

# Evaluering af projekter

– og andre ting, som ikke er ting



Peter Dahler-Larsen

# Evaluering af projekter – og andre ting, som ikke er ting

2. udgave

Syddansk Universitetsforlag 2018

© Forfatteren og Syddansk Universitetsforlag 2018  
Sats og trykt af Specialtrykkeriet Arco  
Omslag: Dorthe Møller, Unisats Aps  
ISBN 978-87-408-3107-8

Mekanisk, fotografisk, elektronisk eller  
anden mangfoldiggørelse af denne bog  
er kun tilladt med forlagets tilladelse eller  
ifølge overenskomst med Copy-Dan

Syddansk Universitetsforlag  
Campusvej 55  
5230 Odense M

[www.universitypress.dk](http://www.universitypress.dk)

# Indholdsfortegnelse

Forord	7
Introduktion	9
KAPITEL 1 Evaluering af projekter: Teori og begreber	21
KAPITEL 2 Målopfyldeelsevaluering	81
KAPITEL 3 Effektevaluering: Variansbaserede strategier	97
KAPITEL 4 Virkningsevaluering: En procesbaseret tilgang til effektevaluering	127
KAPITEL 5 Participatorisk evaluering	199
KAPITEL 6 Anvendelse	221
KAPITEL 7 Organisering	241
Opsamling: Evaluator i evalueringssituationen	259
Litteratur	273
Figurfortegnelse	281
Opgavefortegnelse	283



# Forord til anden udgave

Tak til medlemmerne af Dansk Evaluerings­selskabs erfa-gruppe om virkningsevaluering, som uegennyttigt har delt deres tanker om virkningsevaluering og inspireret til nyudvikling. Tak til Center for Offentlig Innovation for at dele data om evaluering af innovation i Danmark.

Evert Vedungs grundsætninger om evaluering er blevet så vel etableret i feltet, at jeg er kommet til at tage dem for givne og derved har forsømt at anføre kilden i fornødent omfang. Jeg er Vedung tak skyldig for tidligt at forklare, hvorfor man skal beskæftige sig akademisk med evaluering. Jeg har efterfølgende søgt egne veje angående hvordan.

Tak til mine mange studerende. Samspillet med jer har gjort bogen bedre.





# Introduktion

*Evalueringens Bermudatrekant: Et risikabelt sted at være, hvis man er en evaluering.*

Det er et godt tegn, at der bliver ringet, tænker evalueringsrådgiveren. Det er et godt udgangspunkt for at give hjælp, der faktisk hjælper, at behov for hjælp er både erkendt og udtalt. I dette tilfælde er der skaffet ministerielle puljemidler til et stort projekt om forbedring af patientforløb for kronikere. Kroniske lidelser som KOL (“rygerlunger”), diabetes og eftervirkninger af apopleksi er i vor samfundstype folkesygdomme med betragtelige menneskelige og samfundsmæssige omkostninger. Det er sidstnævnte, som har givet anledning til projektet. Det er nemlig svært at tilrettelægge det optimale patientforløb i samarbejde mellem sygehus, læge og kommune. Det ved jeg godt, for da min gamle far blev sendt hjem fra hospitalet med en uheldelig cancer-diagnose, var “patientforløbets tovholder” den sidste, der vidste, hvad der var sket, og den sidste, der vidste, at min far kort derefter blev hasteindlagt, fordi han ikke selv kunne finde ud af at dosere sin morfin. Korrekt selvmedicinering kommer ikke hurtigt til en ufaglært mand på 83, og med morfin bliver overblikket ikke bedre. Patientforløbets tovholder er i øvrigt formelt den praktiserende læge, men vedkommende er som regel ikke på arbejde i weekenden, så hospitalet og kommunens hjemmepleje må koordinere, så godt de kan. Meget storstilet kvalitetssikringsarbejde i sundhedsvæsenet fungerer pænt fra mandag til fredag. Men så går nøglepersonerne hjem. Aflosere, daglejere og ekstravagter kommer ind; de kender ikke alt det, som nøglepersonerne har i hovedet, deres uddannelse og engagement er måske mere begrænset, der er ikke tid til at kigge i manualer, det handler om det mest akutte og om at overleve vagten. Tovholderen arbejder på lægehuset. Men det er lukket. Det er på syvendedagen, at de stort anlagte kvalitetssystemer tvinges i knæ. Og det er ingen guddommelig hviledag. Målt i et kvalitetsperspektiv er weekenden lig med helvedes forgård. Evalueringssamfundets Harmagedon. Og som kommunens folk siger: “Nu skal din far jo lige hjem først”, inden de kan sætte deres indsats i værk. Min far holder sig på benene til lørdag nat, så ryger han på sygehuset med udrykning. Inden planen bliver planlagt, inden koordinatoren når at koordinere, inden tovholderen opdager, han er tovholder, så spiller flinke naboer en afgørende, men ikke tilsigtet rolle. De dækker gabet mellem

drøm og virkelighed ved at ringe 112. Egentlig indgår alarmcentralen ikke i det såkaldte ideelle patientforløb. Virkelighedens patientforløb er et resultat af, at læge, sygehus og kommune har forskellige rutiner og rytmer, forskellig sygdomsopfattelse, forskellige kompetencer og forskellige interesser. Og da de samtidig i fællesskab varetager vigtige og omkostningskrævende opgaver – såsom kronikerforløb – er der god begrundelse for projektet. Projektet rummer en veritabel indkøbsvogn af tiltag til optimering af patientforløb. Forløbskoordinatorer. Manualer for det gode forløb. Patientuddannelse. Pjecer, foldere, netsider, dialoggrupper og diagnosecafeer. Opgradering af kompetencer hos plejepersonalet. IT-systemer, der både kan snakke sammen og bruges til opfølgende analyser. Det hele skal selvfølgelig evalueres. Vi lever i evalueringsernes tidsalder, ethvert projekt må rumme en evalueringskomponent, og ministeriet har forlangt det. Der er grunde nok. Men evalueringsarbejdet er kørt fast, før det er kommet i gang. Så nu indkalder evalueringsgruppen til en hel arbejds eftermiddag for at få greb om det. Man vil gerne dokumentere effekten af projektet. Man vil gerne overbevise lægerne, ledelsen, ministeriet, regionen, alle, der kan krybe og gå, men først og sidst i hvert fald lægerne, om, at projektet har haft en effekt. Lægerne kan godt lide randomiserede eksperimenter. Men det er svært at se, hvordan sådan noget skal gøres. Rådgiveren sætter sig ind i situationen ved hjælp af forskellige spørgsmål. Inden I gik i gang, opdelte I så patienter med hver diagnose efter lodtrækning i en interventionsgruppe og en kontrolgruppe? Nej, det gjorde man ikke, det er jo ikke forskning det her. Har I en gruppe af patienter, som ikke er omfattet af projektet, men som er sammenlignelige med de patienter, der er med? Nej, det har man ikke. Projektet går på tværs af hele regionen. Ingen er systematisk holdt ude. Er problemer og reaktionsmønstrene blandt KOL-patienter nogenlunde de samme som hos dem, der har apopleksi? Nej, langt fra. Er samarbejdet lige godt med de forskellige kommuner? Nej, langt fra. Det varierer kraftigt fra kommune til kommune og sågar fra person til person. I praksis afhænger det ikke blot som i sporten af, hvorvidt man rammer dagen, men også om man rammer sagen derude, hvor patienten bor. Er man nået lige langt med implementeringen af manualer for det gode patientforløb for hver enkelt sygdom? Nej, man starter med en enkelt, og så forsøger man at drage en lære af den første, inden man laver de næste. Det er svært at skrive en meget kort manual, hvis den skal tage højde for alle eventualiteter. Men at udarbejde en manual er som at klø sig i nakken sammenlignet med at få den gjort kendt og brugt i alle hjørner af systemet. Endelig har mange kronikere mere end én alvorlig lidelse. Til en lidelse kan der

knytte sig et akut behandlingsbehov, som sætter ellers foreskrevne tiltag i forhold til en anden lidelse i bero for en tid. Men det kræver en faglig dømmekraft, hvis ikke en tværfaglig ditto. Bureaukratier kan godt lide diagnoser. Men kun en for hvert kontor, en for hver manual, en for hver patient. Er det nogenlunde standardiseret, hvad forløbskoordinatorene foretager sig? Nej. De er en uens flok behjertede ildsjæle, det skal man være som forløbskoordinator, men netop derfor har de meget forskellig arbejdsstil. De har forskellige erfaringer og kender forskellige mennesker i sundhedssystemets store netværk. Derfor griber de også opgaverne an på forskellig måde. Hvordan synes I i øvrigt, det går med projektet? Det går rigtig godt på nogle områder, men det samlede overblik har ingen, og den store udfordring, som man siger, er at få kommunerne med på vognen. Er der nogen repræsentanter for kommunerne i projektets ledelse og evalueringsgruppe? Nej, nu er det jo regionen og dermed sygehusene, der har søgt og fået projektmidlerne. Mens man drøfter alle disse emner, cirkler man om samme spørgsmål. Det handler om det optimale design. Man vil gerne have et randomiseret eksperiment, der kan overbevise lægerne. Men nu er man i gang, og projektet ligner et randomiseret eksperiment mindre og mindre, for hver dag der går. Det ligner alt andet. Og nu glæder vi os, siger evalueringsgruppens formand, til at se, hvilke redskaber du som evalueringsrådgiver vil tilbyde os. Evalueringsrådgiveren synker et par gange. Det er et stort, komplekst, uens, dynamisk projekt bestående af en lang række initiativer over for meget uens grupper – udført i samarbejde med meget uens parter, hvor snittet mellem projekt og kontekst er meget vanskeligt at lægge. Heldigvis forsøger de at lære undervejs. Men så bliver projektet meget forskelligt fra start til slut. Og så vil de have dokumenteret effekten – i bestemt form, ental! De vil næppe blive tilfreds med noget værktøj, man kan komme med, om det så er en tryllestav, der kan evaluere. Evalueringsrådgiveren beslutter sig for at tage en chance. Han tegner en stor trekant. Ved den ene spids skriver han “et effektspørgsmål”. Ved de to andre henholdsvis “forestilling om det optimale design” og “erkendelse af, at designet ikke kan lade sig gøre”.

”Det er min opgave som rådgiver at sige sandheden.<sup>1</sup> Et randomi-

---

1 Rådgiveren har læst Hemingway i sommerferien og har arbejdet desperat med spørgsmålet om, hvordan der kan komme en lille smule Hemingway ind i en bog om evaluering af projekter. Det er hermed lykkedes. For når Hemingway blev spurgt om, hvordan man overhovedet kommer i gang med at skrive, var hans svar, at hvis man bare har en eneste sand sætning, er det et godt sted at starte. En inspiration mere. Hos Hemingway handler livet på jorden ikke om at frelse sin sjæl. Det handler om at sælge den dyrt. Læs videre og se, hvordan man i evaluering af projekter sælger sin sjæl så dyrt som muligt.

Figur 1 **Evaluerings Bermudatrekant**

---



seret eksperiment kræver betingelser opfyldt, som ikke er til stede her. Randomisering sker per definition prospektivt, altså før indsatsen sættes i værk. Det er under alle omstændigheder for sent nu. Lad os enes om det faktum, at man ikke kan spole tiden tilbage. Vi er i en situation, som når svigermor klager over, at hun skulle være blevet kunstmaler. Ja, svigermor, men du havde ikke talentet, og du kan ikke omgøre de valg, du traf i ungdommen. Men hvis du vender klage til fremadrettet handling, kan du måske hygge dig med et malekursus i AOF. Evalueringsgruppen smågriner, mens en erkendelse kæmper med at bryde frem. Du mener, det er umuligt, hvad vi vil. Det er derfor, vi sidder fast. Ja, I sidder fast inde i denne trekant, og hvis I ikke passer på, forsvinder evalueringen. Det sker, hvis I bruger resten af jeres ressourcer på, at den ene halvdel af evalueringsgruppen holder fast i forestillingen om det optimale design, mens den anden halvdel peger på, at det design ikke kan lade sig gøre. I værste fald vil I bære den modsætning med ind i evalueringsrapporten, som vil blive lang og tyk og blot afslutte med den typiske passus om, at en god proces er sat i gang, men at det er umuligt på sikker grund at sige noget om de egentlige effekter. Alt sammen krydret med løfter og forhåbninger om effekter på den ene side, som på den anden skizofrent er holdt i skak af myriader af metodiske forbehold. Fanget i dilemmaet mellem, hvad I optimalt vil sige og umuligheden af at sige det, bruger I jeres kræfter forkert. Lad os starte med at erkende, at I er et farligt sted lige nu. Det er nemlig evalueringernes Bermudatrekant, I er fløjet ind i. Resten af eftermiddagen gik med at drøfte, hvordan man med udgangspunkt i andre forhåbninger kan nå frem til at konkludere noget, som er væsentligt og rimeligt sikkert, uden at det er så absolut sikkert, at det slet ikke kan siges.

Hvordan man kan undgå, at det bedste bliver det godes fjende. Hvordan man kort sagt flyver ud af Bermudatrekanten, inden man bliver opsuget af dens destruktive kraft. Trekanten består i en kombination af tre forhindringer. Men hver af dem kan brydes, så der er muligheder. Enten må man bearbejde indsatsen sådan, at et (mere) optimalt design bliver muligt. En af strategierne er her som evaluator<sup>2</sup> at involvere sig tidligt, således at man kan præge indsatsens udformning, herunder måske tilrettelægge den som eksperiment med en kontrolgruppe. En anden mulighed er at udfordre forestillingerne om det optimale design. Evaluators benytter det bedst mulige design under omstændighederne. Så hvis et optimalt design ikke kan lade sig gøre, mister det retten til at være optimalt. Det optimale er fremover det bedste under omstændighederne. Måske kan man vidensudvikle repertoire af mulige designs, nyorientere sig og finde relativt fremkommelige løsninger, selv om det selvfølgelig kræver, at man sætter kræfter af til at argumentere for disse. At engagere sig i debatten og involvere forskellige former for ekspertise kan måske hjælpe, ligesom det vil være godt at ekspliciterer hele projektets logik så tydeligt som muligt. Kun da kan man evaluere i tråd med projektets ide og format. At samarbejde bedre med de parter, der skal bruge evalueringen, kan måske også medvirke til at gøre evalueringen mere troværdig og brugbar i deres øjne for på den måde at aflaste evalueringens design som den primære kilde til troværdighed. Og endelig: Hvis man hverken kan gøre virkeligheden parat til det (forestillede) optimale design eller ændre disse forestillinger, må man evaluere ud fra et andet spørgsmål end et effektspørgsmål – eller finde på noget andet end evaluering.

Analysen af Bermudatrekanten viser, at en evaluering kan bygge på et sådant sæt af forudsætninger, at evalueringsarbejdet bliver umuligt. Da består løsningen ikke i et værktøj. Det er værktøjsorienteringen som sådan, der må brydes med. Først når man skaber en sammenhængende helhed mellem trekantens elementer – det faktiske projekt, der evalueres, det evalueringsspørgsmål, der stilles, og den måde, man ønsker at besvare spørgsmålet på – kan man håbe at finde et egnet værktøj. Bermudatrekantens problem er ikke det eneste problem, som er vanskeligt i forbindelse med evaluering af projekter. Blandt de andre centrale problemer i evaluering af projekter er, hvordan man identificerer og vælger evalueringskriterier, for der er mange måder at opleve et projekt på. Hvordan

---

2 Evaluatør er i denne bog den generelle betegnelse for den, der foretager evaluering. For praktiske formål kan man tænke på evaluatør som en person. Men det er funktionen, der er afgørende. Evaluatør kan også være en afdeling, en gruppe eller en rolle, som spilles af en person på deltid.

man håndterer kompleksitet i projekter. Hvordan man arbejder for, at evalueringer faktisk bliver brugt. Og hvordan man i det hele taget bedst får flettet evaluering ind i hele projektarbejdet.

## Ti ledetråde

Bogens budskaber om evaluering af projekter er præget af nogle ledetråde. De er ikke bare gavnlige for at komme ud af Bermudatrekantens. De er generelt gavnlige i evaluering af projekter. Jeg håber, du finder dem indbydende, men også kortfattet fremstillet i det følgende afsnit. For resten af bogen uddyber og forklarer disse ledetråde, ikke mindst via eksempler.

### Ledetråd 1. *Verber frem for ting.*

Evalueringsgruppen leder efter et værktøj, som om det er en ting, der er blevet væk. Men betragt de veje ud af Bermudatrekantens misere, der blev beskrevet i foregående afsnit. De er alle knyttet til verber. Vi brugte følgende: bearbejde, involvere, præge, tilrettelægge, udfordre, benytte, videnudvikle, nyorientere, finde, sætte, argumentere, engagere, involvere, hjælpe, ekspliciterer, samarbejde, bruge, medvirke, aflaste, gøre, formulere, igangsætte. Ligesom et projekt ikke er en ting, men et levende, komplekst og dynamisk sæt af aktiviteter, ofte udført under vanskelige organisatoriske vilkår, er en evaluering heller ikke bedst forstået som en ting, men som verber, som aktiviteter. Selv såkaldte fakta er gjort, de kommer af latin: *facio* – jeg gør, jeg skaber, jeg danner, jeg bevirker, jeg gør noget til noget, sågar også jeg opfører mig. Af *facio* kommer *factum*, gjort. *Factum* betyder både handling og faktum. På dansk også kaldet kendsgerning! Der findes som oftest modstand; sådan er det at gøre noget, og det bliver ikke bedre, hvis man gør noget for at opnå viden. Hvis modstanden er indbygget i evalueringens egne forudsætninger, må evaluator gøre en indsats for at omgøre dem. Indsats er et godt ord. Der satses. Forskydningen i forudsætningerne for evalueringsarbejdet kræver aktivt arbejde. Ikke at fokusere eksklusivt på ting betyder selvfølgelig ikke, at værktøjer ikke bruges. De er nødvendige i evaluering. Men først tænker man på de handlinger, der gør værktøjerne mulige, giver dem mening og får dem til at arbejde. Hvad der gælder for de metodiske værktøjer, gælder også for evalueringen, for dens anvendelse og for det projekt, der er under evaluering. Ingen af dem er ting. De er alle fuldbyrdede handlinger – eller aktiviteter, der bare prøver at lykkes. De er *verber frem for ting*.

Ledetråd 2. *Metodestyring kan være overstyring.*

Efterspørgslen efter en optimal metodisk løsning på et problem, som ikke kunne løses, sådan som det var formuleret, medvirkede til ovenstående projekts drift mod døden i Bermudatrekanten. Det kan være frigørende at tænke på alternative metodiske løsninger. Eller måske endnu bedre: at søge den primære drivkraft et andet sted end i det metodiske. Ikke alle evalueringer behøver at være metodestyrede. De kan også være forståelsesstyrede, problemstyrede, værdistyrede eller anvendelsesstyrede. Hver af de styringsformer peger på nye muligheder. Metodefokusering kan kamme over i en tillært uduelighed til at tænke andet end standardiserede metoder til standardiserede problemer. *Metodestyring kan være overstyring.*

Ledetråd 3. *Viden forudsætter organisering.*

En evaluator skal skaffe viden. Men en evaluator kan ikke skaffe viden alene. Ligesom et metodisk værktøj ikke af sig selv kommer flyvende som en stegt kylling, ligeså svarer de verber, der bærer en god undersøgelse, til sociale aktiviteter mellem mennesker. At tilvejebringe en sammenligningsgruppe kræver samarbejde og organisering. At inddrage ekspertise kræver pleje af kontakter. At opbygge evalueringskapacitet kræver uddannelse. At indsamle data kræver aftaler og medvirken. Manglende forbindelse til mennesker med ideer, teorier og data er manglende evaluering. *Viden forudsætter organisering.*

Ledetråd 4. *Tænk evaluering tidligt.*

Tidsfaktoren er afgørende for mange gode evalueringstiltag. Randomisering af eksperimentgrupper sker prospektivt. Derfor må der tænkes på evaluering, når indsatsen planlægges. Selv om en simpel før- og eftermåling kræver data for indsats. Mere evaluerbare indsats, f.eks. med planlagt variation i brugen af virkemidler, kan lade sig gøre, men de må planlægges. Hvis de antagelser, virkemidler, mål og kriterier, som udgør et projekts kerne, ekspliciteres allerede i en tidlig udgave af projektbeskrivelsen, gives en evaluator meget bedre arbejdsvilkår. Faktisk kan en evalueringstankegang i mange tilfælde forbedre projektets ide og design fra starten. Vær med til at sætte kriterier, der er værd at styre efter; mål, der er værd at måle på; data, der er værd at skaffe. Tænk evalueringfunktionen ind i projektet. *Tænk evaluering tidligt.*

Ledetråd 5. *Det umulige hjælper dig ikke.*

Selvfølgelig skal evaluering baseres på en realistisk forestilling om, hvad der kan lade sig gøre. Når man støder på, at en bestemt løsning er umu-

lig, skal det selvfølgelig siges og erkendes. Hvis konventionelle metoder ikke giver mulighed for at besvare et spørgsmål, skal man ikke automatisk dømme spørgsmålet ude. Stil spørgsmålet alligevel. Måske kan ukonventionelle metoder hjælpe med at få det besvaret. Men nogle ønsker er så krævende, at de vil blokere mere end inspirere. Hvis der er tre kendte metoder til at besvare et spørgsmål, men alle har svagheder, må man nå frem til en afgørelse af, hvilken metode eller hvilke metoder i kombination der har den bedste balance mellem fordele og ulemper. Hvis man kun fokuserer på svaghederne og stiller urimeligt høje krav til sikkerhed, pålidelighed og acceptabilitet til enhver fremgangsmåde, bliver man den i evalueringsgruppen, der dræber ethvert initiativ. Det fører blot til, at evalueringsressourcerne drænes, mens tiden går.

Hvis man ønsker en evalueringsmodel, der ikke kun fokuserer på udvalgte aspekter af evalueringsgenstanden, er det som at forvente et landkort i skalaen 1:1. Det vil være et meget ressourcekrævende landkort at lave og upraktisk at operere med i det daglige.

Ledetråd 6. *Brug projektets hovedide som ressource i evalueringen.*

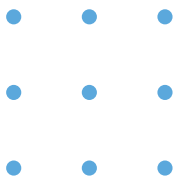
Projektets hovedide skal spille en hovedrolle i evalueringen. I projektet i Bermudatrekanten var man så optaget af at dokumentere effekter af projektet, at man glemte selve projektet. Projektets ambition om at bruge virkemidler til at skabe bedre patientforløb giver ellers udmærket anledning til at stille oplagte evalueringsspørgsmål. Hvad er et bedre patientforløb? Hvad er hovedproblemerne i patientforløb hidtil? Er de virkemidler, vi har valgt, fornuftige og rimelige i forhold til disse proble-

### Opgave 1 **Undvig umuligheden**

---

Ved første øjekast ser følgende opgave måske umulig ud. Men det bliver den ikke ved med at være. Det har noget med dig selv at gøre, ikke med opgaven!

Tegn uden at løfte din blyant fire rette linjer, som går igennem alle disse punkter:





mer? Hvordan går det med at få virkemidlerne implementeret? Hvad er medvindsfaktorer og modvindsfaktorer hidtil? Hvis virkemidlerne virker, hvilke tegn vil vi så kunne se ved en undersøgelse? Kan der findes eksempler på, at virkemidlerne har fungeret godt i nogle enkelte patientforløb? Og måske også det modsatte? Er projektet grundlæggende baseret på en god ide? *Brug projektets hovedide som ressource i evalueringen.*

Ledetråd 7. *Beskriv problemerne konkret.*

I mange bureaukratiske organisationer giver man sprogligt sandheden en noget pænere kjole på. Man vil ikke hænges op på noget eller hænge nogen ud. Når man ikke har løst det ene af to problemer, siger man, at man nåede længst med det andet. Når en indsats går dårligt, taler man om behovet for en yderligere styrkelse og målretning af indsatsen. Selv om det er godt at formulere positive mål, bør man ikke undlade konkret at beskrive de problemer, hvis afhjælpning udgør en motivation for indsatsen. En projektbeskrivelse, der abstrakt og positivt taler om “bedre patientforløb” overlader både problemforståelse og målfortolkning til en evaluator, der i øvrigt er hårdt belastet. Hvis evaluator er sat i den situation, kan det blive nødvendigt at spole tilbage til konkrete problemer med medicin håndtering, akutte indlæggelser og tovholdere, der ikke ved, de er tovholdere. Og dernæst knytte virkemidlerne sammen med afhjælpning af disse problemer. En nødvendig forudsætning er at *beskrive problemerne konkret.*

Ledetråd 8. *Opfølgning er håbløs.*

Opfølgning er vigtig, siger mange, for ellers laves der en masse evaluering, som ikke bliver brugt. Underforstået er, at man glemmer at samle evalueringen op, når den først er lavet. Men ideen om opsamling er en dårlig ide, hvis den forskyder ansvaret til ukendte beslutningstagere i fremtiden. Evalueringen skal slet ikke gå ned for så senere måske at blive samlet op. Den skal være oppe hele tiden. Den må gerne bruges undervejs. Den må præge, forme, diskutere, oplyse og udfordre. Derfor må den indrettes på at være så stærkt til stede i interessenters bevidsthed, at en egentlig opfølgning er overflødig. *Opfølgning er håbløs.*

Ledetråd 9. *At evaluere er at argumentere.*

Evaluering er i vidt omfang retorisk og argumentatorisk arbejde. Man etablerer præmisser. Man ekspliciterer, forklarer og begrunder. Man drager konsekvenser af præmisserne. Man behandler indvendinger. Man tager højde for deltagerens forudsætninger i den konkrete situation. Man

bygger bro til noget, som publikum kender og accepterer, samtidig med at man søger at overbevise om noget nyt. Som i retorik afhænger sandhedens øjeblik også af den kunstneriske udførelse. *At evaluere er at argumentere.*

Ledetråd 10. *Tag evalueringen til dig.*

Hvis du skal sende evalueringen ind til ministeriet, så find ud af, om de læser den derinde. Spørg dem. Hvis du skal betjene en styregruppe med en evalueringsrapport, så find ud af, hvordan styregruppen tænker, og hvordan den tager beslutninger. Hvis du konsulterer styregruppen, så find ud af, hvad du vil bruge svaret til. Lad ikke fjerntliggende og uforklarede hensyn blive til uartikulerede mytiske begrundelser, som blot trætter evalueringsarbejdet. Forklar ikke kravene i dit eget hoved i passiv form med “det forventes”. Træd ind i evalueringen, som du træder ind i dit køn, din alder og de andre aspekter af dit liv. Eksistentielt og filosofisk kan man kalde det “evalueringens Dasein”, dens smidthed ned i tid og sted. Du kan ikke andet end at gå ind i situationen. Find der ud af, hvad du vil. Så find ud af, hvad de andre vil. Hvis du så intet vil, så sig det højt. Tag livet. Gør noget. Grib dagen. Sælg din sjæl dyrt. *Tag evalueringen til dig.*

## Bogens positioner

En projektperson udfordret af en evalueringsopgave sidder på en café og fortæller om sine problemer. På den ene side sidder en evaluator, der griber enhver anledning til at fremme gode forslag om god evalueringspraksis. På den anden side sidder en samfundsforsker, der er interesseret i tendenser og strukturer i samfundet, men ikke selv ønsker at anbefale noget som helst, og som derfor også er skeptisk over for evaluering. De prøver at sige noget fornuftigt til hinanden. Det er billedet på bogens positioner. Bogen rummer derfor en flerhed i sine betragtningsmåder. På den ene side en teoretisk-socialkonstruktivistisk, på den anden side en evalueringfaglig. På den ene side en nøgtern og ikke-normativ tilgang til forståelse af de faktiske forhold i evalueringsindustrien, på den anden et ønske om god stil, klarhed, ordentlighed og konsistens i evalueringsarbejdet. På den ene side givne koder, logikker og institutioner, på den anden side fortolkninger og beslutninger, der gør en forskel. På den ene side evaluering som en organisatorisk funktion i en dehumaniseret verden, på den anden side en evaluator, der personligt og heroisk vover at kaste sig ind i arbejdet. Bogen kan kritiseres for en ufærdig og inkonsi-

stent spillen på to heste. Men i virkeligheden har de tvedelte positioner brug for hinanden som korrektiv. Hos Jennifer Greene (2007) møder man under overskriften “mixed methods” den ide, at man ikke blot kan blande dataindsamlingsmetoder i samme projekt, men også forskellige betragtningsmåder. Dialogen imellem dem kan berige et projekt. Ethvert projekt skal jo på et tidspunkt alligevel slippes løs i verden for der at møde flere forskellige anskuelser. Hvorfor så ikke kvalificere projektet fra starten ved at trække dialogen ind i projektet selv? I den henseende er denne bog selv et projekt. Gad vide, hvem af de tre figurer skitseret ovenfor, der får det sidste ord. Ingen af dem kan vide sig sikre.

## Bogens disposition

I kapitel 1 giver jeg om et øjeblik en oversigt over bogens relevante hovedbegreber såsom selvfølgelig projekt og evaluering. Jeg tilbyder et teoretisk perspektiv på begge dele, nemlig et socialkonstruktivistisk. Vi skal også se på det teoretiske rum, en evaluator kan trække på for at etablere et sæt præmisser for evalueringen. Og vi skal se på, hvad projektsucces i det hele taget vil sige. Kapitlerne 2, 3, 4 og 5 behandler hver deres evalueringsmodel, nemlig målopfyldelsesevaluering, variansbaseret effektevaluering, virkningsevaluering (procesbaseret effektevaluering) og partcipatorisk evaluering. I kapitel 6 drøftes evalueringens anvendelse og i kapitel 7 dens organisering. Til sidst samles op på nogle greb, som en evaluator kan bruge for at analysere og håndtere en evalueringsituation. Der reflekteres over det at evaluere projekter i vore dages projektsamfund. Abstraktionsniveauet er højest i dele af første og sidste kapitel. I øvrigt veksles der bogen igennem mellem teori, oversigter i form af figurer, håndgreb, cases og gaver til læseren. Sidstnævnte kaldes opgaver og er nummererede.

God fornøjelse.