



DES Gå-hjem møde om **Kollaborativ evaluering**

Charlotte Laubek. Ph.d. & Postdoc

Hvem er jeg?



Sygeplejerske 1999



Ledelse, Undervisning, Evaluering og Kvalitetsudvikling.
Region, kommune, Professionshøjskole og Erhvervsskole
2005 - 2019



Diplom i ledelse & Diplom i erhvervspædagogik
Master i Læreprocesser, Evaluering og Kvalitetsudvikling



Ph.d. Opbygning af evalueringskapacitet 2024



Postdoc 2024. Aalborg Kommune og Aalborg Universitet

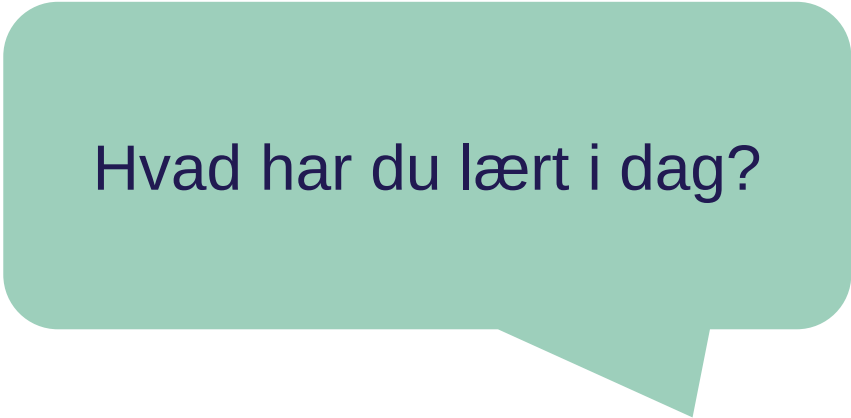


Emner vi kommer omkring

- Hvad er kollaborativ evaluering?
- Hvordan kan kollaborativ evaluering være en **drivkraft for læring og udvikling** i organisationer?
- Hvordan kan deltagelse i kollaborative evalueringsaktiviteter styrke **evalueringskapacitet** på individ og organisatorisk niveau?



Hvordan startede min vej ind i evalueringsfeltet?



Hvad har du lært i dag?



Hvad vil du gerne lære i morgen?

Hvorfor deltager du i dag?

1. Hvad er din erfaring med kollaborativ evaluering?
2. Hvad vil du gerne bruge ny viden til?
 - Nyt redskab i værktøjskassen?
 - Konkret projekt, indsats eller evalueringsopgave?



Evalueringsbølger

- **Den videnskabelige bølge.** Den klassiske effekt evaluering – en objektiv sand viden
- **Den dialogorienterede bølge.** Åbner 'the black box', inddrager stakeholders og "folk på gulvet".
- **New Public management-bølgen.** Resultatbaseret ledelse (Performancemålinger, kontrol, sanktioner).
- **Evidensbølgen.** "Golden standard" for evidense. Evidenshierarkiet (RCT som ideal).
- **En potentiel femte evalueringsbølge - "The collaborative and citizen-focused wave"**



The collaborative and citizen-focused wave

	Karakteristika i The collaborative and citizen-focused wave
Dominerende styringstrend	New Public Governance
Forståelsen af evalueringens genstandsfelt (evaluanden)	Kompleks og kontekstforankret
Værdi dimension- Interessenter eller viden som tildeles en særlig position	Interessenter, borgere og brugere involveres i kriteriefastsættelse – i forbindelse med evalueringens vurderinger
Videns dimensionen	Kvalitative og kvantitative metoder og casestudier. Fokus på sammenhængen mellem processer og effekter – indsatser og virkning
Anvendelsesdimensionen	Læring: Formativt og forbedringsorienteret fokus.

	Den videnskabelige bølge	Den dialogorienterede bølge	Den neo-liberale bølge	Evidens bølge	The collaborative and citizen-focused wave
Dominerende styringstrend	Old Public Administration – lige og retfærdig behandling 1960`erne og frem	Samfundet er præget af opgør med positivisme og autoritære systemer 1970`erne og frem	New Public Management fra omkring midten af 1980`erne og frem	Evidensbased policy og forvaltning (der blev kun i begrænset omfang tale om en egentlig styringstrend) fra omkring år 2000	New Public Governance
Vidensfokus	Effekt	Processer	Præstationer	Effekt	Processer samt viden om sammenhængen mellem indsats og effekt.
Forståelsen af evaluandens beskaffenhed	Simpel	Kompleks og kontekstforankret	Simpel	Simpel	Kompleks og kontekstforankret
Værdi dimension - Interessenter eller viden som tildeles en særlig position	Forskning, fakta, objektiv og neutral viden. Borgerne anses som objekter i evaluering	Interessenter i konteksten involveres aktivt i evalueringens videns genereringsproces	Ledelsen og politikere styrer og sikre organisationers udvikling igennem præstationsmålinger, performancemål og benchmarkes etc.	Borgere er objekter for observation i evaluering	Interessenter i konteksten involveres i evalueringens videns genereringsproces, for med deres unikke viden at kvalificere og øge træfsikkerhed. Borgeren som co-evaluators
Videns dimensionen	Randomiserede kontrollerede forsøg – positivistisk paradigme	Kvalitative metoder og casestudier – konstruktivistisk paradigme	Kvantitative metoder	Randomiserede kontrollerede forsøg	Kvalitative og kvantitative metoder og casestudier. Fokus på sammenhængen mellem processer og effekter
Anvendelsesdimensionen	Nedlægge ineffektive og opskalere effektive	Organisatorisk læring og udvikling	Kontrol af accountability	Kun anvende virkningsfulde tiltag og udvikling af effektive koncepter	Formativt og forbedringsorienteret fokus.(Krogstrup og Mortensen, 2023)

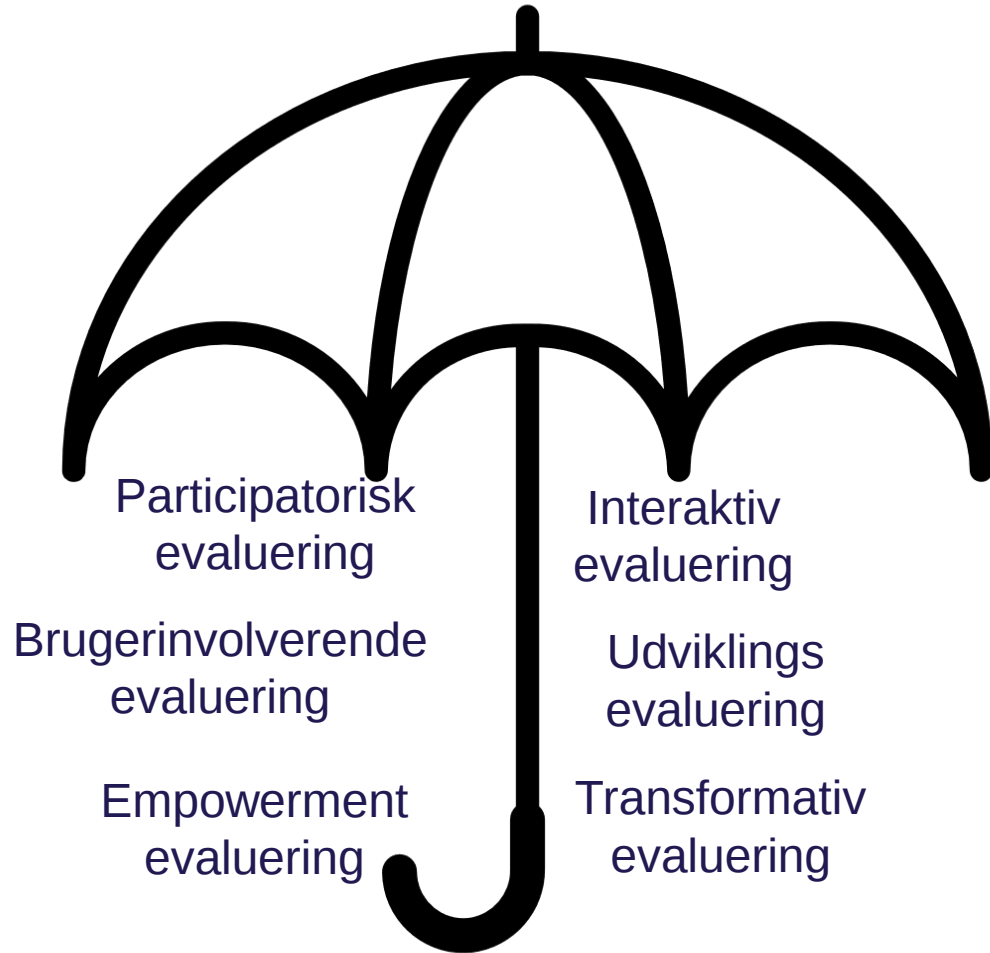
Hvad er kollaborativ evaluering?

En systematisk, retrospektiv vurdering af processer, præstationer og effekter i offentlig politik, som tiltænkes at spille en rolle i praktiske handlingssituationer i den offentlige sektor (Vedung 1998).

	Coordination	Cooperation	Collaboration
Karakter af problem/ indsats	Simple	Complicated	Complex
Vidensdelings rutine/ Evaluerings-form	Passive	Active	Interactive

Inspireret af Laubek & Jensen, 2025

Hvad er kollaborativ evaluering?



Article

Arguments for a Common Set of Principles for Collaborative Inquiry in Evaluation

J. Bradley Cousins¹, Elizabeth Whitmore², and Lyn Shulha³

American Journal of Evaluation
34(1) 7-22
© The Author(s) 2012
Reprints and permission:
sagepub.com/journalsPermissions.nav
DOI: 10.1177/1098214012464037
aje.sagepub.com



Abstract

In this article, we critique two recent theoretical developments about collaborative inquiry in evaluation—using logic models as a means to understand theory, and efforts to compartmentalize versions of collaborative inquiry into discrete genres—as a basis for considering future direction for the field. We argue that collaborative inquiry in evaluation is about relationships between trained evaluation specialists and nonevaluator stakeholders (i.e., members of the program community, intended program beneficiaries, or other persons with an interest in the program) and that practice should, in the first instance, be sensitive to stakeholder interests and context, and it should be principle-driven.

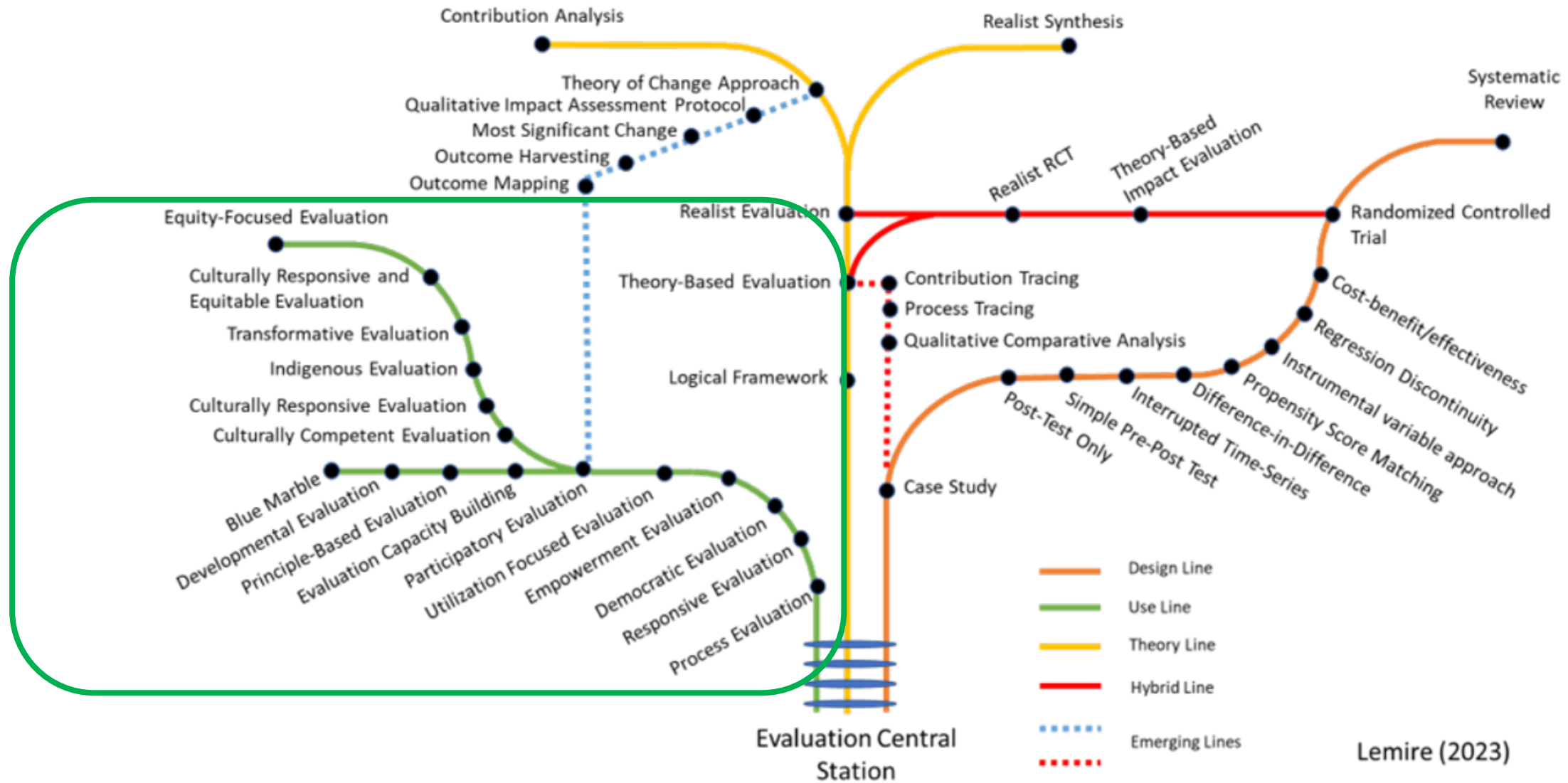
Keywords

collaborative inquiry, program evaluation, complexity theory, principles of practice

Hvad er formålet med kollaborativ evaluering?

- ▶ Overordnet - at skabe dybere mening og ny viden gennem samarbejde
- ▶ "Give en stemme til" og involvere relevante aktører: Brugere, borgere, medarbejdere, ledere, interessenter osv.
- ▶ Kvalificere evaluering af komplekse problemer og indsatser
- ▶ Pragmatisk og problemløsende tilgang med fokus på værdien af evalueringsprocesser og **anvendelse** af evalueringsresultater
- ▶ Evt. normativt formål, drevet af ideologier som frigørelse, empowerment og selvbestemmelse

Figure 2. The Evaluation Metro Map (Recent Version)



Refleksion: Tænk på en konkret evaluering du arbejder med...

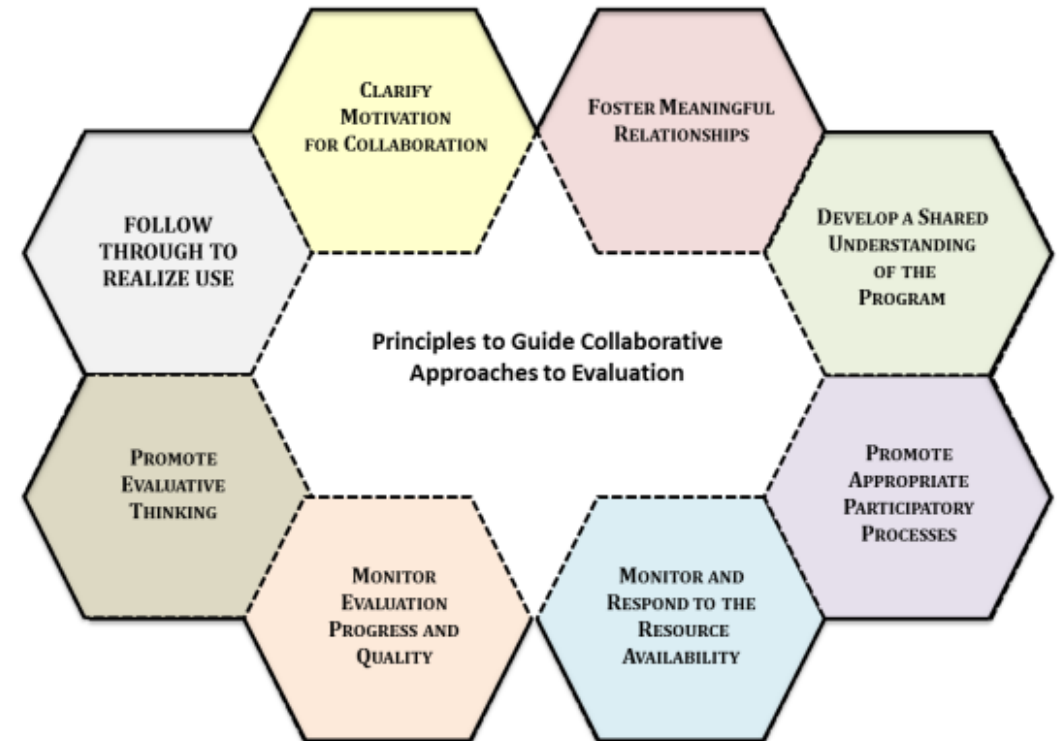
- Hvem er involveret?
- Hvad er de involveret i?
- Er der mulige aktører, brugere, interessenter eller andre, som kunne bidrage med ny og relevant viden?
- Hvad kunne deres involvering ellers bidrage med eller til?



Principper for Kollaborativ Evaluering (CAE)



Dansk oversættelse. Laubek, 2024

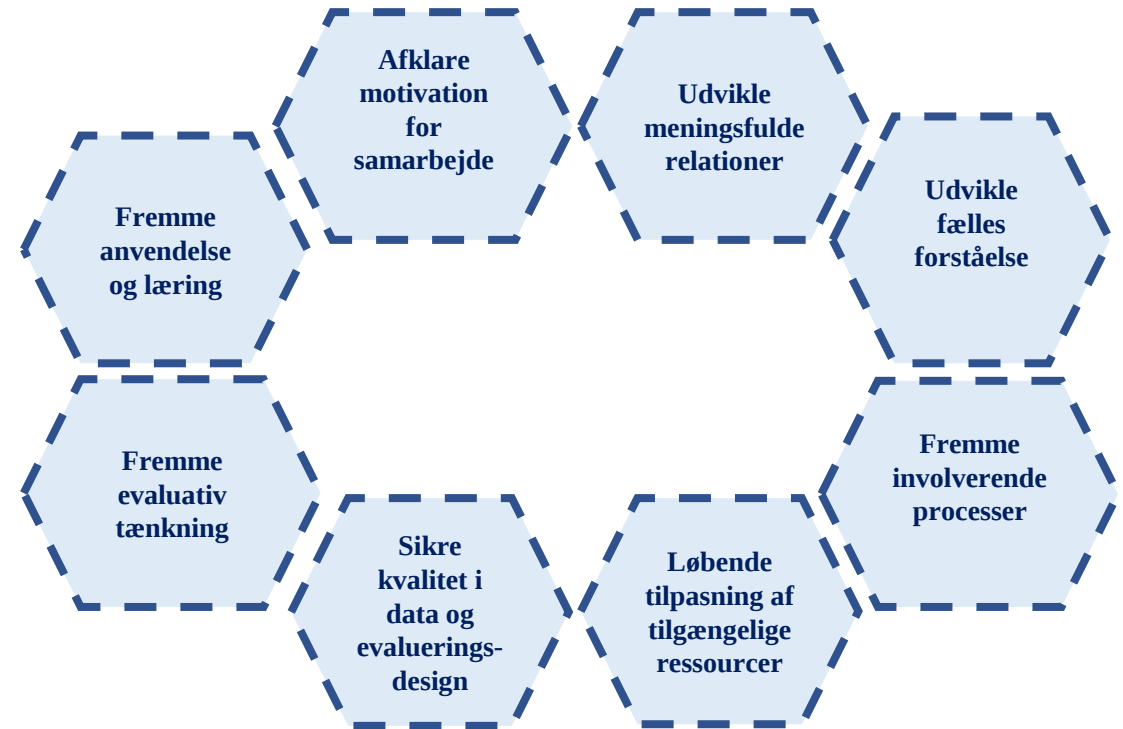


Cousins et al., 2015

8 principper for CAE – ikke et hieraki

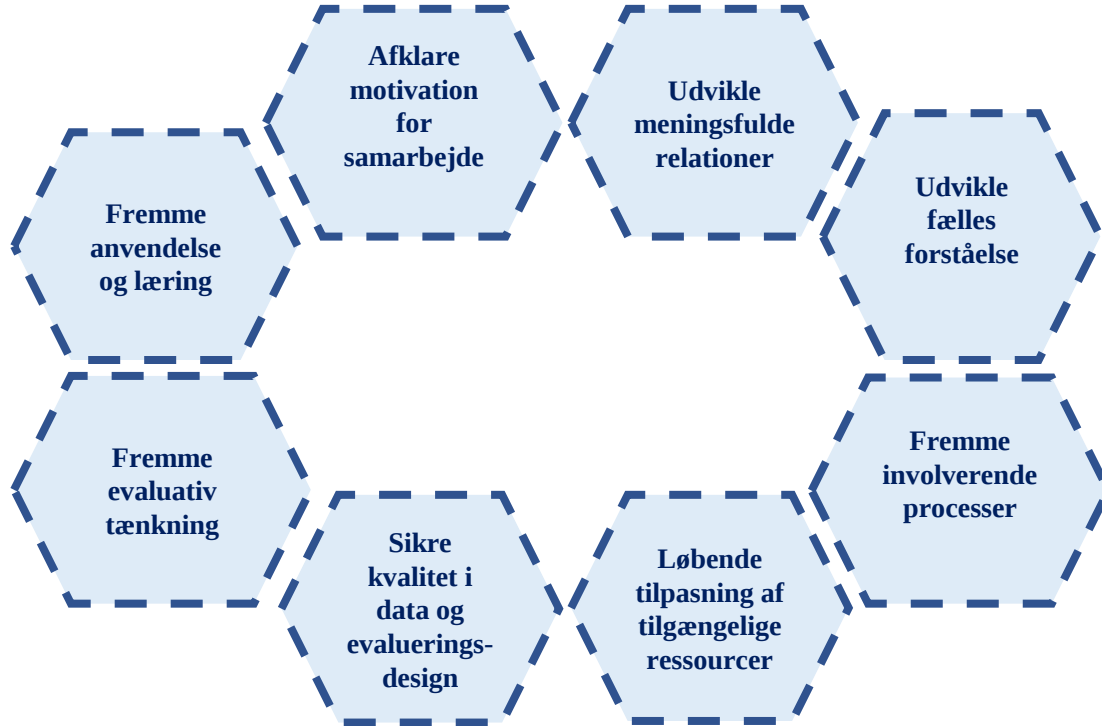
15

- 1. Fremme passende involverende processer**
→ Sikr bred og passende inddragelse af interessenter i design og beslutningstagning
- 2. Udvikle meningsfulde relationer**
→ Skab tillid, respekt og samarbejdskompetence
- 3. Afklare motivation for samarbejde**
→ Afstem forventninger, formål og behov tidligt i processen.
- 4. Udvikle fælles forståelse**
→ En fælles forståelse af programlogik, problem og kontekst er afgørende.



8 principper for CAE – ikke et hieraki

16



5. Løbende tilpasning af tilgængelige ressourcer

→ Vær realistisk i forhold til tid, budget og kompetencer – og juster løbende.

6. Sikre kvalitet i data og evalueringsdesign

→ Juster evalueringsdesignet efterhånden som konteksten ændres.

7. Fremme evaluerende tænkning

→ Styrk læring, refleksion og kritisk evaluerende tænkning undervejs.

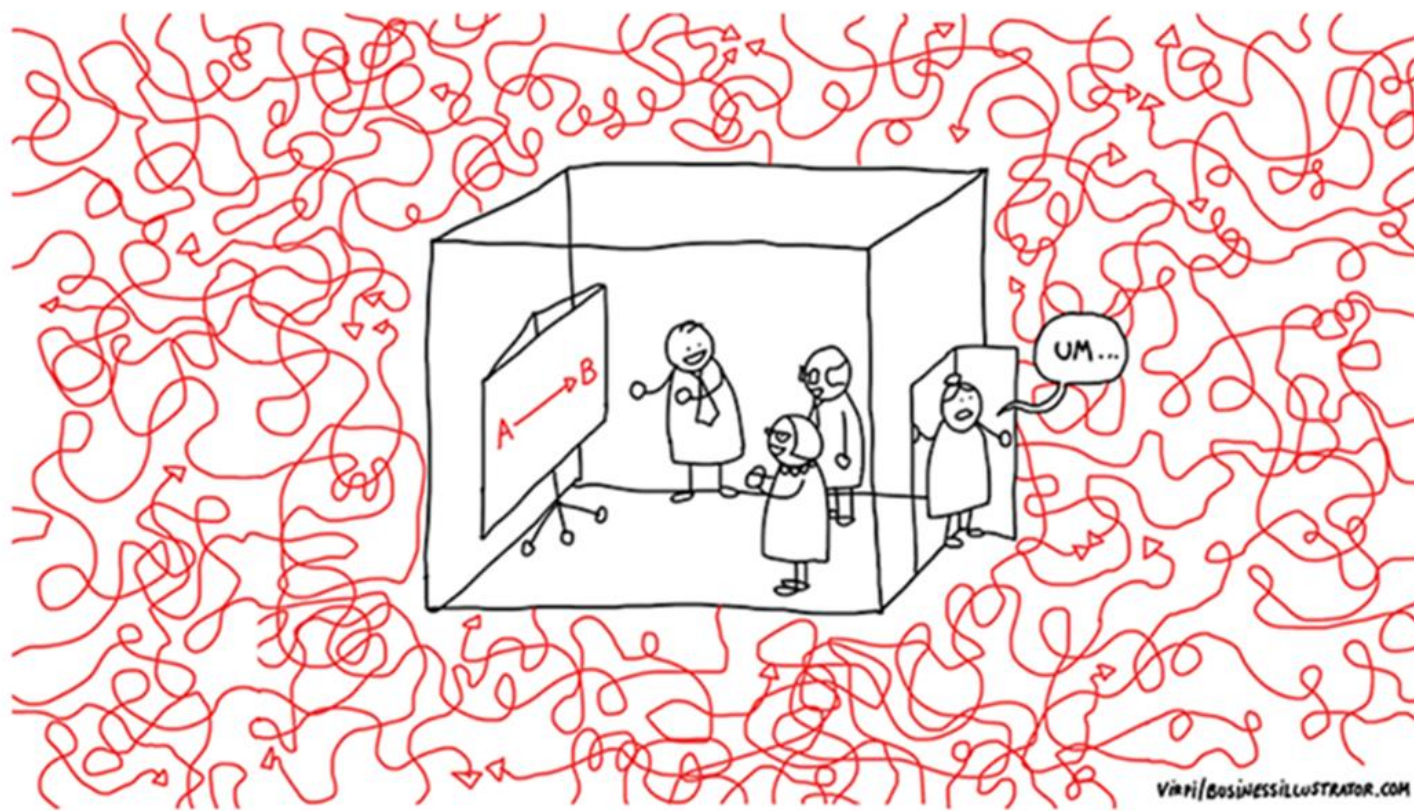
8. Fremme anvendelse og læring

→ Fokusér på både proces- og resultatbrug – også transformative forandringer

Dynamisk interaktion mellem principperne
Kontekst definerer vægtning og relevans af de enkelte principper

Opsummering: Argumenter for kollaborativ evaluering

- ▶ Konteksten er kompleks
- ▶ Problemet/Indsatsen er kompleks
- ▶ Der er flere forståelser og forskellig viden – eller mangel på viden.
- ▶ Grundet kompleksiteten skal tilgangen være kollaborativ, hvis evalueringen skal være kvalificeret



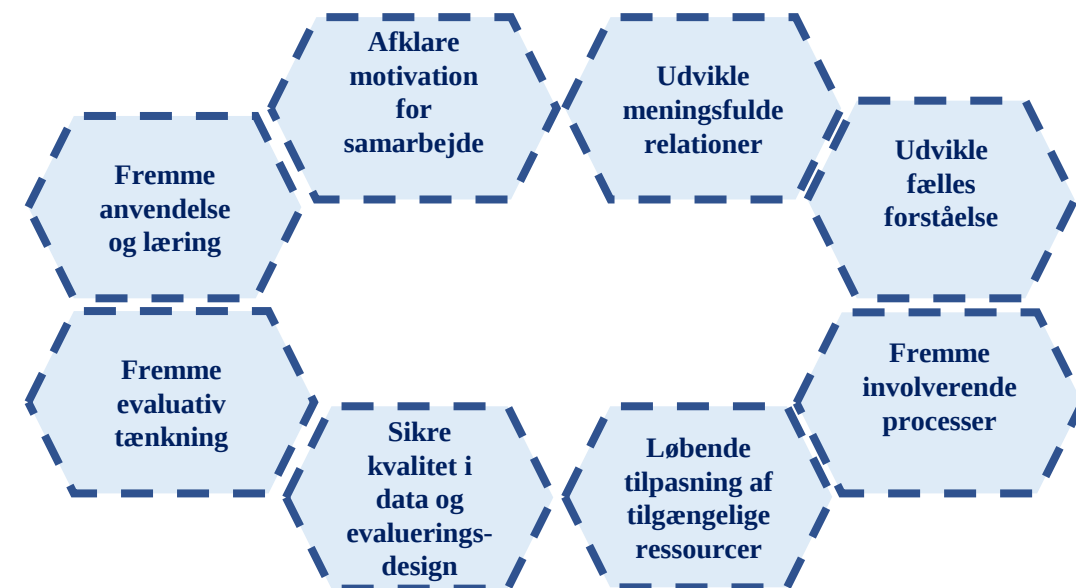
Opsummering: Argumenter for kollaborativ evaluering

- ▶ Anvendelsesdimension
- ▶ Demokratiske aspekter
- ▶ Selvudviklingsdimension
- ▶ Organisatorisk læring
- ▶ Opbygning af evalueringskapacitet



Refleksion: Tænk på en konkret evaluering du arbejder med...

- ▶ Kan du se CAE principper udmøntet?
- ▶ Hvilke principper fylder mere end andre?
- ▶ Er der behov for anden balance i forhold til evalueringens formål?





**Hvordan kan kollaborativ evaluering være
en drivkraft for læring og udvikling i
organisationer?**

Drivkraft for læring

*“In the **process** [of evaluation] a great deal of learning takes place.*

*One the one hand, each stakeholder group comes to understand its **own construction** better, and to revise it in ways that make it more informed and sophisticated than it was **prior to the evaluation experience**...*

*On the other hand, each stakeholder group comes to understand the **constructions of other groups** better than before”*



Eksempel: National aboriginal youth suicide prevention strategy.

- ▶ **Case:** Evaluering af national strategi for selvmordsforebyggelse blandt unge aboriginere
- ▶ **Komplekst problem:** Høje selvmordsrater blandt unge aboriginere i Canada.
- ▶ **Indsats:** National strategi for selvmordsforebyggelse.
- ▶ **Metode:** Kollaborativ Evaluation + Most Significant Change (MSC)



Cousins et al. (2010). *Multiple case study of community initiatives: National aboriginal youth suicide prevention strategy.*

Centre for Research on Evaluation and Community Services, Ottawa, Canada.

Eksempel: *National aboriginal youth suicide prevention strategy.*

23

► Kollaborativ tilgang

- Involvering af **lokale interessenter og unge** i alle faser.
- Indsamling af **fortællinger om betydningsfulde problemer og ændringer**
- **Fælles refleksioner** over data og resultater med samfundsrepræsentanter

Formål og resultater

- **Læring:** Forbedre lokal forståelse af, hvad der virker.
- **Kapacitetsopbygning:** Styrke lokalsamfundenes egne evner til løbende evaluering og forbedring
- **Kulturel relevans:** Evalueringen tog højde for aboriginal kontekst og værdier.

Eksempel: Arbejds miljø/trivsel

- ▶ Alle relevante parter inviteres ind til at definere problem, indsatser og evalueringsdesign + gennemføre evalueringen
- ▶ Den kollaborative evalueringsproces understøtter læring og positive forandringer i praksis

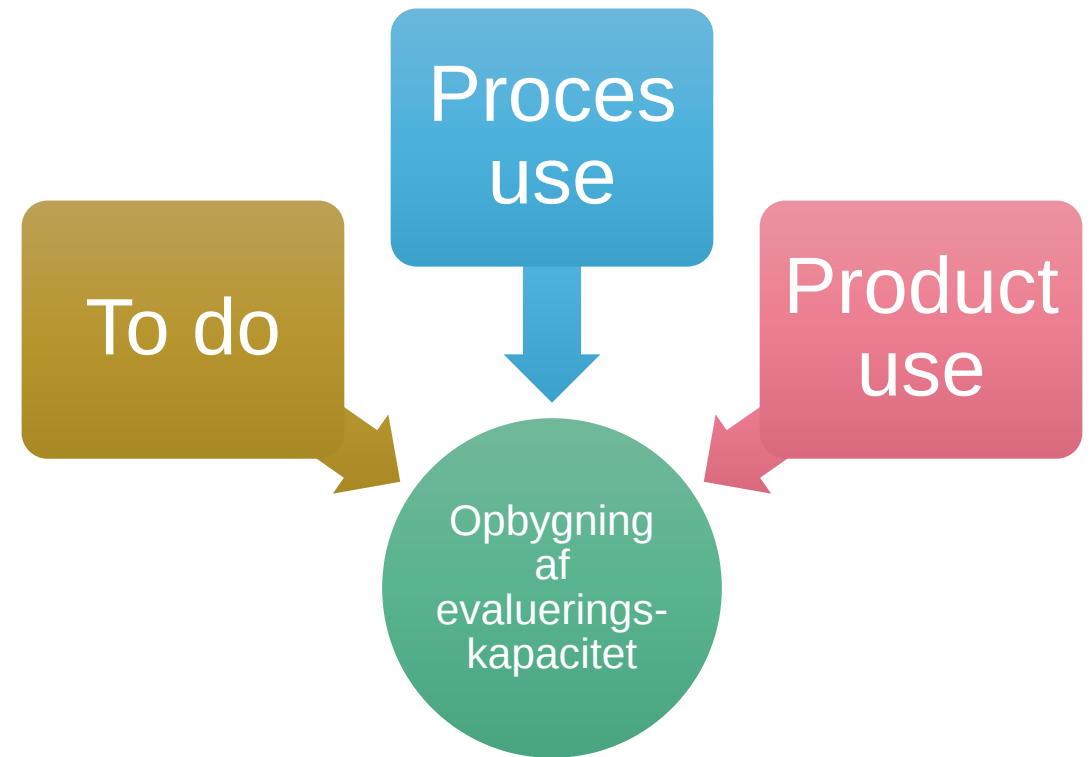


Drivkraft for forandringer - proces use

25

*"Proces use" occurs when those **involved** in an evaluation learn from the evaluation process itself or make program changes based on the evaluation process rather than just the evaluation findings.*

*Proces use then, includes, **cognitive, attitudinal, and behavior changes** in individuals, and program or **organizational changes** resulting, either directly or indirectly, from engagement in the evaluation process and learning to think evaluatively..." (Vedung 2015:193).*



Refleksion: Tænk på en konkret evaluering du arbejder med...

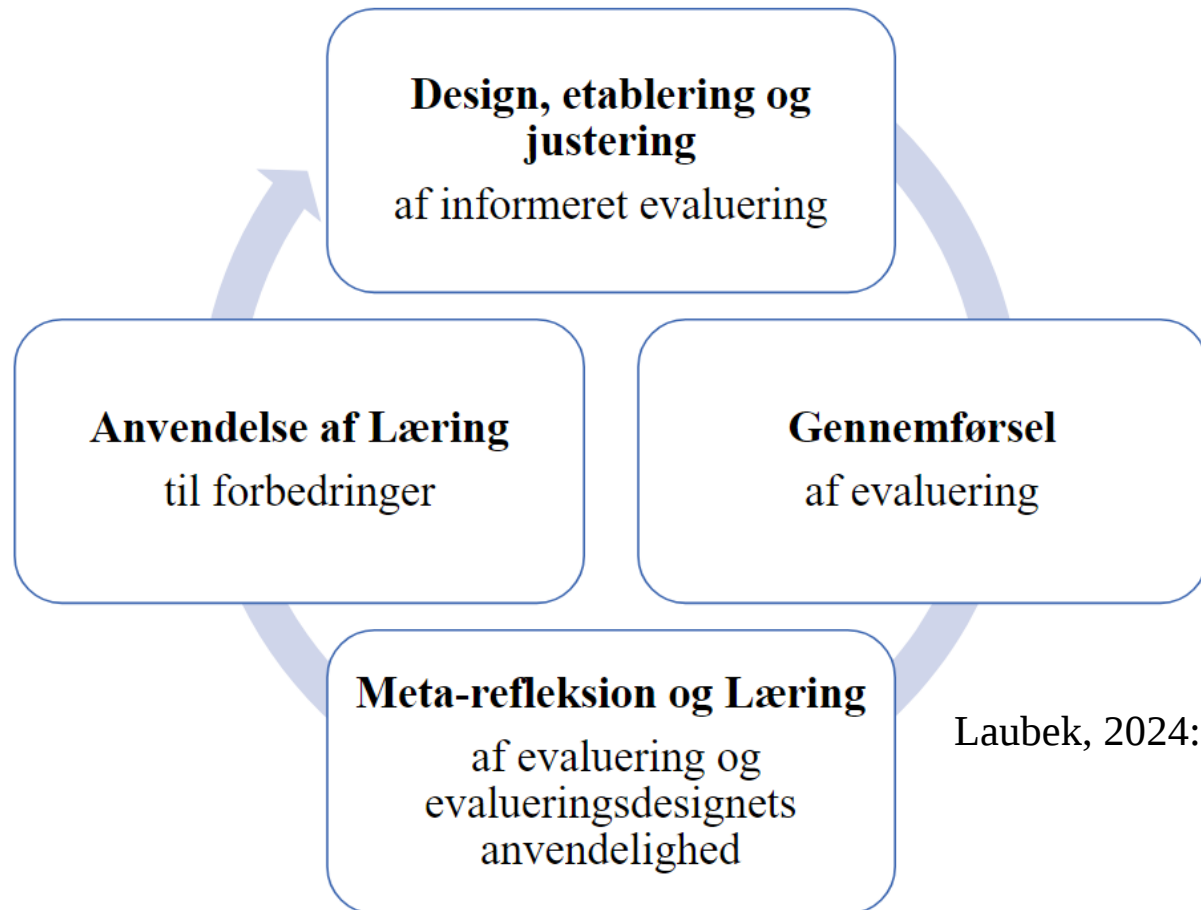
- ▶ Hvad er evalueringens formål?
- ▶ Hvor er der potentiale for læring – og for hvem?
- ▶ Giver evalueringen mulighed for *proces use*?





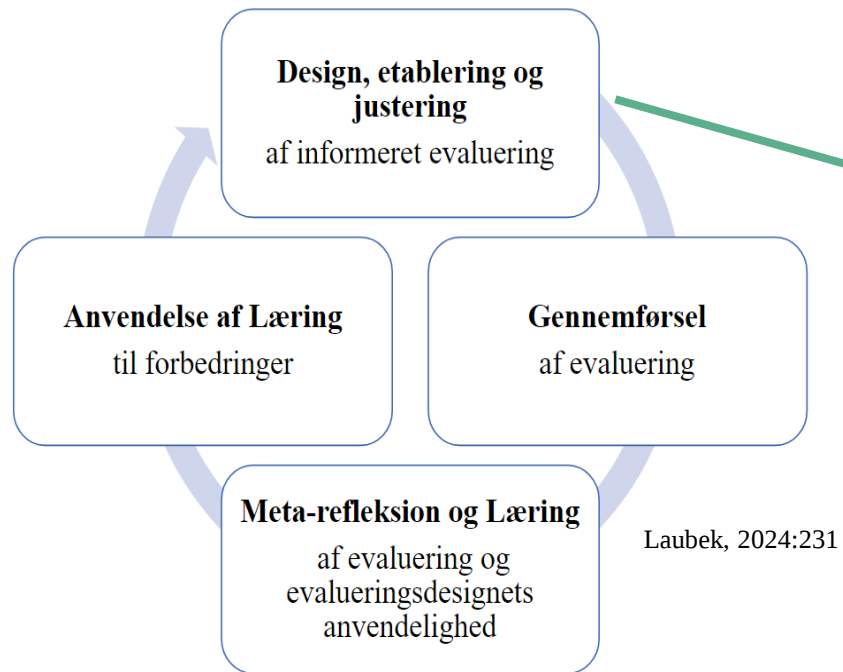
**Hvordan kan deltagelse i kollaborative
evalueringsaktiviteter styrke
evalueringskapacitet på individ og organisatorisk
niveau?**

“Den kollaborative evalueringsskole”



Laubek, 2024:231

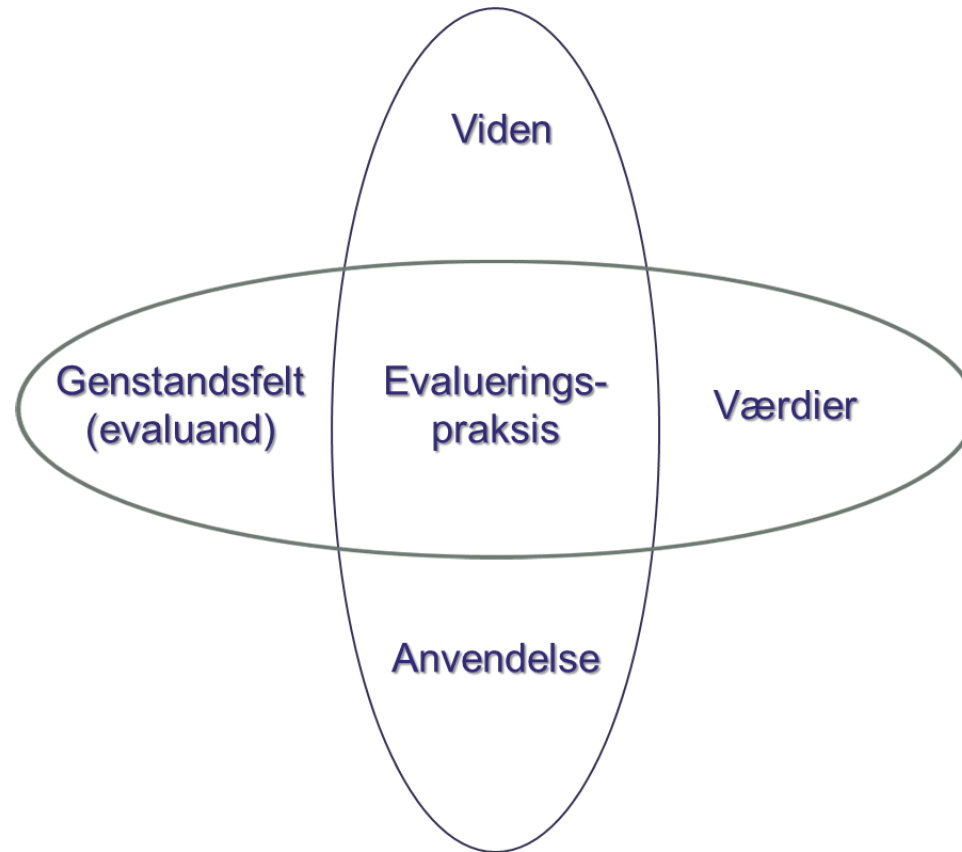
Fase 1 i "Den kollaborative evalueringsskema"



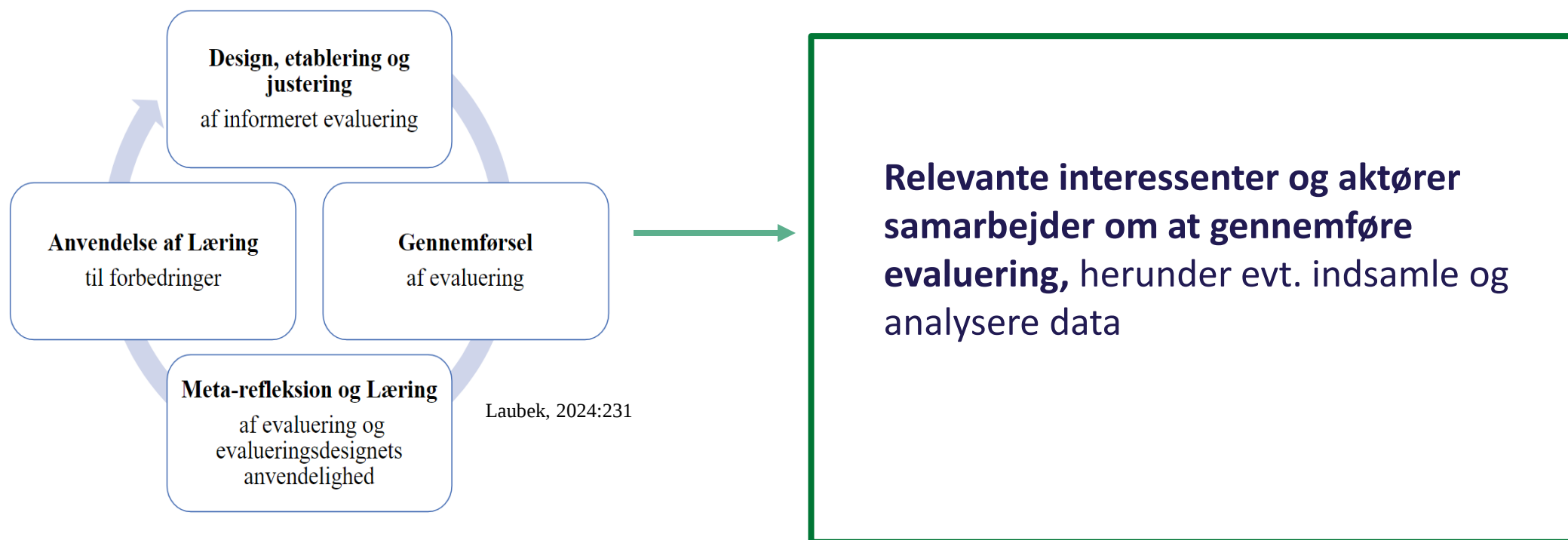
**Relevante interessenter og aktører
samarbejder om at designe, etablere og
justere en informeret og formativ
evaluering**

Informeret/kvalificeret evalueringspraksis

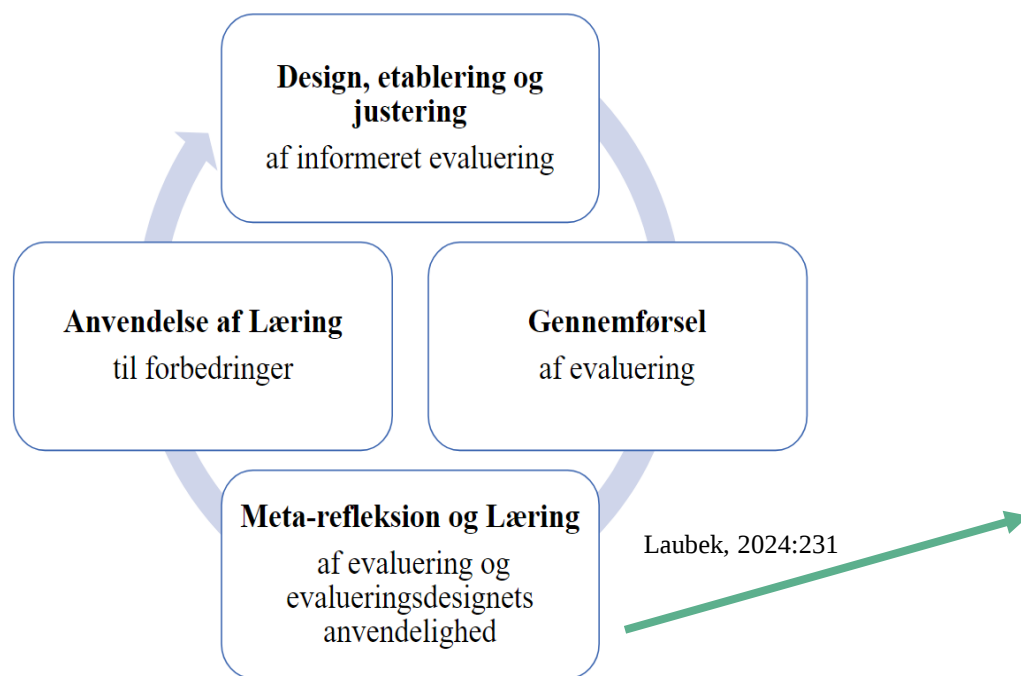
30



Fase 2 i "Den kollaborative evalueringsskema"

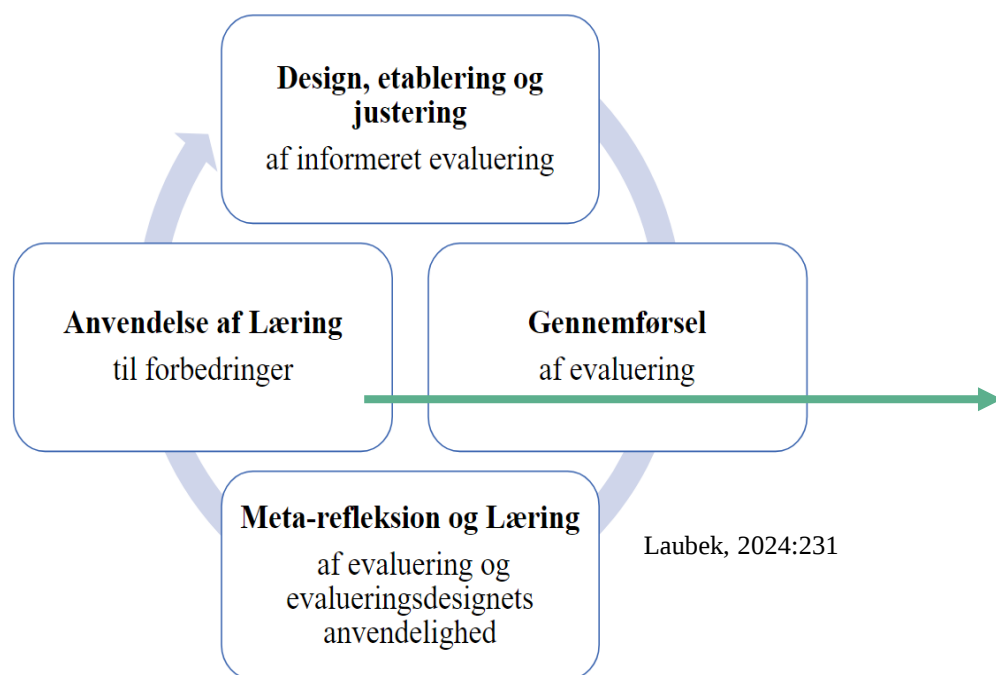


Fase 3 i "Den kollaborative evalueringscirkel"



Relevante interessenter og aktører reflekterer i et samarbejde over læring fra den gennemførte evaluering - og anvendeligheden af evalueringsdesignet

Fase 4 i ”Den kollaborative evalueringscirkel”



Relevante interessenter og aktører anvender læringen til forbedringer - også af evalueringens design

Eksempel: Er rette patient i rette seng – på rette tidspunkt?



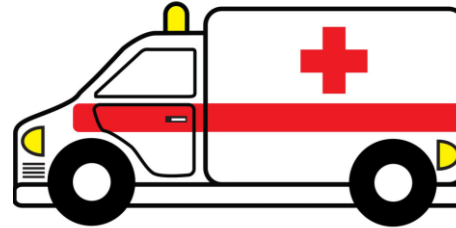
Almen praksis

- Kommunal praksiskonsulent
- Regionale praksiskonsulenter
- PLO – repræsentanter
- Nord-KAP repræsentanter



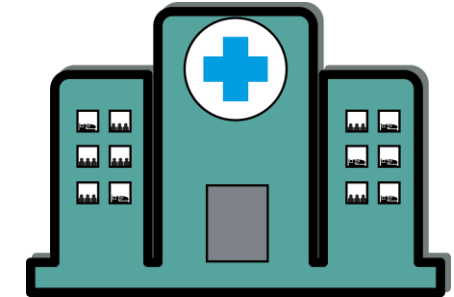
Kommuner

- Hjørring
- Brønderslev
- Frederikshavn
- Læsø
- Thisted
- Morsø
- Aalborg
- Jammerbugt



DPV

Den Præhospitale
Virksomhed



AMA

- Aalborg
- Thisted
- Hobro
- Hjørring

Formål

At undersøge, hvorvidt rette patient er på rette sted - på rette tidspunkt?
...samt at:

1. Skabe læring og fælles forståelse af tværsektorielle arbejdsgange
2. Involvere klinikere på tværs af sektorgrænser i at drøfte kvaliteten af målgruppens forløb
3. Identificere fælles problemer og mulige løsninger



Eksempel: Er rette patient i rette seng – på rette tidspunkt?

36

► Kollaborativ tilgang

- Involvering af **lokale aktører** i alle 4 faser.
- Indsamling af **data om sammenhænge i patientforløb**
- **Fælles refleksioner** over data, analyse og resultater

Formål og resultater

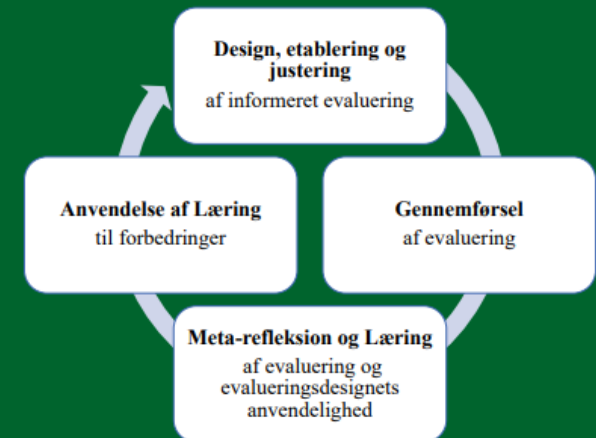
- **Læring:** Forbedret lokal forståelse af problemer og hvad der virker i komplekse patientforløb
- **Kapacitetsopbygning:** Styrkede evner til løbende evaluering og forbedringsarbejde
- **Samfundsmæssig relevans:** Evalueringen tog højde for kontekst og bidrog til nye løsninger, der forbedrede både patientforløb, samarbejde og kapacitetsopbygning

Metodevejledning

Kan anvendes bredt til kollaborativ evaluering af forløb på f.eks.:

- Sundhedsområdet
- Børn- og ungeområdet
- Socialområdet
- Miljø og klima
- Beredskabet
- Poli og offerområdet
- Mv.

METODEVEJLEDNING TIL KOLLABORATIV EVALUERING AF **TVÆRGÅENDE PATIENTFORLØB**

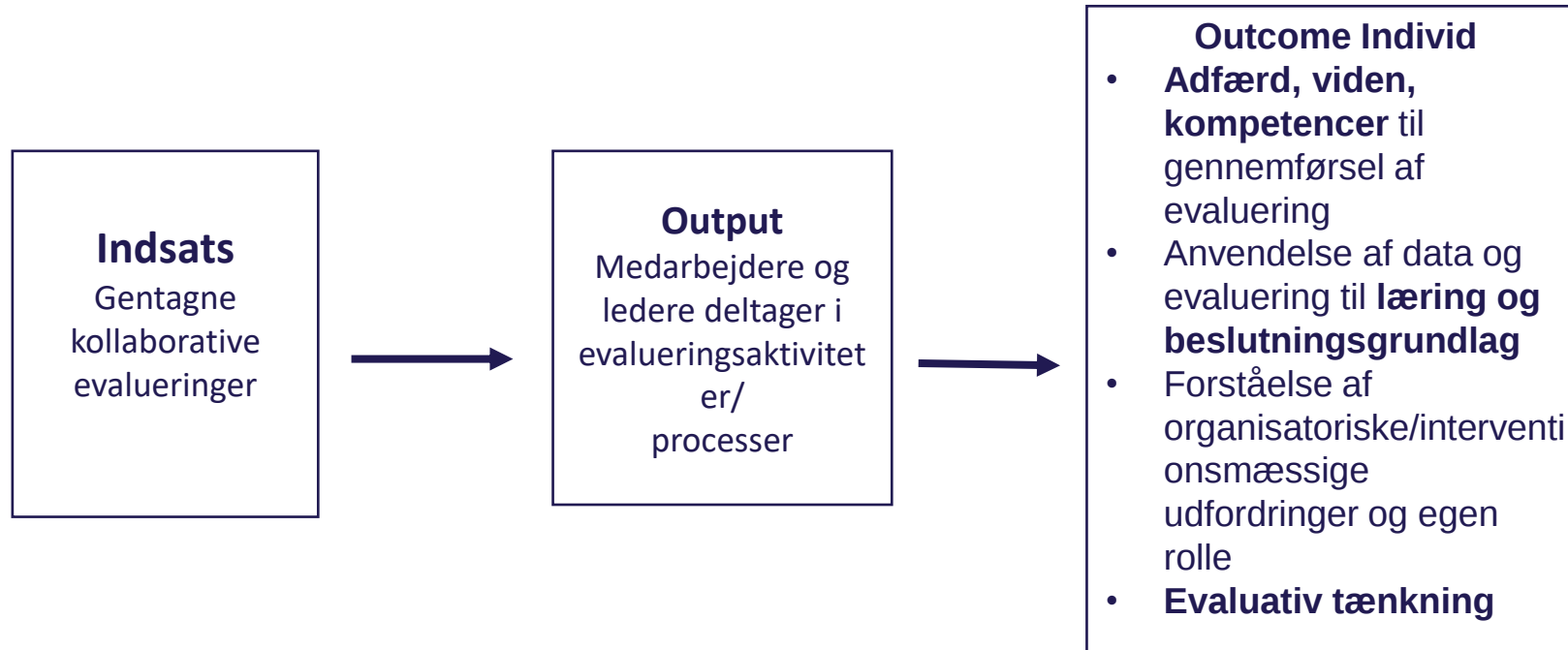


Evaluerings af patientforløb, der strækker sig på tværs af sektorer og organisationer eller på tværs af afdelinger eller enheder i samme organisation, kan bidrage med ny viden om sammenhænge mellem indsatser og deres virkning i patientforløb.

Dette kan hjælpe med at identificere interorganisatoriske problemer og mulige løsninger, som de enkelte organisationer ikke selv kan se eller har tilstrækkelig viden til at formulere.

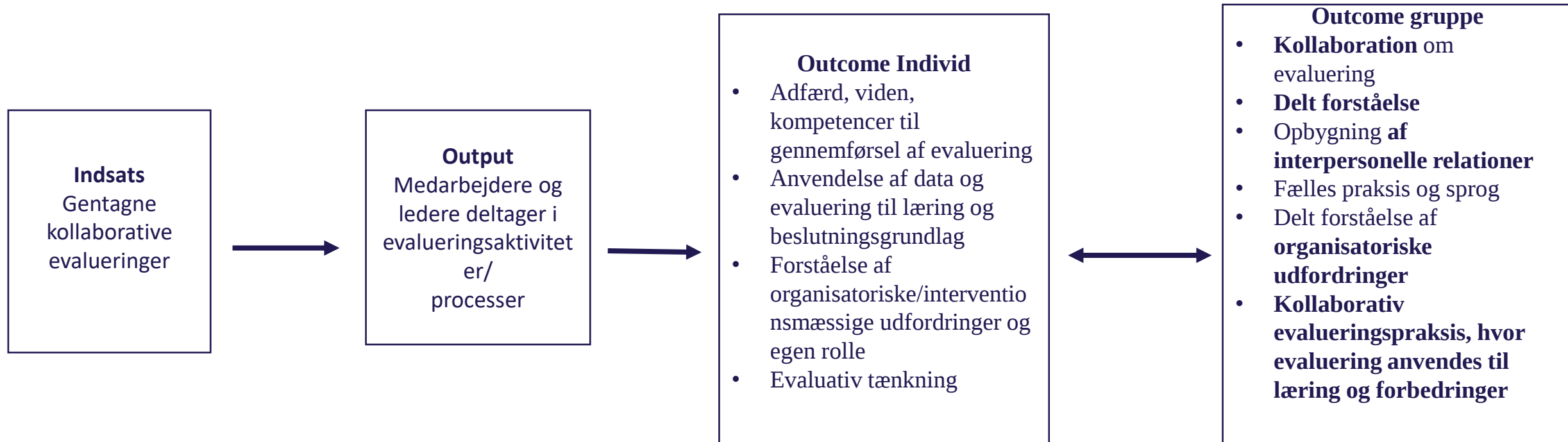
Evaluerings af tværgående patientforløb kan både bidrage med data, fælles forståelse af problemer og mulige forbedringsindsatser i den indledende fase af tværsektorielt forbedringsarbejde og som en del af evalueringsarbejdet i PDSA-cirkelens Study-fase.

Teoribaseret programteori for opbygning af indirekte evalueringskapacitet – i en organisation

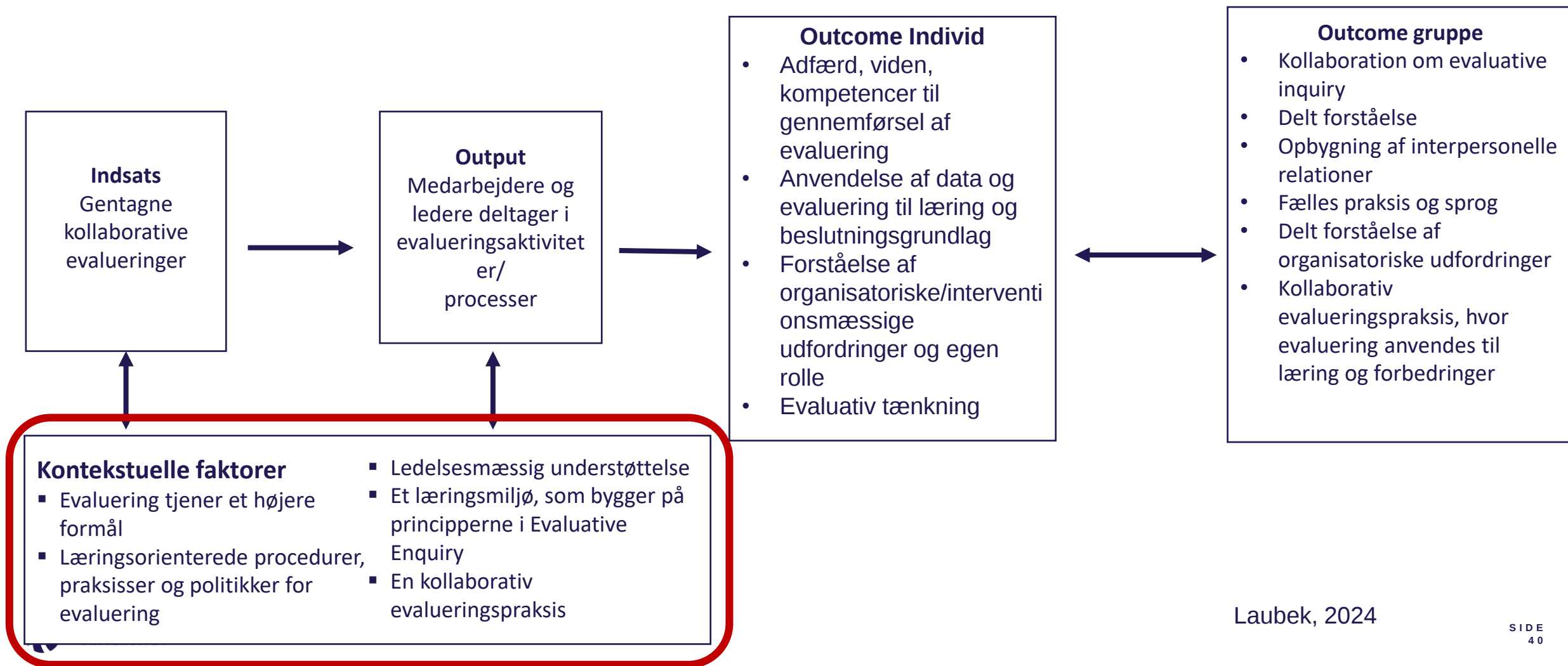


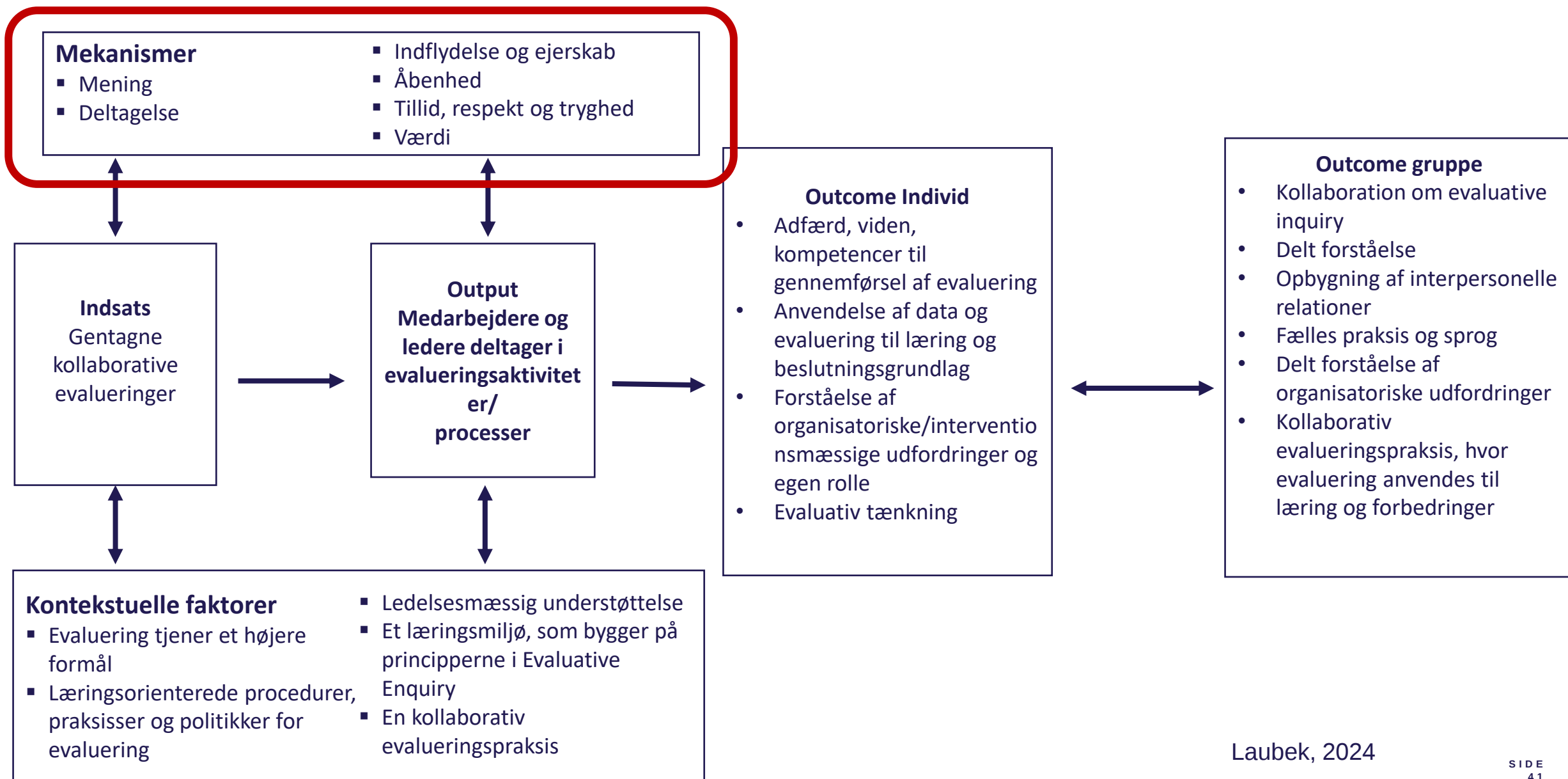
Hvad fremmer; at kollaborative evalueringer resulterer i læring og kapacitetsopbygning?

Teoribaseret programteori for opbygning af indirekte evalueringskapacitet – i en organisation



Teoribaseret programteori for opbygning af indirekte evalueringskapacitet – i en organisation







**Lad os se på hvordan kollaborativ evaluering
adskiller sig konkret –fra andet**

Eksempel: Evaluering af Kriminalforsorgens Mentorordning

43



Vil **du være mentor?**

**Så kontakt nærmeste
KiF-afdeling**

**Du kan finde kontaktoplysninger
her på kriminalforsorgens
hjemmeside**

▶ 1:09 / 1:09

Speaker icon, Full screen icon, More options icon

Hvad kan en kollaborativ evaluering bidrage med?

44

Dimension	Anvendt metode
Rollefordeling	Evaluator leder og fortolker – aktører deltager primært som informanter.
Dybde i kontekstviden	God indsigt gennem interviews og observation, men begrænset refleksion fra aktørerne selv.
Forståelse af årsagssammenhænge	Begrænset – evaluator vurderer effekt og sammenhænge udefra.
Forklaring på manglende målopnåelse	Kvantitativ opgørelse og overordnede kvalitative tendenser.
Ejerskab og implementering	Ejerskab primært hos ledelsen – lavere sandsynlighed for praksisændring.
Innovation og forbedringsforslag	Evaluator giver anbefalinger – ofte generiske og top-down.
Organisatorisk læring	Evaluator leverer læring i rapportform.
Kapacitetsopbygning	Ingen direkte opbygning af evalueringskompetence.

Hvad kan en kollaborativ evaluering bidrage med?

45

Dimension	Anvendt metode	Kollaborativ tilgang (hypotetisk)
Rollefordeling	Evaluator leder og fortolker – aktører deltager primært som informanter.	Evaluator og aktører (mentorer, klienter, sagsbehandlere) deler ansvar for design, analyse og konklusioner.
Dybde i kontekstviden	God indsigt gennem interviews og observation, men begrænset refleksion fra aktørerne selv.	Høj kontekstforståelse – aktørerne deler udtalt viden, dagligdags praksis og meningsskabelse.
Forståelse af årsagssammenhænge	Begrænset – evaluator vurderer effekt og sammenhænge udefra.	Stærk – aktørerne kan selv forklare sammenhænge mellem handling og resultat.
Forklaring på manglende målopnåelse	Kvantitativ opgørelse og overordnede kvalitative tendenser.	Indsigter fra fx klienter og mentorer om hvorfor mål ikke nås – fx tillidsbrud, urealistiske mål, personlige kriser.
Ejerskab og implementering	Ejerskab primært hos ledelsen – lavere sandsynlighed for praksisændring.	Højt ejerskab blandt praktikere → større chance for implementering af anbefalinger.
Innovation og forbedringsforslag	Evaluator giver anbefalinger – ofte generiske og top-down.	Aktørdrevne forslag – ofte praksisnære og realiserbare i hverdagen.
Organisatorisk læring	Evaluator leverer læring i rapportform.	Læring foregår også undervejs – aktører reflekterer og lærer af processen.
Kapacitetsopbygning	Ingen direkte opbygning af evalueringskompetence.	Aktører lærer at tænke systematisk i data, evaluering og forbedring.

Refleksion: Hvad skal evaluator være opmærksom på – i en kollaborativ evaluering?

- ▶ Hvordan er din rolle anderledes – som evaluator/konsulent – i en kollaborativ evaluering?
- ▶ Kræver det særlige overvejelser eller kompetencer hos dig?



Hvad skal evaluator være opmærksom på?

- ▶ Grad af kontrol
- ▶ Hvem skal deltage?
- ▶ Hvor involveret skal deltagerne være?
- ▶ Hvad skal de være involveret i?
- ▶ **Egen rolle** – facilitator for læring, dialog, tillids- og relationsopbygning

FROM: Cousins, J. B. (2020). CAE Principles: What have we learned? In J. B. Cousins (Ed.), *Collaborative Approaches to Evaluation: Principles in use* (pp. 233-261). Thousand Oaks CA: SAGE.

INTEGRATION

PART

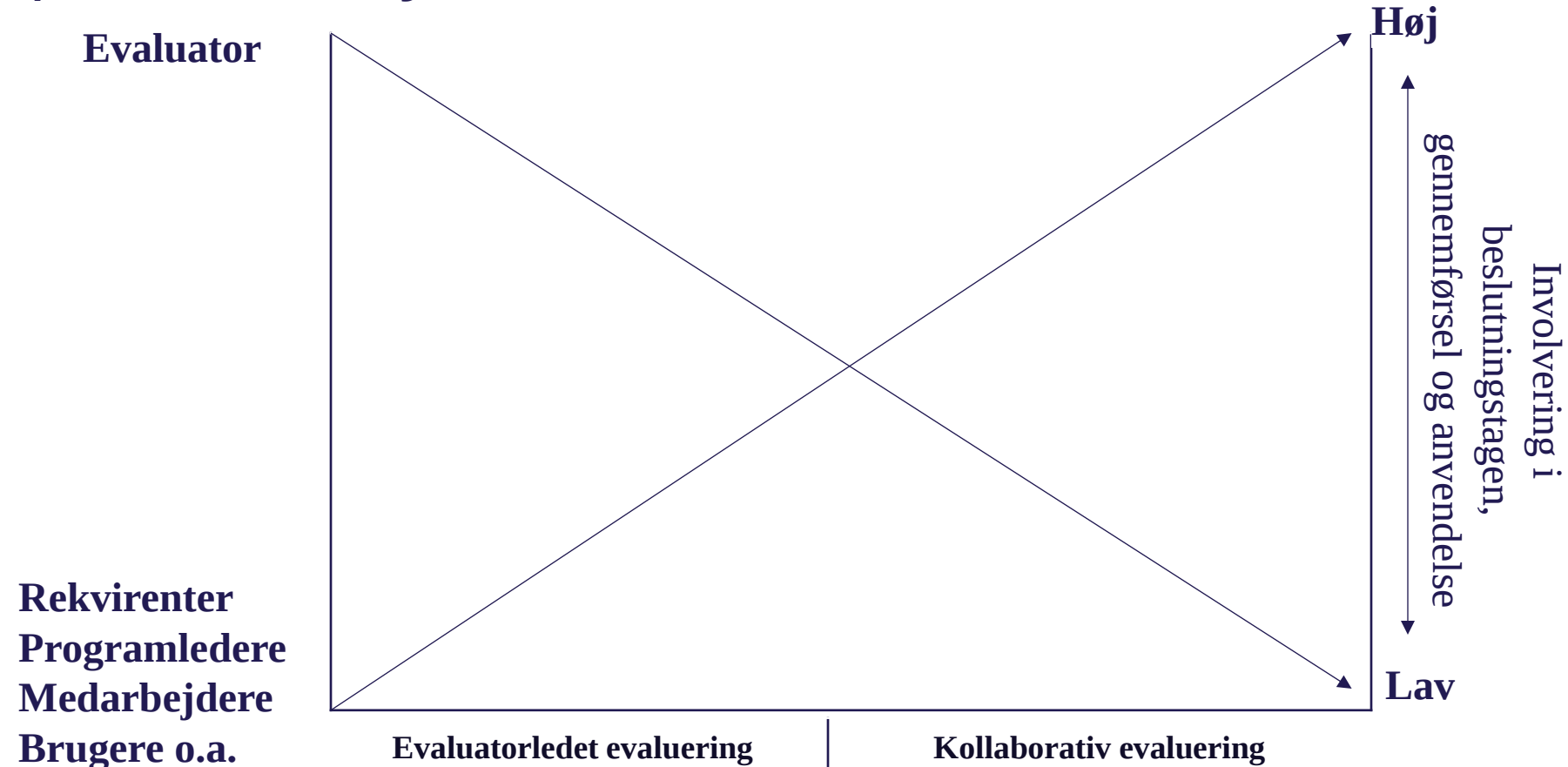
C

In Part C of this volume, we look across the eight field studies in an effort to draw meaning and lessons learned about the collaborative approaches to evaluation (CAE) principles but also about contributions to the CAE knowledge base on cross-cutting issues such as learning, collaboration, and evaluation use. The cross-case integration is presented as a single comprehensive chapter. After a brief introduction setting the objectives for the review, we describe the applications of the CAE principles that were observed in the field studies; at the end of this section, we comment on applications that were missing from the present collection. The focus then turns to contributions to the CAE knowledge base. While all of the field studies were empirical, some were framed as bona fide research on evaluation (RoE) studies that implicated the CAE principles. Relationship-building, methodological issues, and pedagogical benefits factored into this discussion. Next, the focus shifts to CAE principle-specific learnings arising from the field studies, fodder for consideration when the time comes to revise the principles. The chapter is rounded out by a final section devoted to issues for consideration moving forward.



Hvad skal evaluator være opmærksom på?

Interpersonel deltagelseskvote



Hvad kan kollaborativ evaluering bidrage med?

– 5 nøglepointer

Læring gennem deltagelse: Der sker læring *gennem deltagelse i evalueringsprocessen*. Det skaber refleksion, ny forståelse og ændret praksis.

Kvalificeret evaluering: Evaluering af komplekse indsatser bliver mere informeret og kvalificeret!

Ejerskab og mening: Involvering styrker motivation, legitimitet og anvendelse. Det er større sandsynlighed for at en evaluering og læring herfra bruges, hvis man selv har været med til at forme den.

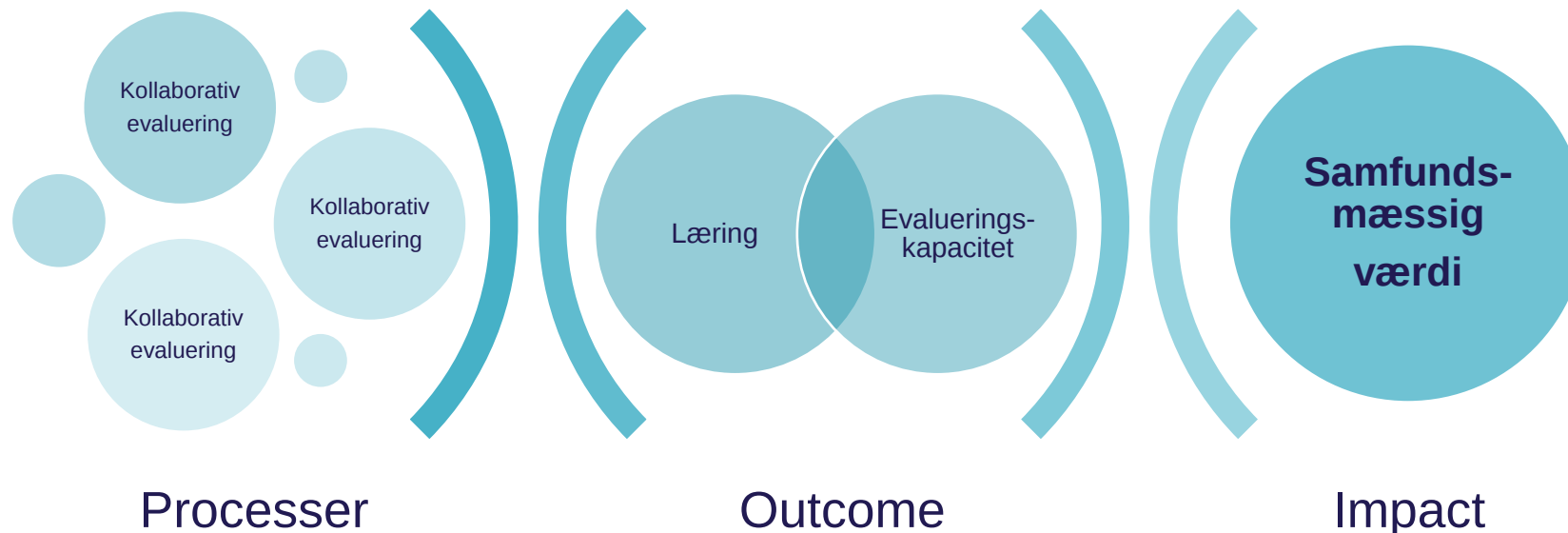
Kapacitetsopbygning: Evaluering bliver et fælles kompetenceudviklingsrum, hvor både individer og organisationer opbygger *evalueringskapacitet*.

Små effekter – store forandringer: Mikroeffekter i samarbejde og tænkning kan vokse til større organisatorisk og samfundsmæssig forandring og impact

Mit forskningsfokus: Impact af kollaborative evalueringer og evalueringskapacitet

51

- Forholdet mellem mikroeffekter af kollaborativ evaluering, evalueringskapacitet og samfundsmæssige forandringer (impact)



Refleksioner og spørgsmål fra chatten





**Hvad er de 3 vigtigste pointer du
tager med dig hjem?
Skriv i chatten..**

Tak for jeres opmærksomhed

Charlotte Laubek

Ph.d. & Postdoc

Forskningsgruppen CO-Learn

Institut for Kultur og Læring

Aalborg Universitet

chla@ikl.aau.dk

