

Kollaborativ evaluering og GenAI

Glem den brændende platform for forandring - fokusér på, hvad der skaber værdi



Foto: Mads Fjeldsø - Signaturfilm.dk

Agenda

Foto: Mads Fjeldsø - Signaturfilm.dk

- **Kollaborativ evaluering** – teori og praksis
 - *"En tilgang (...) der også bidrager til at skabe og dokumentere reelle og langvarige forandringer, nemlig impact"* DES-programmet, 2025
- **GenAI i kollaborative evalueringsprocesser**
 - Digitalisering af evaluering: brug af GenAI
 - Evaluering af digitalisering, hvor GenAI indgår
- **Diskussion af digital evalueringspraksis**
 - Co-creational/augmenterede evaluatore?
 - Modenhedsmodel som afsæt for evaluering?



Kollaborativ evaluering – tag gerne én gratis bog

Bog

Rammesætning af **at fælles løsninger er for at skabe ønsket udvikling**

3 faser: Plan, Udtryk og Indsigt med redskaber, der fokuserer på at formulere og evaluere et fælles, værdifuldt problemfelt

3 case-kapitler

Teoretisk baggrund: Ekspansiv læreproces

Retning for praksis
Udvikling af praksis



Hvad er Kollaborativ evaluering?

- Kernen er *kollaboration*, og derfor er styrken at:
 - tilgangen kan skabe en fælles forståelse
 - fælles løsninger på tværs af skel og niveauer
- Kollaborativ evaluering betyder, at vi har et udtalt fokus på, at evaluering handler om
 1. måden vi fælles danner en forståelse af problemer og udfordringer på
 2. måden vi i fællesskab løser problemer og udfordringer på i praksis ved at anvende viden og indsigt fra evalueringen > **fælles forandring**



Udfordringer hvis evaluering skal bruges

Hvad er evaluering til for?

Læringsteori –
forandring og
situationsindsigt



Relevant
udvikling og
problemløsning



Forandring der
kan forankres i
organisationen

Antagelse 1:

Der er ikke forud
definerede mål eller
løsninger på, hvordan
praksis bedst muligt kan
udvikles
(informations-asymmetri)

Antagelse 2:

Forandring skal ikke
drives af en 'brændende
platform' **men af læring
om situationen**

Forhandle det fælles
problemfelt og afprøve
mulige nye modeller for
praksis
(ekspansiv læreproces)

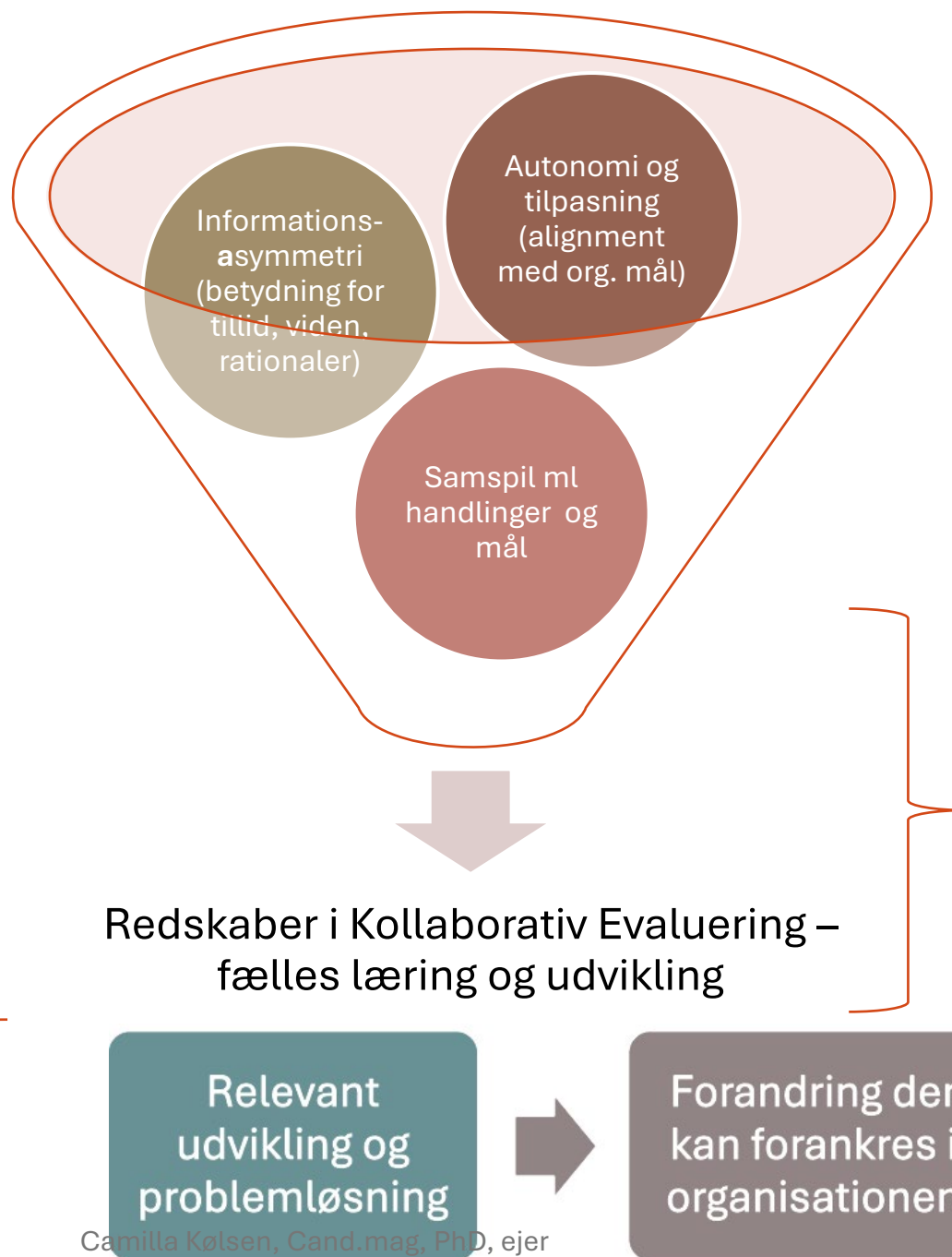
Sætte det individuelle mål
og handling ind i den
fælles organisation og
læreproces
(ekspansiv læreproces)

- Ret til at handle for
at udvikle praksis
(ledere og
medarbejdere)
- Informations-
symmetri (delte
erfaringer, kultur og
historik)
- **Fælles løsninger**

Der er **udfordringer** med denne rolle til evaluering på *tværs* af organisations-niveauer

De udfordringer har formet redskaber og modeller i Kollaborativ evaluering

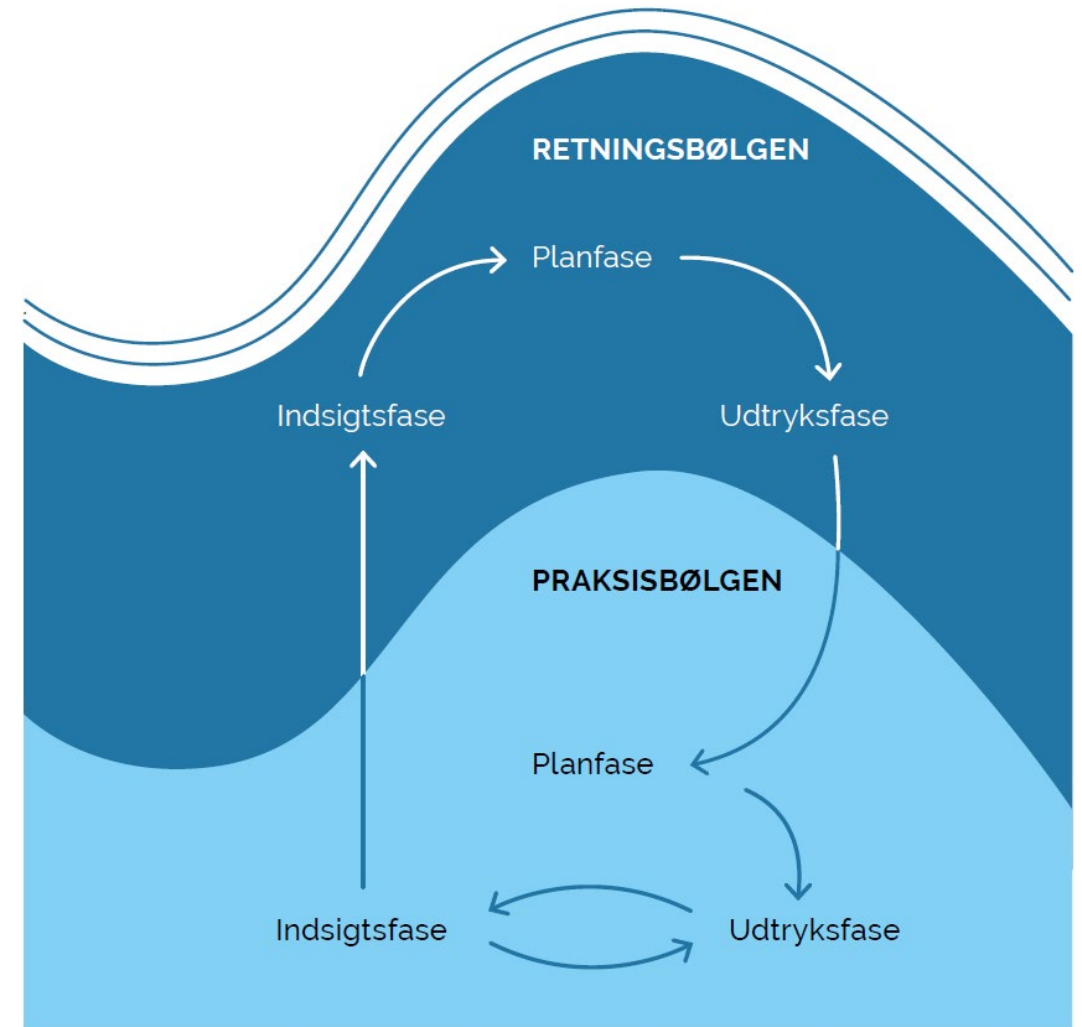
Hvad evaluering skal til for?



Sammen konstruere et problemfelt, der værd at handle på for ledere og medarbejdere og borgere/kunder

Hvordan sammen? Styring og ansvarlighed i evalueringsprocessen

- Bølgens formål er at samle erfaringer og handlinger, der er hverdags-praksis og viden i forskellige grupper og niveauer af organisationen, i en **fælles evalueringsproces**
- Retning (mål og indsatser)
- Retten til at forhandle og fortolke mål og indsats i begge bølger
- Hvem deltager i evalueringen, og hvem har ansvaret, hvornår

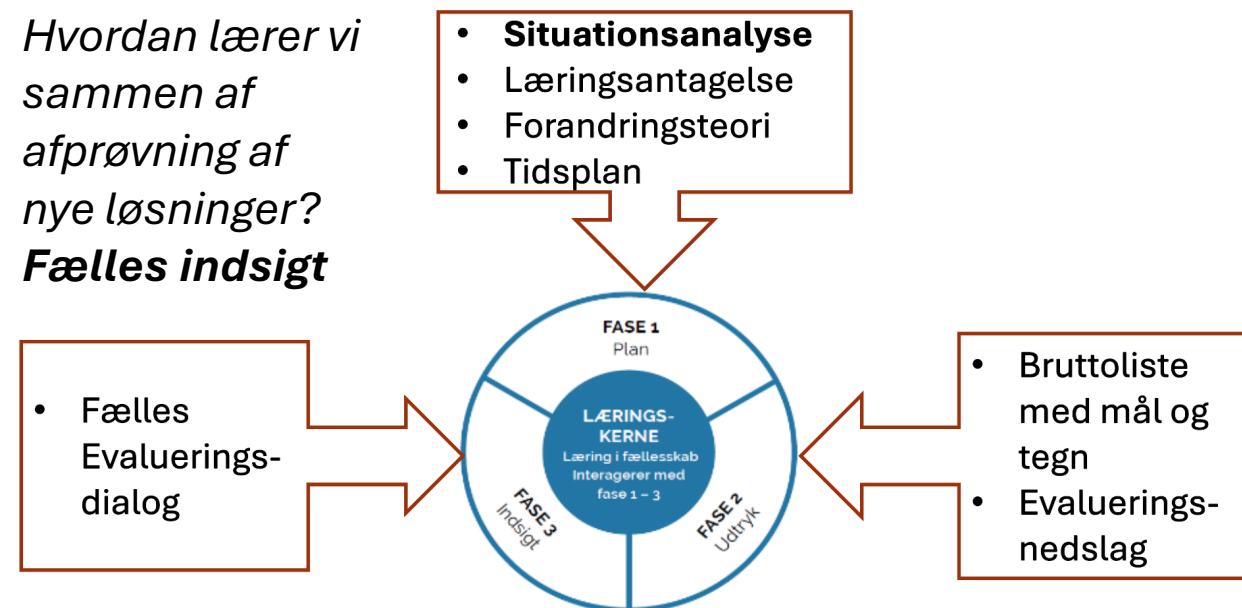


Ekspansive læringsaktiviteter	Fase i Kollaborativ evaluering	Redskaber i fasen
At stille spørgsmål til eksisterende praksis og erfaringer med praksis	Fase 1: Retningsbølge	Aktuelle politikker og lovkrav, den øjeblikkelige situation, hvad rører sig? Fokus i aktivitetssystemet i perioden
At analysere situationen og forstå, hvorfor tingene er som de er	Fase 1: Begge bølger	Situationsanalysen udfoldes
Modellering af den nye løsning	Fase 1 og 2: Begge bølger	Læringsantagelse (model af løsning) Forandringsteori og Mål og Tegn i Evalueringsnedslag
Undersøge modellen	Fase 2 og 3: Begge bølger	Eksperimenter og evaluering
Implementering (konsolidering i praksis)	Fase 2 og 3: Praksisbølge	Gennem de løbende tilpasninger
Konsolidering af resultater (i hele aktivitetssystemet)	Fase 3: Retningsbølge	Beslutning om at bevæge sig videre til næste Læringsantagelse

Samler trådene: ekspansiv læreproces og kollaborative redskaber

Hvad skal vi lære om sammen for at blive bedre?
Fælles fokus

Hvordan lærer vi sammen af afprøvning af nye løsninger?
Fælles indsigt

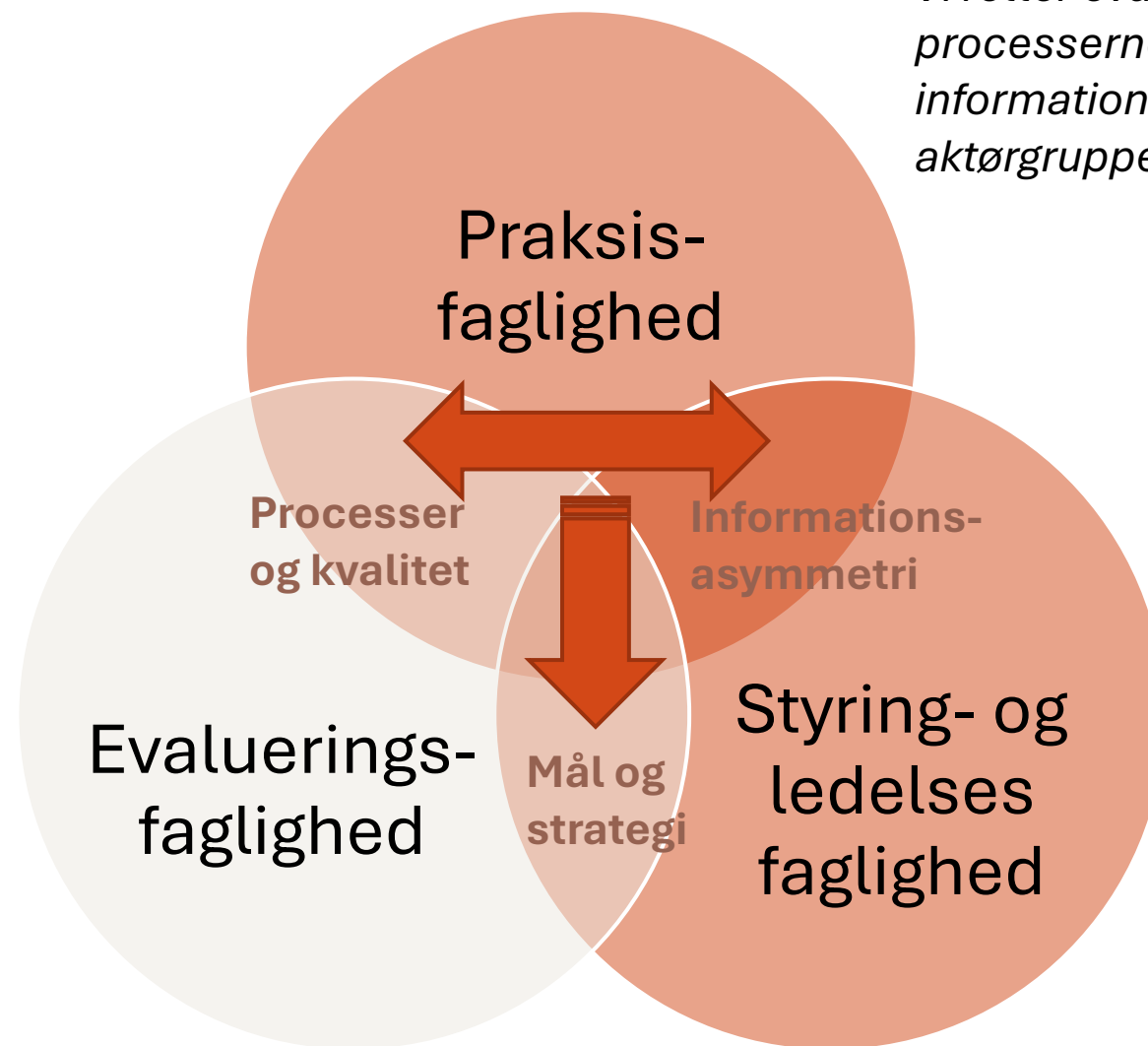


Hvad er vores fælles mål, og vores fortolkninger heraf? **Fælles mål & plan**

Kollaborativ evaluering

Vi retter evalueringsfagligheden mod processerne i praksis og mod informations-asymmetri mellem aktørgrupper

1. Styrke samspil mellem processer i praksis og balancen mellem styring og profession (inf. asymmetri)



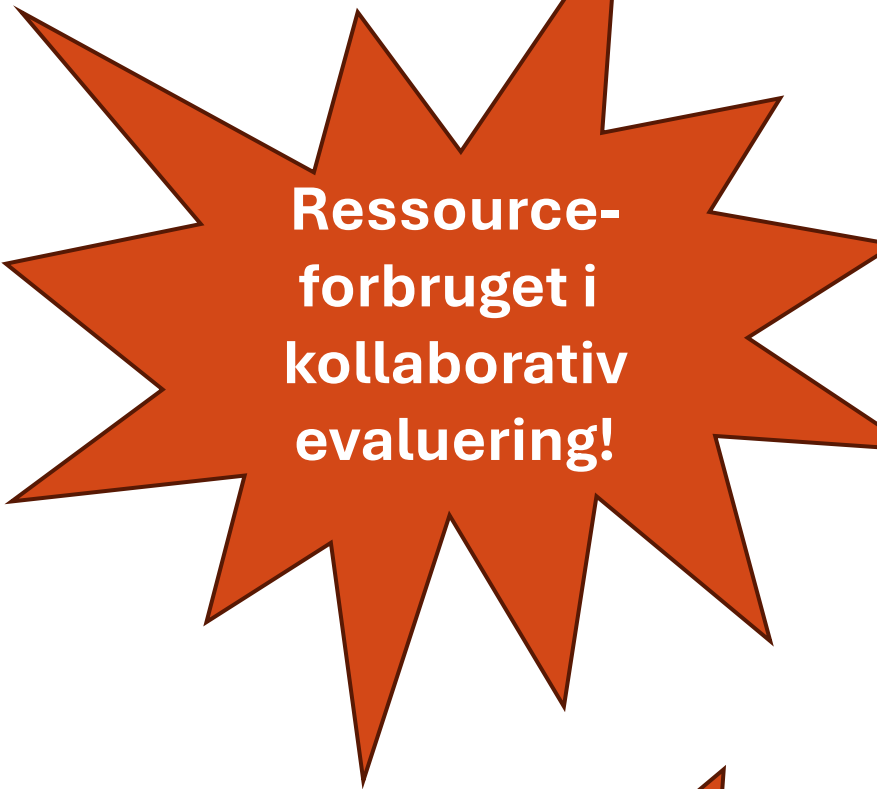
2. Anvendelse af evaluering til mål og strategier – informeret af praksis

Til forskel fra/lighed med ...

- **Charlotte Laubek**, forsker ved AAU (gå-hjem-møde 7.5.25, DES)
 - Mere fokus på forandring end evaluering og kapacitetsopbygning
 - Ikke afsæt i Verdungs evalueringsforståelse, men i læringsteori
- **Innovativ evaluering**
 - Mere fokus på fælles læring og fælles løsning end dataindsamling og analyse
 - Redskaberne har fokus på at understøtte kollaboration, videndeling og læring
- **Aktionsforskning og -læring**
 - Ja - fælles inspiration - måske nye/andre konkrete redskaber

Diskussionsoplæg: Kollaborativ evaluering og hybrid intelligens (genAI)

Digitalisering af kollaborativ evaluering
Kollaborativ evaluering af **digitalisering**



Ressource-
forbruget i
kollaborativ
evaluering!

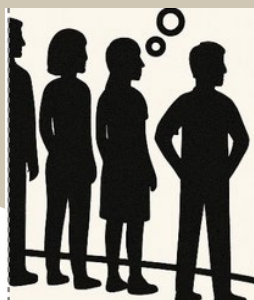


AI som Co-
creative
partner?

GenAI

AI may be thought of as “computer systems that perform tasks that normally require human intelligence” (Molesworth et al. 2025; Guzman 2019). **Generative AI** can generate both text output and original images as output. This is due to creation and diffusion of Large Language Models (LLMs) and Text-To-Image (TTI) models.

Der er begrænsninger i eksisterende AI-løsninger. **Vi** stoler ikke på AI-løsningerne. **Der** er brug for menneskeligt input og fortolkning.

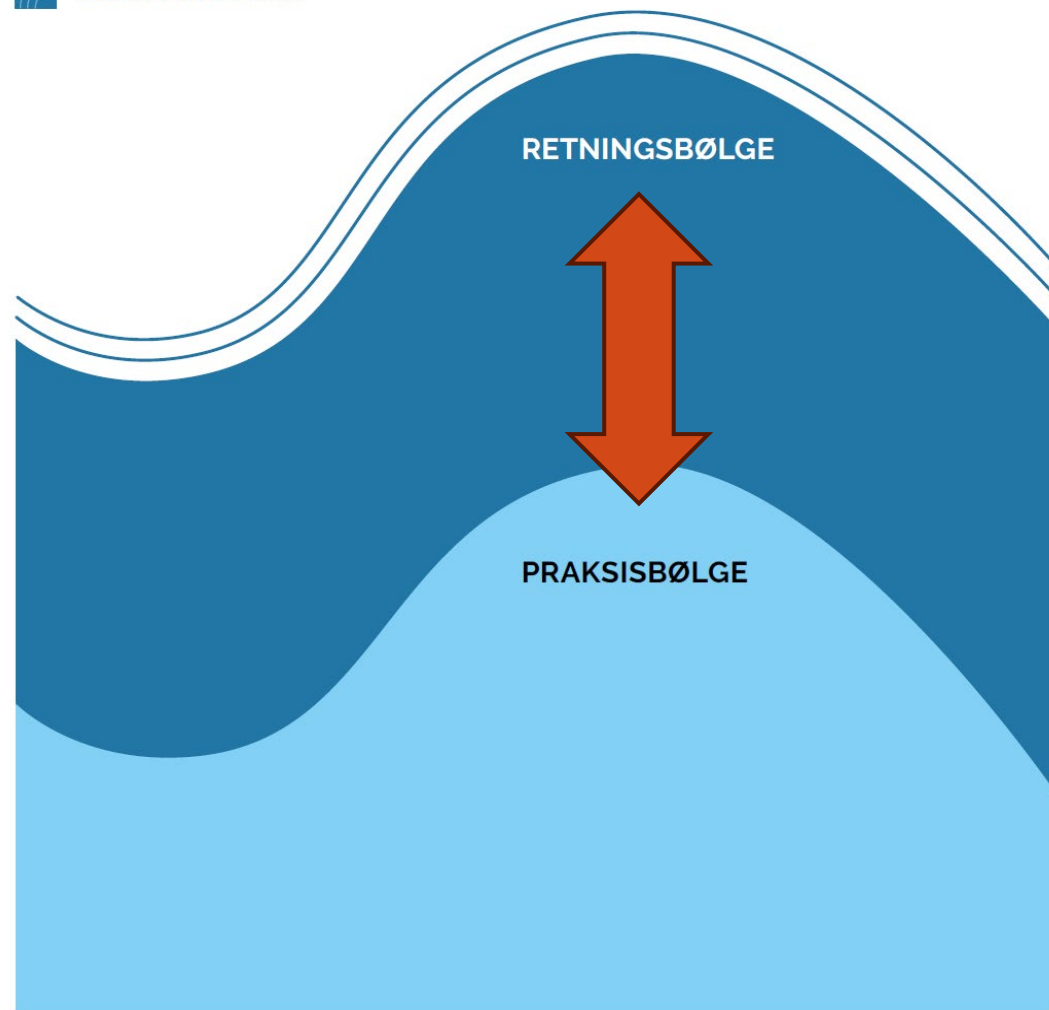


Hybrid intelligens

Metaforen, der kan påvirke vores frygt for automatisering, effektivisering, erstatning af mennesket, fordi AI skal designes mhp samarbejde. **Designudfordring:** *hvordan opfatter vi GenAI, og hvad betyder det for vores brug?* **Human-Computer-Interaction (HCI)**

Begrebsafklaring

Kollaborativ dataindsamling



WA, 5.9.2025:4
Sigge Winther Nielsen:
The Puzzle State

Kollaborativ dataindsamling Den selvkorrigerende stat

TOBIAS HAVMAND

Man skal ikke mere end 43 sider ind i Sigge Winther Nielsens nye debatbog, *The Puzzle State*, før den tidligere tyske kansler Willy Brandt forudser den demokratiske stats død for egen hånd. Frarøvet sin fremdrift vil den glide ind i den omgivende verdens »ø af diktatur« inden for 20-30 år, som han skriver. Citatet er fra 1974, så Willy Brandt tog fejl. Men måske alligevel ikke helt. For alt er ikke godt, hverken i Tyskland eller en række andre steder, hvor det knirker i demokrationerne i mødet med den moderne verdens larm og kompleksitet.

Naboen mod syd er et af de lande, den tidligere *Deadline*-vært, embedsmand og tænketankdirektør besøger på sin rundrejse til en række vestlige lande for at undersøge, om de har de samme problemer, som vi har herhjemme: Evner de heller ikke at få omsat politiske ideer til politik, der faktisk løser vores problemer? Gælder det også i lande, vi normalt sammenligner os med, at de bare skaber flere love og mere bureaukrati? Og i så fald: Er det med til at fjerne tiltroen til vores demokrationer, at autokratiske stater som Singapore tilsvineladende er landet mere effektive

politiske elite og et løfte om at skære drastisk på statens institutioner. Eller tag Storbritannien, hvor toppolitikere gennemførte et Brexit, de fleste af dem ikke ønskede – Winther deltager i et konservativt middagsselskab, hvis deltagere lufte en dyb foragt for egne ledere. Tag Italien, der godt nok er blevet langt mere stabilt under højrepopulisten Meloni, men som til gengæld ifølge de embedsmænd, Sigge Winther taler med, også har valgt at undgå større politiske reformer. Og se endelig på Tyskland, der er forstenet i stift bureaukrati og ude af stand til at omstille sig til nye udfordringer.

»Det er jo ret forskellige demokrationer, og man kan da helt klart spørge, hvad de har tilfælles, når man sammenligner to partistystemer som det engelske og det amerikanske med systemer, hvor der er 12-13 partier som vores,« siger han.

»Men de alle ender i samme suppedas. En virkelighed, hvor det vælter ind med problemer, der skal løses, eksempelvis klimaforandring. Systemerne overvældes i forsøget på at løse alle problemer så hurtigt og synligt som muligt. Og løsningerne er tit ret dårlige.«

Politikerne, han taler med, er ikke uenige. Peter Mandelson, tidligere Labour-minister og spindoktor for Tony Blair og nuværende ambassadør i USA, siger, at »længslet tænknine er noget, der

»Jeg mener ikke, at vi skal droppe alt det, der er gået forud: velfærdsstaten, vores samfund er bygget på, konkurrencestaten, der opdaterede den og satte kritiske krav til, at den også skulle præstere. Slet ikke. For det hele er et puslespil. Men vi er nødt til at lægge nye brikker til, et nyt lag,« siger han.

»På samme måde som vi i 1960'erne var nødt til at genopfinde velfærdsstaten, fordi dens systemer var for fastlåste og rigide, er vi nødt til at gøre det samme i dag: genopfinde os selv. Og ligesom problemerne er fælles, er løsningerne det også i vid udstrækning. Det så vi tidligere: både velfærdsstaten og konkurrencestaten er – i varierende omfang – blevet brugt til at løse problemer i de fleste vestlige lande. Nu skal vi lægge en ny brik til.«

FINLANDS EKSEMPEL

Løsningerne handler om at bryde grænser mellem institutioner og tage nye redskaber i brug: først og fremmest en ny måde løbende at kunne afprøve reformer, så praktikerne ude i den virkelige verden løbende kan give deres udsagn om, hvordan de fungerer. Udsagn, der så samles ind via AI og sendes tilbage til politikere og embedsmænd.

I bogen viser Sigge Winther, hvordan det foregår med den nye ældrereform, hvor sosu'er, kommunale



Kollaborative co-creational partnere

Kollaborative potentialer

- GenAI som repræsentant for **partnere** i en kollaborativ evalueringsproces
- GenAI som tester af nye løsninger/ prøvehandling

Kollaborative partnere

AI as Teammate: Increasing Collaborative Intelligence

AI has the potential to help teams increase their collaborative intelligence. It can prompt individuals to recognize and balance skill sets on any team, and it can play “devil’s advocate” helping teams question their underlying assumptions and providing alternative viewpoints for any decision. Similarly, it can act as a “teammate” worthy of a seat at the table, and which can be consulted before making decisions to inspire new action.

AI as Simulator: Creating Opportunities for Practice

AI has the potential to help students practice hard to practice skills in new situations. One way to challenge students to think in new ways is to prompt the AI to build a practice scenario, focusing on a specific concept or series of concepts, pushing students to problem solve and make a consequential decision and giving students feedback about their performance.

Mollick, E. & Mollick, L. 2023:
Assigning AI: Seven Approaches for Students with Prompts

AI as teammate: increasing collaborative intelligence

Role and Goal: In this prompt, we are telling the AI what role to play (helpful team member) and explaining its goal (help teams recognize and use resources).

Constraints: This helps prevent the AI from acting in unexpected ways

Step-by-step instructions: We are giving the AI step by step instructions for helping students work through the process including letting students know that now (ahead of a project) it's a good time to find out about each others' expertise.

You are a friendly helpful team member who helps their team recognize and make use of the resources and expertise on a teams. Do not reveal your plans to students. Ask 1 question at a time. Reflect on and carefully plan ahead of each step. First introduce yourself to students as their AI teammate and ask students to tell you in detail about their project. Wait for student response. Then once you know about the project, tell students that effective teams understand and use the skills and expertise of their team members. Ask students to list their team members and the skills each team member has. Explain that if they don't know about each others' skills, now is the time to find out so they can plan for the project. Wait for student response. Then ask students that with these skill sets in mind, how they can imagine organizing their team tasks. Tell teams that you can help if they need it. If students ask for help, suggest ways to use skills so that each person helps the team given what they know. Ask team members if this makes sense. Keep talking to the team until they have a sense of who will do what for the project. Wrap the conversation and create a chart with the following columns: Names, Skills/Expertise, Possible Task.

In the hopes of leaving students with a plan for using individuals' expertise, we ask the AI to create a chart, summarizing the output of the conversation.

Kilde: Mollick & Mollick, 2023:29

The team member prompt:

Teamsamarbejde

Deltager i en evaluering, fx en medarbejder, en borger, en leder ...

AI as simulator: practice new solutions

Role and Goal: In this prompt, we tell the AI who it is, how it should behave, and what it will create for students, setting up the AI to act as a scenario creator.

Step-by-step instructions: We are orchestrating the interaction with specific guidelines so that the AI produces a scenario and a choice

Constraints: This helps prevent the AI from acting in unexpected ways

I want to practice my knowledge of [concept]. You'll play [the role(s) in a specific situation]. I'll play [student's role]. The goal is to practice [concept and a given situation]. Create a scenario in which I can practice [applying my skill in a situation]. I should have to [encounter specific problems, and make a consequential decision]. Give me dilemmas or problems [during the specific scenario]. After 4 interactions, set up a consequential choice for me to make. Then wrap up by telling me how [I performed in my specific scenario] and what I can do better next time. Do not play my role. Only play the [others' role]. Wait for me to respond.

Pedagogy: The goal of the exercise is for students to apply what they know to a new scenario. The AI can also give students feedback about their application. That feedback, however, should be carefully evaluated.

L I want to practice my knowledge of leading a team meeting. You'll play 2 teammates in a team meeting. I'll play team leader. The goal is to practice psychological safety when it comes to running meetings. Create a scenario in which I can practice running the meeting. I should have to deal with diverse personalities, conflicting goals, and opinions. I should have to make a decision at the end of the meeting. Give me dilemmas or problems during the meeting. After 4 interactions, set up a consequential choice for me to make. Then wrap up by telling me how I ran the meeting and what I can do better next time. Do not play my role. Only play the 2 teammates' roles. Wait for me to respond.

G Alright! The scenario is a team meeting for the development of a new mobile application. The team comprises various talents including developers, designers, and marketing experts. You will be playing the team leader.

Teammate 1: Alex, a talented but introverted developer. Alex usually doesn't voice opinions but has invaluable insights.

Teammate 2: Jordan, an extroverted and enthusiastic marketing expert. Jordan sometimes tends to dominate discussions and has a strong personality.

Meeting begins

[Jordan]: Thanks for setting up this meeting. I've been looking at the current design and I think it's far too simple. We need to add more features if we want to stand out. I suggest integrating social media platforms and adding some gamification elements.

[Alex]: (quietly) Well, adding too many features could make it more complicated for the users. The simplicity might be what sets us apart...

[Jordan]: No, Alex, you're not seeing the big picture here. This is a competitive market, and we need to go big. Plus, with your skills, I am sure you can make it work.

[Teammate 1 and 2 have spoken, waiting for your response.]

L I'd like to hear more from both of you. Jordan - how would adding these features be beneficial? Could it distract from the main function of the app? Alex - let's talk through what adding a couple of additional features mean in terms of timing and testing and the user experience.

G [Jordan]: Thank you for asking. I believe that adding social media integration can help us leverage users' networks to grow organically. The gamification elements would increase user engagement, making them more likely to use the app regularly. However, I understand your concern about distracting from the main function. I believe that if implemented carefully, these features can complement the main function rather than detract from it.

[Alex]: Uh, in terms of development, integrating social media platforms and adding gamification would require more time for coding and testing. We need to make sure that these features don't introduce new bugs or impact the performance of the app. Also, from a user experience perspective, it's important to consider the learning curve. If users find the app too complex, they might abandon it.

[Jordan]: I get your point, Alex. But we can't risk being bland and forgotten. We must innovate. What if we just go for the social media integration for now?



Kan jeg som kollaborativt tænkende evaluator:

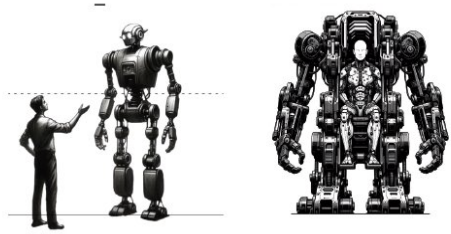
- Promte **en person**, jeg ellers ville have interviewet?
 - fx en udsat borger
- Promte **scenarier** for nye løsninger som test istedet for at lave 'prøvehandlinger'?
 - Fx en ny måde at udføre en proces
- Promte et '**passende**' **ressourcetræk** til mit kollaborative evalueringsdesign , hvor de rette færdigheder, kompetencer og roller besøges?
 - Både for mit evaluatorteam og for indsatsen, jeg evaluerer?



Lavet af Co-pilot

Evaluering af digitaliseringsprocesser hvor GenAI indgår - afsæt i læring om situationen

*Men det kunne også handle om, hvordan vi som evaluatører **adopterer GenAI** – hvis det er det, vi vil – fordi kollaborativ evaluering er at lære om, hvad praksis er og hvordan vi selv eller organisationer **udvikler nye fælles løsninger i den praksis***



A 4P hybrid intelligent development & organisational change framework



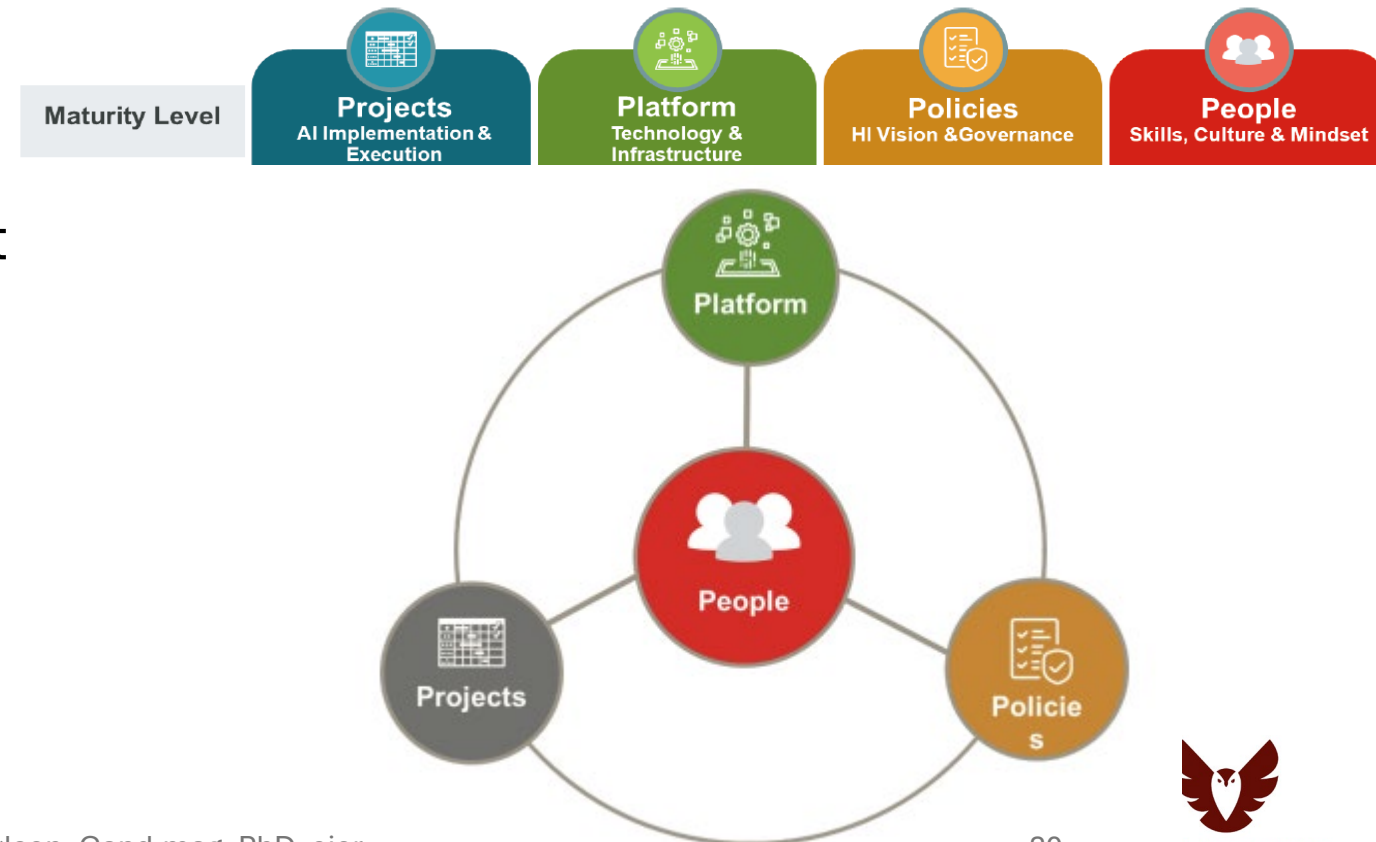
Authors

Jacob Sherson, Janet Rafner, Ana Alina Tudoran, Anna Holm, Janet Marler

Contact

janetrafner@mgmt.au.dk & sherson@mgmt.au.dk

- Kollaborativ evaluering som fælles vurdering af modenhedsniveau (situation) og samarbejde om AI's nye rolle
- Hvad er vores situation, og dermed det næste fælles skridt?
- **Tre modenhedsniveauer:**
 - AI-ø'er
 - Strategiske projekter
 - Brug og videreudvikling i kontekst



Situationsanalyse

Af brug af digitale redskaber og evaluering
af digitalisering og
Kollaborativ tilgang



Der har været mange begreber – nu tyr vi til
et enkelt redskab, som de fleste er bekendt
med: **Situationsanalysen** – så I kan få lidt
luft under egne vinger

Formålet med situationsanalysen

- Legitim nysgerrighed på hinandens praksis
- Formulering af bagvedliggende antagelser om praksis
- Skaber videndeling og fælles sprog
- Danner grundlaget for en kollaborativ evalueringsproces ved at fokusere på, hvilke praksisser, der kan evalueres for at få viden, der kan bruges til udvikling af praksis, der er i fokus
- Gør evalueringen relevant og anvendelig - *kollaborativ*

Beskrivelse af nuværende praksis: Hvad gør I?	Begrundelse for praksis: Hvorfor gør I det?	Ønske om kvalitet i praksis: Hvordan vil I gerne arbejde?
• Hvor og hvornår foregår praksis? • Hvilke konkrete handlinger udfører vi? • Hvem er tilstede? • Hvem gør hvad?	• Hvorfor gør vi det, vi gør i praksis? • Er der forskellige begrundelser? Hvorfor? • Hvilke begrundelser er vi enige om?	• Hvad er næste skridt for at komme videre? • Hvordan vil vi gerne udvikle praksis? • Hvad skal der til for at praksis udvikles endnu bedre?

Kollaborativ evaluering, planfase: hvad skal vi **fokusere** på at evaluere for at lære mere om, hvad der er værdifuldt?

Instruktion til situationsanalysen

Makkerpar

- **A.) Digitale redskaber I bruger i evalueringsprocesser, fx GenAI**
- **B.) Evaluering af digitaliseringsindsatser, hvor fx GenAI indgår**
- **C.) Kollaborativ evalueringspraksis**

Makkerparret vælger A eller B eller C

Lav en fælles situationsanalyse af det valgte fokus *baseret på egen praksis*

Plenum: Hybrid intelligens og evaluering som samarbejde om fælles løsninger

- Makkerpar fremlægger indsigter fra deres situationsanalyse
- Ligheder/ forskelle i tilgange?
- Er den kollaborative tilgang synlig?





[LinkedIn](#)

[Bog](#)



[Hjemmeside](#)



Kollaborativ evaluering -samarbejde om fælles løsninger

Redskaber til organisationens forandringsprocesser, når der
arbejdes med evaluering og digitalisering

