handler om udvikling af principbaseret indsats; der gennemføres evalueringer, som eksplicit er principfokuserede; og evaluatore har stigende interesse for at synliggøre deres metoder og kompetencer af relevans for denne type evaluering.

Indrømmet, der er endnu tale om et lille hjørne af det samlede praksisfelt, men min antagelse er, at det er et hjørne, som gradvist vil komme til at fylde betydeligt mere i de kommende år. Det handler, tror jeg, om at bringe både indsatsfaglighed og evalueringsfaglighed bedre på omgangshøjde med den virkelighed, fagpersoner og evaluatore faktisk navigerer i. Det er dét, oplægget vil forsøge at underbygge.

Unge med selvskade eller spiseforstyrrelse

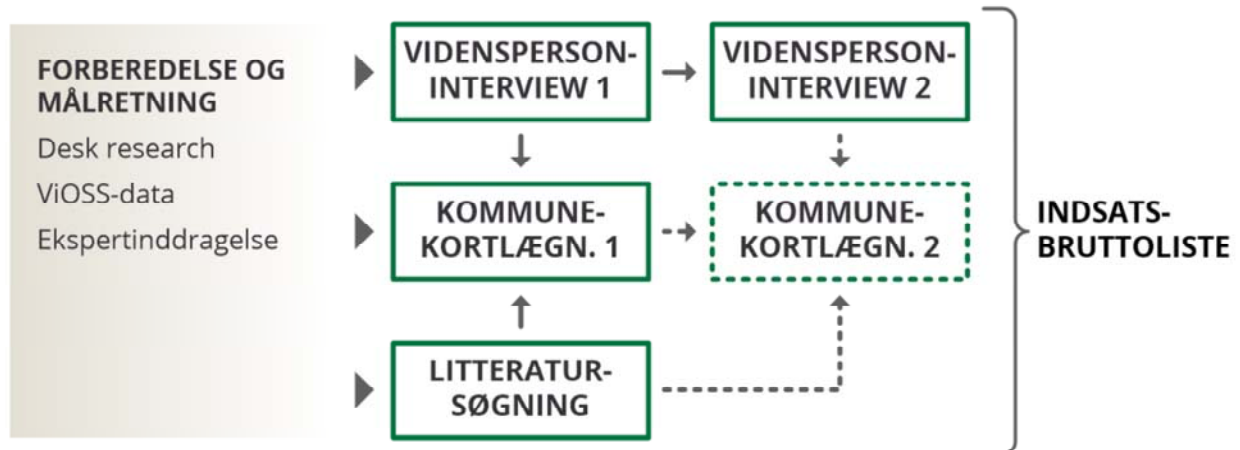


Personligt var en markant oplevelse i denne forbindelse arbejdet med et kortlægnings- og udviklingsprojekt med fokus på indsats for unge med selvskade eller spiseforstyrrelse. Det var i hvert fald en anledning til at reflektere over, hvad der er på færde her.

Projektet blev igangsat på initiativ af Socialstyrelsen, som ønskede at (1) få bedre greb om og forståelse af en udfordrende målgruppe; og (2) indsamle og dokumentere eksempler på konkrete lovende indsatser fra kommunalt, regionalt eller privat regi. Styrelsens vurdering var, at målgruppen fylder mere og i stigende grad opleves som udfordrende. Projektets primære formål var derfor at bidrage til at klæde landets kommuner bedre på til at sikre en tilfredsstillende, lokal indsats for målgruppen.

Sammen med Metodecentret i Aarhus blev vi bedt om at løfte denne opgave i løbet af første halvår 2019 i samarbejde med en projektgruppe i Socialstyrelsen. Produktet af processen skulle være to publikationer: en målgruppeforståelse og et katalog med anvendelsesorienterede beskrivelser af udvalgte faglige indsatser. Begge dele skulle fungere som inspiration for de kommuner, der oplever behov for at udvikle deres tilbud til målgruppen.

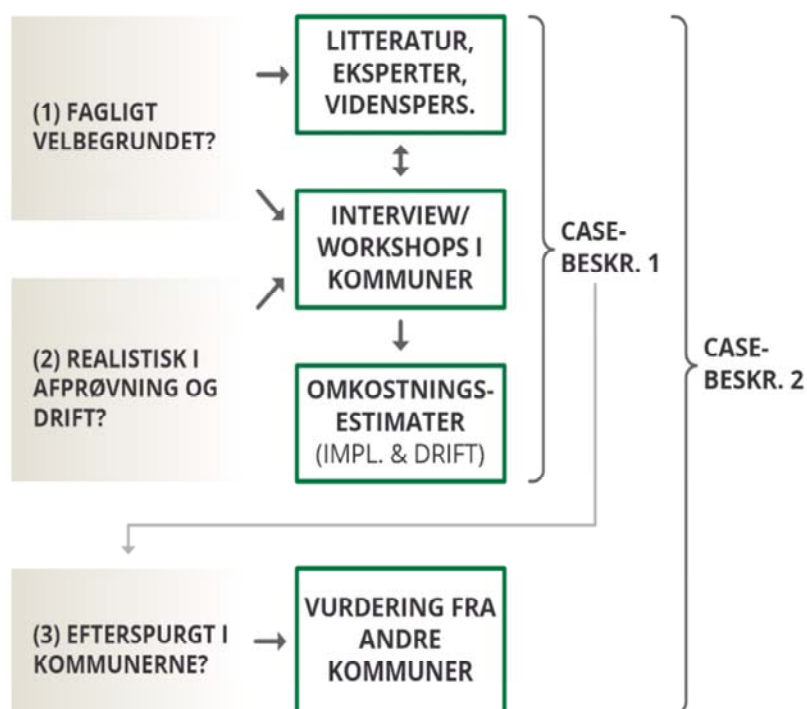
Hvad vi startede med...



Vores opgaveløsning startede med en breddekortlægning efter det koncept, som er vist på figuren. Som det fremgår, omfattede kilderne eksisterende viden og data; en søgning efter forskningslitteratur; input fra videnspersoner; samt viden og erfaringer fra kommunerne.

Processen mandede i praksis ud i et indsats-bruttokatalog med i alt 11 indsatsformer fra forskellige regi landet over (og i et enkelt tilfælde i udlandet) med meget forskelligt indhold.

Hvad vi troede, vi skulle...



Fra projektstart var planen, at projektparterne dernæst skulle gennemføre en udvælgelses- og kvalificeringsproces i to faser, som illustreret i figuren. Planen var at udvælge 3-4 af de 11 indsatser i bruttokataloget med henblik på udbygning og kvalificering, således at de udvalgte indsatser kunne blive til inspiration for kommunale udviklingsprocesser i form af casebeskrivelser.

Det var sådan set en meningsfuld plan, men Socialstyrelsen valgte i sidste ende – i mine øjne meget velbegrundet – en anden tilgang. I stedet blev opgaven at udvikle en enkelt, generisk indsatsmodel, som på én gang havde den nødvendige fleksibilitet OG den nødvendige guidende 'stramhed' til at fungere som fagligt velunderbygget inspirationskilde på tværs af meget forskellige kommunale kontekster.

Hvad vi endte med: Fem generiske principper



#1 – Indsats med udgangspunkt i **den enkelte unge**

#2 – **Dialektisk** balanceret indsats

#3 – **Familie- og netværksinvolverende** indsats

#4 – Indsats på basis af dyb **målgruppeerfaring**

#5 – **Tværorganisatorisk** samarbejdende indsats

Efter dialog med projektgruppen i Socialstyrelsen – og med inspiration fra Michael Quinn Pattons dengang nyudgivne bog *Principles-Focused Evaluation*, endte vi med at tage afsæt i principbegrebet i arbejdet med udvikling af indsatsmodellen.

Hjertet i indsatsmodellen blev således fem principper, tre borgerrettede og to faglige/organisatoriske. Principperne udledte vi af beskrivelserne i indsatsbruttokataloget. Påstanden er ikke, at disse fem principper udtømmer, hvad det er at sige om udvikling af perspektivrig indsats, men undersøgelsens samlede vidensgrundlag underbygger, at der ligger megen værdifuld vejledning i at basere sig på principperne. I afsnittene om hvert af de fem principper henviser vi så til de af vores 11 indsatsbeskrivelser, som giver et godt konkret udtryk for det pågældende princip.

Fire af de fem principper er nogenlunde selvforklarende, men princip nr. 2 kalder på lidt uddybning.

Der er solidt forskningsmæssigt belæg for effekten af Dialektisk Adfærdsterapi (DAT) i forhold til målgruppen. Skal man koge essensen i denne indsatsform ned i ét begreb, er det den dialektiske tilgang til samarbejdet med borgeren. Med dette menes, at terapeuten/fagpersonen skal formå at veksle mellem (1) at sætte behandlingsmæssig retning, arbejde aktivt for borgerens progression og bedring (via behandlingsprotokol m.m.); og (2) at være lydhør over for borgerens perspektiv og oplevelser. Fagpersonen

skal med andre ord udøve dømmekraft i forhold til, om tiden er til fremdrift eller snarere til afsøgning af, hvor borgeren lige nu befinder sig; herunder om der er behov for at sætte en anden retning i samarbejdet.

DAT blev oprindeligt udviklet på baggrund af en erfaring af, at indsats med konventionel kognitiv adfærdsterapi – som er effektiv i forhold til andre problemstillinger – ofte præges af stort frafald og skuffende behandlingsresultater, når det kommer til unge med selvskade og spiseforstyrrelser. Det dialektiske udgangspunkt har vist sig virksomt i forhold til at reducere denne problematik.

Princip nr. 2 i indsatsmodellen indebærer således, at selv indsatsformer, som ikke direkte betjener sig af DAT-protokollen, bør have opmærksomhed på at skabe en dialektisk behandlingsindsats, sådan som denne forstås i bl.a. DAT.

Referencer:

Patton, M.Q. (2018). *Principles-Focused Evaluation. The Guide*. New York. NY: Guilford Press.

Socialstyrelsen (2019). *Unge med spiseforstyrrelser eller selvskadende adfærd – Indsatsmodel*. Odense: Socialstyrelsen, Metodecentret og DEFACTUM.

<https://socialstyrelsen.dk/udgivelser/unge-med-spiseforstyrrelser-eller-selvskadende-adfaerd>

Oplæggets temaer

1. Hvorfor principfokusering?
2. Hvad udgør et godt princip?
3. Hvordan udføres principfokuseret evaluering?
4. Case: Evaluering på Bakkegården



1 **Hvorfor principfokusering?**



Oplæggets første undertema rejser spørgsmålet om, hvorfor overhovedet principbegrebet og tanken om principfokusering/principbasering synes at få mere central betydning i disse år.



**Hvorfor taler vi
pludselig så meget
om principper?**

Kompleksitet

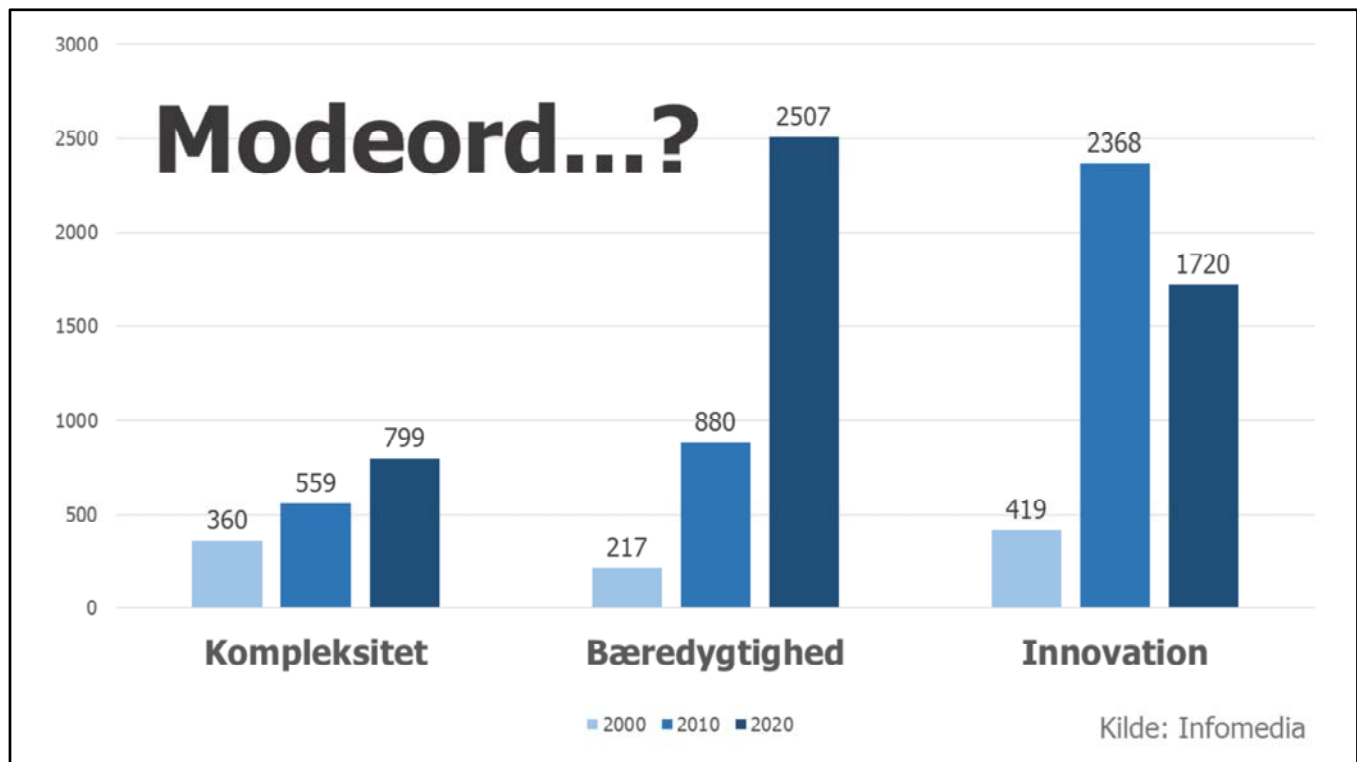


Der er givetvis mere end én årsag til principbegrebets stigende betydning i disse år. Jeg vil dog pege på, at tendensen især kan forstås i lyset af en stigende betydning og erkendelse af *kompleksitet* som vilkår, kendetegn og udfordring i udvikling af velfærdsindsatser.

Mange vil formentlig dele min oplevelse af, at "kompleks" og "kompleksitet" er begreber, som anvendes oftere i disse år. Udfordringen er, at de færreste nok har en helt afklaret definition af kompleksitetsbegrebet i hovedet. Hvilket ikke er overraskende, eftersom den multidisciplinære forskning, som beskæftiger sig med kompleksitet, aldrig har kunnet beslutte sig for en fælles definition.

Referencer:

Johnson, N.F. (2009). *Simply complexity: A clear guide to complexity theory*. London: Oneworld Publications.



Det resultat af en søgning i Infomedia-mediedatabasen, som er præsenteret i diagrammet, underbygger, at kompleksitetstermen generelt anvendes oftere i de toneangivende nationale medier. Søgningen er afgrænset til artikler i landsdækkende aviser samt tv- og radioindslag, så den samlede pulje er næppe vokset væsentligt over tid.

Sammenlignet med to andre begreber, der også kan siges være en slags modeord i tiden, er billedet, at brugen af ordet "kompleksitet" ikke har oplevet en helt så eksplosiv vækst som "bæredygtighed" og "innovation". Til gengæld er spørgsmålet, om ikke den stigende brug af begrebet vil vise sig at være et mere vedholdende fænomen end fx væksten i brugen af et begreb som "Innovation"?



**Hvad forstår I ved
kompleksitet?**



DEN DANSKE ORDBOG
MODERNE DANSK SPROG

ordnet.dk
Den Danske Ordbog

Den Danske Ordbog

Søg i:

- Ordbog

Om Den Danske Ordbog

- Hjælp til søgning
- Fakta om DDO
- Artiklernes opbygning
- Genveje til DDO
- DDO som app
- Nyeste ord i DDO
- Nyhedsarkiv

Se også

- Send et ord [dsn.dk]
- Krasser
- Sprogligt
- Godt ord igen!
- Møvs Fremmedordbog

Du er her: Forside / Den Danske Ordbog / Ordbog

kompleksitet

substantiv, fælleskøn

BØJNING -en, -er, -erne

UDTALE [kɑmplesɪ'teːd] eller [kɑm-]

Betydninger

det at være kompleks, indviklet eller sammensat

ORD I NÆRHEDEN vanskelighed | komplicerethed | indviklethed | dunkelhed | uigennemtrængelighed | uigennemskuelighed...vis mere

mennesket prøver at styre dele af naturen .. samtidig med at det ved alt for lidt om naturens kompleksitet og indbyggede selvregulering fagb1986

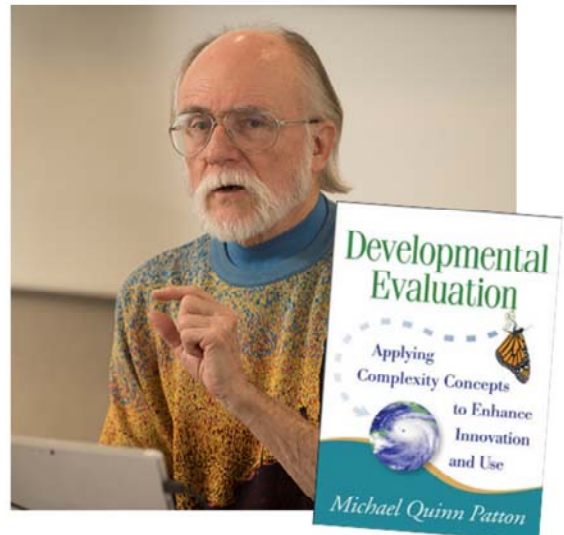
Rapportér et problem fra Den Danske Ordbog

Slår man op i Den Danske Ordbog støder man ind i et eksempel på et gennemgående problem: Komplexitet defineres oftest mest som et symptom eller en udfordring. Man bliver ikke rigtig klogere på, hvad kompleksitet egentlig er – og det er naturligvis en barriere for at forstå og håndtere kompleksitet.

Quinn Patton om kompleksitet

- Ikke-lineær
- Emergent
- Adaptiv
- Usikker
- Dynamisk foranderlig
- Co-evolverende

Kilde: Quinn Patton 2011



Michael Quinn Pattons 2011-bog *Developmental Evaluation* giver en mere substantiel indkredsning i form af seks egenskaber, som Quinn Patton mener kendetegner den kompleksitet, som fx evaluatorene kan møde. Ifølge MQP er komplekse systemer præget af:

Ikke-lineære logikker og sammenhænge: små begivenheder eller påvirkninger kan få store og uventede konsekvenser i og for systemet.

Emergens: systemets karakteristika og udvikling kan ikke udledes fra egenskaber og begivenheder knyttet til de enheder, systemet består af; makro følger ikke på nogen simpel måde af mikro.

Adaptiv udvikling: systemet tilpasser sig løbende til sine omgivelser, uanset hvad givne aktører gør eller sætter sig for.

Usikkerhed: systemets processer, udfald og udvikling er ikke produkter af stabile, forudsigelige mekanismer; usikkerhed og et stadigt behov for improvisation er tværtimod et vilkår.

Dynamisk foranderlighed: systemets udvikling er uforudsigelig; udsvingene i forandringstempoet kan være store.

Co-evolution: systemet udvikler sig (og skal forstås) evolutionært i samspil med en økologi af andre systemer i dets nære såvel som fjernere omgivelser.

MQP's indkredsning giver naturligvis en væsentligt bedre føling med kompleksitet end ordbogsdefinitionen – men den bringer os for mig at se ikke fri af at have fokus på kompleksitet som symptom/udfordring.

Reference:

Patton, M.Q. (2011). *Developmental Evaluation. Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*, New York. NY: Guilford Press.



**Hvad betyder
kompleksitet – nu
og fremover?**

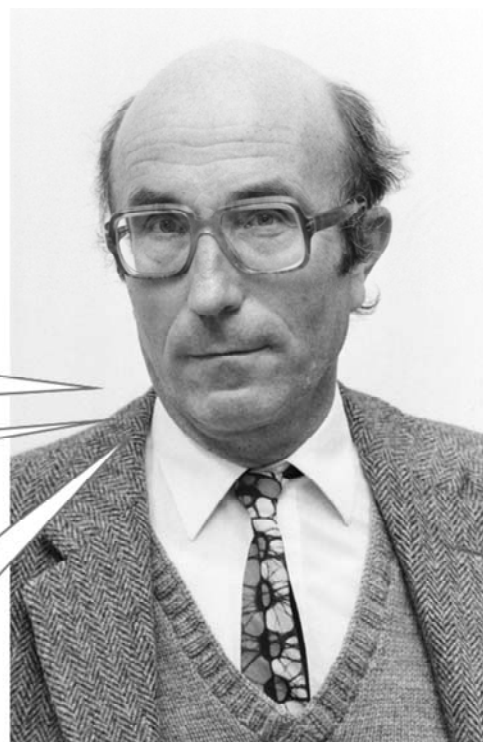
Niklas Luhmann: Samfundsevolution og kompleksitet

Det handler
om *kontingens*!

Kontingens = at
ting kunne være
anderledes...

Et komplekst
system tillader
flere (og flere)
tilstande...

Kilde: Kneer & Nassehi 2002;
Luhmann 1997



Den tyske sociolog Niklas Luhmann tilbyder i mine øjne et godt udgangspunkt for at få bedre forståelse af og greb om, hvad kompleksitet betyder for faglige miljøer såvel som evaluatore. Og en bedre forståelse af, hvordan kompleksitet ikke bare er en udfordring, men også kan anskues som et potentiale.

Han betoner betydningen af en over tid stigende *kontingens* i sociale systemer. Kontingente forhold er kendetegnet ved, at de kunne være anderledes; de er gældende lige nu, men kunne have været anderledes. At et givet forhold er gældende i dag betyder ikke, at det vil være gældende i morgen. Komplexitetsstigning i et system kan således forstås som en udvikling, hvor systemet tillader flere og flere mulige udfald. Fra en situation hvor systemet forholder sig rigtigt til påvirkninger fra omgivelserne, opstår over tid en situation, hvor systemet kan reagere mere smidigt og tilpasset på påvirkninger.

Med Luhmann kan man sige, at det moderne samfund præges af stadig mere kontingens – at det er blevet stadig mere komplekst – i takt med at det er blevet differentieret ud i utallige funktions- og organisationssystemer, som ikke længere lader sig styre eller kontrollere fra en 'top' eller et 'centrum'. Et sådant centraliseret styringsforsøg er, siger han, i praksis dømt til hurtigt at kollapse under byrden. Det moderne samfund er tværtimod præget af stadig mere vidtstrakt *selvorganisering*.

Det gælder også individforståelsen; den moderne tanke om individet betoner

myndighed, selvbestemthed og selvberoenhed – igen, selvorganisering.

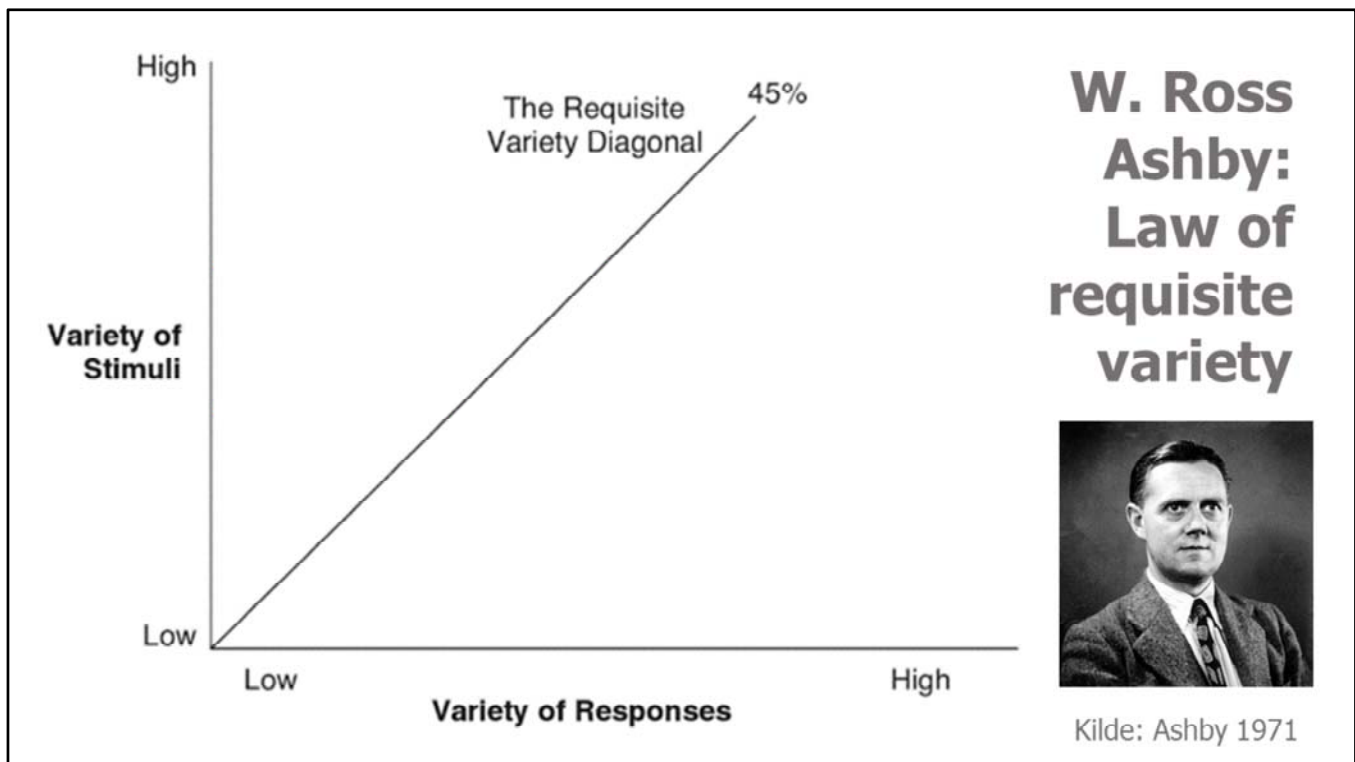
Ovenstående er en meget grov forenkling af Luhmanns kompleksitetsanalyse, men min påstand er, at forenklingen kan berettiges i den forstand, at den er nyttig i forhold til at forstå kernen i kompleksitet som faglig udfordring – og som fagligt potentiale.

Det er selvfølgelig en yderst abstrakt forståelse, så lad os trinvist gøre perspektivet mere konkret.

Referencer:

Kneer, G. & A. Nassehi (2002). *Niklas Luhmann. Introduktion til teorien om sociale systemer*. København: Hans Reitzel.

Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp.



En måde at gøre pointen lidt mere konkret på er at trække på kybernetikeren W. Ross Ashby og dennes "law of requisite variety" – som kan oversættes til "lov om nødvendig varietet" (eller variation). Kybernetik udfoldede sig især i 1950'erne og 1960'erne som studiet af styrings- eller reguleringsmekanismer med afsæt i en cirkulær, systemisk forståelse af styring/regulering (og dermed kausalitet). Denne type forskning er i dag spaltet ud som en del af en række forskellige fagdiscipliner og -specialiseringer (fx netværksteori, sociologi, computer science m.m.).

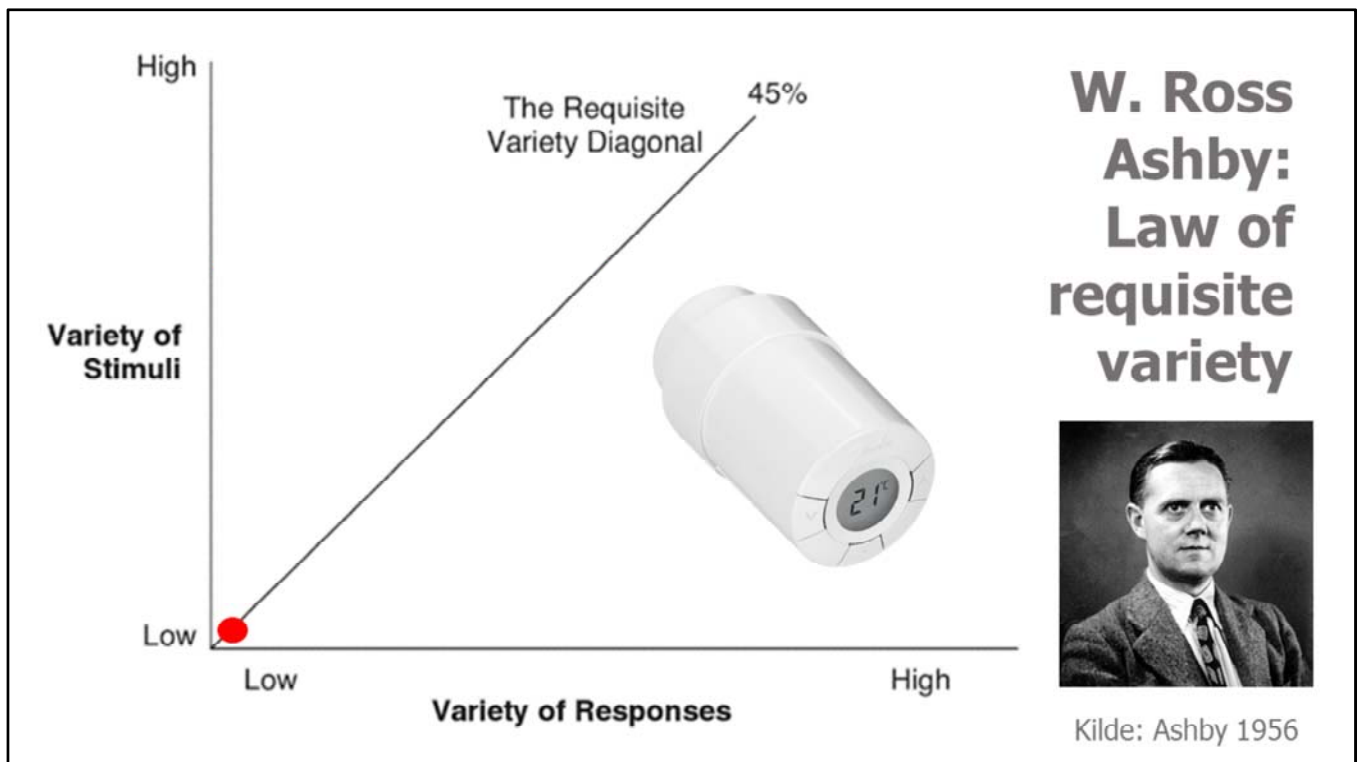
Ashbys påstand er, at et system, der ønsker at have held med at kontrollere eller regulere omgivelserforhold med øget varietet (øget kompleksitet) skal opbygge mere *intern* varietet i dets responsmuligheder (dvs. øget kontingens, øget kompleksitet). Jo mere komplekse forhold, der ønskes styret eller reguleret, og jo mere variation, der dermed er i de stimuli eller påvirkninger, som systemet konfronteres med, jo mere varietet er nødvendig, hvis systemet skal lykkes med sine reguleringsambitioner. Det er udtrykt ved "varietetsdiagonalen" i figuren: øget varietet i stimuli afføder krav om øget varietet i systemets responsmuligheder.

Stadig meget abstrakt.

Referencer:

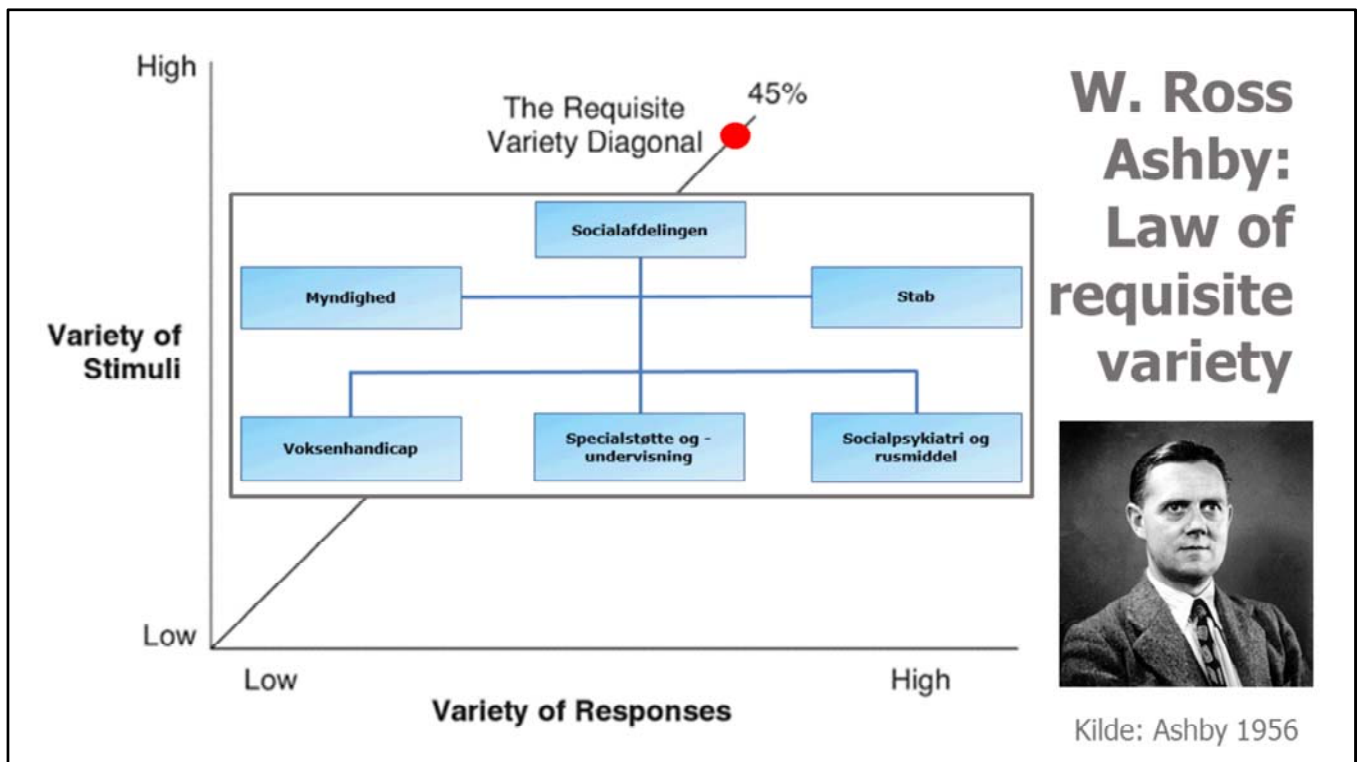
Ashby, W.R. (1971). *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.

<https://en.wikipedia.org/wiki/Cybernetics>



Et meget enkelt eksempel på et kybernetisk system er en radiatortermostat. Som styringssystem betragtet kan termostaten kun reagere på (og påvirke) temperaturen i rummet – hverken luftfugtighed, luftens CO₂-indhold eller stemningen mellem menneskerne i rummet kan den have ambitioner om at styre eller påvirke.

Systemet ligger helt i bunden af varietetsdiagonalen for så vidt angår systemets mulige responsmuligheder (og for så vidt angår de stimuli systemet kan forholde sig til).



Tæt på det modsatte er gældende for fx en voksensocialafdeling i en dansk kommune – her udtrykt ved et organisationsdiagram fra en unavngiven dansk kommune. Kigger man ned i diagrammets kasser (og deres omgivelsesbetingelser) rummer de en enorm variation i problemstillinger og udfordringer, som systemet forventes at kunne håndtere. Det vil vi vende tilbage til i det følgende.



Et eksempel: Din Indgang i Fredericia

Et godt eksempel på udvikling af kompleks indsats kan hentes hos Voksenserviceafdelingen i Fredericia Kommune. Siden 2015 har afdelingen arbejdet meget bevidst på at gøre *værdiskabelse for den enkelte borger* til omdrejningspunktet for indsatsen for de borgere, der henvender sig med ønske om rådgivning, støtte eller egentlig social indsats.

Værdiskabelse som generelt pejlemærke betyder, at 'ydelseskataloget' ikke længere tages for givet. Organisationens skal til enhver tid gøre det, der skaber mest borgerværdi inden for de givne økonomiske og lovgivningsmæssige rammer.

Værdiskabelsesorientering betyder samtidig, at det ikke er nok at tilrettelægge indsatsen for den enkelte ud fra viden om givne tiltags gennemsnitseffekter for brede målgrupper. Kun ud fra solid viden om den enkeltes behov, ressourcer, mål og drømme nu og her kan man vurdere, om en given indsats vil skabe maksimal borgerværdi i det konkrete tilfælde.

Man har derfor nytænkt borgerens første møde med kommunen grundlæggende ved at etablere en selvstændig enhed med betegnelsen "Din Indgang". Før i tiden blev borgeren mødt af en myndighedssagsbehandler, som afdækkede udfordringer, behov og ressourcer i henhold til brede målgruppekategorier. På det grundlag vurderede sagsbehandleren, om borgeren skulle visiteres til en ydelse fra den vifte af muligheder, der var adgang til hos interne og eksterne tilbud. Med Din Indgang er det første, der sker, derimod en åben og tålmodig fælles afsøgning af de mål og drømme hos den enkelte

borger, som kan give motivation og ny energi, og som udpeger en meningsfuld vej frem. Ambitionen er, at Din Indgang skal resultere i en mere fleksibel og individuelt tilpasset indsats. Måske findes løsningen i uerkendte ressourcer hos borgeren selv, i borgerens netværk eller i frivilligt regi? Måske er der i en periode brug for en skræddersyet støtte eller indsats fra et socialt tilbud? Måske er det en kombination, der er brug for?

Den gode proces undervejs i og efter forløbet i Din Indgang vil afhænge af fleksibiliteten og innovationsevnen hos de sociale tilbud – interne såvel som eksterne – der i konkrete tilfælde skal yde faglig indsats i et borgerforløb. Formår tilbuddene i tilstrækkelig grad at tilpasse deres rolle og bidrag til den meningsfulde retning og målsætning, der kommer ud af hver enkelt proces i Din Indgang? Formår de i tilstrækkelig grad at se kritisk på og efter behov nytænke deres egne faglige metoder, tilgange og arbejdsformer? Formår de i det hele taget at sætte et innovativt helhedsblik på egen organisation som værdiskabende system?

Din Indgang har været i drift siden 2017, og erfaringerne er, at...

- ...bestillingerne fra myndighedsafdelingen er blevet meget mere heterogene (fx benyttes standardvisitation til fem ugentlige timers bostøtte efter § 85 i serviceloven meget mindre) – man kunne også sige, at indsatsen er blevet mere kontingent
- ...økonomistyringen er ikke blevet svagere
- ...den organisatoriske, faglige og borgeroplevede kvalitet af afdelingens indsats er indtil videre løftet sammenlignet med tidligere målt på en række evalueringsparametre.

Referencer:

Jensen, M.C. m.fl. (2018). *Din Indgang – Et nyt tilbud?*. København: VIVE.

Kohl, K.S. m.fl. (2021). *Inddragelse og tillid i mødet mellem kommunerne og borgere med handicap*. København: VIVE.



Bliv kompleks, eller bliv skuffet...!?

Meget taler for, at det moderne velfærdssamfund i stigende grad har en ambition om at møde borgerne som selvstændige individer med egne synspunkter og livsmål – og med krav på en effektiv indsats, som er *individuel tilpasset og relevant*. Din Indgang er et godt udtryk for denne tendens.

Det afføder i givet fald oplagt en stigning i varieteten i de stimuli, som borgermødet skaber for velfærdssystemet. Man kan derfor sige, at velfærdsorganisationers processer og indsatser konfronteres med et valg mellem at opbygge mere kompleksitet (større muligheder for kontingens) i mødet med den enkelte – *eller* opleve gentagne skuffelser set i forhold til den ovennævnte ambition.



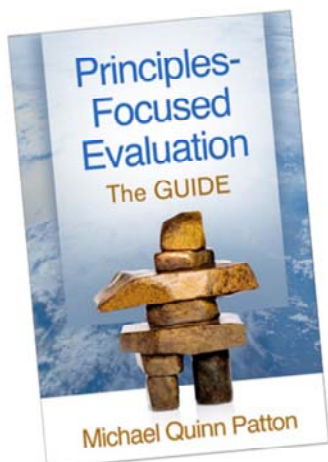
Quinn Pattons kompleksitetsbegreb kan umiddelbart forekomme uhåndterligt. Med inspiration fra Luhmann mener jeg dog, man i virkeligheden kan anskue det ganske pragmatisk. Det handler om at se og tage alvorligt, at håndtering af kompleksitet i stigende grad er en uløselig del af det at udvikle og levere moderne velfærdsindsats – både med tanke på at leve op til toneangivende samfundsmæssige værdier og med tanke på størst mulig værdiskabelse inden for givne lovgivningsmæssige og økonomiske rammer. Det er simpelthen i stigende grad den virkelighed fagfolk (og dermed evaluatore) skal navigere i.

Og hvilken rolle spiller principper så i denne forbindelse? Jeg mener, det er oplagt at se den stigende interesse for principbegrebet som udtryk for en nytænkning af indsats og indsatsudvikling, der er bedre på omgangshøjde med dette nye billede af den faglige virkelighed end andre, mindre kontingente indsatsformer. Man kan måske se fremvæksten af principbaseret indsats (og principfokuseret evaluering), som en grundlæggende opdatering af vores respektive faglige GPS'er...?

2 Hvad udgør et godt princip?

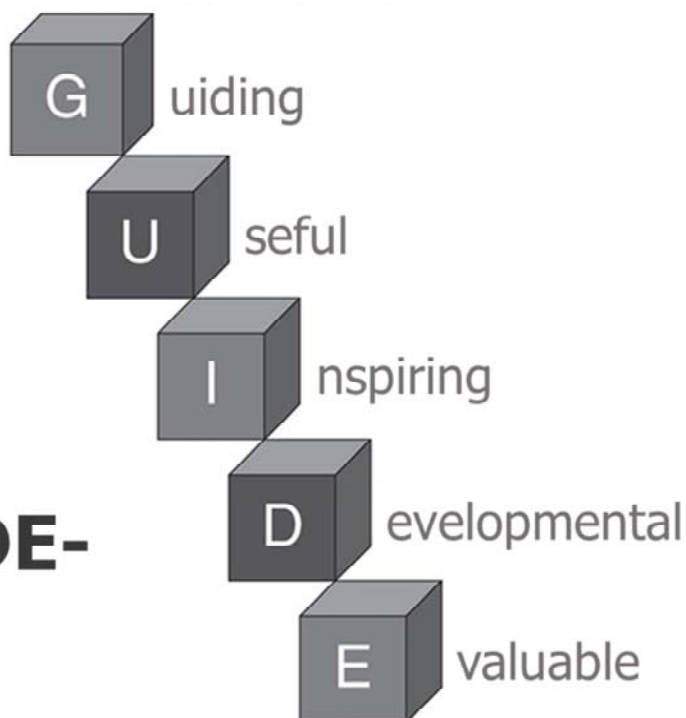


Oplæggets andet tema fokuserer på, hvad der kendetegner et princip, som vil kunne løfte den opgave, der blev skitseret ovenfor.



MQP's GUIDE-principper

Kilde: Quinn Patton 2018



For mig er svaret egentlig ganske simpelt: Det centrale bidrag i Quinn Pattons 2018-bog er helt oplagt hans GUIDE-framework for vurdering af faglige principper. Jeg har i hvert fald ikke stødt på et bedre bud noget sted.

I helt kort form rummer GUIDE fem vurderingskriterier. Et godt fagligt princip er:

- 1. Guidende** – det anviser en klar faglig retning og giver på den måde støtte til ledelse og fagpersoner; ikke alle handlinger er i overensstemmelse med princippet.
- 2. Nyttigt** – det er let at fortolke og realistisk handlingsunderstøttende; det kan yde vejledning i forbindelse med små og store faglige valg og beslutninger; det er let at se, hvordan det peger hen imod de faglige målsætninger for indsatsen.
- 3. Inspirerende** – det hjælper til at anspore og motivere; det udtrykker og levendegør stærke etiske værdier; det fremstår meningsfuldt for interessenterne.
- 4. Udviklingsorienteret** – det er kontekstsensitivt; det tilbyder vejledning i forhold til at navigere i ukendt og omskifteligt terræn; det understøtter forståelse og løsning af opståede udfordringer.
- 5. Evaluerbart** – det er muligt at dokumentere og vurdere, hvorvidt princippet er fulgt;

det er muligt at dokumentere og vurdere, hvorvidt de faktiske resultater af at følge princippet lever op til forventningerne.

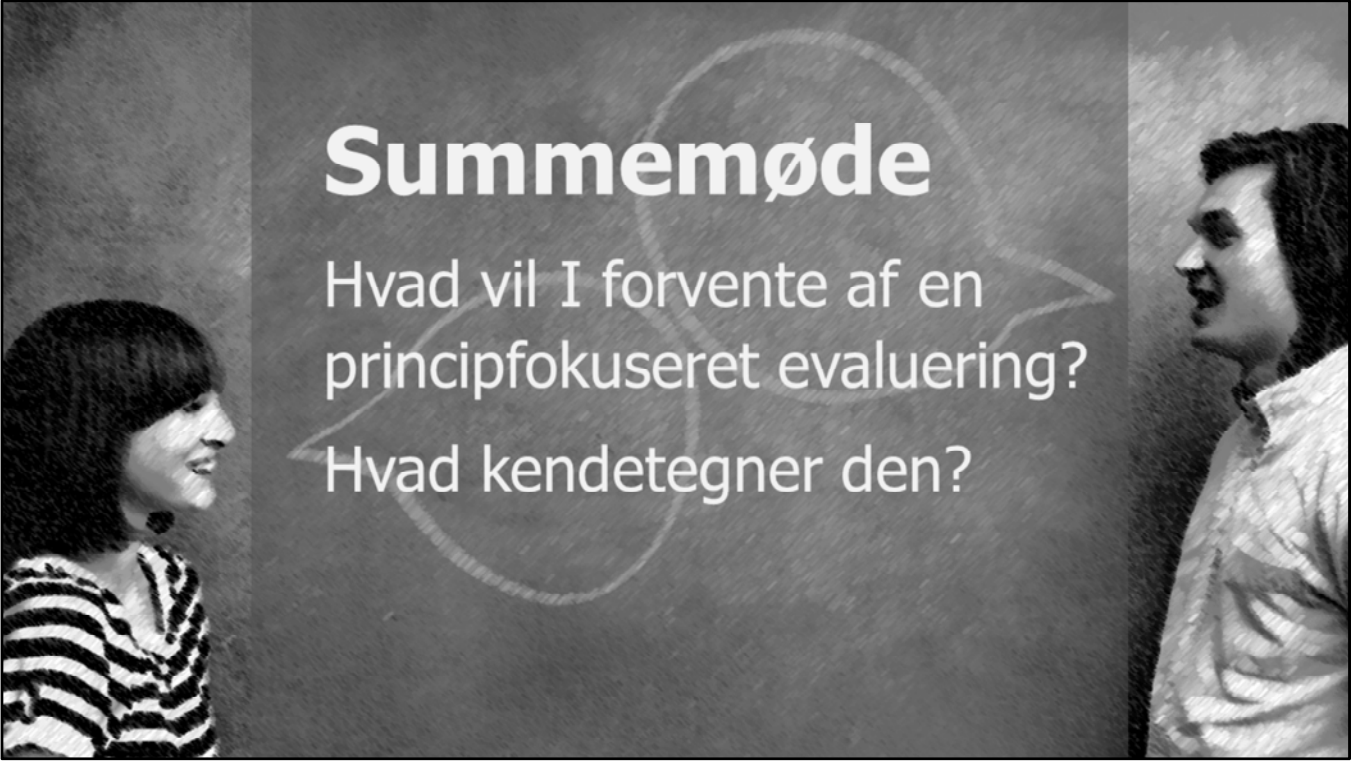
Reference:

Patton, M.Q. (2018). *Principles-Focused Evaluation. The Guide*. New York. NY: Guilford Press.

3 Hvordan udføres principfokuseret evaluering?



Det tredje tema vedrører det centrale spørgsmål om, hvordan man i praksis udfører principbaseret evaluering – hvad kan siges at kendetegne denne evalueringsform? Her, især med tanke på principfokuseret *udviklingsevaluering*.

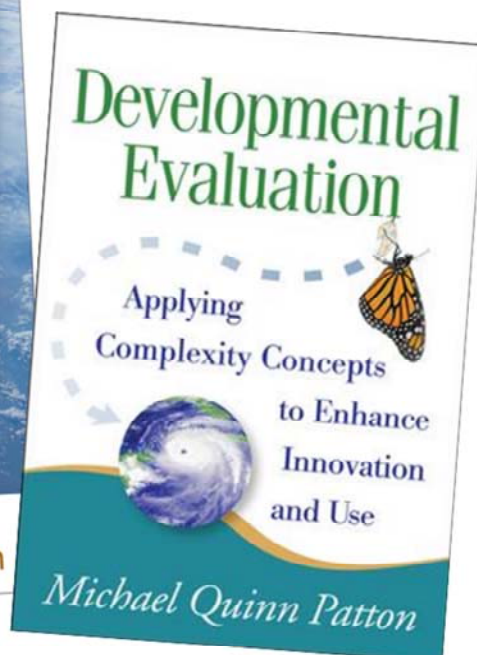
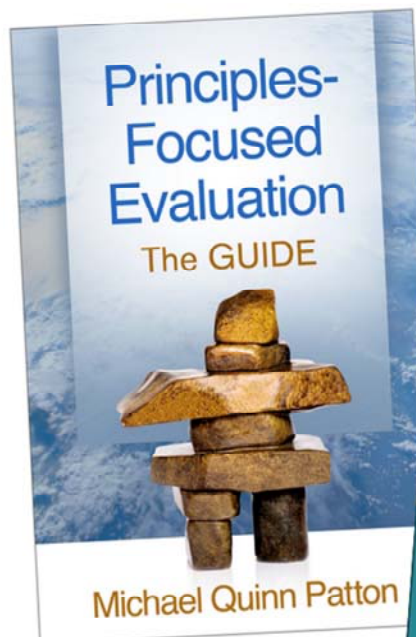


Summemøde

Hvad vil I forvente af en
principfokuseret evaluering?

Hvad kendetegner den?

Hvad siger MQP?



Det interessante er, at Quinn Patton faktisk ikke siger særlig meget om, hvordan man konkret griber principfokuseret evaluering an i hans bog om, ja, principfokuseret evaluering. Hvis man håber at finde en detaljeret trin-for-trin-guide til evalueringsarbejdet, går man i hvert fald forgæves.

Det giver dog en form for mening, idet en del af svaret for mig at se ligger i hans 2011-bog om Developmental Evaluation. I 2018-bogen skriver han da også selv, at han ser et betydeligt overlap mellem de to evalueringsformer. I resten af oplægget vil jeg således interessere mig for dette overlap – hvad man kan kalde "principfokuseret udviklingsevaluering".

Hvad kendetegner D.E.?

- Videnstøtte til afprøvning, læring og innovation
- Proceskonsultation
- 'Indlejring' – eller 'indfletning', 'kritisk ven'...
- Ingen foretrukne data eller metoder...!



Kilder: Dozois 2010; Gamble 2008; Quinn Patton 2011

Det er måske lidt flot at sige, at MQP's 2011-bog rummer en detaljeret trin-for-trin-guide, men med inddragelse af bidrag fra nogle af hans elever og samarbejdspartnere kan man godt give et overordnet signalement af tilgangen.

Formålet med D.E. er at skabe løbende læring, udvikling og nytænkning på solid og relevant vidensbasis. Det er især på dette punkt, at D.E. adskiller sig fra mere veletablerede evalueringsformer – både i en formativ og summativ variant. Målet er således hverken formativt at forfine en allerede forholdsvis veldefineret faglig indsats eller tilbageskuende at fælde en summativ dom over indsatsens målopfyldelse. Omdrejningspunktet er typisk iterativ praksisafprøvning og -udvikling.

Evalueringsstilgangen er drevet af relationen mellem dem, der udvikler og implementerer indsatser m.m., og evaluatoren, som løbende muliggør og tilvejebringer realitetstestende feedback i form af data, analyser m.m. Evaluator skal dermed også i høj grad udfylde en rolle som proceskonsulent fra udviklingsprojektets start, men tilgangen er ikke desto mindre hele tiden orienteret mod de umiddelbare udfald af den indsats, som evalueres; der er ikke tale om procesevaluering.

D.E. indebærer, at evalueringsarbejdet skal foregå "indlejret", i tæt kontakt med evaluanden (organisationer og personer). Afstand og uafhængighed er ikke et mål, snarere tværtimod. Evaluerings(sam)arbejdet bør af samme årsag foregå kontinuerligt og

ikke episodisk, som det er oftest er tilfældet med andre evalueringstilgange. Evaluator skal ses som en del af det lokale udviklingsteam gennem udviklingsprocessen, og bidrager løbende med evaluerende spørgsmål og data samt facilitering af databaseret beslutningstagning med et strategisk sigte.

D.E. betjener sig som udgangspunkt af de samme konkrete datakilder og metoder, som andre typer evaluering – dvs. spørgeskemaer, interview, observationer, dokumenter osv. samt både kvantitativ og kvalitativ analyse. Metoderne sættes blot i spil på en ny måde.

Overordnet mener jeg, det er berettiget at tale om, at MQP har lanceret en evalueringsmodel, som adskiller sig ganske meget fra eksisterende modeller, hvis den anvendes nogenlunde stringent som beskrevet på dette og de følgende dias.

Referencer:

Dozois, E. m.fl. (2010). A Practitioner's Guide to Developmental Evaluation, Montreal, The J.W. McConnell Family Foundation

<https://www.mcconnellfoundation.ca/assets/Media%20Library/Publications/DE%20201%20EN.pdf>

Gamble, J. (2008). A Developmental Evaluation Primer, Montreal, The J.W. McConnell Family Foundation.

<https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/A-Developmental-Evaluation-Primer-EN.pdf>

Patton, M.Q. (2011). *Developmental Evaluation. Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*, New York. NY: Guilford Press.

Projektindgang

- Forstå **udfordringer og muligheder**
- Etablere tillidsfulde **relationer**
- Samskabe en **læringsramme**
- Hér: Afklare **principper**



Kilder: Dozois 2010; Gamble 2008; Quinn Patton 2011

I den indledende evalueringsfase skal evaluator:

Sikre sig en tilbundsgående forståelse af udfordringer og muligheder i tilknytning til det initiativ, som skal evalueres, samt af væsentlige ressourcer, interesser og kontekstbetingelser. Mulige kilder kan være dokumenter, mini-interview, workshopmøder, interessentanalyse m.m.

Etablere tillidsfulde relationer til de vigtigste lokale ledelses- og praksisaktører. Dette er centralt af hensyn til adgang til nuanceret information og viden, men også af hensyn til at kunne øve indflydelse på projektorganisationen. Denne del af evaluatoropgaven er væsentligt mere tungtvejende i D.E. end i en mere konventionel evalueringssammenhæng.

Samskabe en læringsramme med de væsentligste interesser, hvor der sker tydelig angivelse og kvalificering af læringsunderstøttende feedback-mekanismer, og hvor projektets risici og potentialer identificeres. Læringsrammen skal opstille de vigtigste fælles lærings- og udviklingsmål med tilhørende konkrete feedback-mekanismer, som kan opsummeres i et helt kortfattet dokument, der løbende opdateres. Frem for alt handler det om at sikre, at parternes forventninger til og forforståelser af udviklingssamarbejdets form og retning er afstemt (herunder inddragelse af konkrete redskaber, skabeloner og andre ressourcer – se nedenfor i forbindelse med casen fra

Bakkegården). Læringsrammen er desuden efterfølgende medium for fornyet afstemning mellem parterne efter behov og vurdering.

Sluttelig skal indsatsens principgrundlag naturligvis fastlægges med afsæt i GUIDE-frameworkets fem vurderingskriterier.

Løbende evalueringspraksis

- Udfolde **antagelser og rammer** – og fremme en **læringskultur**
- **Observere** udviklingsprocessen
- Understøtte fælles **"sensemaking"**
- **Intervenere** – når begrundet...



Kilder: Dozois 2010; Gamble 2008; Quinn Patton 2011

Når det egentlige evalueringsarbejde begynder, skal evaluator:

Assistere de lokale interessenter med at udfolde deres antagelser, modeller og forståelsesrammer samt ikke mindst at kultivere en læringsorienteret projektkultur, hvor centrale antagelser løbende testes i praksis. Dette kan fx understøttes ved trinvis at udvikle og udfolde projektets samlede indsats teori. Det kan med fordel ske på en workshopplanche, som er stor nok til at kunne rumme initiativets overordnede vision og styrende principper såvel som en afklaring af "initiativ-systemets" grænser og af dets kontekstbetingelser. Planchen skal understøtte løbende, målrettet realitetsafprøvning og vurdering af projektfremskridt. Dette fremvoksende helhedsbillede er frem for alt et godt afsæt for at prioritere mellem de forskellige retninger man på et givet tidspunkt kunne tage udviklingsarbejdet i – man vil aldrig kunne forfølge alle relevante muligheder på én gang, udviklingsmæssigt såvel som evaluermæssigt.

Observere og dokumentere udviklingsprocessen med opmærksomhed på emergente potentialer, målopfyldelse og afstemning/fokus i indsatsen. Der skal være opmærksomhed på centrale projektbegivenheder, gruppedynamikker, strukturelle faktorer, åbninger for handling (nye testende iterationer, learning-by-doing), nye risici og potentialer osv.

Understøtte den fælles "sensemaking" i projektteamet – dvs. mønsteridentifikation,

integration af ny viden og overordnet fortolkning. Det handler om løbende analyse af data og erfaringer med en tilbagevendende kollaborativ komponent, og om syntese med henblik på at understøtte strategiske beslutninger og handlinger med afsæt i data. I den forbindelse vil deling af "gode historier" om faglige succeser i processen ofte være et nyttigt virkemiddel.

Intervenere aktivt, hvor det er velbegrunder gennem udfordrende og stimulerende spørgsmål, facilitering af diskussioner, ny viden, forslag til modelbeskrivelser og -tilpasninger (fx inden for rammen af indsatsteorien), forslag til justeringer i projektplanen osv. Målet kan bl.a. være at bringe ny energi ind i projektarbejdet eller reagere på en mulig 'afdrift' i processen.

Reference:

DEFACTUM (2021). Hvad er indsatsteori? Introduktion til et implementerings- og evalueringsredskab. Aarhus: DEFACTUM.

<https://www.defactum.dk/Api/CfkPage/Download/?fileId=759>



**Gør MQP ret i at
beskrive D.E. som
en 'niche-tilgang'?**

4 Case: Evaluering på Bakkegården



Oplæggets sidste tema illustrerer, hvordan principfokuseret udviklingsevaluering kan gribes an via inddragelse af et konkret eksempel.



Bakkegården er en sikret ungeinstitution i Region Sjælland, som ud over sikrede pladser også rummer åbne afdelinger samt danner ramme om særforanstaltninger på domsbaggrund. Målgruppen er som udgangspunkt 15-17-årige, men kan udvides til 12-23 år. I praksis er ungegruppen lidt ældre end på landets øvrige sikrede institutioner – ca. halvdelen af de unge er over 17 år.

Institutionen er nationalt kompetencecenter i forhold til alvorligt kriminalitetstruede unge med nedsat kognitiv funktionsniveau ($IQ < 70$), og en stor del af de unge på Bakkegården er i denne kategori.

Afsættet for udviklingsprojektet er en iagttagelse af, at især de unge med nedsat kognitiv funktion ofte profiterer dårligt af en konventionel samtalebaseret socialpædagogisk indsats. Dette problem har Bakkegården længe arbejdet med at finde løsninger på, men med et nyt udviklingsprojekt over de kommende to år ønsker man at løfte den bestræbelse yderligere. DEFACTUM skal i den forbindelse løfte en evaluerings- og processtøtteopgave.

Målet med projektet er at udvikle en ny indsatsform, som er præget af omsorg, legende samvær og aktiviteter snarere end af fx samtaler.



Hvad er Theraplay?

En central inspirationskilde er i denne forbindelse den veldokumenterede terapeutiske metode Theraplay. Theraplay er udviklet med henblik på børn fra 12 år og nedefter og sigter på, gennem strukturerede og rammesatte legeaktiviteter, at afhjælpe en svag tilknytning mellem forældre og børn.

Med andre ord starter udviklingsprojektet med en markant udfordring: Theraplay-metoden skal 'oversættes' og tilpasses til Bakkegårdens kontekst, faglige rammer og ungegruppe. Der er på forhånd ingen tvivl om, at lege-/aktivitetsbaseret indsats på Bakkegården kommer til at adskille sig meget betydeligt fra Theraplay-forløb.

Generelle neuroaffektive principper for ungeindsats

#1 – Kom på 'bølgelængde'

#2 – Skab skræddersyet indsats 'i øjenhøjde'

#3 – Brug dig selv

I arbejdet med at forberede udviklings- og evalueringsprocessen, har parterne bag projektet i fællesskab opstillet otte principper for den nye indsats. Principperne er grupperet i to 'klynger'.

Den første klynge består af tre principper, som er udledt af neuroaffektiv udviklingspsykologi, der især forbindes med den danske psykolog Susan Hart:

#1 Kom på 'bølgelængde'

Tag som voksen/fagperson ansvar for at muliggøre aktiviteter, der skaber en samregulerende kontakt på mikroniveau gennem autentisk engagement og nærvær.

#2 Skab skræddersyet indsats 'i øjenhøjde'

Målet for den voksne/fagpersonen er at skabe et møde i øjenhøjde, som starter der, hvor den unge er i netop det øjeblik. Han/hun er opmærksom på den unges udviklingsniveau og -behov, men også på den unges 'dagsform'.

#3 Brug dig selv

Tilstanden i den voksne/fagpersonens eget nervesystem er lige så vigtig som aktiviteten. Der foregår en samtidig regulering på såvel autonomt som limbisk niveau. Hun er dermed sit eget 'redskab'; trækker på sig selv. Hun spørger sig selv, "hvordan bliver jeg i stand til at falde ind i dette?"

'Theraplay-principper'

#1 – Anlæg en legende tilgang

#2 – Skab struktur

#3 – Vis og skab engagement

#4 – Giv omsorg

#5 – Skab udfordringer

Med inspiration fra Therapy-metoden har parterne desuden udledt disse fem principper:

#1 Anlæg en legende tilgang

Den voksne/fagpersonen indtager en legende position og tilgang. Med den legende tilgang inviterer den voksne til humoristisk, kreativt og opfindsomt samvær. Samværet tages ikke unødigt alvorligt, og det hviler på afstemt ligeværdighed.

#2 Skab struktur

Den voksne/fagpersonen er trygt guidende; sørger for forudsigelighed og rammesætning; afpasser tiden.

#3 Vis og skab engagement

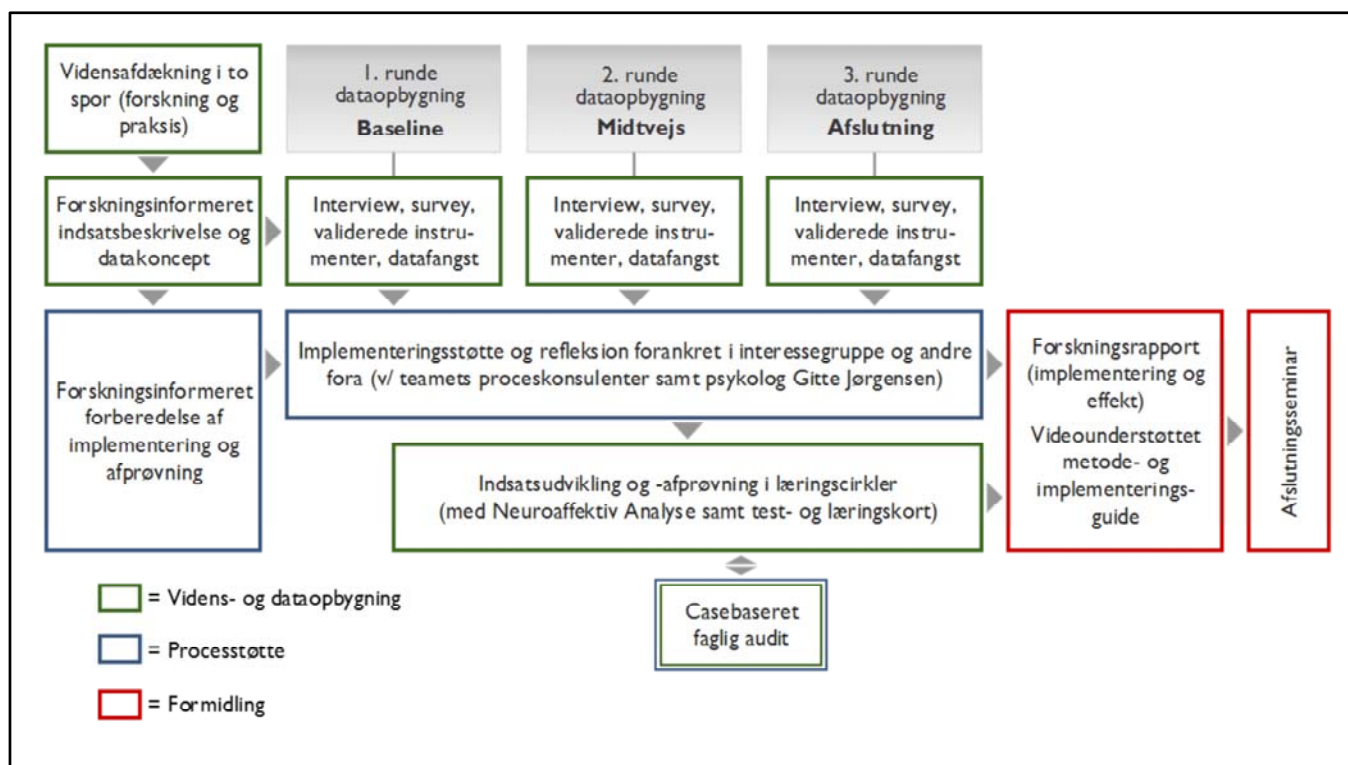
Den voksne/fagpersonen tager teten og skaber kontakt med fantasi og kreativitet. Hun er tilpas insisterende og muliggør, at mønstre kan brydes. Hun bringer vitalitet ind i mødet med den unge.

#4 Giv omsorg

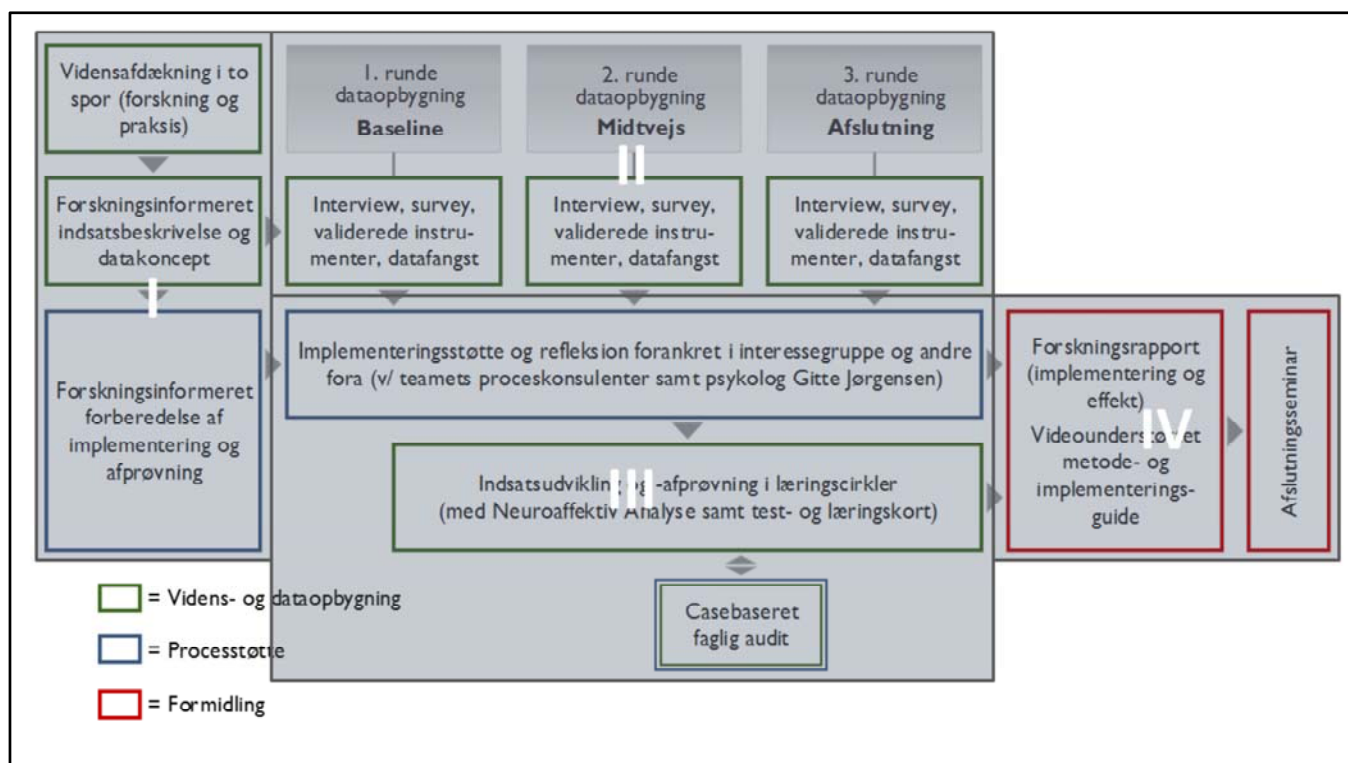
Den voksne/fagpersonen er opmærksom på at møde 'det hele menneske' – herunder sansehjernen. Han/hun adresserer kroppen og hjælper den unge med at regulere indre spændingstilstande. Det legende, omsorgsfulde møde indebærer kropslige oplevelser.

#5 Skab udfordringer

Den voksne/fagpersonen arbejder på at styrke den unges tillid til egen mestring; den unges oplevelse af at kunne noget. Hun muliggør mødeøjeblikke præget af tilpasse udfordringer (i nærmeste udviklingszone), som indebærer berøring/fysisk kontakt, og som tillader, at man kan fjerne, være sårbare sammen osv.



Denne figur illustrerer evalueringsdesignets vigtigste elementer fordelt på tre kategorier af aktiviteter (se farvekoder).



Designet rummer fire blokke af elementer:

1. Forberedende, vidensopbyggende fase
2. Konventionel dataopbygning med før-midtvejs-efter-målinger
3. Lærings- og udviklingsorienteret data- og læringsopbygning
4. Afsluttende formidling

Det er kategori III, som giver evalueringsforløbets dets udviklingsorienterede karakter.

Udviklingsorienteret dataindsamling

Implementeringsstøtte og refleksion forankret i interessegruppe og andre fora (v/ teamets proceskonsulenter samt psykolog Gitte Jørgensen)

Indsatsudvikling og -afprøvning i læringscirkler
(med Neuroaffektiv Analyse samt test- og læringskort)

Casebaseret
faglig audit

Udviklingsforløbets kerne er indsatsudvikling og -afprøvning i læringscirkler med anvendelse af principperne samt forskellige understøttende redskaber (udddybes nedenfor).

Samtidig understøttes arbejdet af en implementeringsorganisering, hvor et lille team i hver afdeling tager ansvar for de iterative afprøvningsforløb, og hvor implementeringsteamene får løbende støtte fra proceskonsulenter med evaluatørbaggrund såvel som en psykologisk specialist med særlig ekspertise ift. bl.a. anvendelse af Theraplay i en ungemålgruppe.

Efter evalueringens midtvejsmåling gennemføres desuden en casebaseret faglig audit, som skal tjene til at drøfte og afklare god indsatspraksis i lyset af erfaringer fra udvalgte cases. Metoden casebaseret audit har DEFACTUM udviklet gennem en årrække, hvor det har vist sig, at den rummer stort potentiale netop i en faglig udviklingsoptik.

Vi håber og tror, at evalueringsforløbet på Bakkegården i forholdsvis høj grad vil kunne matche den generelle indkredsning af D.E.-evaluering, jeg foretog ovenfor.

Reference:

[https://www.defactum.dk/om-DEFACTUM/kerneydelser/casebaseret-audit](https://www.defactum.dk/om-DEFACTUM/kerneyder/kerneydelser/casebaseret-audit)

Iterativ, lærende udviklingstilgang?



Kilde: Osterwalder m.fl. 2014

I forbindelse med udviklingen af evalueringsdesign og dataindsamlingen vurderede vi, som det fremgår af designfiguren, at vi ville få behov for et enkelt og praksisrelevant redskab til at understøtte og dokumentere de læringscirkler, som vil blive evalueringsprocessens helt centrale 'motor'. Konkret hentede vi inspiration i de *test- og læringskort*, som er udviklet af Alex Osterwalder m.fl. med tanke på iværksættere.

Vi har lavet nogle justeringer i redskabets opsætning og layout (se nedenfor), men forventer på basis af erfaringer fra en række andre evaluerings- og udviklingsprojekter, at det vil vise sig nyttigt og velfungerende også i denne sammenhæng.

Reference:

Greve, M. (2020). *Innovation af værdiskabelse i MultifunC*. Aarhus: DEFACTUM.
<https://www.defactum.dk/Api/CfkPage/Download/?fileId=745>

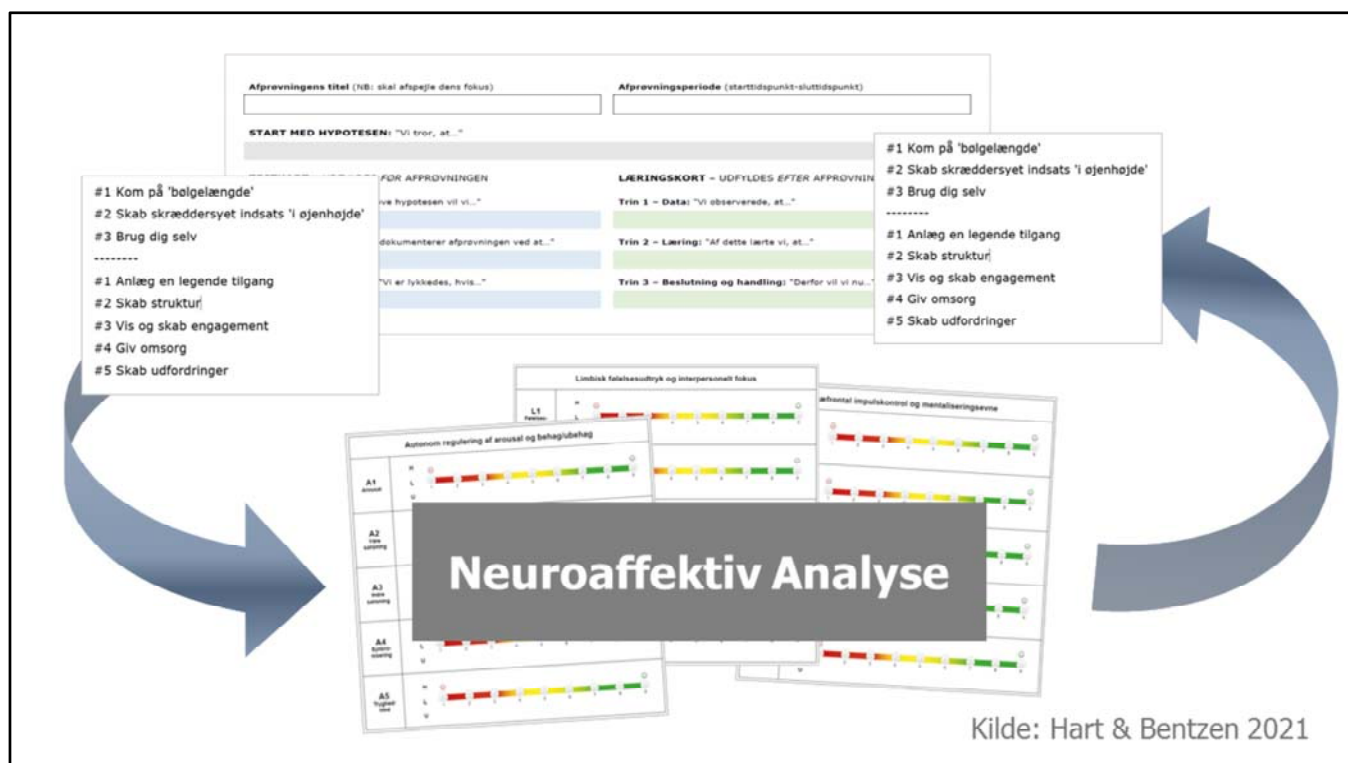
Osterwalder, A. m.fl. (2014). *Value Proposition Design*. London: Wiley.

Test- og læringskort

Afprøvnings titel (NB: skal afspejle dens fokus)	Afprøvningsperiode (starttidspunkt-sluttidspunkt)
START MED HYPOTEESEN: "Vi tror, at..."	
TESTKORT – UDFYLDES FØR AFPRØVNINGEN	LÆRINGSKORT – UDFYLDES EFTER AFPRØVNINGEN
Trin 1 – Test: "For at afprøve hypotesen vil vi..."	Trin 1 – Data: "Vi observerede, at..."
Trin 2 – Observation: "Vi dokumenterer afprøvningen ved at..."	Trin 2 – Læring: "Af dette lærte vi, at..."
Trin 3 – Succeskriterier: "Vi er lykkedes, hvis..."	Trin 3 – Beslutning og handling: "Derfor vil vi nu..."

Dette er den tilpassede skabelonversion af test- og læringskortet, som vi kommer til at anvende i projektet. Der er grundlæggende fire led i arbejdet med kortet:

1. Formuler den konkrete hypotese, som skal afprøves i den aktuelle runde
2. Udfyld testkortdelen med oplysninger om, (a) hvordan hypotesen afprøves (hvem, hvad, hvordan, hvornår?); (b) hvordan afprøvningen dokumenteres (herunder med tanke på ungeperspektivet); og (c) hvilke succeskriterier fagpersonerne har ved indgangen til afprøvningen
3. Gennemfør afprøvningen i henhold til beskrivelsen i testkortet
4. Drøft forløbet i et relevant kollegialt forum på basis af dokumentationen og med henblik på at udfylde læringskortet.



Arbejdet med afprøvningserne er som sagt struktureret med test- og læringskort. De trækker dog desuden på et andet redskab: måleinstrumentet Neuroaffektiv Analyse (NAA) udviklet af Marianne Bentzen og Susan Hart. Det er et redskab med femten parametre fordelt på tre kategorier, som kan bruges til at kortlægge den unges neuroaffektive udviklingsniveau – og dermed også undersøge, som der sker den håbede progression undervejs i afprøvningsforløbet (og i projektperioden som helhed).

I alt 11 medarbejdere på Bakkegården er blevet certificeret i brug af NAA. Det er brugen af NAA, som skal sikre at dokumentation og vurdering af afprøvningserne sker på et validt grundlag. Samtidig er det dog også forhåbningen, at NAA kan kvalificere målretningen af det enkelte afprøvningsforløb. Typisk vil der således som minimum ske en scoring ved ind- og udgangen af en afprøvningscyklus.

Som vist ovenfor kommer de otte principper både i spil som udgangspunkt for udfyldelsen af testkortet og som grundlag for de refleksioner, der munder ud i udfyldelsen af læringskortdelen.

Reference:

Hart, S. & M. Bentzen (2021). *Manual – Den neuroaffektive Analyse*.



**Kan nogen dele
erfaringer med
iterativ udvikling?**

Helikopterperspektivet?





**Tak for
opmærksomheden!**

morten.greve@stab.rm.dk