



RESEARCH PAPERS

from the Department of Social Sciences

Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi

Research Paper no. 6/04

**Pragmatisk evaluering af
kommunesammenlægningsprocesser**

Lektor Gunnar Gjelstrup

Roskilde University, Denmark

Research Paper no. 6/04

**Pragmatisk evaluering af
kommunesammenlægningsprocesser**

Lektor Gunnar Gjelstrup

Roskilde University, Denmark

Research Papers from the Department of Social Sciences, Roskilde University, Denmark.

Working paper series

The Department of Social Sciences is one of the largest at Roskilde University with 60 permanent scientific personnel together with several Ph.Ds, and other teaching staff. Most of the academic personnel have a background in economics, political science or sociology. It is a general goal of our department and the rest of Roskilde University to foster interdisciplinary teaching and research. The later can be seen from the four main research lines of the department, namely:

- ❖ Welfare State and welfare society
- ❖ Public organisation and poliy analysis
- ❖ Innovation and processes of change in service and industry
- ❖ Institutions, actors and institutionalisation
- ❖ Public sector economics, organisation and planning

The Research Papers from the Department of Social Sciences are edited by Associate Professor Anders Chr. Hansen.

Please note that:

The papers are on a 'work in progress' form, which means that comments and criticisms in the form of feed-back are welcomed. For this purpose, the address(es) of the author(s) is specified on the title page. Readers must also be aware that the material of the working papers might be printed later in journals or other means of scientific publication in a revised version.

© The author(s)

All rights reserved. No part of this working paper may be reprinted or reproduced or utilised in any form or by any electronic, mechanical, or other means, now known or hereafter invented, including photocopying and recording, or in any information storage or retrieval system, without permission in writing from the author(s).

ISSN 1399-1396

Abstract

I denne artikel præsenteres og drøftes pragmatisk evaluering som en mulig hensigtsmæssig tilnæringsmåde til evaluering af kommunesammenlægningsprocesser. Pragmatisk evaluering bygger som andre tilnæringsmåder på en række grundlæggende antagelser om produktion af viden, og en pragmatisk evalueringspraksis udfolder sig på basis heraf gennem evaluators særlige professionelle rolle under de forskellige faser i en evaluering: evalueringsdesign, dataindsamling, analyse og formidling.

Keywords: evaluering, kommuner, kommunalreform

Address for correspondence: gjelstrup@ruc.dk

Pragmatisk evaluering af kommunesammenlægningsprocesser

By Gunnar Gjelstrup, Roskilde University, Denmark

TABLE OF CONTENTS

Indledning.....	6
Et pragmatisk evalueringsparadigme	6
Evalueringsdesign	8
Dataindsamling	10
Analyse	12
Formidling	13
Konklusion	14
Litteratur	16

Indledning

Den amerikanske evalueringsforsker Michael Pattons anvendelsesorienterede tilgang til evaluering er et klassisk eksempel på pragmatisk evaluering (Patton 1988 og 1997, Hansen, 2003) og ”pragmatic evaluation” giver i dag mere end 500 hits på internettet. Pragmatisk evaluering bruges fx ved evaluering af web-baseret undervisning, men den har bredt sig til evaluering af undervisning generelt (Quinn, 1996), til evaluering af psykisk syges computerunderstøttede selvhjælp kombineret med kortvarig terapi (Marks, 2003) og til evaluering af EU’s strukturfonde (Williams). Pragmatisk evaluering kan betragtes som det muliges kunst (Hansen, 2003) eller som en måde at opnå den mest omfattende evaluative viden for de mindst mulige omkostninger i penge og tid (Quinn, 1996).

Pragmatisk evaluering fortjener større udbredelse, da den forekommer velegnet i lokalt styrede velfærdsstater som de skandinaviske, hvor politikere giver årlige bevillinger til hvert politikområde, hvor forvaltningen er kompleks og permanent organiseret med top- og mellemledere, og hvor kvalitet afhænger af mødet mellem medarbejder og brugere.

Denne artikel er resultatet af refleksioner over en evalueringspraksis, der har udfoldet sig i undersøgelser af skoler, børnehaver, ældrepleje, sygehuse og energibesparelser (Andersson, 1989, Bäck, 2004, Friberg, 2003, Gjelstrup, 1991). Udgangspunktet er, at pragmatisk evaluering er mere end en bestemt evalueringsmodel og bestemte måder at indsamle data på. Pragmatisk evaluering afviger ikke fra en klassisk definition af evaluering som ”en systematisk retrospektiv vurdering af organisering, gennemførelse, præstationer og udfald af offentlig politik, som tiltænkes at spille en rolle i praktiske handlingssituationer” (Vedung, 1998, s. 20 og Dahler-Larsen, 2003, s. 14). Som i andre evalueringer er de centrale spørgsmål udover evalueringens genstand: meningen med at evaluere, evaluators rolle, vurderingskriterier og hvordan evalueringen tænkes anvendt. Det er svarene på spørgsmålene, der gør pragmatisk evaluering til noget særligt.

Pragmatisk evaluering betragtes i artiklen som en evalueringspraksis, der udfolder sig på basis af grundlæggende antagelser om hvordan viden om ”virkeligheden” kan skabes og et særligt syn på meningen med at evaluere (jf. næste afsnit). På basis heraf udfolder pragmatisk evalueringspraksis sig gennem den måde, som evaluator varetager sin rolle på under evalueringen. I de følgende afsnit ser jeg nærmere på det særlige ved pragmatisk evalueringspraksis opdelt efter fire faser i en evaluering: evalueringsdesign (afsnit 2), dataindsamling (afsnit 3), analyse (afsnit 4) og formidling af evalueringens resultater (afsnit 5). Som eksempel er valgt en fremtidig evaluering af, hvad der sker i forbindelse med sammenlægning af små kommuner til en større, herunder hvad der sker med faglige kernekompetencer hos medarbejderne og brugernes forventninger til kvalitet.

Et pragmatisk evalueringsparadigme

I pragmatisk evaluering spiller evaluator en særlig professionel rolle i produktionen af viden. Hun er hverken neutralt observerende eller på forskellige måder aktivt deltagende som i andre evalueringsparadigmer (Hansen, 2003, s. 24). Evaluator kan være en evalueringsforsker eller en særligt trænet ekstern eller intern konsulent.

Den professionelle evaluator er både i stand til at skifte position og skifte mellem forskellige måder at udfylde den samme position på. Evaluator kan indtage følgende positioner: skrive, læse, tænke, lytte, observere, spørge og sige hvad hun hører eller ser. Endelig kan evaluator sige, hvordan det hun hører eller ser, falder ud i en sammenligning med forskersamfundets teorier, begreber eller empiriske viden.

I en pragmatisk evaluering er det hensigten, at de kompetencer der ligger i den professionelle evaluators særlige rolle spredes til flere i organisationen. Derudover er selve produktionen af viden ikke forbeholdt evaluator. Viden betragtes som en kapacitet, der kan udvikles i den, der ved noget (Morgan, 1993, app. B). Det gælder selvfølgelig evaluator, men det kan også være politikerne, lederne, medarbejderne eller brugerne, der bliver klogere.

En pragmatisk evalueringspraksis bygger på en grundlæggende antagelse om, at det er muligt systematisk at opsamle den viden, der ligger i politikeres, lederes, medarbejderes og brugeres erfaringer. Hvis de opsamlede erfaringer derudover udveksles i evalueringsprocessen, kan opsamlingen blive kompetenceudviklende i den udstrækning, at det bliver klart for den enkelte, hvordan hun fremover kan ændre sine handlemønstre. Det er dog klart, at nogle rutiner er mere indgroede og potentielt mindre foranderlige end andre.

Kernen i et pragmatisk evalueringsparadigme er at skabe praktisk vished eller phronesis med et begreb fra Aristoteles (jf. også Lundquist, 1998, s. 221f). Der skal mere end én person til at skabe praktisk vished og forvisning sker over tid, dvs. det kræver en proces. Praktisk vished er både mere end intuitive fornemmelser og noget andet end endegyldige sandheder. Der er tale om forstandige tommelfingerregler og visheden kan være forandringsorienteret, dvs. dreje sig om, hvad der skal til for at gøre en forskel til det bedre. Processen frem til at visheden skabes, kan være kompliceret, og det er ikke givet, at den lykkes. Der kan i udgangspunktet være meget forskellige erfaringer, og det kan være svært at nå frem til en fælles opfattelse. Ikke desto mindre er det præcis, hvad processen drejer sig om. Hvis omdrejningspunktet ikke er et forsøg på at nå frem til en mere fælles opfattelse, mindskes sandsynligheden for at nå frem til den. Det særlige ved et pragmatisk evalueringsparadigme opstår, når det lykkes at skabe praktisk vished om at gøre en forskel til det bedre. Det kan ske gennem en pragmatisk evalueringspraksis, men det kan fx også ske gennem ledelses-, medarbejder- eller organisationsudvikling.

Meningen med at evaluere er, at der gennem evalueringsprocessen skabes en udveksling af erfaringer, der bliver kompetenceudviklende. Hvis det skal ske, må de systematiske retrospektive vurderinger i evalueringen lægge op til konstruktive udfordringer af den enkeltes og de fælles handlemønstre gennem

- at den enkelte udfordres konstruktivt på egne præmisser,
- at den enkelte udfordres konstruktivt i lyset af andres præmisser,
- at alle udfordres konstruktivt på tværs af alles præmisser eller
- at alle udfordres konstruktivt set udefra

Evalueringens potentielle nytte afhænger af konteksten. Nytte og vurderingskriterier behøver ikke være fastlagte på forhånd. De kan udvikles og konkretiseres undervejs. Som nævnt er nogle handlemønstre mere indgroede og

potentielt mindre foranderlige end andre. Handlemønstrene er i forskellig grad institutionaliseret, der hvor der skal evalueres.

Nogle af de fælles handlemønstre kan være så indgroede, at alle tager dem for givet i så høj grad, at de forekommer umulige at forandre. I så fald kan der være en risiko for, at nogle vil tolke evalueringens resultater alene ud fra deres interesser, eller måske at organisationen rituelt iværksætter evalueringen for at fremstå positivt (Albæk, 2001). Da pragmatisk evaluering hverken er blind for magten eller symbolerne, bør den professionelle evaluator ikke anbefale en pragmatisk evaluering, hvis det kan forudses, at politikerne eller ledelsen kun vil tolke resultaterne, så de passer i deres eget kram, eller hvis evalueringen blot handler om at få kommunen til at fremstå seriøs og ansvarlig, uden at det også tyder på, at den i højere grad er blevet det i praksis.

Evalueringsdesign

Designfasen er vigtig i alle evalueringer og i særdeleshed i pragmatisk evaluering. Det er her der tages stilling til, hvad der skal evalueres og hvordan det skal gøres konkret. I designfasen bliver evalueringsopgaven stadig mere klar, præcis, overskuelig og håndgribelig. Det sker ved at udfolde emnet nærmere, at vælge en konkret evalueringsmodel (ud fra valg, fravalg eller kombinationer mellem eksisterende evalueringsmodeller) og at formulere evalueringsspørgsmål og evt. opsplitte dem i underspørgsmål samt oversætte dem til indikatorer.

I pragmatisk evaluering er det oplagt at evaluator inddrager andre i designfasen. De kan være med til at udfylde emnet og formulere spørgsmål. Det mest almindelige er, at det sker gennem møder med nøglepersoner, men det kan også ske gennem en bred runde, hvor politikere, ledere, medarbejdere og brugere høres (fx i et lille spørgeskema, jf. Andersson, 1989, s. 331).

I designfasen skal der også tages konkret stilling til vurderingskriterier, meningen med at evaluere og hvordan evalueringen tilpasses de penge og den tid, der er til rådighed. Det er særligt vigtigt at synliggøre og konkretisere, hvad der ligger i at gøre en forskel til det bedre, og hvordan svarene på evalueringsspørgsmålene, herunder procesbeskrivelser, resultatdokumentation og de forklaringer der vokser ud af en dyb forståelse, tilsammen tænkes at bidrage til at udvikle handlemønstre.

Den professionelle evaluator indtager i designfasen typisk følgende positioner: læsende, spørgende-lyttende-observerende på en særlig måde samt talende og skrivende. Der kan være mange dokumenter eller sagsakter evaluator skal sætte sig ind i på forhånd. På møder med nøglepersoner må evaluator kunne spørge, lytte og observere på en helhedsorienteret måde, hvor evaluator lever sig ind i de talendes tankegange. Derved begynder dataindsamlingen allerede i designfasen. Derudover må evaluator sige, hvordan det hun hører eller ser, falder ud i en sammenligning med forskersamfundets viden, især om fordele og ulemper ved eksisterende evalueringsmodeller, hvilket indebærer at også analysen begynder i designfasen. Endelig skal evalueringsdesignet skrives ned.

Selvom den dygtige og erfarne evaluator gør sig umage i designfasen, er det ikke sikkert, at alt kan konkretiseres på forhånd. Alternativt kan evaluator i designet påpege, hvad der skal gøres klarere eller mere præcist undervejs. Hvis det er

tilfældet, bliver det vigtigt at dokumentere, hvad der sker i processen. Det gælder i særlig grad, hvis det fra starten ikke er muligt at formulere klare og præcisere vurderingskriterier, og hvad der mere præcist kan ligge i at gøre en forskel til det bedre.

Som nævnt er kommunesammenlægningsprocesser valgt som gennemgående eksempel på det, der skal evalueres. Fremtidens kommunestyre er for tiden et særdeles aktuelt emne i Danmark, og da diffusion af innovationer mellem de skandinaviske lande er et velkendt fænomen (jf. fx Albæk, 1996) er det tænkbart, at også Norge, Sverige og Finland kan komme til at stå over for kommunalreformer i de kommende år. I Danmark har kommunestrukturen været stabil siden 1970, men for tiden lægges op til en halvering af antallet af kommuner (Strukturkommissionen, 2004). Mange små landkommuner vil blive lagt sammen til større kommuner med 30.000-50.000 indbyggere. Baggrunden er ikke, at der er alvorlige problemer i det nuværende kommunestyre (tværtimod vurderes det generelt som velfungerende), men et ønske om at "fremtidssikre" kommunerne, så de bliver ved med at være "bæredygtige" (ikke miljømæssigt, men økonomisk, demokratisk og fagligt). Især faglig bæredygtighed påpeges som et potentielt voksende problem for små kommuner. Man forudser, at det ikke vil være muligt for dem at udvikle tilstrækkelige faglige kernekompetencer hos medarbejderne, og at det vil blive svært for dem at leve op til brugernes forventninger om kvalitet.

Hvordan ville en evaluator ud fra en pragmatisk evalueringspraksis designe en evaluering af, hvad der sker med de faglige kernekompetencer og brugernes forventninger til kvalitet? Udviklingen af en konkret evalueringsmodel kunne ske ved at kombinere elementer fra tre typiske modeller: målopfyldelsesevaluering, forklarende procesevaluering og interessentevaluering (Vedung, 1998, kap. 4). Den stærke side ved den første er dens fokus på formulerede mål og i dette tilfælde "faglig bæredygtighed". Da målet er komplekst og det konkrete indhold må formodes at blive tydeligere og udvikle sig over tid, inddrages elementer af en forklarende procesevaluering, der er velegnet til at belyse målkompleksitet og synliggøre implementeringsproblemer. Da det desuden må forventes, at der på tværs af de tidligere kommuner og på tværs af politikere, ledere, medarbejdere og brugere er forskellige syn på, hvad faglig bæredygtighed er, vil det også være oplagt at inddrage elementer af en interessentevaluering, der som evalueringsmodel har sin stærkeste side netop ved at få mange forskellige synspunkter frem. Et yderligere element i den konkrete evalueringsmodel består i at afdække argumenterne for, at faglig bæredygtighed er større i store kommuner, dvs. den "teori" der ligger bag sammenlægningen. Det kan tænkes, at der er forskellige måder at argumentere for sammenhængen på, og måske er forskellene så store, at der er flere programteorier (Vedung, 1998, s. 124). Det kan også tænkes, at nogle politikere, ledere, medarbejdere eller brugere anfægter programteoriens gyldighed, evt. med henvisning til konkrete eksempler på, at selv store kommuner undertiden har haft svært ved at være fagligt bæredygtige. Endelig kunne elementer af en bieffekt-evalueringsmodel inddrages. Den har som sin stærkeste side en systematisk undersøgelse af alle uventede såvel positive som negative bieffekter. En målfri evalueringsmodel forekommer mindre oplagt, da der er et mål, og effektevaluering må i lyset af hvor kostbar den er, vente til senere faser af sammenlægningsprocessen.

Ud fra at kombinere modellerne bliver hovedspørgsmålet i pragmatisk evaluering "Hvordan kan der gennem kommunesammenlægningsprocessen udvikles en højere

grad af faglig bæredygtighed?”, mens hovedspørgsmålet i en mål-opfyldelsesevaluering havde været ”Er den nye storkommune fagligt bæredygtig og i hvilken udstrækning skyldes det sammenlægningen?” Næste skridt i at udvikle designet bliver at formulere underspørgsmål og udvikle indikatorer. I det arbejde er det vigtigt at designe evalueringen så forskelle i opfattelsen af hvad ”godt” arbejde er, kommer tydeligt frem på tværs af tidligere små kommuner og politikområder (fx god ældrepleje).

Dataindsamling

I pragmatisk evalueringspraksis er meningen med dataindsamlingen at indsamle de erfaringer, der skal til for at skabe praktisk vished om, hvem der skal handle anderledes, hvornår og hvordan det vil gøre en forskel til det bedre. I alle evalueringer er det lettere at tilrettelægge dataindsamlingen, hvis evalueringsdesignet er gennemarbejdet. I en pragmatisk evalueringspraksis er alle metoder til at indsamle data legitime, dvs. der kan benyttes enkeltpersoninterviews, fokusgrupper, spørgeskemaer, observationer, case-studier, logbøger, statistik, sekundære kilder mm. Det konkrete valg afhænger af evalueringsdesign og evalueringsspørgsmål. Det vil være oplagt at kombinere forskellige dataindsamlingsmetoder (metodetriangulering), hvilket ikke er særligt for pragmatisk evaluering (se fx Launsø & Rieper, 2000, s. 176f).

Dataindsamlingen tilrettelægges sådan, at den fokuserer på et passende antal cases samtidig med at den bevarer blikket for helheden. Fx kan der ses nærmere på erfaringerne med faglig bæredygtighed på bestemte politikområder (fx ældreområdet) og der kan vælges cases i casen (fx hjemmehjælp). Udvalget kan ske i dialog mellem evaluator og andre, der også kan inddrages i udformningen af spørgsmål og temaer i interviews med enkeltpersoner eller grupper. I pragmatisk evaluering vælges et antal cases, der er stort nok til pålidelig information, forskelligt nok til at synliggøre væsentlige forskelle og begrænset nok til at reducere brugen af evalueringens økonomiske og tidsmæssige ressourcer.

Den enkelte konkrete dataindsamlingsmetode bygger på en standardiseret procedure, som evaluator og andre kan lære. Den enkelte metode har dog også en grad af fleksibilitet, så den kan tilpasses specifikke situationer. Den professionelle evaluator får bedre data ved at udnytte fleksibiliteten til at kombinere. Det kan ske ved at indbygge et spørgeskemaspørgsmål med åben svarmulighed, hvis resten af spørgsmålene har lukkede svarkategorier, eller ved at indlede et semi-struktureret temainterview med at der udfyldes et lille spørgeskema. Det væsentlige er at tænke tanken om at supplere en i en bestemt evaluering fremherskende dataindsamlingsmetode med et enkelt element af en anden og derpå omsætte det i praksis.

Der arbejdes også med at indbygge forskellige typer af spørgsmål: holistiske, systematiske, realistiske og metaforiske. I praksis kan det fx gøres ved (1) at spørge generelt ind til erfaringerne med politikernes rolle (realistisk-holistisk), (2) at spørge direkte ind til en række bestemte træk ved politikerrollen, fx deres evne til at formulere meningsfulde mål eller i hvilken udstrækning de går ind i enkeltsager (realistisk-systematisk) eller (3) at udlevere et ark med billeder (illustrationer) og bede respondenterne vælge det eller de, der siger noget væsentligt om politikernes rolle og begrunde valget (metaforisk, jf. Morgan, 1993, s. 27). Respondenten kan fx

vælge "Robin Hood" og begrunde valget med at politikerne omprioriterer, "kniven" og begrunde valget med at der er nedskæringer eller "uglen" og begrunde det med, at politikerne er kloge.

Mens det i designfasen var vigtigt, at den professionelle evaluator kunne være spørgende-lyttende-observerende på en helhedsorienteret måde, er det under dataindsamlingen vigtigt, at evaluator også kan udfylde denne position på andre måder og fx spørge systematisk og direkte ind til noget bestemt, lytte systematisk og direkte efter det, der bliver sagt og observere noget bestemt systematisk og direkte. Det er imidlertid også vigtigt at være opmærksom på, hvad der ikke bliver sagt og observere om kropsproget siger noget andet end det talte ord. Endvidere kan evaluator under dataindsamlingen være talende, udover at stille spørgsmål. Evaluator kan både sige, hvad hun hører den enkelte sige eller ser den enkelte gøre i situationen, og sige, hvordan det falder ud i en sammenligning med hvad andre (i anonymiseret form) har sagt. Dermed tages der hul på analysen under dataindsamlingen. Endelig er evaluator skrivende. I mange tilfælde skrives interviews ordret ud i deres fulde længde, dvs. ca. 20 sider pr. times interview. For at gøre analyseopgaven mere overskuelig er det vigtigt at bearbejde det enkelte interview til et journalistisk referat med udvalgte citater (ca. 5 sider). Den meget erfarne evaluator kan undertiden gå direkte til referatet.

Som i andre evalueringer er det også en del af en pragmatisk evalueringspraksis at håndtere det kontrafaktiske problem, dvs. hvad der ville være sket med den faglige bæredygtighed, hvis der ikke havde været en kommunesammenlægning. Konkret kan dele af dataindsamlingen tilrettelægges sådan, at der indlægges en tidsdimension både i de enkelte dataindsamlingsmetoder og gennem at dataindsamlingen gentages over tid (før-efter problematikken) og at der både indsamles data, fx dér hvor kommunesammenlægningen foregår og andre steder (en slags kontrolgruppe). Evaluator kan inddrage andre i selve dataindsamlingen og fx lade medarbejdere stå for mindre spørgeskemaundersøgelser eller fokusgruppesamtaler. Ved interview med enkeltpersoner og grupper kan evaluator lægge vægt på, at deltagerne kommenterer udkast til referater og dermed inddrage dem i tekstproduktionen.

Lad os slutte med et eksempel fra en fokusgruppesamtale om ældrepleje. En gruppeleder fortalte, at hun en dag havde spurgt hendes gruppe, hvad den enkelte hjemmehjælper hos de ældre havde gjort forebyggende. En af dem svarede, at han havde holdt den ældres fugle i live. Og gruppelederen fortsatte: "Og vi skreg jo allesammen af grin. Og det var jo faktisk helt relevant. At snakke med fuglen, så den havde det godt. Og det fik borgeren jo også. Han havde været ude at tænke i de baner der. Altså jeg synes det er dejligt. (En af hjemmehjælperne supplerer:) Jamen, jeg tror da, vi gør meget, holder liv i fuglene og holder liv i interesserne, hvis de har interesser af en aller anden art. Også bare med samtaler med dem, prøver at få dem til at formulere sig. (Og en anden fortsætter:) At vi ikke bare flagrer ind ad døren og løber ud igen. (Hvortil den første svarer:) Det gør vi ikke" (Gjelstrup, 2001, s. 36). Dialogen tyder på, at det er blevet en del af lederens handlemønster at følge op på den del af ældrepolitikken, der fokuserer på forebyggelse og dermed et muligt indhold i faglig bæredygtighed. Den tyder også på, at den enkelte hjemmehjælper er bevidst om forskellen på forebyggelse og at løbe ind og ud og dermed et muligt bud på forskellen mellem godt og dårligt arbejde. Men dermed er vi inde i analysen.

Analyse

Et gennemarbejdet evalueringsdesign og en håndværksmæssigt solid dataindsamling gør analysen lettere. Der opstår en umiddelbar analyse i kraft af en konstatering af, hvad der svarer til forventningerne, hvad der er anderledes og hvad der er helt overraskende. Det er også muligt at afgøre, om det, der skulle gøres klarere og mere præcist også blev det.

Analysefasen rummer noget praktisk og en betydelig grad af forskelligartet tankevirksomhed. Det praktiske består i at gennemgå de forskellige former for datamateriale og ordne det. Ved spørgeskemaundersøgelser skal der tages stilling til frafald, udarbejdes svarfordelinger og evt. foretages statistiske analyser. Dette arbejde kan vise sig at være ganske tidskrævende og bør bestemt ikke undervurderes.

Under analysefasen indtager den professionelle evaluator i høj grad en tænkende position. Det er vigtigt at kunne tænke på forskellige måder: både at kunne tænke kreativt (se ting fra flere sider, vende ting på hovedet og i det hele taget kunne tænke anderledes end sædvanligt) og at tænke struktureret (at danne sig overblik, opdele materialet og gå i dybden med én ting ad gangen). Den professionelle evaluator skifter mellem forskellige refleksionsstrategier (holistiske, systematiske, realistiske og metaforiske) og det er vigtigt med et bredt fortolkningsrepertoire (jf. fx Alvesson, 2000) for at kunne vekselvirke mellem data og teorier, bruge begreber fra materialet eller teoretiske begreber samt bevæge sig fra folks forståelse af hvad der sker og se det fra andre perspektiver. Evaluator vælger fremgangsmåde i analysen, sammenligner data, nærmer sig forklaringer gennem en dyb forståelse, anslår eventuelle effekter og vurderer dem ud fra kriterier, gengiver mening, ser sammenhænge, finder mønstre, syntetiserer og giver en samlet fremstilling.

Det vil være oplagt også at inddrage andre i analysefasen. Det kan ske ved at præsentere foreløbige analyseresultater for udvalgte politikere, ledere, medarbejdere eller brugere. Forløbet kan tilrettelægges sådan, at deltagerne først får resultaterne efter de har haft lejlighed til at tænke over og fortælle, hvad de tror resultaterne viser. Dermed skabes grobund for at forskelle mellem deltageres opfattelse og resultaterne kan diskuteres og bearbejdes, og for at deltagerne kan diskutere og bearbejde forskelle i deres indbyrdes opfattelser. Fx hvis politikere og ledelse forventer anderledes resultater end medarbejderne. Som nævnt er det vigtigt i pragmatisk evaluering, at andre også trænes i evnen til at skifte perspektiv og tænke anderledes (jf. fx Schön, 1983). På denne måde fortsætter dataindsamlingen i analysefasen.

Et væsentligt analytisk fokus er erfaringerne med forandringer i handlemønstre. Det kan være forandringer i handlemønstre på samme niveau (fx mellem politikere, i ledelsen, mellem medarbejdere) eller i handlemønstre mellem niveauer (fx mellem politikere og ledelse, mellem ledelse og medarbejdere, mellem politikere og medarbejdere). Det kan også være anderledes handlemønstre i samspil med brugere (fx mellem brugere og medarbejdere, mellem brugere og ledelse eller mellem brugere og politikere).

Dette kan illustreres ved at vende tilbage til eksemplet fra sidste afsnit. Det viste sig, at kommunen også havde iværksat særlige leder- og medarbejderudviklingsforløb, kaldet "Kulturprocessen". Formålet var at udvikle et fælles sprog, fælles holdninger

og fælles værktøjer: ”Gennem Kulturprocessen blev vi som ledere klædt på til at kunne håndtere nogle af de ting, som vores medarbejdere har villet. Det har haft stor indflydelse på nogle af de her ting. Det har også gjort, at der er mange ting, der er groet nedefra og op.” Processen skulle munde ud i opbygningen af en fælles kultur og identitet. En af lederne fortalte om det under gruppesamtalen: ”Kulturen handler om værdier, fx om hvad god borgerservice er, hvad der er god forvaltningsskik, hvad der er godt samarbejde, hvad der er god ledelse. Der er arbejdet så meget med nogle begreber, at man har taget dem til sig. Ikke at de er gennemført i alle mulige sammenhænge og brede niveauer, men der er alligevel nogle ting, som vi har arbejdet med gennem så lang tid, at det er blevet hver mands eje. Og derfor kommer de også ud i praksissen. Det er det jeg forbinder med en kultur, at vi har nogle fælles værdier. (Identiteten) er noget med, at man er bevidst om, at man er ansat her, og at det er der også andre der er. Og hvis man er åben for at bruge kollegaer, så finder man nogle bedre løsninger for den enkelte borger.” I forlængelse heraf gav en af medarbejderne udtryk for, at det var blevet naturligt at gøre sådan, men sagde også: ”Jeg var ikke lige klar over det var identiteten” (Gjelstrup, 2001, s. 40f). Det kunne tyde på, at ”tingene” faktisk er blevet ”hver mands eje”, ”kommet ud i praksissen” og blevet en rutine uden den enkelte medarbejder tænker over, at de nye handlemønstre skulle være udtryk for noget særligt. Citatet er (sammen med citatet i sidste afsnit) et eksempel på, hvordan en evalueringsproces både kan bidrage til at synliggøre det mulige indhold i faglig bæredygtighed, hvad godt arbejde er og til at skabe en forståelse for, hvordan forandringer i institutionaliserede rutiner kan forløbe.

I analysen af de systematisk opsamlede erfaringer gælder det om at synliggøre eksisterende rutinerede handlemønstre, få de kritiske faktorer i dem frem og finde nye meningsfulde handlemønstre. De nye mønstre vil typisk være karakteriseret ved at være lette at huske og bruge, praktiske, engagerende, motiverende, aktiverende og resultatorienterede. Det kan være tips, fx om hvordan fejl kan undgås, eller gode råd, fx om hvordan højere kvalitet kan opnås. Kort sagt udtrykker tipsene eller rådene det, der forekommer indlysende rigtigt, og når budskabet er forstået, vil reaktionen typisk være: ’hvorfor har vi ikke gjort det noget før?’. Budskabet i tipsene eller rådene er klart, samtidig med at budskabet sprogligt udtrykkes på flere måder og det er til at arbejde med på flere måder. Det er både muligt for nogle at arbejde med en ting ad gangen og for andre hurtigt at gå op i et højere gear. For dem der har svært med overhovedet at komme i gang, vil budskabet blive gentaget, de vil blive rost, når de er kommet i gang, og der vil blive givet konstruktiv feedback. Hvis alt dette er tilfældet, kan der være udviklet nye kompetencer hos politikere, ledere, medarbejdere eller brugere i kraft af evnen til at overføre den viden, der ligger i andres erfaringer, fra de andres sammenhæng til ens egen.

Formidling

I pragmatisk evaluering er formidlingsfasen andet end den skriftlige evalueringsrapport. Det handler om at gøre evalueringsrapporten levende. Det kan den blive ved at inddrage politikere, ledere, medarbejdere eller brugere i tekstproduktionen. Medforfatterne får til opgave ud fra de nævnte referater at skrive personlige bidrag til rapporten, fx får hver partigruppe, ledelsen eller medarbejdere knyttet til evalueringens cases hver et antal sider til rådighed. Som en leder formulerede det i et bidrag (med reference til den systemiske tænker Bateson):

”Når jeg har skrevet, hvad jeg tænker, så kan jeg tænke over det, jeg har skrevet” (Friberg, 2003, s. 13).

For den professionelle evaluator handler det i formidlingsfasen om at kunne formulere sig klart i skrift og tale i mange forskellige sammenhænge. Selve rapporten kan skrives på mange måder og hvis evaluator er forsker, skal hun også kunne skrive om evalueringen på engelsk eller andre sprog i det internationale forskersamfunds helt særlige genre.

Evalueringens resultater kan mundtligt formidles til grupper hver for sig, fx i form af (1) et møde for en snæver kreds af politikere og ledere, hvor hovedresultaterne præsenteres kort og præcist (i en lille, spændende forelæsning) og evaluator svarer klart på kontante spørgsmål, (2) kurser for nøglepersoner, hvor evalueringresultaterne gennemgås i detaljer, der lægges op til dialog og der er lejlighed til at arbejde med stoffet og (3) events for bredere grupper af medarbejdere og brugere, fx en udstilling med billeder, der dokumenterer evalueringen (jf. Gjelstrup, 1991, kap. 4-7). Den mundtlige formidling kan også ske til flere grupper samtidig, fx på et seminar med både politikere, ledere, medarbejdere og brugere, måske 50 personer. Her siger evaluator noget, der sætter rammer for at andre siger det meste. Endelig kan resultaterne formidles mundtligt til offentligheden. Evaluator forventes i én sætning og i klart sprog at udtrykke resultaternes kompleksitet. Den professionelle evaluator er bevidst om, hvilken anderledes kontekst hun dermed træder ud i og at deltagere i en evaluering også ser TV, hører radio, læser aviser, med særlig interesse hvis det handler om kommunen. Især de sidste former kan kræve et vist mod af evaluator.

Konklusion

Kernen i en pragmatisk evalueringspraksis er gennem evalueringsprocessen at skabe praktisk vished om, hvordan der kan gøres en forskel til det bedre. Det kan ske gennem at designe en konkret evalueringsmodel, der kombinerer typiske evalueringsmodeller på en sådan måde, at den konkrete model er skræddersyet til det, der skal evalueres. I dataindsamlingsfasen kombineres forskellige konkrete dataindsamlingsmetoder svarende til evalueringsdesignet og der arbejdes systematisk med flere cases og forskellige måder at spørge på. I analysefasen arbejdes der systematisk med forskellige refleksionsstrategier og i formidlingsfasen med forskellige formidlingsformer udover den skriftlige rapport (jf. figur 1).

Evaluator kan inddrage andre i alle faserne, der i øvrigt flyder sammen: dataindsamling og analyse starter i designfasen, analysen fortsætter under dataindsamlingen og dataindsamlingen kan genoptages under analysen.

	Pragmatisk evalueringspraksis	Evaluators professionelle rolle
Evalueringsdesign	Konkret evalueringsmodel skræddersyet til emnet	Spørger, lytter, observerer helhedsorienteret
Dataindsamling	Cases og metodetriangulering skræddersyet til design	Spørger, lytter, observerer systematisk og direkte
Analyse	Fokus på erfaringer med forandring af handlemønstre	Anvender et bredt fortolkningsrepertoire
Formidling	Gør evalueringsrapporten levende	Formidler komplekse resultater kort og klart

Fig. 1 Det særlige ved pragmatisk evalueringspraksis og evaluators særlige professionelle rolle.

Det er i artiklen vist, hvordan pragmatisk evaluering kan være en hensigtsmæssig tilnæringsmåde i lokalt styrede velfærdsstater som de skandinaviske og eksemplificeret ved, hvordan en evaluering (af hvad der sker med den faglige bæredygtighed ved en kommunesammenlægning) kan gribes an. Hvis der alternativt havde været fokuseret på den økonomiske bæredygtighed i forbindelse med sammenlægningen og dermed på produktivitet, effektivitet og stordriftsfordele, ville det konkrete design i højere grad have indeholdt 'hårdere' data og mere om tal og tabeller. Og hvis fokus havde været den demokratiske bæredygtighed og dermed de nye kommuners handlekraft til at træffe store og måske ubehagelige beslutninger, fx om at ændre skolestrukturen og sammen- eller nedlægge skoler, kunne det tænkes, at vi nærmede os paradigmets grænser. Den professionelle evaluator bør ikke anbefale en pragmatisk evaluering, hvis der er en alt for høj grad af fastlåst uenighed om, hvori forskellen til det bedre kan tænkes at bestå.

Litteratur

- Albæk, E., Rose, L., Strömberg, L. & Ståhlberg, K. (1996): Nordic Local Government. Helsinki: The Association of Finnish Local Authorities.
- Albæk, E. (2001): Hvorfor nu al den evaluering i Dahler-Larsen og Krogstrup (2003).
- Alvesson M. & Sköldbørg K. (2000): Reflexive Methodology – New Vistas for Qualitative Research. London: Sage.
- Andersson, M., Gjelstrup, G., Koch, A., Korremann, G. & Nielsen, J. (1989): Lokaludvalg – en vej til demokrati og effektivitet? København: AKFs forlag.
- Bäck, H, Gjelstrup, G, Helgesen, M, Johansson, F. & Klausen J.E. (2004): Urban Political Decentralisation. Six Scandinavian Cities. Leverkusen: Leske & Budrich. (Forthcoming)
- Dahler-Larsen, P. & Krogstrup, H.K. (2003)(red.): Tendenser i evaluering. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Friberg, S. & Gjelstrup, G. (2003): Sygehusledelse i politiske spændingsfelter. København: Det Danske Forvaltningsakademi.
- Gjelstrup, G. (1991): Offentlige elbesparelser – teknik, organisation og politik. København: AKF Forlaget.
- Gjelstrup, G. (2001): Bydelsstyrets kerne: Når omsorg for borgerens fugle bliver politik. Kapitel 3 i Bydelsforsøg i Valby 1997-2001. Valby: Valby Bydel.
- Hansen, H. Foss (2003): Evaluering i staten. Kontrol, læring eller forandring. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Indenrigs- & sundhedsministeriet (2004): Strukturkommissionens betænkning. København.
- Launsø L. & Rieper O. (2000): Forskning om og med mennesker. Forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskningen. København: Nyt Nordisk Forlag.
- Lundquist, L. (1993): Det vetenskapliga studiet av politik. Lund: Studentlitteratur.
- Lundquist, L. (1998): Demokratins väktare. Lund: Studentlitteratur.
- Marks, I.M., Mataix-Cols, D., Kenwright, M., Cameron, R., Hirsch, S. & Gega, L. (2003): Pragmatic evaluation of computer-aided self-help for anxiety and depression in British Journal of Psychiatry, 2003 Jul, 183: 57-65.
- Morgan, G. (1993): Imaginization. The Art of Creative Management. London: Sage.
- Patton, M.Q. (1988): Paradigms and Pragmatism in Fetterman, D.M. (ed.): Qualitative Approaches to Evaluation in Education: The Silent Scientific Revolution. New York: Praeger.
- Patton, M.Q. (1997): Utilization Focused Evaluation. London: Sage.
- Quinn, C.N. (1996): Pragmatic Evaluation: Lessons from Usability. In Christie, A., James, P. & Vaughan, B. (ed.): Proceedings of ASCILITE 96. Adelaide: University of Southern Australia.
- Schön, D. (1983): The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action. London: Maurice Temple Smith.
- Vedung, E. (1998): Utvärdering av offentlig policy. Lund: Studentlitteratur.
- Williams, K.: Mixing quantitative and qualitative evaluation tools: A pragmatic approach. www.google.

Udviklingsseminar

Pragmatisk evaluering af kommunesammenlægningsprocesser

- Indledning
 - profilering
 - pragmatisk evaluering
 - kommunesammenlægninger
- Evalueringsdesign + Øvelse
- Dataindsamling, analyse og formidling

Pragmatisk evaluering 1

- Patton: Utilization Focused Evaluation
- [www.google](http://www.google.com): 500 hits
 - Anvendes på mange områder
- Det muliges kunst
- En måde at opnå den mest omfattende evaluative viden for de mindst mulige omkostninger i tid og penge
- Bygger på antagelser og praksis

Evalueringsparadigmer (Hansen, 2003, side 22ff)

Anskuelse om: Paradigme:	Evalueringsopgavens indhold	Evalueringsorganisatorisk/samfundsmæssige rolle	Det analytiske fokus	Metode	Evaluators rolle
Positivistisk	Beskrive, måle og vurdere og forklare	Social ingeniørkunst (kontrol af hidtidig indsats)	Adfærd og effekt	Kvantitativ	Neutral, distanceret observatør
Hermeneutisk	Forstå og fortolke proces, situation og kontekst	Bidrage til indsigt og oplysning	Mening	Kvalitativ	Deltagende observatør
Kritisk	Problematisere	Provokere, omvælte, ændre værdier	Sociale, politiske mønstre	Multiple, vælges efter behov	Aktivist
Deltagelsesbaseret	Udvikle praksis og problemløsning	Empowerment	Interessenters opfattelse af problemer/løsninger	Selvevaluering, dialog, konfrontation + forhandling	Proceskonsulent
Pragmatisk	Besvare spørgsmål, tilgodese informationsbehov	Gøre en forskel, nytte afhænger af kontekst	Problemstillinger, svar	Multiple, vælges efter behov	Professionel

Hvad er et paradigme?

- Grundlæggende antagelser om, hvordan viden om virkeligheden kan skabes
- Som et rullende fortov i en lufthavn
- Og noget kvalitativt - Sydney, bevæge sig i tid men står stille
- Triple loop learning: rette fejl, undgå fejl opstår, udvikle den mekanisme/organisme der ligger bag "at undgå fejl opstår"

Pragmatisk evaluering 2

- Det særlige opstår, når nogle bliver forvissede
- Forstandige tommelfingerregler
 - Hvorfor har vi dog ikke gjort det noget før?
- Meningen er at skabe en kompetenceudviklende udveksling af erfaringer
- Den enkeltes og de fælles handlemønstre udfordres konstruktivt: på egne præmisser, på andres, på alles og udefra

Sjöwall og Wahlöö

Brandbilen som forsvandt, side 152

To drenge ligger og meder på en kaj i Malmø havn: "Og lige i det øjeblik skete der noget, som kun indtræffer meget sjældent og som kræver særlige klimatiske og hydrologiske forudsætninger for at opstå. Et kvarter over tre på denne stille, solbeskinnede eftermiddag kom et bælte med frisk rent vand, der var drevet med strømmen ude fra sundet, langsomt glidende gennem det snavsede havnebassin. Pludselig opdagede (drene), at de også kunne se deres medesnøre under vandet, og lidt efter lidt kunne de også se synkene, ja selv ormene, som de brugte til madding. Vandet blev langsomt klarere og klarere, til de kunne se bunden og en gammel potte og en rusten jernbjælke. Og så opdagede de måske ti meter fra kajkanten noget, der fyldte dem med den største forbavselse og som straks satte deres fantasi i vild og uhæmmet aktivitet. Denne genstand var en bil." Drengene fortæller om fundet til politiet og det fører til, at Martin Beck og co. kan opklare sagen.

Den professionelle evaluator

- Hverken neutralt observerende
- Eller aktivt deltagende
- Kan skifte mellem mange positioner:
 - Fx spørge, lytte, observere, tænke og skrive
- Og mellem forskellige måder at indtage den samme position på
 - Fx spørge helhedsorienteret eller direkte

Kommunesammenlægninger

- Økonomisk bæredygtighed
 - Erhvervspolitik, beskæftigelse, kommuneplan
 - Produktivitet, nøgletal, effektivitet
- Faglig bæredygtighed
 - Faglige kernekompetencer
 - Brugernes forventninger til kvalitet
- Demokratisk bæredygtighed
 - De store (måske ubehagelige) beslutninger
 - Dialog i det daglige politiske arbejde

Evalueringsdesign

- Valg af konkret evalueringsmodel ud fra valg, fravalg eller kombinationer af typiske evalueringsmodeller
- 8 typiske modeller
- Konkret evalueringsmodel
- Eksempel på evalueringsspørgsmål
- Næste skridt (Øvelse)

8 evalueringsmodeller

Model:	Fordele	Ulemper
Målopfyldelse	Fokus på formulerede mål	Hvis der ikke er mål, de er komplekse, de forandrer sig, der er forskellige syn på dem eller der sker andet spændende end målopfyldelse (bieffekter, andre resultater, effekter, processer)
Bieffekt	Systematisk uden om mål	Skolastisk
Målfri	Kommer bredt omkring resultater	Mangler kobling til mål og/eller resultater
Interessant	Får mange synspunkter frem	Afvejning
Monitorering	Tilbagevendende	Forudsætter gyldig programteori, at alt afdækkes og at ulemper ved institutionalisering undgås
Effekt	Fokus på effekter	Kostbar
Forklarende	Fokus på målkompleksitet og implementeringsproblemer	Har svært ved at forklare/forstå når noget lykkes
Formativ	Procesorienteret	Manglende fokus på resultater

Konkret evalueringsmodel

- Målopfyldelseevaluering
- Forklarende procesevaluering
- Interessentevaluering
- Monitorering (programteori)
- Bi-effekt

Evalueringsspørgsmål – eksempel

- Spørgsmål ud fra en pragmatisk evaluering
 - *Hvordan kan der gennem kommunesammenlægningsprocessen udvikles en højere grad af faglig bæredygtighed?*
- Alternativt spørgsmål (ud fra en målopfyldelsesevaluering):
 - *Er den nye storkommune fagligt bæredygtig og i hvilken udstrækning skyldes det sammenlægningen?*

Næste skridt (Øvelse)

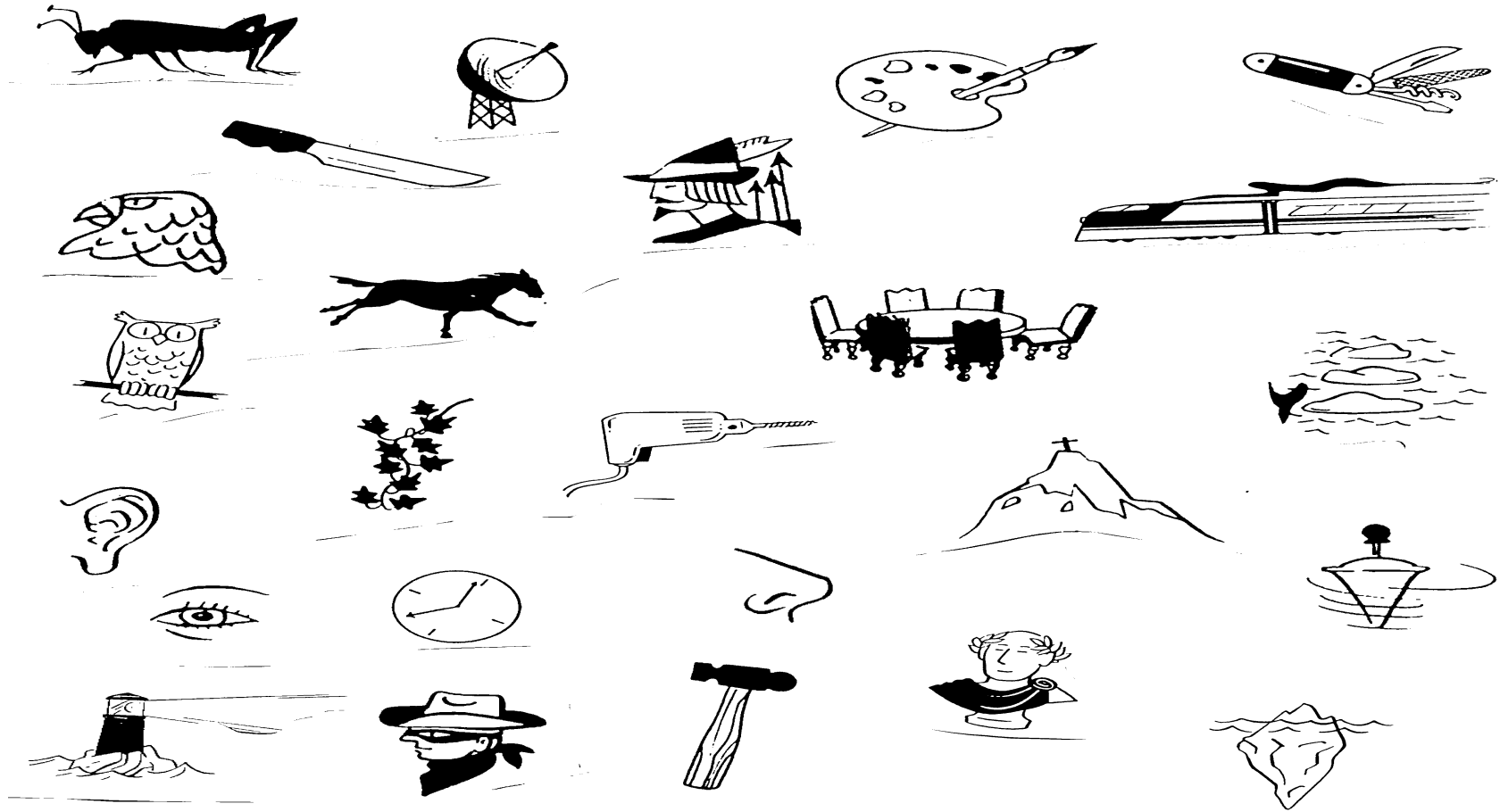
- Hvad er godt arbejde?
 - Skole
 - Ældrepleje
 - Daginstitutioner
 - Socialrådgivning
 - xx

Dataindsamling 1

- Cases, cases i casen + helheden
- Inddrage interviewpersoner i tekstproduktion (journalistisk referat med udvalgte citater)
- Kombinere i den enkelte metode (indlede interviews med lille spørgeskema)

Dataindsamling 2

- Forskellige typer af spørgsmål:
 - Spørg både til helheder og væsentlige detaljer
 - Spørg både realistisk og metaforisk
- Læg en tidsdimension ind (hvad er anderledes nu end før)
- Andre kan trænes i at stå for mindre delundersøgelser



Eksempel – 1. del

(Fra en fokusgruppesamtale om ældrepleje): En gruppeleder fortalte, at hun en dag havde spurgt hendes gruppe, hvad den enkelte hjemmehjælper hos de ældre havde gjort forebyggende. Én af dem svarede, at han havde holdt den ældres fugle i live. Og gruppelederen fortsatte:

”Og vi skreg jo allesammen af grin. Og det var jo faktisk helt relevant. At snakke med fuglen, så den havde det godt. Og det fik borgeren jo også. Han havde været ude at tænke i de baner der. Altså jeg synes det er dejligt. (En af hjemmehjælperne supplerer:) Jamen, jeg tror da, vi gør meget, holder liv i fuglene og holder liv i interesserne, hvis de har interesser af en aller anden art. Også bare med samtaler med dem, prøver at få dem til at formulere sig. (Og en anden fortsætter:) At vi ikke bare flagrer ind ad døren og løber ud igen. (Hvortil den første svarer:) Det gør vi ikke”.

Dialogen tyder på, at det er blevet en del af lederens handlemønster at følge op på den del af ældrepolitikken, der fokuserer på forebyggelse og dermed et muligt indhold i faglig bæredygtighed. Den tyder også på, at den enkelte hjemmehjælper er bevidst om forskellen på forebyggelse og at løbe ind og ud og dermed et muligt bud på forskellen mellem godt og dårligt arbejde.

Analyse

- Inddrag andre
 - Præsenter foreløbige resultater, men lad først deltagerne tænke over og fortælle hvad de tror resultaterne viser
- Led efter erfaringer med at forandre handlemønstre
 - Mellem politikere, i ledelsen, mellem medarbejdere
 - Mellem politikere og ledelse, mellem ledelse og medarbejdere, mellem politikere og medarbejdere
 - Mellem brugere og politikere/ledelse/medarbejdere
- Led efter kritiske faktorer i at forandre ”vi plejer”

Eksempel – 2. del

Det viste sig, at kommunen også havde iværksat særlige leder- og medarbejderudviklingsforløb, kaldet "Kulturprocessen". Formålet var at udvikle et fælles sprog, fælles holdninger og fælles værktøjer: *"Gennem Kulturprocessen blev vi som ledere klædt på til at kunne håndtere nogle af de ting, som vores medarbejdere har villet. Det har haft stor indflydelse på nogle af de her ting. Det har også gjort, at der er mange ting, der er groet nedefra og op."* Processen skulle munde ud i opbygningen af en fælles kultur og identitet. En af lederne fortalte om det under gruppesamtalen: *"Kulturen handler om værdier, fx om hvad god borgerservice er, hvad der er god forvaltningsskik, hvad der er godt samarbejde, hvad der er god ledelse. Der er arbejdet så meget med nogle begreber, at man har taget dem til sig. Ikke at de er gennemført i alle mulige sammenhænge og brede niveauer, men der er alligevel nogle ting, som vi har arbejdet med gennem så lang tid, at det er blevet hver mands eje. Og derfor kommer de også ud i praksissen. Det er det jeg forbinder med en kultur, at vi har nogle fælles værdier. (Identiteten) er noget med, at man er bevidst om, at man er ansat her, og at det er der også andre der er. Og hvis man er åben for at bruge kollegaer, så finder man nogle bedre løsninger for den enkelte borger."* I forlængelse heraf gav en af medarbejderne udtryk for, at det var blevet naturligt at gøre sådan, men sagde også: *"Jeg var ikke lige klar over det var identiteten"*. Det kunne tyde på, at "tingene" faktisk er blevet "hver mands eje", "kommet ud i praksissen" og blevet en rutine uden den enkelte medarbejder tænker over, at de nye handle-mønstre skulle være udtryk for noget særligt.

Formidling

- Gør evalueringsrapporten levende
- Inddrag andre i tekstproduktionen
 - ”Når jeg har skrevet, hvad jeg tænker, kan jeg tænke over det, jeg har skrevet”
- Formidl mundtligt både gennem møder med beslutningstagere, kurser for nøglepersoner og events for bredere grupper

Konklusion

	Pragmatisk evalueringspraksis	Evaluators professionelle rolle
Evalueringsdesign	Konkret evalueringsmodel skræddersyet til emnet	Spørger, lytter, observerer helhedsorienteret
Dataindsamling	Cases og metodetriangulering skræddersyet til design	Spørger, lytter, observerer systematisk og direkte
Analyse	Fokus på erfaringer med forandring af handlemønstre	Anvender et bredt fortolkningsrepertoire
Formidling	Gør evalueringsrapporten levende	Formidler komplekse resultater klart og præcist

RESEARCH PAPERS from the Department of Social Science

To obtain a copy:

The papers can be downloaded free from the following address:

<http://www.ssc.ruc.dk/>

Paper-ready copies can also be obtained at a price of 40 DKK

Request and order for paper-ready copies can be made to the following address:

Secretary Janni Villadsen

Department of Social Sciences

Roskilde University

P.O box 260

4000 Roskilde

Phone +45 4674 2597

Fax + 45 4674 3080

Research Paper nr. 1/03

Lars Bohn & John Andersen
Det er de andre, der kører.
Beboernes holdninger til trafik og
levestandard i Kgs. Enghave

Research Paper nr. 2/03

Jesper Jespersen
Ny-keynesiansk og post-
keynesiansk teori - hvorfor to
adskilte verdener?

Research Paper nr. 3/03

John Andersen & Anne-Marie Tyroll
Beck
Lokalsamfundsempowerment - et
Københavnsk casestudie

Research Paper nr. 4/03

David Etherington
Welfare reforms local
government and the politics of social
inclusion: Lessons from Denmark's
labour market and area regeneration
programmes

Research Paper nr. 5/03

Assistant Professor Shahamak
Rezaei, Ph. D. & Consultant Lars
Høeberg Nielsen, M.Sc.
Study on national employment
strategies towards migrants and
ethnic minorities (NatEmp-project)
Country Study Denmark

Research Paper nr. 6/03

Lise Lotte Hansen
Kvinder som en ressource for
fagbevægelsen - UNISON's
ligestillingsstrategi og det britiske
arbejdsmarked

Research Paper nr. 7/03

Bent Greve
The open method of co-ordination -
focussing on EU employment
strategy

Research Paper nr. 5/04

Dr. Tomás J. López-Guzmán
Environmental taxes in Spain

Research Paper nr. 8/03

John Andersen & Gestur Hovgaard
Welfare and Urban planning in
transition – A Copenhagen Case
Study

Research Paper nr. 9/03

John Andersen, Jørgen Elm Larsen,
Ida Schultz
Steder, fællesskaber og identiteter i
Kongens Enghave

Research Paper nr. 10/03

Bent Greve & Maj Rydbjerg
Cross-Border Commuting in the EU:
Obstacles and Barriers.
County Report: The Sønderjylland-
Schleswig Region

Research Paper nr. 11/03

Bent Greve & Maj Rydbjerg
Cross-Border Commuting in the EU:
Obstacles and Barriers
Country Report: The Øresund
Region

Research Paper nr. 1/04

Gerd Battrup
Senmoderne offentlig ret

Research Paper nr. 2/04

Catharina Juul Kristensen
Når gode ideer udfordres – om
aktivering i sidegaden

Research Paper nr. 3/04

John Andersen
Social exclusion and inclusion in the
Globalised City

Research Paper nr. 4/04

Jesper Jespersen
Macroeconomic Stability: Sustainable
Development and Full Employment

