



Evaluering af beredskabshændelser, kriser og øvelser

Metodehæfte



Evaluering af beredskabshændelser, kriser og øvelser

Metodehæfte udarbejdet af:

Beredskabsstyrelsen

Beredskabsplanlægning og krisestyring

Datavej 16

3460 Birkerød

Telefon: 7285 2000

E-mail: brs@brs.dk

www.brs.dk

Udgivet: Juni 2022

Format: Digital version

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion.....	3
Evalueringens formål	3
Evalueringens mål.....	4
Evalueringsmodeller	5
Valg af metode og værktøjer.....	7
2. Analytiske evalueringsværktøjer.....	8
#1 Skabelon for evalueringsdirektiv ★★.....	9
#2 Inspirationsliste – valg af fokusområder ★★.....	10
#3 Tjekliste til analytisk evalueringsproces ★★	13
#4 Fast-track procedure for intern evaluering ★.....	16
#5 Struktur for mundtlig erfaringsopsamling ★	17
#6 Vurderingsskema for ledere efter operativ indsats ★.....	18
#7 Skabelon for skriftlig erfaringsopsamling i grupper ★.....	19
#8 Struktur for erfaringsopsamlingsmøde ★.....	21
#9 Model Observation/Analyse/Vurdering/Anbefaling ★★★.....	22
#10 Kollegial evaluering ★★.....	24
#11 Struktur for evalueringsrapporter ★★	26
#12 Opponent-seminar ★★	27
#13 Opfølgningsskema ★	28
3. Refleksive evalueringsværktøjer	29
#14 Design af refleksiv evalueringsproces ★★★.....	30
#15 Korte berigende møder ★★	35
#16 Evalueringscafé ★★.....	38
#17 Fokus på transfer ★	39
#18 Spot på teamets ressourcer og kompetencer ★.....	40
#19 Kompetenceevaluering ★	41
#20 Reflekterende teams ★	42

#21 Interview med bevidning ★	43
#22 Interview-cirkler ★	44
#23 Trin-for-trin evaluering ★★★	45
#24 Faseopdelt evaluering ★★	47
#25 Narrativt inspireret evaluering ★★★	49
#26 Forankring af reflektiv evalueringsproces ★★★	52

1. Introduktion

Dette metodehæfte handler om, hvordan man kan evaluere beredskabshændelser og kriser. Det kan både være evalueringer ved egentlige operative indsatser, og evalueringer af krisestyring i en civil (ikke-operativ) kontekst. Metodehæftet er altså ikke en egentlig vejledning, men snarere et katalog over nyttige værktøjer.

Metodehæftet kan være til støtte i forbindelse med evalueringer ved forskellige hændelses- og indsatsforløb samt ved alle former for øvelsesaktiviteter. Det kan bidrage til, at de relevante og nødvendige overvejelser foretages, så procesforløbet kan gennemføres systematisk, effektivt og med et godt udbytte. Metodehæftet henvender sig til alle, der kan blive involveret i evalueringsprocesser som enten opgavestillere, evaluatore eller facilitatorer.

Hæftet præsenterer to forskellige hovedtilgange til evaluering, der hver især kan omsættes i trinvis evalueringsprocesser, hvortil knytter sig konkrete metoder og værktøjer. Valget af evalueringsmetode og konkrete værktøjer bør altid afstemmes med intentionen med evalueringen – og med omfanget af ressourcer, der kan anvendes til evalueringen.

Metodehæftet indeholder metodeforslag og anvisninger til, hvorledes der kan vælges mellem evalueringsmetoderne og -værktøjerne.

Evalueringens formål

At evaluere handler om at foretage vurderinger i forhold til en målsætning og på baggrund af nogle kriterier. En evaluering er dog mere end blot en tilbageskuende vurdering. Den er sædvanligvis også ledsaget af en fremadrettet intention om udvikling eller forandring.

En beredskabsfaglig evaluering handler om, hvordan en organisation håndterer en proces – enten under skarp indsats eller i forbindelse med en øvelse. Evalueringen vil som oftest have til formål at udvikle organisationens beredskab og styrke krisestyringskapaciteten.

En organisation er en kompleks størrelse. Den rummer flere niveauer og dimensioner, som tilsammen er bestemmende for vores adfærd – vores praksis. Den har et strategisk, operationelt og taktisk niveau. Den består af procedurer, kompetencer, teknologi og kultur. Alt dette påvirkes og er i spil, når en beredskabshændelse eller krise rammer.

En evaluering kan rettes mod ét eller flere af organisationens niveauer og mod én eller flere af organisationens dimensioner. En evaluering kan fx have som mål at generere viden, der kan kvalificere strategiske beslutninger. En evaluering kan også have som mål at styrke krisestyringen og kompetencerne på operationelt niveau.

Evalueringens formål og mål bør altid konkretiseres i en specifik opgaveformulering. Skal evalueringen dokumentere nuværende kompetencer og kapacitet? Eller skal evalueringen udvikle kompetencer og praksis hos indsatsens eller øvelsens deltagere?

Evalueringens mål

Formålet med en evaluering – at udvikle beredskabet og styrke krisestyringskapaciteten – kan omsættes i flere forskellige mål. Netop målet med evalueringen er afgørende for, hvilken metode og hvilke værktøjer, der skal bringes i anvendelse

En evaluering arbejder altid i to retninger – den ser tilbage med det formål at overveje eller vurdere de foretagne handlinger; den kigger fremad med den hensigt at forbedre fremtidige handlinger.

For den konkrete evaluering kan det omsættes til, at den arbejder med to forskellige tilgange – kontrol eller læring – som kan betones og vægtes forskelligt.

Den kontrollerende tilgang ser hovedsageligt tilbage. Den er rettet mod en registrering og vurdering af de handlinger, der fandt sted under en indsats eller øvelse. Det kan fx dreje sig om, hvorledes en bestemt type materiel blev håndteret, eller måden hvorpå en krisestab delte information.

Den kontrollerende tilgang foranlediger ofte, at en evaluator indsamler data og foretager distanceret analyse og (så vidt muligt) objektive vurderinger. Evaluator spørger fx til: Hvad foregik der? Hvem gjorde hvad, hvornår og hvordan? Hvorfor foregik det således? De indsamlede data beskrives og vurderes herefter i forhold til kriterier, normer eller standarder for god praksis, herunder fx forventninger til opgavevaretagelse, kompetencer og kapaciteter. Kriterier for god krisestyring kan udledes af bl.a. Beredskabsstyrelsens retningslinjer og vejledninger samt organisationens egen beredskabsplan og egne (strategiske) mål for beredskab og krisestyring.

Den læringsorienterede tilgang kigger også tilbage, men orienterer sig hovedsageligt fremad. Den ser på fremtidige handlinger i lyset af de handlinger, der fandt sted under en indsats eller øvelse. Det kan også for denne tilgang dreje sig om, hvorledes en bestemt type materiel håndteres, eller hvordan en krisestab skal dele information.

Den læringsorienterede tilgang foranlediger ofte, at en evaluator faciliterer processer, hvor deltagerne i indsatsen eller øvelsen understøttes i at dele deres oplevelser samt i individuel refleksion og subjektiv fortolkning. Evaluator spørger fx deltagerne: Hvad har I lært? Hvor kan det lærte bringe jer hen? Hvordan kan I overføre det til jeres fremtidige praksis?

Den kontrollerende tilgang er i høj grad anvendelig for en evaluering, der har som mål at generere viden, læringspunkter og anbefalinger, der kan lægges til grund for strategiske beslutninger.

Den læringsorienterede tilgang er i høj grad også anvendelig for en evaluering, der har som mål at generere læring og udvikle kompetencer og praksis, fx i en krisestab eller på taktisk niveau.

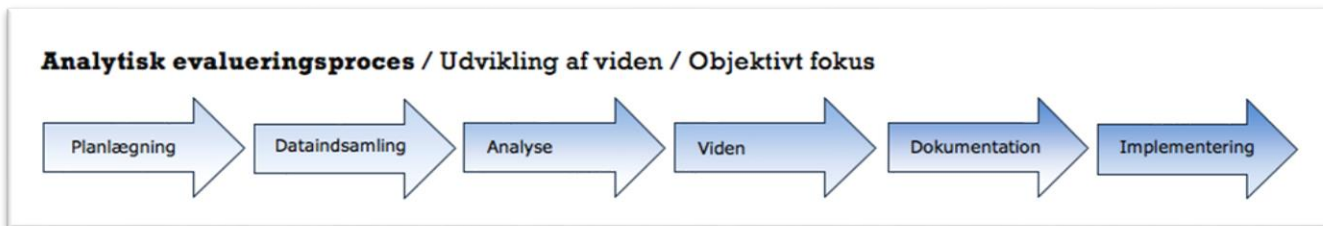
De to tilgange er imidlertid ikke hinandens modsætninger. De kan anvendes samtidigt, ligesom de kan anvendes hver især på forskellige stadier i evalueringsprocessen. Således kan strategiske beslutninger truffet på baggrund af en evalueringsaktivitet, der har genereret viden i form af anbefalinger og læringspunkter, indlysende omsættes i eller ledsages af læringsorienterede aktiviteter, der bidrager til udvikling af kompetencer.

Den specifikke opgaveformulering er bestemmende for, hvilken tilgang der er relevant for den konkrete evalueringsopgave.

Evalueringsmodeller

De to forskellige tilgange – den kontrollerende og den læringsorienterede – knytter an til to forskellige grundlæggende modeller. Den ene model er analytisk. Den skaber viden og har et objektivt fokus. Den anden model er reflektiv. Den kan udvikle kompetencer og har et subjektivt fokus.

Den analytiske evalueringsmodel kan beskrives som en proces, der består af seks trin. Processen minder om en klassisk videnskabelig proces: en ekstern person eller en gruppe af eksterne personer planlægger og gennemfører et analyseforløb. Evaluator indsamler, analyserer og vurderer data – evaluator genererer således viden. Evaluator dokumenterer processen og kommer med forslag til, hvorledes praksis fremadrettet kan forbedres. Processen afsluttes med prioritering af evaluators forslag og beslutning om ændring af organisationens praksis. Denne sidste fase – implementeringen - overdrages som oftest fra evaluator til basisorganisationen. Evalueringsprocessen i sig selv fører derfor ikke til ændringer af praksis.



Figur 1.1

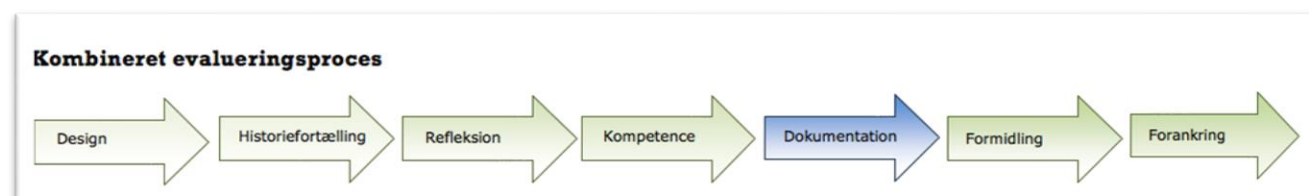
Den reflektsive evalueringsmodel kan tilsvarende beskrives som en proces, der består af seks trin. Processen minder om en systematisk lærings- eller forandringsproces: evaluator designer i tæt samarbejde med den eller de personer, der skal medvirke i evalueringen, en proces, som skaber rum for "historiefortælling" om og refleksion over praksis. Evalueringens deltagere udvikler således deres kompetencer og praksis. Evaluator og evalueringens deltagere formidler deres læringsproces og iværksætter tiltag, der kan forankre læringen i organisationen.



Figur 1.2

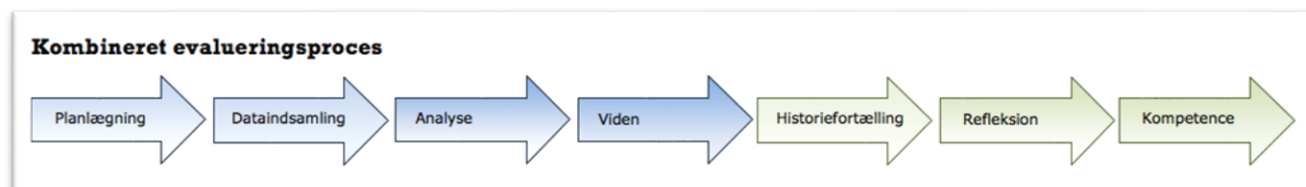
Den reflektsive evalueringsmodel sikrer i sig selv ikke en egentlig tilgængelig dokumentation af læring og ændringer, ligesom læringen eller ændringerne sker i processen og dermed – i udgangspunktet – uden en forudgående godkendelse.

Den ene evalueringsmodel udelukker imidlertid ikke den anden. Fx kan en overvejende reflektsiv evalueringsproces meget vel udvides med et dokumentations-trin, som kan styrke ikke kun formidlingen af evalueringsprocessen, herunder opfyldelsen af forvaltningsmæssige krav, men også muligheden for at processen gøres tilgængelig for ledelsesmæssig overvejelse.



Figur 1.3

Tilsvarende kan en overvejende analytisk evalueringsproces kombineres med en overvejende reflektiv evalueringsproces, således at den opnåede viden omsættes i reflek-sive aktiviteter med fokus på udvikling af kompetencer, frem for en dokumentations-proces med fokus på beslutningstagning og implementering.



Figur 1.4

Valg af metode og værktøjer

De to modeller – den analytiske og den refleksive – knytter hver især an til konkrete metoder og værktøjer, som angår ét eller flere af evalueringsprocessernes i alt seks trin.

Valget af værktøjer beror naturligvis på formålet med evalueringen: en kontrollerende tilgang sigter mod at måle faktiske præstationer, kompetencer og kapacitet i forhold til forventede mål og kriterier; en læringsorienteret tilgang sigter mod at udvikle kompetence, kapacitet og praksis.

På de følgende sider præsenteres værktøjerne enkeltvist. Først præsenteres værktøjerne, der følger den analytiske evalueringsmetode, dernæst præsenteres værktøjerne, der følger den refleksive evalueringsmetode.

For hvert enkelt værktøj angives det med afsæt i figur 1.1 eller figur 1.2 dels hvilken metode, værktøjet hører til, dels på hvilke specifikke trin i evalueringsprocessen værktøjet kan anvendes.

For hvert enkelt værktøj er der beskrevet udførlige skabeloner og vejledninger til anvendelsen.

Værktøjerne varierer i deres grad af kompleksitet. For hvert enkelt værktøj er angivet en vurdering af værktøjets sværhedsgrad ved angivelse stjerner: en enkelt stjerne angiver at værktøjet er let tilgængeligt, medens tre stjerner angiver, at værktøjet er mere komplekst og kræver lidt mere erfaring at anvende.

Alle værktøjerne er imidlertid fleksible og skalérbare. Og uanset deres sværhedsgrad bør de altid tilpasses opgavens art og omfang samt de ressourcer, der er til rådighed for evalueringssopgaven.

2. Analytiske evalueringværktøjer

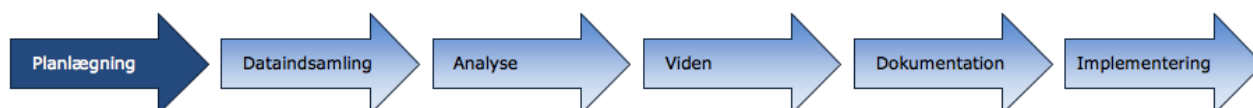
På de følgende sider præsenteres 13 analytiske værktøjer, som hver især angår ét eller flere af de seks trin i den analytiske evalueringsproces.

Værktøjerne præsenteres således, at de værktøjer, der angår processens første trin, præsenteres først.

#1 Skabelon for evalueringsdirektiv ☆☆

Værktøjet kan bruges til at udarbejde et styringsdokument for en analytisk evalueringsindsats. Værktøjet kan beskrive, hvordan en evaluering og en øvelse kan planlægges sammen.

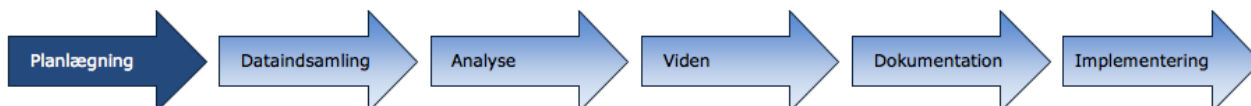
Værktøjet kan også anvendes efter en hændelse til at planlægge en analytisk evalueringsindsats.



Overskrift	Indhold
Formål og mål	Her beskrives det hvorfor evalueringen skal gennemføres, og hvad ønsker man at opnå. Der bør vælges ét generelt formål og ét eller flere afledte konkrete mål. Hvis evalueringen angår en øvelse, bør dens mål og formål være nært forbundet med øvelsens formål og mål.
Spørgsmål	Her beskrives de spørgsmål, som evalueringen skal besvare, fx » <i>Hvordan og hvor godt har beredskabsplanen og bilagene samt værktøjer og skabeloner fungeret.</i> «
Fokusområder	Her beskrives evalueringens fokusområder. Der vælges typisk 1-5 fokusområder for evalueringen. (inspiration kan hentes i værktøj 2)
Afgrænsning	Her redegøres for eventuelle fravalg af fokusområder, fx » <i>da der er tale om en tværgående evaluering, er det alene samarbejdet om opgaveløsningen i de tværgående krisestyringsfora, der vurderes.</i> «
Organisering	Her beskrives evalueringsgruppens sammensætning, eventuelt tilknyttede ressourcepersoner, samt opgavestiller, som gruppen refererer til.
Datagrundlag	Her anføres de informationskilder og de indsamlingsmetoder, fx direkte observationer, debriefinger, spørgeskemaer mv., som skal anvendes i evalueringsprocessen.
Evalueringsrapportens indhold	Her beskrives dispositionen for evalueringsrapporten. (inspiration kan hentes i værktøj 3)
Formkrav til rapporten	Her beskrives formkrav til evalueringsrapporten, fx » <i>Rapporten skal have et moderat omfang (ca. 15-20 sider), indeholde et begrænset antal anbefalinger (maksimalt 10) og være læsevenlig uden specifikke fagtermer.</i> «.
Tidsplan	Her anføres datoerne for de vigtigste elementer i evalueringsprocessen.

#2 Inspirationsliste – valg af fokusområder ☆☆

Værktøjet kan benyttes til at identificere og afgrænse fokusområder for en analytisk evalueringsproces. Værktøjet kan også benyttes i forbindelse med udarbejdelse af spørgeskemaer, interviewguides mv.



Kerneopgave 1: Kriseledelse

- Analyse af situationen og dens mulige udvikling
- Fastlæggelse af strategiske mål og pejlemærker for indsatsen
- Operationalisering og prioritering af de strategiske mål og pejlemærker
- Udmelding af mål og rammer for prioritering af opgaver
- Kommunikation mellem kriseledelse på strategisk, operationelt og taktisk niveau
- Kommunikation med departement, koncernledelse og/eller andre myndigheder
- Planlægning og gennemførelse af møder i den strategiske kriseledelse
- Fastlæggelse af beslutningsprocesser samt delegering af ansvar og beføjelser
- Inddragelse af strategiske samarbejdspartnere
- Anvendelse af kriseledelseskompetencer
- Tilgængelighed og anvendelighed af beredskabsplanen med bilag

Kerneopgave 2: Aktivering og drift af krisestyringsorganisation

- Modtagelse/formidling af varslingsalarmering
- Erkendelse af situationen, der kan udvikle sig til en krise
- Sættelse af krisestab
- Klargøring af situationscenter, stabslokale, operationsrum eller andre faciliteter
- Etablering af stabsstøttefunktioner
- Tilkald af faste og ad hoc stabsmedlemmer og bemanning af støttefunktioner
- Udmelding om aktiveringstrin, efterfølgende skift heri samt deaktivering
- Faciliteter og brug af fysiske/tekniske hjælpemidler i krisestyringsorganisationen
- Afvikling af stabsmøder (antal, frekvens, varighed, dagsorden og mødeledelse)
- Ansvarsfordeling mellem krisestab og stabsstøttefunktioner
- Udsendelse af forbindelsesrepræsentanter
- Modtagelse af forbindelsesrepræsentanter eller eksperter fra andre aktører
- Brug af indrykningsberedskab til aflastning
- Planlægning for afløsning af stabsmedlemmer og øvrige nøglemedarbejdere
- Overdragelse af viden og opgaver mellem personale ved afløsning

Kerneopgave 3: Situationsforståelse, overvågning og informationshåndtering

- Skærpet overvågning af nyhedsdækning, sociale medier og andre åbne kilder
- Skærpet overvågning af e-postkasser, telefoner og sikrede systemer
- Indledende briefing af fremmødte stabsmedlemmer m.fl.
- Indhentning af situationsrapporter fra decentrale enheder
- Informationsudveksling med forbindelsesrepræsentanter i tværgående stabe
- Informationsudveksling med bilaterale partnere
- Opstilling, opdatering og formidling af et samlet situationsbillede
- Brug af geodata til at opstille visuelle grafiske situationsbilleder
- Referater fra stabsmøder ift. dagsorden, drøftelser og truffede beslutninger
- Distribution af situationsbilleder og stabsmødereferater til alle relevante parter
- Logføring af vigtig ind- og udgående information samt beslutninger
- Journalisering af ind- og udgående dokumenter og anden kommunikation
- Fortløbende aktionsliste over besluttede tiltag og deres status
- Håndtering af klassificerede/følsomme informationer

Kerneopgave 4: Koordinering af handlinger og ressourcer

- Overblik over egne iværksatte, planlagte og udførte handlinger
- Overblik over egne tilgængelige og indsatte ressourcer
- Flytning af medarbejdere og ressourcer mellem enheder
- Overblik over andre aktørers handlinger og ressourceallokeringer
- Håndtering af anmodninger om assistance fra/til eksterne aktører
- Koordinering med samarbejdspartnerne
- Koordinering i tværgående krisestyringsfora, herunder NOST, LBS og egen stab
- Brug af situationsbilleder som led i koordineringen
- Brug af beredskabsplaner, delplaner, instrukser, bilaterale samarbejdsaftaler
- Brug af internationale konventioner og efterretningsmæssige trusselsvurderinger
- Beslutningsmandat, uddelegering, bemyndigelse ift. ekstraordinære bevillinger
- Overblik over strategiske politisk-administrative prioriteringer
- Drøftelser om potentiel udvikling med henblik på at være på forkant

Kerneopgave 5: Krisekommunikation

- Direkte varsling af berørte/truede borgere
- Fastlæggelse af kommunikationsstrategi i forhold til offentligheden
- Besvarelse af henvendelser fra journalister, borgere m.fl.
- Udsendelse af pressemeddelelser og interviews til radio/tv/elektroniske nyheder
- Brug af sociale medier til krisekommunikation
- Opdatering af website med information om hændelsen og indsatsen
- Kommunikation på andre sprog til udenlandske medier, turister m.fl.
- Koordinering/samordning af centrale budskaber med andre myndigheder m.fl.
- Generel orientering og anvisninger til medarbejdere og evt. til pårørende

Kerneopgave 6: Fortsat drift og genopretning

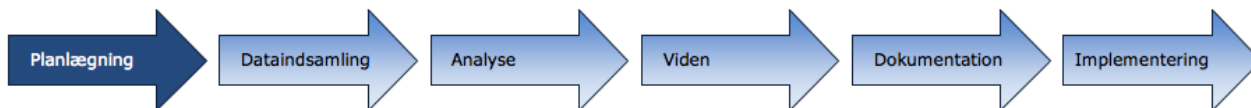
- Fokus på genopretning allerede i de indledende stadier af krisestyringen.
- Identifikation af samfundsvigtige funktioner og støttende kritisk infrastruktur
- Vurdering af funktioners og infrastrukturens kritikalitet og sårbarhed.
- Prioritering af genetablering af samfundsvigtige funktioner og kritisk infrastruktur
- Fokus på særlige opmærksomhedspunkter – fx miljøsanering eller værdiredning
- Fokus på at beslutninger og tiltag i indsatsfase ikke forlænger genopretningen
- Tilgængelighed og anvendelighed af kontinuitetsløsninger

Operativ/udførende indsats

- Modtagelse af alarm
- Afgang
- Fremkørsel
- Ankomst og opmarch
- Befalingsmodtagelse
- Situationsbedømmelse
- Førsteindsats
- Rekognoscering
- Endelig indsats
- Faglig tjeneste
- Retablering af operativ indsatskapacitet
- Holdledernes og det menige mandskabs kompetenceniveau
- Materiel, mundering og personlig udrustning
- Kvaliteten af tekniske løsninger, betjening af materiel og sikkerhed
- Samarbejdet i/med indsatsledelsen samt koordineringen på kommandostedet

#3 Tjekliste til analytisk evalueringsproces ☆☆

Værktøjet kan benyttes som guide for afklaringer og beslutninger både forud for og undervejs i analytiske evalueringsprocesser



1. Indledende overvejelser	
Opgavestiller	Hvem har bestilt evalueringen? Er det tydeligt, hvem der refereres til?
Målgruppe	Hvem udspringer ønsket om evalueringen fra? Og af hvilke årsager? Hvilke slutbrugere skal anvende resultaterne i praksis? Er der andre interessenter?
Genstand	Hvad skal undersøges? Egen organisations og/eller andre aktørers opgavevaretagelse? Hele eller blot dele af et hændelses- og indsatsforløb eller beredskabsøvelse?
Videnbehov	Hvad ved vi allerede om det, der skal undersøges? Hvad ved vi ikke?

2. Planlægning	
Format	Hvilken evalueringsform og afrapporteringsform ønskes og/eller er mest egnet?
Tidshorisont	Hvor lang tid er der til rådighed for dataindsamling, analyse og formidling af resultaterne?
Organisering	Hvem koordinerer og udfører evalueringen? Hvem skal involveres, fx mht. tilvejebringelse af data og kvalitetstjek? Hvilken rollefordeling er der på opgaven? (fx observatører, interviewere, skribenter mv.)
Opgavebeskrivelse	Er en kort mundtlig/skriftlig ordre om igangsætning tilstrækkelig, eller skal der udarbejdes et egentligt kommissorium? Skal der udarbejdes en aktivitets- og tidsplan for evalueringen?

3. Design	
Formål og mål	Hvad er evalueringens overordnede formål? Hvori består det forventede udbytte? Hvilken effekt vil man gerne opnå med evalueringen? Er der formuleret lærings- og udviklingsorienterede mål?
Fokusområder	Hvilke tematiske fokusområder har evalueringen? Hvilken afgrænsning er der foretaget?
Aktionsplan	Skal evalueringen udmøntes i en aktionsplan med konkrete anbefalinger?
Vurderingsgrundlag	Er der udpeget kriterier eller standarder for god beredskabsfaglig praksis? Skal læringspunkterne fra evalueringen holdes op mod sådanne kriterier? Hvis ikke der foreligger kriterier, hvad skal vurderingerne så holdes op mod?
Datagrundlag	Hvilke kilder skal evalueringen bygge på? Hvem er de væsentligste informanter? Hvorledes er forholdet mellem ønskede data og tilgængelige ressourcer? Hvorledes tilvejebringes data? <ul style="list-style-type: none"> • Ved gennemgang af registreringer, fx tekst, tal, lyd- og billedmateriale? • Via systematiske observationer? • Via spørgeskemaundersøgelser? • Via interviews (individuelle eller i grupper)? • Via erfaringsopsamlingsmøde, fx en workshop • Via selvevaluering?
Hypoteser, spørgsmål og indikatorer	Er der formuleret hypoteser eller antagelser vedrørende indsatsens eller øvelsens forløb? Skal hypoteserne søges bevist eller modbevist? Er der formuleret evalueringsspørgsmål?
Spørgeteknik	Er der en ensartet systematik i de spørgsmål, som anvendes i spørgeskemaer mv.? Sikrer spørgsmålene sammenlignelighed mellem svar? Rummer spørgsmålene værdiladede spørgsmål?
Fortrolighed	Er der behov/krav mht. klassificerede eller på anden vis følsomme data?
Anonymitet	Kan enkeltpersoner loves anonymitet?

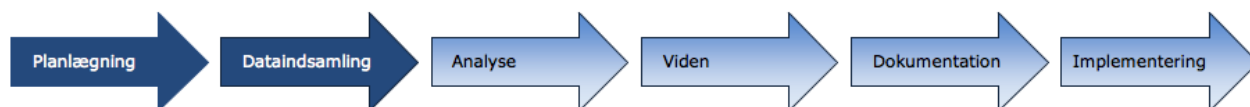
4. Udførelse	
Indhentning	Er der tilvejebragt data via de i planlægningsfasen valgte teknikker og metoder?
Bearbejdning	Er datagrundlaget sorteret ift. de udvalgte fokusområder? Er data analyseret og fortolket? Er der foretaget vurderinger? Er der formuleret mulige konklusioner, forslag og anbefalinger.
Skrivning	Er der skrevet et "råt" første udkast? Er der foretaget efterfølgende redigering? Er kvaliteten i indhold, vinkling, omfang og læsevenlighed tilstrækkelig?
Validering	Er opgavestillerens bemærkninger indhentet? Er opgavestillerens kommentarer indarbejdet i første afrapportering?
Høringsfase	Er der behov for/ønske eller krav om at foretage en høring? Er der udarbejdet en høringsliste? Er udkastet sendt i høring.
Afsluttende redigering	Er indkomne høringssvar behandlet? Er der skrevet et begrundet høringsnotat? Er høringbemærkninger indarbejdet i den endelige rapport?

5. Formidling	
Afrapportering	Er offentliggørelse og udsendelse af rapporten forberedt? Er der udarbejdet en nyhed til organisationens intranet? Er direktionen, kommunikationsafdelingen og eventuelle overliggende myndigheder orienteret i god tid om udgivelsesstrategi? Er der udarbejdet en pressemeddelelse? Er der udpeget en talsmand? Er der udarbejdet et svarberedskab?
Oplysning	Bør resultaterne formidles i andre sammenhænge? Kan/skal resultaterne fx indarbejdes i uddannelsesplaner, i indlæg på seminarer, i konferencer eller artikler i fagblade?

6. Implementering	
Forankring af anbefalinger	Er der udarbejdet en aktionsplan? Hvem har ansvaret for implementering af anbefalingerne?
Afklaring af udfordringer	Er der barrierer forbundet med implementeringen? Hindrer fx budgetmæssige begrænsninger implementeringen?

#4 Fast-track procedure for intern evaluering ☆

Værktøjet kan benyttes til hurtigt at gennemføre interne evalueringsprocesser.



Fast-track procedure

1. Afklar hvem der udfører evalueringen.
2. Afklar hvem der refereres til.
3. Afklar hvor lang tid, der er til rådighed.
4. Beslut hvilke dele af indsatsen, der skal udgøre fokusområder.
5. Afgræns fokusområder, fx ud fra krisestyringens kerneopgaver.
6. Identificer de personer, som var direkte involveret i indsatsen og send dem en mail med udgangspunkt i skabelon herunder.

Mailskabelon

Emne: Skriftlig debriefing som opstart på intern evaluering

Vi iværksætter en intern evaluering af [*indsæt betegnelse for indsatsen*] den [*indsæt dato*].

Evalueringen skal dokumentere forløbet og afdække læringspunkter vedrørende:

- [*Indsæt fokusområder*]

Som første led i dataindsamlingen – og mens oplevelserne er friske i erindringen – vil vi bede alle jer, som var direkte involveret i indsatsen, fx i krisestaben eller i støttefunktioner, udfylde en skriftlig debriefing efter denne skabelon.

Tre forhold, som fungerede godt og derfor bør videreføres/udbygges/udbredes.

- 1.
- 2.
- 3.

Tre forhold, som kunne have fungeret bedre og derfor bør justeres/ændres/udvikles.

- 1.
- 2.
- 3.

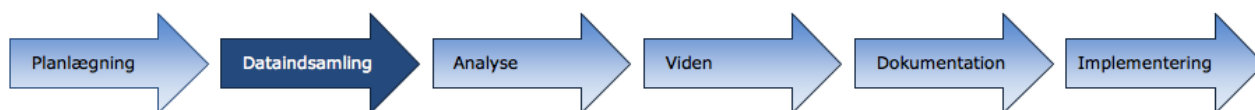
Tre mulige tiltag med henblik på at fastholde styrker eller udbedre sårbarheder.

- 1.
- 2.
- 3.

I bedes fremsende jeres svar hurtigst muligt og senest den [*tidsfrist*] til [*mail-adresse*]. De ni punkter er tænkt som et minimum mht. førstehåndsindtryk. Dette skal ikke afholde nogen fra at levere flere input eller mere udførlige beskrivelser. I kan senere evt. blive kontaktet for at uddybe og supplere jeres svar. Hvis I mener, at nogen er glemt blandt adressaterne, må I meget gerne videresende denne anmodning om bidrag. Spørgsmål vedrørende den evalueringen kan rettes til:

#5 Struktur for mundtlig erfaringsopsamling ☆

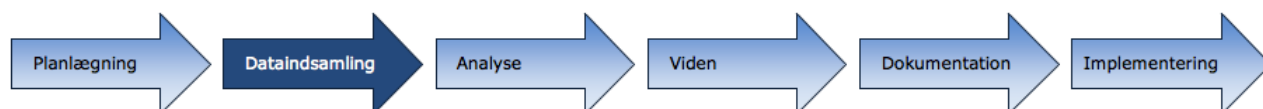
Værktøjet kan benyttes til afdækning og drøftelse af de involverede aktørers førstehåndssindtryk umiddelbart efter håndteringen af en hændelse eller øvelse.



Trin	Aktivitet
Trin 1 Lederens opsummering af indsatsen eller øvelsen	Lederen af processen beskriver: <ul style="list-style-type: none"> • Opgaven som givet af indsatledelsen/rekvirenten. • Hvordan lederen delte opgaven op og hvorfor. • En hurtig kronologisk gennemgang af indsatsen ved større/længerevarende indsatser. • Evt. usædvanlige forhold, hensyn, risikomomenter eller lign. • Feedback samt ris/ros til mandskabet.
Trin 2 Mandskabets betragtninger	Mandskabet formidler <ul style="list-style-type: none"> • Hvad de synes gik særligt godt. • Hvad de synes kunne være gået bedre. • Evt. forbedringsforslag til lignende situationer i fremtiden.
Trin 3 Lederens afsluttende bemærkninger	Lederen opridser på baggrund trin 1 og trin 2 læringspunkter: <ul style="list-style-type: none"> • til at forbedre indsatsen • som lederen vil tage til efterretning • som lederen vil formidle videre • der giver anledning til hastende opfølgningstiltag. <p>Et vigtigt fokus herefter er hvordan læringspunkterne skal nyttiggøres.</p>

#6 Vurderingsskema for ledere efter operativ indsats ☆

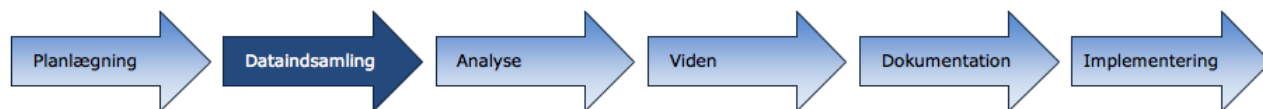
Værktøjet kan benyttes til at indhente vurderinger og anbefalinger fra personer, som har fungeret som ledere under en operativ indsats.



Vurderingsskema	
Assistancen og eventuelle særtræk kort beskrevet:	
De mest væsentlige succeskriterier for en effektiv indsats og deres opfyldelsesgrad var efter egen vurdering:	Succeskriterium 1: _____ Opfyldelsesgrad i pct.: ____ Succeskriterium 3: _____ Opfyldelsesgrad i pct.: ____ Succeskriterium 3: _____ Opfyldelsesgrad i pct.: ____
Bemærkninger om forhold, som fungerede særligt godt, eller kunne have fungeret bedre vedrørende:	<input type="checkbox"/> Alarmmodtagelse <input type="checkbox"/> Afgang <input type="checkbox"/> Fremkørsel <input type="checkbox"/> Ankomst og opmarch <input type="checkbox"/> Befalingsmodtagelse <input type="checkbox"/> Situationsbedømmelse <input type="checkbox"/> Førsteindsats <input type="checkbox"/> Rekognoscering <input type="checkbox"/> Endelig indsats <input type="checkbox"/> Faglig tjeneste/logistik <input type="checkbox"/> Retablering på skadested/ ved hjemkomst Andre forhold vedrørende fx: <input type="checkbox"/> Mandskabets kompetenceniveau <input type="checkbox"/> Materiel, mundering og personlig udrustning <input type="checkbox"/> Tekniske løsninger og sikkerhed <input type="checkbox"/> Samarbejde med indsatslederen <input type="checkbox"/> Koordinering på indsatsledelsens samlingssted
Forslag til tiltag med mhp. at fastholde styrker og udbedre sårbarheder	
Dokumentation	Fx foto, video, lydoptagelse, skriftlig erfaringsopsamling af personel mv.

#7 Skabelon for skriftlig erfaringsopsamling i grupper ☆

Værktøjet kan benyttes til at fastholde oplevelser, observationer og læring på skrift efter indsatser og øvelser; dels fra personalet, som har været involveret i den overordnede interne eller tværgående krisestyring, dels fra personalet, som har været operativt indsat.



Forberedelse

Vælg passende sted og varighed for erfaringsopsamlingen (ca. én time).

Vælg en person, der skal fungere som facilitator (ordstyrer).

Vælg en referent (bør ikke være samme person).

Struktur

Tid	Aktivitet	Aktør
5 min.	1. Introduktion Erfaringsopsamlings struktur, format og regler	Facilitator
5 min.	2. Tilbageblik Kort opsummering af indsatsens eller øvelsens forløb	Facilitator
5 min.	3. Individuel refleksion - Hvad fungerede i særlig grad godt og hvorfor? - Hver person skriver tre observationer.	Deltagerne enkeltvis
5 min.	4. Individuel refleksion - Hvad fungerede ikke så godt og hvorfor ikke? - Hver person skriver tre observationer.	Deltagerne enkeltvis
5 min.	5. Individuel refleksion - Hvad kan gøres for at fastholde de styrker eller udbedre de sårbarheder, der blev identificeret under pkt. 3 og 4? - Hver person skriver tre observationer.	Deltagerne enkeltvis
25 min.	6. Fælles udvælgelse af de tre vigtigste fund - Observationer under pkt. 3-5 fremlægges i plenum - I fællesskab udvælges de ni vigtigste observationer	Plenum
5 min.	7. Eventuelle bemærkninger - fx til rent øvelsestekniske aspekter	Plenum
5 min.	8. Afslutning. - Opsummering af erfaringsopsamlingens resultater - Tak for deltagelse - Eventuel feedback på debriefing-teknikken	Facilitator

Format

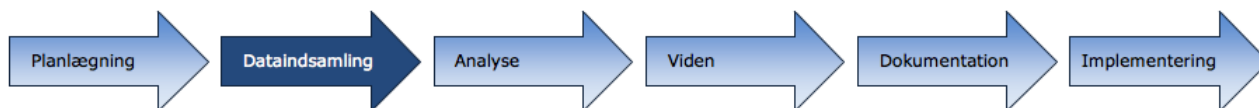
Erfaringsopsamlingen gennemføres som en struktureret refleksionsproces, hvor der lægges op til en åben, ærlig og ligefrem diskussion. Der skal være plads til uenigheder, men undgå gentagelser. Under pkt. 6 udfylder referenten det fælles afrapporteringsskema i nedenstående skabelon. Under individuel refleksion (pkt. 3-5) kan deltagere benytte samme skabelon eller fx *Post-It* notes.

Afrapporteringsskema

Organisation/enhed: Deltagere:		Sted og dato: Referent/Facilitator:
<i>Styrker</i>	Tre forhold, som fungerede godt, og som der bør gøres en aktiv indsats for at videreføre/udbygge/udbrede.	1. _____ 2. _____ 3. _____
<i>Sårbarheder</i>	Tre forhold, som kunne have fungeret bedre, og som der bør gøres en aktiv indsats for at ændre/udvikle.	1. _____ 2. _____ 3. _____
<i>Tiltag</i>	Tre eksempler på mulige tiltag med henblik på at fastholde styrker og udbedre sårbarheder.	1. _____ 2. _____ 3. _____

#8 Struktur for erfaringsopsamlingsmøde ☆

Værktøjet kan benyttes under erfaringsopsamlingsmøder med det formål at tilvejebringe data til en igangværende evaluering eller følge op på en afsluttet evalueringsrapport ved at identificere mulige anbefalinger. Et erfaringsopsamlingsmøde kan dog også afholdes uden at være et delelement i et større analysearbejde, og hvor resultatet blot er et mødereferat/evalueringssnotat.



Struktur for erfaringsopsamlingsmøde

Mål og metode	<ul style="list-style-type: none"> • Målet er at levere en liste med forslag til anbefalinger, som søges implementeret i praksis på baggrund af erfaringerne fra en øvelse eller indsats. • Mødet tager primært form af en struktureret refleksionsproces, dels i grupper, dels i plenum, og alle forslag velkomne! • Efter mødet sorteres og udvælges forslag til brug i rapportudkastet.
Agenda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Velkomst og introduktion til mødets mål og metode. 2. Kort gennemgang vedrørende det kommende produkt, fx en evalueringsrapport, opfølgingsrapport eller aktionsplan for implementering af anbefalinger. 3. Gruppeopdeling (fx tematisk, tværgående eller sektorvis) 4. Vejledning til arbejdet i grupper og plenum. 5. Gruppearbejde 1: Udarbejdelse af "bruttoliste". 6. Præsentation og fælles bearbejdning af gruppernes bruttolister i plenum 7. Gruppearbejde 2: Bearbejdning af resultater til en "nettoliste". 8. Præsentation og fælles bearbejdning af gruppernes nettolister i plenum.
Råd til arbejdet i grupper og i plenum	<ul style="list-style-type: none"> • Vælg en person, som skal fungere som ordstyrer og passe på tiden i hver gruppe. • Vælg en referent til at fastholde alle forslag på skrift i hver gruppe. • Vælg om ordstyreren eller referenten skal fremlægge gruppens resultater i plenum. • Husk deltagerne på, at de kan fremsende nye eller korrigerede forslag efter mødet.

#9 Model 'Observation/Analyse/Vurdering/Anbefaling'

☆☆☆

Værktøjet kan benyttes til at strukturere mundtlig eller skriftlig feedback på individers og grupperes præstationer og resultater under øvelse og indsats. Værktøjet kan fx benyttes af instruktører, undervisere eller evaluører. Værktøjet kan også benyttes til at strukturere evalueringsrapporter.



Trin	Hjælpetekst
<p>Observation</p> <p>Korte faktuelle erklæringer, som beskriver, hvad der skete eller ikke skete under den pågældende indsats eller øvelse.</p> <p>Erklæringerne opdeles i separate og tematisk afgrænsede observationer.</p>	<p>Undgå at nævne for mange observationer.</p> <p>Undgå udsagn, som er bedre egnet under analyse eller vurdering.</p> <p>Start fx med sætningen: »Vi så/hørte at...«</p>
<p>Analyse</p> <p>Analysen skal kvalificere observationerne og besvare spørgsmål af typen hvem, hvad, hvor, hvornår, hvorfor og hvordan.</p> <p>Analysen kan fx indeholde diskussion og forklaring af, om observerede handlinger var forventede, de relevante omstændigheder og de mulige årsager til et observeret resultat af handlingerne.</p>	<p>Undgå at gentage observationer.</p> <p>Vær så kortfattet som muligt, men sørg for at inkludere alle væsentlige oplysninger, som vil kunne understøtte de efterfølgende vurderinger.</p> <p>Start fx med: »X resulterede i...« eller »Y skyldes sandsynligvis at...«</p>
<p>Vurdering</p> <p>En oversigt med de vigtigste læringspunkter, der logisk kan udledes af de forudgående observationer og analysen.</p> <p>Fokus bør både være på, hvad der fungerede godt og mindre godt, og som derfor enten bør fastholdes eller ændres.</p>	<p>Sørg for, at vurderingerne alene relaterer sig til oplysninger, som fremgik under observation og analyse, og at de holdes op mod evalueringskriterier.</p> <p>En almindelig fejl er allerede her at komme med anbefalinger i stedet for at holde sig til vurdering.</p> <p>Start fx med »Vi kan konkludere, at...«</p>

<p>Anbefaling</p> <p>Indstillinger, der identificerer mulige løsninger.</p> <p>Anbefalingerne skal kunne udledes direkte af observationerne, analysen og vurderingerne.</p> <p>Anbefalingerne bør være så præcise, aktørorienterede og handlingsanvisende som muligt for at øge udbyttet ved senere implementering og forankring i praksis.</p>	<p>Undgå at introducere helt nye oplysninger. Undgå at gentage eller omformulere tidligere oplysninger.</p> <p>Start fx med »Vi vil anbefale at...«</p>
--	---

#10 Kollegial evaluering ☆☆

Værktøjet kan benyttes til at give konstruktiv feedback kolleger imellem på præstationer og resultater under øvelse eller indsats.

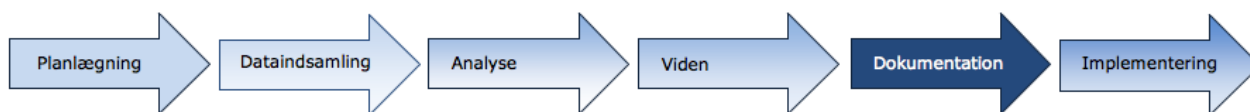


Kollegial evalueringsteknik	
Karakteristika	<ul style="list-style-type: none"> • Kan gennemføres af én eller flere kolleger, gerne med en tilsvarende professionel baggrund og erfaring som aktørerne. • Gennemføres i realtid ved direkte observation af aktørernes opgavehåndtering under en øvelse eller indsats. • Har alene til hensigt at skabe læring – ikke at »dømme«. • Er altid frivillig og kan være fortrolig. • Resultatet i form af en rapport, PowerPoint-præsentation eller lignende er aktørernes ejendom, og de vælger selv, om resultatet må deles med andre.
Eksempel	<p>Hvis en chef eller nøglemedarbejder ønsker kollegial evaluering af og feedback på sit virke som leder af en krisestab eller forbindelsesrepræsentant under en øvelse, kan det være en fordel at det gennemføres af kolleger, som selv har haft samme funktion under tidligere øvelser/indsatser.</p>
Trin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Forberedelse: Aftale indgås med aktøren eller aktørerne 2. Tematiske fokusområder og praktiske spørgsmål afklares 3. Observationer foretages i realtid under øvelse eller indsats 4. Observationerne inddeles tematisk, fortolkes og udvælges til videre analyse. 5. Rapportudkast udarbejdes og præsenteres for aktørerne, som får mulighed for at korrigere evt. fejl og supplere med egne tilkendegivelser, hvorefter den endelige rapport færdiggøres <p><i>Eller</i></p> <p>Kollega fremlægger mundtligt udvalgte observationer, analyse, vurderinger og anbefalinger (jf. værktøj #9). Aktørerne får mulighed for at kommentere på indholdet undervejs eller efter præsentationen. Hvis der er udarbejdet en PowerPoint-præsentation eller lign., sendes den til aktørerne, evt. med relevante rettelser, kort efter mødets afslutning.</p>

	<p>6. Aktørerne beslutter, om andre skal delagtiggøres i resultaterne, og i så fald om det skal ske i eksisterende eller bearbejdet og evt. anonymiseret form.</p>
<p>Alternative anvendelsesmuligheder</p>	<p>Kollegial evaluering kan bruges under øvelser, hvor det ønskes, at øvelsestagerne skal modtage sparring og kollegiale råd under selve øvelsen.</p> <p>Frem for at forholde sig som rent neutrale observatører vil øvelsesdommere, kontrolstabsofficerer eller lignende i sådanne situationer have mandat til at anvende deres personlige erfaringsgrundlag og dømmekraft til at kommentere på øvelsestagerens drøftelser, beslutninger og handlinger – fx ved at henlede opmærksomheden på muligheder, som kan påvirke øvelsesforløbet i en ønskelig retning.</p> <p>Kollegial evaluering kan også foretages som delmængde af datagrundlaget i en mere omfattende evaluering, hvor udvalgte læringspunkter inkluderes i en evalueringsrapport i en bearbejdet, og evt. anonymiseret, form.</p>

#11 Struktur for evalueringsrapporter ☆☆

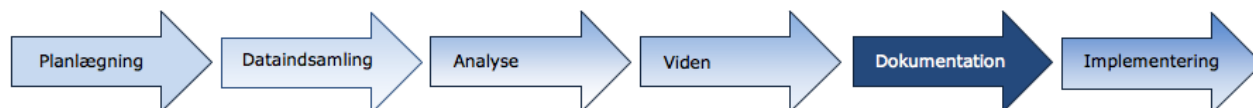
Værktøjet kan benyttes som disposition for evalueringsrapporter og redegørelser.



Afsnit	Instruktion
Forside	Vælg sigende titel og godt forsidebillede. Brug organisationens egen design- og layoutskabelon.
Kolofon	Organisationens navn, adresse, tlf., mail, website, dato og, hvis rapporten skal offentliggøres, ISBN.
Indholdsfortegnelse	Anvend typografier for overskrifter, så indholdsfortegnelsen kan opdateres automatisk.
Indledning	Kort og præcis tekst, som inspirerer til videre læsning.
Om evalueringen	Kort opsummering af evalueringens formål, mål, fokusområder, spørgsmål og evt. afgrænsninger. Oplister alle eller de vigtigste kilder i datagrundlaget. Angiv opgavestiller, opgaveudfører, tidsrum herfor, høring mv.
Overordnet hændelsesbeskrivelse, eller overordnet øvelsesbeskrivelse	Kort opsummering af hændelsen, herunder type/karakter, årsager, evt. varsling, geografisk og tidsmæssig placering, varighed og udbredelse og konsekvenser mv. Kort opsummering af øvelsestype, sted, start- og sluttidspunkt, formål og mål, arrangør, deltagere i planlægning (øvelsesledelse) og afvikling (øvelsestager) samt evt. tidslinje over forløbet.
Titel på fokusområde 1, 2, 3 etc.	Brødtekst med <u>observationer</u> , <u>analyse/diskussion</u> og <u>vurderinger/konklusioner</u> skrevet i sammenhæng for at underbygge efterfølgende <u>læringspunkter/anbefalinger</u> . De understregede ord kan bruges som overskrifter i afsnittet eller blot som en underliggende struktur for at undgå gentagelser i teksten.
Konklusion	Overordnet konklusion. Undgå gentagelse af samtlige konklusioner og læringspunkter/anbefalinger fra teksten i tidligere afsnit.
Perspektivering	Kan fx indeholde bemærkninger om rent øvelsetekniske og/eller evalueringstekniske læringspunkter eller en introduktion til en afsluttende actionsliste.
Aktionsliste	Fx et skema (to kolonner og flere rækker) til at gengive anbefalinger og tovholdere. Hvis en sådan actionsliste (handleplan) ikke integreres i selve rapporten, bør den udarbejdes senere som led i opfølgningen.

#12 Opponent-seminar ☆☆

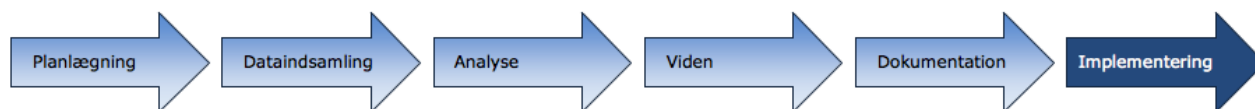
Værktøjet kan benyttes til at styrke kvaliteten af evalueringsrapporten, når den er tæt på færdiggørelse



Tidspunkt	Aktivitet
Før mødet	<ul style="list-style-type: none"> • Arranger først mødet, når et rapportudkast er tæt på færdigt • Udpeg én eller to opponenter, som skal afgive konstruktiv kritik til skribenterne • Opponentterne skal før mødet have læst det foreliggende udkast • Opponentterne skal før mødet beslutte en struktur for, hvordan deres feedback vil blive præsenteret. • Del udkastet med chef/opgavestiller og øvrige personer, som vil være til stede på mødet. • Chef/opgavestiller og øvrige skal før mødet have læst udkastet.
På mødet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Skribenterne præsenterer kort deres egne tanker om udkastet 2. Opponentterne afgiver deres bemærkninger til udkastet. 3. Chef/opgavestiller giver feedback og om nødvendigt også instruktioner til færdiggørelsen af udkastet. 4. Øvrige tilstedeværende bidrager efter tur med ideer og forslag. 5. Afklarende spørgsmål fra skribenterne.
Regler	<ul style="list-style-type: none"> • Positive aspekter ved udkastet bemærkes altid først efterfulgt af forslag til mulige forbedringer • Hvis der er to opponenter, skal de dele opponentrollen imellem sig for ikke at gentage pointer. • Emner i opponenternes feedback behøver ikke nødvendigvis at følge samme rækkefølge som udkastets afsnit. • Skribenterne må besvare spørgsmål, men skal primært lytte og tage noter, så tiden ikke bruges til diskussion af detaljer. • Skribenterne skal bevare et åbent sind og undgå at agere defensivt • Skribenterne skal loyalt nedskrive alle forslag – ikke blot de forslag, som de umiddelbart er enige i. • Alle skal anvende et positivt sprog, udvise god lytteteknik, så afbrydelser undgås, og stille konstruktive spørgsmål til skribenterne. • Ærlighed og tydelighed er dog også vigtigt, så uenigheder om indholdet af udkastet bør eksplicit adresseres. • Man skal undgå gentagelse af argumenter, som andre tidligere har fremsat af hensyn til den afsatte tid.

#13 Opfølgningsskema ☆

Værktøjet kan benyttes til opfølgning og implementering på læringspunkter.



Anbefaling/aktivitet	Tovholder	Tidsfrist	Bemærkninger	Status

Skemaet kan anvendes af den person eller enhed i organisationen, som har det overordnede ansvar for at sikre opfølgning på og implementering af læringspunkter fra de forskellige gennemførte evalueringer.

Skemaet kan desuden anvendes i organisationens eventuelle centrale og decentrale enheder, som løbende skal følge op på anbefalinger og aktiviteter i tilknyttede aktionsplaner.

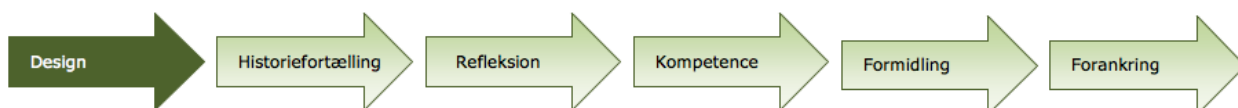
3. Refleksive evalueringværktøjer

På de følgende sider præsenteres 13 refleksive evalueringværktøjer, som hver især angår ét eller flere af de seks trin i den refleksive evalueringsproces.

Værktøjerne præsenteres således, at de, der angår processens første trin, præsenteres først.

#14 Design af reflektiv evalueringsproces ★★★

Værktøjet kan benyttes som i forbindelse med afklaringer og beslutninger både forud for og undervejs i en reflektiv evalueringsproces. Værktøjet kan anvendes som styringsværktøj i forbindelse med design af en reflektiv evalueringsproces. Værktøjet har fokus på afdækning og involvering af alle relevante interessenter allerede i designprocessen med det formål at skabe medejerskab i processen.



Design af reflektive evalueringsprocesser	
Formål	Værktøjet tilbyder en ramme for design af evalueringsprocesser, der kan styrke deltagernes arbejde med og samarbejde omkring indsatsen, samt skabe læring og udvikling. Designovervejelserne bidrager til, at der allerede i refleksions- og læreprocessen tages højde for den efterfølgende anvendelse af det lærte. Tjeklisten skal medvirke til, at der foretages de nødvendige overvejelser, som er en forudsætning for vellykket planlægning og gennemførelse af en udviklings- og læringsorienteret evalueringsproces.
Anvendelse	<p>Tjeklisten indeholder grundlæggende spørgsmål og opmærksomhedspunkter, som med fordel kan overvejes. Spørgsmålene knytter sig til følgende områder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formål og succeskriterier • Deltagere og interessenter • Proces og metode • Rammer for processen • Læring • Facilitering • Dokumentation og formidling <p>Tjeklisten kan anvendes som en dagsorden for drøftelser mellem opdragsgiver og facilitator om formål, indhold, proces og metode m.m. Tjeklisten kan anvendes alene eller i kombination med andre tjeklister og værktøjer, fx interviewguides.</p>

Fremgangsmåde	Tjeklistens spørgsmål knytter sig hovedsageligt til overvejelserne i designfasen, hvor retning, proces og metode fastlægges. Det egentlige design af evalueringsprocessen udformes ved at bevæge sig rundt i spørgsmålene og løbende tilføje nyt til designet og justere de berørte dele.
Udbytte	Tjeklisten understøtter i sin helhed alle dele af overvejelser- og beslutningsprocessen, herunder de nødvendige afklaringer forud for fastlæggelse af det endelige evalueringsdesign.
Opmærksomhedspunkter	<p>Tjeklisten kan ikke stå alene eller anvendes som en egentlig vejledning, men må efter behov suppleres med tjeklister og vejledninger.</p> <p>Spørgsmål og opmærksomhedspunkter på tjeklisten er ikke lige relevante for alle evalueringsprocesser. Der lægges i stedet op til en situationsbestemt anvendelse.</p> <p>Tjeklisten giver ikke entydige og udtømmende svar på, hvordan en evaluering skal designes, men den kan tjene til de nødvendige refleksioner og afklaringer.</p>

1: Formål og succeskriterier

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Baggrund | Hvorfor gennemføre en udviklings- og læringsorienteret evalueringsproces? |
| <input type="checkbox"/> Formål | Hvad er formålet/meningen/den bærende idé med processen? |
| <input type="checkbox"/> Succeskriterier | Hvilke succeskriterier er der for proces og resultater? |
| <input type="checkbox"/> Udbytte af processen | Hvad skal vi stå tilbage med, når processen er gennemført? |
| <input type="checkbox"/> Anvendelse | Hvad skal resultatet af evalueringen anvendes til? |

2. Deltagere og interessenter

- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Læring | Hvem skal lære noget af processen? |
| <input type="checkbox"/> Bidragydere | Hvem kan bidrage med hvad i processen? |
| <input type="checkbox"/> Berørt af | Hvem bliver berørt af resultatet? |
| <input type="checkbox"/> Involvering | Hvem skal involveres i processen? |

3. Proces og metode

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Før-viden | Hvad er vigtigt at vide inden gennemførelsen af procesforløbet? |
| <input type="checkbox"/> Forberedelse | Hvad skal deltagerne forberede på forhånd? (fx eksempler og spørgsmål) |
| <input type="checkbox"/> Læringsklima | Hvordan får vi skabt et trygt og tillidsfuldt "rum" for læring? |
| <input type="checkbox"/> Variation | Hvordan får vi skabt et varieret procesforløb? |
| <input type="checkbox"/> Involvering/aktivering | Hvordan får vi involveret og aktiveret deltagerne? |
| <input type="checkbox"/> Åben dialog | Hvordan får vi skabt åbne dialogiske processer? |
| <input type="checkbox"/> Refleksion | Hvordan får vi skabt refleksioner på et både individuelt og kollektivt plan? |
| <input type="checkbox"/> Passende forstyrrelser | Hvordan kan der skabes hensigtsmæssige forstyrrelser, der giver læring? |
| <input type="checkbox"/> Tidsanvendelse | Hvordan får vi brugt tiden bedst muligt? |
| <input type="checkbox"/> Læringstransfer | Hvordan kan vi i processen bane vej for senere at forankre det lærte i praksis? |
| <input type="checkbox"/> Proces og metode | Hvilke processer og metoder vil hjælpe os til at opnå de ønskede resultater? |

4. Rammer for processen

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Metode | Hvilke evalueringsmetoder vil/vil ikke matche kultur og traditioner? |
| <input type="checkbox"/> Fremme eller hæmme | Hvad kan besværliggøre eller fremme gennemførelsen af processen? |
| <input type="checkbox"/> Ressourcer | Hvilke organisatoriske ressourcer kan vi aktivere processen? |
| <input type="checkbox"/> Fysiske rammer | Hvordan skaber vi gode fysiske rammer for processen? |
| <input type="checkbox"/> Virkemidler/værktøjer | Hvilke virkemidler/værktøjer kan vi understøtte procesforløbet med? |
| <input type="checkbox"/> Materialer | Hvilke materialer skal vi klargøre inden processen? |

5: Læring

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Læringskulturen | Hvad karakteriserer organisationens kultur ift. læring og udvikling af/i praksis? |
| <input type="checkbox"/> Transferudfordringer | Hvilke barrierer kan der være for at omsætte læring fra evalueringer til praksis? |
| <input type="checkbox"/> Fremmede forhold | Hvad kan fremme den organisatoriske forankring og nyttiggørelse? |
| <input type="checkbox"/> Nyttiggørelse | Hvordan skal læringspunkterne nyttiggøres i en forbedret/udviklet praksis? |
| <input type="checkbox"/> Støtte aktørerne | Hvordan kan vi støtte aktørerne i at arbejde med transferudfordringer? |
| <input type="checkbox"/> Forankring | Hvordan kan vi understøtte den organisatoriske forankring af læringspunkterne? |
| <input type="checkbox"/> Ansvar | Hvem skal sikre nyttiggørelsen af læringspunkterne efter procesforløbet? |

6. Facilitering

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Kompetencebehov | Hvilke faglige og processuelle kompetencer er der behov for? |
| <input type="checkbox"/> Facilitering | Hvordan kan procesforløbet bedst muligt faciliteres? |
| <input type="checkbox"/> Andre roller | Hvilke roller skal procesfacilitatoren også kunne dække? |
| <input type="checkbox"/> Viden og kompetencer | Hvilken viden og hvilke kompetencer kan der i øvrigt trækkes på? |

7. Dokumentation og formidling

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Dokumentation | Hvordan skal evalueringsprocessen og læringen dokumenteres? |
| <input type="checkbox"/> Dokumentationskrav | Hvilke særlige krav er der til dokumentationen? |
| <input type="checkbox"/> Formidling | Hvordan skal læringen formidles? |
| <input type="checkbox"/> Krav til formidlingen | Hvilke særlige krav er der til formidlingen? |

Baggrund	Beskrivelse af procesdesign
Formål og succeskriterier	Hvad er formålet og hvad ønsker vi at opnå med procesforløbet?
Proces og metode	Hvordan skal processen forløbe og hvilke metoder og værktøjer skal der anvendes?
Dokumentation/formidling	Hvordan skal proces og resultater dokumenteres og formidles?

Tid	Programpunkt/formål	Aktiviteter	Materialer	Ansvarlig
Fra kl. XX til kl. XX	Hvad er emnet og formålet med det?	Hvad skal der ske? Hvordan? Og hvordan faciliteres processen?	Hvilke materialer skal anvendes?	Hvem er ansvarlig?
FØR procesforløbet				
UNDER procesforløbet				
EFTER procesforløbet				

#15 Korte møder ☆☆

Værktøjet kan benyttes til at igangsætte drøftelser og refleksioner efter en øvelse eller indsats.



Anvendelsesmuligheder

Denne evalueringsmetode er velegnet til aktiviteter med et større antal deltagere, men kan også anvendes ved aktiviteter med få deltagere. Metoden er god til at få sat gang i drøftelser og refleksioner af forskellige aspekter af den gennemførte aktivitet, og bidrager på denne måde både til høj deltageraktivitet og til at udfordre deltagernes forskellige perspektiver.

Fremgangsmåde

Der anvendes 14 kort (se næste side). Hvert kort består af to refleksive spørgsmål, som man både selv skal forholde sig til og stille til en anden.

Evalueringen igangsættes ved at kortene omdeles blandt deltagerne. Ét kort til hver deltager. Er der flere end 14 deltagere, så tages der blot kopier. Deltagerne overvejer spørgsmålene og egne mulige svar. Den enkelte deltager (A) finder dernæst en person (B), som han/hun vil stille spørgsmålene.

Der gennemføres nu individuelle interview. Så skiftes der, hvorefter den interviewede også får mulighed for at stille sine spørgsmål. Efter ca. 10 minutter skiftes der samtalepartner. Dette gentages et passende antal gange alt afhængigt af de fastlagte tidsmæssige rammer. Interviewrunden afsluttes, hvorefter deltagerne får 5 minutter til individuelle refleksioner: Hvilke overvejelser satte interviewene i gang?

Deltagerne samles til summemøde i grupper á tre personer. Her udveksler deltagerne de overvejelser, spørgsmål, idéer m.v., som interviewene gav anledning til. Til sidst samles alle deltagerne i plenum, hvor læringspointerne uddrages.

Opmærksomhedspunkter

Evalueringsmetoden kan med sine forskellige spørgsmål sætte gang i mange overvejelser, og hvis der er mulighed for at skifte "partner" flere gange, vil interviewerens både selv skulle forholde sig til mange forskellige aspekter af øvelsen, ligesom interviewerens også vil få mange input fra de andre deltagere om deres opfattelse og perspektiver på øvelsen/indsatsen. Metoden er stort set selvstyrende og kræver kun moderat facilitering.

KORT 1

- Hvad er det mest værdifulde udbytte af øvelsen/indsatsen?
- Hvad fortæller det om vores kompetencer?

KORT 2

- Hvordan kan vi blive bedre til det, vi gjorde under øvelsen/indsatsen
- Hvis vi bliver bedre til det, hvad er vi så i stand til?

KORT 3

- Hvad gjorde vi rigtig godt?
- Hvad skal vi gøre bedre?

KORT 4

- Hvad er det, der er vigtigt, at vi kan?
- Hvorfor er det vigtigt?

KORT 5

- Hvad har øvelsen/indsatsen lært os om os selv?
- Hvad kan vi bruge det til?

KORT 6

- Hvilke ressourcer, talenter, færdigheder m.m. fik vi ikke udnyttet?
- Hvordan bliver vi bedre til det?

KORT 7

- Hvad gav allermest mening for dig?
- Hvad fortæller det om øvelsesaktiviteten/indsatsen og om dig?

KORT 8

- Hvad er det, der er vigtigt ved en sådan øvelse/indsats?
- Hvad gør det til noget vigtigt?

KORT 9

- Hvordan kan vi træne og blive endnu bedre i sådanne indsats-situationer?
- Hvad skal der ellers til udover træning?

KORT 10

- Hvad er du mest optaget af nu efter øvelsen/indsatsen?
- Hvad tænker du, at det har af betydning?

KORT 11

- Hvilke gode råd vil du give resten af teamet efter øvelsen/indsatsen?
- Hvad håber du, at de kan bruge det til?

KORT 12

- Hvilke læringspointer står du nu tilbage med efter øvelsen/indsatsen?
- Hvordan kan de være med til at berige jeres praksis?

KORT 13

- Hvad tænker du om din egen ageren i øvelsen/indsatsen?
- Hvordan vil det påvirke din måde at agere på i fremtidige, tilsvarende situationer?

KORT 14

- Hvilke kompetencer brugte vi i øvelsen/indsatsen?
- Hvilke andre relevante kompetencer fik vi ikke brugt?

#16 Evalueringscafé ★★

Værktøjet kan benyttes til at evaluere en øvelse eller indsats gennem individuel refleksion, dialog og refleksion i grupper.



Anvendelsesmuligheder

Denne evalueringsmetode kan bruges både ved små og ved lidt større øvelser og indsatser. Den er god at anvende i situationer, hvor der både er behov for individuel refleksion, dialog og refleksion i grupper samt høj deltageraktivitet og inddragelse i plenumdrøftelser.

Fremgangsmåde

Der dannes tre caféborde: *Produkt, Proces og Udbytte*.

- Ved 'Produkt' sættes der fokus på den egentlige opgavevaretagelse, herunder slutresultat, effektivitet og kvalitet i opgaveløsningen.
- Ved 'Proces' sættes der fokus på arbejdsmetoder, styring, samarbejde, kommunikation og planlægning.
- Ved 'Udbytte' sættes der fokus på læringspointer, overraskelser, aha-oplevelser osv. både på det individuelle plan og i relation til teamet.

De tre caféborde bemannes hver med én vært. Deltagerne cirkulerer nu mellem bordene med deres oplevelser, vurderinger, overvejelser, forslag og idéer.

Til inspiration kan anvendes følgende refleksionsspørgsmål:

- Hvad har du hæftet dig ved?
- Hvad er værd at fremhæve?
- Hvad betyder det?
- Hvad var mindre godt?
- Hvad kunne have været gjort bedre eller anderledes?
- Hvad ville det have betydet?
- Hvor bringer det os hen?
- Hvilken læring har øvelsesaktiviteten på netop dette område medført?

Opmærksomhedspunkter

Resultaterne kan samles op på forskellige måder. Det kan enten ske som en traditionel plenumdrøftelse med styret debat og fastholdelse af resultaterne på vægtafle eller flipover, eller det kan ske ved at cafeværterne fastholder summen af drøftelserne som stikord på flipover, eventuelt opdelt i de tre kategorier; iagttagelser, vurdering og refleksion samt læring.

#17 Fokus på transfer ☆

Værktøjet kan benyttes til at igangsætte drøftelser og refleksioner efter en øvelse eller indsats med særlig fokus på at overføre det lærte til fremtidig praksis.



Anvendelsesmuligheder

Værktøjet er let at anvende og kræver ingen særlige forberedelse. Det kan bruges ved små og mellemstore øvelser/indsatser med op til 25 deltagere. Metoden kombinerer parvise samtaler med plenumdrøftelser. Tidsforbrug fastsættes fleksibelt.

Fremgangsmåde

Deltagernes sættes sammen parvis for i 15-25 minutter at drøfte indsatsen eller øvelsesaktiviteten på baggrund af fire centrale spørgsmål:

- Hvilke kompetencer har vi anvendt eller fået øvet/trænet?
- Hvilke aspekter af processen har vi særligt hæftet os ved?
- Hvilke (nye) erfaringer har indsatsen/øvelsen bibragt os?
- Hvilke er de væsentligste læringspointer fra denne indsats/øvelse?

Deltagernes sættes nu sammen i grupper á fire deltagere. Her udveksles refleksionerne fra de parvise samtaler og erfaringerne drøftes i et fremadrettet perspektiv. Deltagernes drøftelser tager udgangspunkt i følgende inspirationsspørgsmål:

- I hvilke situationer fra hverdagen/praksis kan vi drage nytte af disse erfaringer?
- Hvordan ville vi have handlet før i disse situationer?
- Hvad vil vi gøre anderledes fremover?
- Hvordan kan vi måle eller på anden måde registrere, at vi er blevet bedre?
- Hvad kan hindre os i at udvikle/forbedre praksis på baggrund af disse erfaringer?
- Hvordan kan vi hensigtsmæssigt håndtere disse hindringer?

I plenum drøftes nu kompetencetilvæksten og idéer til udvikling og forbedring i praksis. Grupperne fremlægger på skift centrale pointer fra drøftelserne, mens de øvrige deltagere lytter. I fællesskab udpeges tre vigtige fælles læringspointer og tre gode idéer til udvikling af deltagernes praksis.

Opmærksomhedspunkter

Denne evalueringsmetode har i særlig grad fokus på transferaspektet, dvs. læringens transformation til praksis.

#18 Spot på teamets ressourcer og kompetencer ☆

Værktøjet kan benyttes til at igangsætte drøftelser og refleksioner efter en øvelse eller indsats med særlig fokus på deltagernes ressourcer og kompetencer.



Anvendelsesmuligheder

Evalueringsmetoden egner sig både til små og lidt større øvelser og indsatser. Metoden sætter fokus på kompetencer udfoldet i praksis og på sammenhængen imellem effektive handlinger og bagvedliggende kompetencer. Metoden er god at bruge, hvor der er kort tid til rådighed til evaluering af øvelsen eller indsatsen.

Fremgangsmåde

Deltagerne opdeles i grupper med hver tre deltagere: A, B og C

A starter med at interviewe B ud fra følgende spørgsmål:

- Fortæl om gode oplevelser og succeser fra indsatsen/øvelsesaktiviteten, hvor vores viden, færdigheder og kompetencer gjorde en tydelig forskel.
- I hvilke situationer var det? Og hvad skete der?
- Hvad lykkedes vi særlig godt med? Og hvordan kom det til udtryk?
- Hvad var det især, der gjorde det til en succes?

C lytter og forsøger at spotte de teknikker, kompetencer, erfaringer m.v., som demonstreres i B's fortællinger. C noterer dem ned og afleverer dem efter interviewet til B. Herefter er det B, der interviewer C, mens A lytter og noterer. Til slut er det C, der interviewer A, mens B noterer.

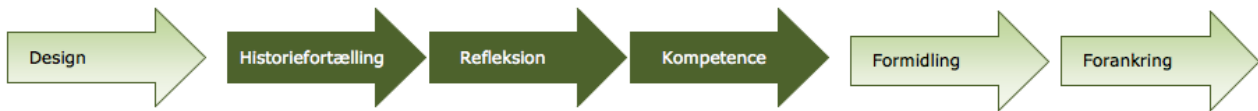
Når det sidste interview er gennemført, opsummeres interviewene med fokus på de kompetencer, fortællingerne samlet set har illustreret. Denne opsamling kan danne afsæt for en fælles drøftelse af muligheder og behov for udvikling af kompetencer og praksis.

Opmærksomhedspunkter

Det er ikke "forbudt" at tale om det, der ikke virkede, eller som gik galt under øvelsen eller indsatsen, men interviewene skal primært fokusere på ressourcer og kompetencer. Metoden øger opmærksomheden på teamets ressourcer og effektive handlinger, og den bevidstgør den enkelte om, hvad der skaber et godt team både på det individuelle plan og i relation til samarbejde. En sidegevinst er, at metoden også styrker deltagernes i at give hinanden feedback.

#19 Kompetenceevaluering ☆

Værktøjet kan benyttes til at igangsætte drøftelser og refleksioner efter en øvelse eller indsats med særlig fokus på deltagerens kompetence som forudsætning for øvelsens eller indsatsens succes.



Anvendelsesmuligheder

Denne evalueringsmetode sætter direkte fokus på kompetencer og på identifikation af, hvad der har ført til succes. Den er med til at bevidstgøre teamet om behovet for udvikling af egne kompetencer samt på mulighederne for udvikling af praksis.

Fremgangsmåde

Deltagerne inddeles i to grupper A og B.

Gruppe A drøfter nedenstående spørgsmål, mens gruppe B lytter.

- Hvilken viden betjente vi os af og hvilke konkrete færdigheder brugte vi?
- Hvilken indstilling eller holdning havde vi til opgaven?
- Hvilke erfaringer trak vi på under indsatsen?

Gruppe B drøfter – på baggrund af gruppe A's drøftelser - følgende spørgsmål:

- Hvad har vi hæftet os ved i gruppe A's drøftelser?
- Hvad er vi blevet særligt opmærksomme på?
- Hvad fortæller det om vores samlede evne til at håndtere den slags indsatser?
- Hvilken betydning kan/vil det få fremover?

Gruppe B drøfter herefter nedenstående spørgsmål, mens gruppe A lytter:

- Hvilke kompetencer og ressourcer nyttiggjorde vi i opgavevaretagelsen?
- Hvilke principper arbejdede vi ud fra?
- Hvilke værktøjer og metoder havde vi især glæde af?
- Hvilke rutiner eller tricks benyttede vi os af?

Gruppe A drøfter – på baggrund af gruppe B's drøftelser - dernæst følgende:

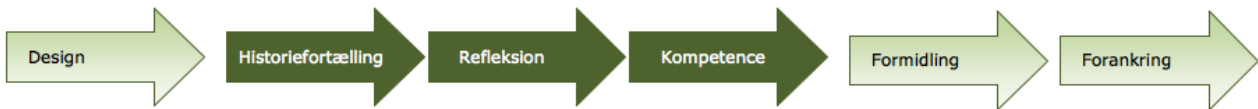
- Hvad har vi hæftet os ved i gruppe B's drøftelser?
- Hvad er vi blevet særligt opmærksomme på?
- Hvad fortæller det om vores samlede evne til at håndtere den slags indsatser?
- Hvilken betydning kan/vil det få fremover?

Opmærksomhedspunkter

Metoden bringer grupperne i en lyttende og reflekterende position i forhold til hinandens drøftelser. Den er konkret og enkel at bruge, og så giver den en målrettet dialog med fokus på kompetencer.

#20 Reflekterende teams ☆

Værktøjet kan benyttes til at evaluere en øvelse eller indsats gennem reflektive drøftelser der sigter mod fastsættelse af fremtidige mål og initiativer.



Anvendelsesmuligheder

Denne metode er egnet til at evaluere øvelser og indsatser med op til 15- 20 deltagere. Er der flere deltagere, opdeles de i yderligere grupper.

Fremgangsmåde

Øvelsesdeltagerne opdeles i to grupper A og B.

Gruppe A starter med at reflektere over og diskutere nedenstående spørgsmål, mens gruppe B lytter:

- Hvad lykkedes vi godt med?
- Hvad var det, der gjorde det?
- Hvad gør, at disse resultater er noget særligt?

Herefter har gruppe B mulighed for at stille opklarende spørgsmål, men må i øvrigt ikke kommentere på indholdet af A's drøftelser.

Gruppe B reflekterer herefter over og diskuterer nedenstående spørgsmål, mens gruppe A blot lytter:

- Hvilke erfaringer kan vi overføre til praksis?
- Hvad vil vi blive bedre til?
- Når vi er blevet det, hvad er vi så i stand til?

Herefter har gruppe A mulighed for at stille opklarende spørgsmål, men må i øvrigt ikke kommentere på indholdet af B's drøftelser.

Grupperne samles nu for at diskutere mål, initiativer og planer. Det sker med afsæt i nedenstående spørgsmål:

- Hvad skal være målet?
- Hvad skal vi satse på at gøre?
- Hvad er næste skridt?

Opmærksomhedspunkter

Metodens styrke består bl.a. i, at den bringer den ene gruppe i en lyttende (reflekterende) position, mens den anden gruppe udveksler og reflekterer over egne oplevelser og erfaringer fra den gennemførte aktivitet. Samtidig lægges der vægt på deltagerinvolvering og fælles drøftelser af handlemuligheder.

#21 Interview med bevidning ☆

Værktøjet kan benyttes til at evaluere øvelse eller indsats gennem interviews.



Anvendelsesmuligheder

Metoden er anvendelig ved stort set alle former for øvelser og indsatser. Evalueringen kan alternativt gennemføres ved enten individuelle interview (A interviewer B, hvorefter B interviewer A), eller som en evaluering i plenum styret af facilitator.

Fremgangsmåde

Deltagerne opdeles i grupper a' tre personer A, B og C.

A starter med at interviewe B ud fra de fire første spørgsmål nedenfor (A → B)

- Hvad er de vigtigste resultater af den gennemførte indsats/øvelsesaktivitet?
- Hvordan opnåede vi de resultater? Hvad har været bærende?
- Hvad har i øvrigt været de vigtigste situationer, der skabte læring?
- Hvad gjorde vi ellers, som hjalp os til at nå et godt resultat?

Dernæst bytter deltagerne "roller", nu er det B, der interviewer A (A ← B).

Herefter "bevidner" C ved hjælp af spørgsmålene:

- Hvad var det, der fangede min opmærksomhed fra samtalerne?
- Hvad fortæller det mig om, hvad jeg synes er vigtigt?
- Hvilke kompetencer var det, jeg hørte, der blev brugt, og som førte til succes?
- Hvilke kompetencer fortæller det os, at vi er i besiddelse af?

A+B+C reflekterer og sammenfatter læringspointer ud fra de sidste spørgsmål.

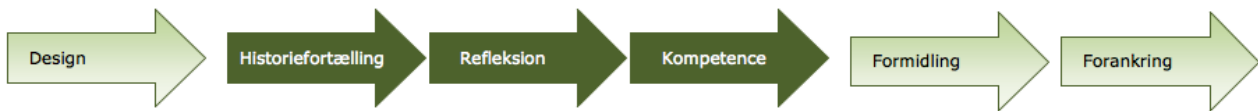
- Hvordan kan vi bruge disse erfaringer til at håndtere de fremtidige opgaver og udfordringer?
- Hvilket potentiale står nu tilbage at udfolde og udnytte?

Opmærksomhedspunkter

Det er vigtigt, at C bevidner i overensstemmelse med de sagte ord, og at C fortæller, hvilke overvejelser, tanker og idéer, samtalen satte i gang. I opsamlingen indgår A, B og C i en fælles dialog med fokus på anvendelsesmuligheder. Det er vigtigt, at de forskellige oplevelser og synspunkter fastholdes på vægtavle, eller flipover. Metoden har sin særlige styrke i bevidningen.

#22 Interview-cirkler ☆

Værktøjet kan benyttes til at evaluere øvelse eller indsats gennem interviews.



Anvendelsesmuligheder

Metoden kan både bruges ved små og større øvelser og indsatser. Den kan anvendes som beskrevet eller i en tilpasset form, fx som gruppearbejde, hvor spørgsmålene er dagsordenen for en fælles gruppedrøftelse. Metoden tilpasses efter deltagerens erfaringer med at gennemføre interview.

Fremgangsmåde

Deltagerne samles i grupper med tre deltagere i hver. Evalueringen gennemføres ved individuelle interview og fælles opsamling. Interview gennemføres i tre runder a' hver ca. 20 minutters varighed: 1) A interviewer B, 2) B interviewer C, og 3) C interviewer A

Interviewene gennemføres efter følgende guide:

- Hvad har især gjort indtryk på dig? Eksempelvis problemløsning, samarbejde, kommunikation, stresshåndtering, effektivitet, kvalitet i opgaveløsning m.m.
- Hvilke metoder, værktøjer, processer, rutiner og lign. har under denne indsats/øvelse været de bedste, som du ser det?
- Hvordan vil du beskrive dit eget læringsudbytte? Hvad tager du først og fremmest med dig fra indsatsen/øvelsen?
- Hvad kommer fremover til at fylde mere/mindre i din professionelle praksis på baggrund af erfaringerne fra indsatsen/øvelsen?
- Hvilke opgaver, relationer, sammenhænge og/eller episoder bliver lettere for dig at gå ind i fremover?

Når gruppens interview er gennemført, sammenfatter A, B og C i fællesskab læringspointer fra øvelsen. Læringspointerne præsenteres efterfølgende på en vægtavle eller flipover.

Opmærksomhedspunkter

Spørgsmålene lægger måske ikke umiddelbart op til dybere refleksioner, men de er velegnede til at få sat gang i overvejelser og drøftelser af læringsudbytte og anvendelse af erfaringerne i et fremadrettet perspektiv.

#23 Trin-for-trin evaluering ★★★

Værktøjet kan benyttes til at evaluere en øvelse eller indsats gennem individuelle refleksioner, individuelle interviews, gruppedrøftelser eller debat i plenum.



Anvendelsesmuligheder

Spørgerammen kan enten anvendes til individuelle refleksioner, som guide ved individuelle interviews, som inspiration til gruppespørgsmål, som debatspørgsmål i plenum eller i kombination med andre metoder. Se eksempel på fremgangsmåde.

Fremgangsmåde

Deltagerne samles i plenum for at "rekonstruere" hændelsesforløbet under øvelsen eller indsatsen. Facilitator starter med at spørge ind til *det faktuelle*

- Hvad var scenariet? Hvad handlede øvelsen/indsatsen om?
- Hvordan forløb øvelsen/indsatsen? Helt konkret og uden vurderinger.

Deltagerne bliver nu bedt om at finde sammen to og to og udveksle *spontane overvejelser og vurderinger* af øvelsen/indsatsen:

- Hvordan gik det?
- Hvordan oplevedes det?
- Hvad har vi hæftet os ved?
- Hvad fortæller det os om os som enhed?
- Hvad tænker vi lige nu?
- Hvad er læren af det?

Facilitatoren plukker nu ud blandt deltagerne for at høre, hvilke overvejelser øvelsen/indsatsen umiddelbart har givet anledning til.

Deltagerne bliver dernæst bedt om på ny at finde sammen to og to, men denne gang med en anden deltager end ved første samtalerunde. Nu udveksler deltagerne *kritiske vurderinger* af den gennemførte øvelse/indsats. Det sker med udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvad overså vi?
- Hvor slog vi ikke helt til?
- Hvor kunne eller burde vi have gjort det anderledes?
- Hvilke problemer havde vi svært ved at håndtere?
- Hvor manglede vi kompetencer?

Facilitatoren plukker endnu engang ud blandt deltagerne for at høre, hvilke mere kritiske vurderinger, deltagerne står tilbage med efter øvelsen/indsatsen.

For tredje gang bliver deltagerne bedt om at finde sammen to og to, men med en anden deltager end ved de to første samtaler. Nu sættes der fokus på *best practice* med følgende spørgsmål:

- Hvad gik rigtig godt?
- Hvad var det, vi gjorde?
- Hvad gjorde dette muligt?
- Hvilke kompetencer viser det, at vi har?

Facilitatoren plukker for tredje gang ud blandt deltagerne for at høre, hvilke positive aspekter af praksis, øvelsen/indsatsen har kastet lys på.

Nu går deltagerne sammen i grupper á tre personer. I disse grupper sættes der nu fokus på hvilke *muligheder*, der er kommet til syne:

- Hvilke kompetencer skal vi vedligeholde bedre?
- Hvilke kompetencer skal vi udvikle?
- Hvad skal vi blive endnu bedre til?
- Hvordan kan vi blive det?
- Hvad skal vi gøre?

Facilitatoren beder nu grupperne komme med en kort afrapportering for at briefe hinanden. Dernæst samles deltagerne i plenum. Nu gives der den enkelte deltager tid til individuel refleksion med afsæt i nedenstående spørgsmål:

- Hvad skal vi gøre ved det? Hver især? Som enhed?
- Hvornår?
- Hvem tager sig af det?

Facilitatoren samler diskussionerne og refleksionerne op i plenum, idet der sættes fokus på *forankring* af læringspointerne i praksis.

Opmærksomhedspunkter

Metoden kræver facilitering og kan være vanskelig at anvende i praksis, hvis der ikke er nogen til stede med erfaring i dette. Metoden giver mulighed for at gå meget systematisk til værks med evalueringen. De enkelte faser kan udvides fleksibelt, hvis der er behov for det.

#24 Faseopdelt evaluering ☆☆

Værktøjet kan benyttes til at evaluere en øvelse eller indsats gennem individuelle refleksioner, dialog og refleksion i grupper.



Anvendelsesmuligheder

Metoden kan både bruges ved små og ved større øvelser og indsatser. Den er god at anvende i situationer, hvor der er behov for både individuel refleksion, dialog og refleksion i grupper, samt høj deltageraktivitet. Den har sin primære styrke i forhold til evaluering af hændelser på et taktisk/udførende niveau.

Fremgangsmåde

Deltagerne inddelles i fire grupper, der hver især skal reflektere over og vurdere de forskellige faser af øvelsen/indsatsen:

- Gruppe 1: Før-fasen - alarmering, udrykning og ankomst til skadested
- Gruppe 2: Opstartfasen - situationsbedømmelse og førsteindsats
- Gruppe 3: Konsolideringsfasen - rekognoscering og endelig indsats
- Gruppe 4: Afslutningsfasen - nedlukning af skadested, hjemkomst og retablering

I gruppernes refleksioner og vurderinger kan indgå flere forskellige aspekter af faserne og situationerne under øvelsen/indsatsen, herunder eksempelvis materielanvendelse, kommunikation, samarbejde, sikkerhed, kompetencer og ledelse.

Deltagerne i grupperne starter med at forberede sig på gruppearbejdet ved individuel refleksion over spørgsmålene:

- Hvad fortæller øvelsen/indsatsen mig er vigtigt i denne fase?
- Hvilke ressourcer/kompetencer brugte jeg selv i denne fase?

Grupperne diskuterer nu samlet ud fra følgende spørgsmål:

- Hvad fortæller øvelsen/indsatsen os, at der er vigtigt i denne fase?
- Hvilke ressourcer og kompetencer så vi demonstreret (udfoldet) i dag?
- Hvilke relevante ressourcer og/eller kompetencer fik vi ikke brugt?
- Hvilke udviklingsmuligheder kan vi få øje på efter denne øvelse/indsats?

Herefter samles grupperne i plenum. Hver gruppe afrapporterer nu kortfattet i forhold til de fire spørgsmål (20 minutter samlet), hvorefter facilitatoren opsummerer vigtige læringspointer primært med fokus på udviklingsmuligheder (5 minutter).

Deltagerne reflekterer til slut sammen to og to over følgende spørgsmål:

- Hvilke pointer tager du med dig fra øvelsen/indsatsen i dag?
- Hvordan kan du bruge dem i din hverdag?

Opmærksomhedspunkter

Metoden sikrer, at ikke alle arbejder med det samme samtidig, men at tiden udnyttes effektivt, samtidig med at deltagerne kommer hele vejen rundt om de vigtigste faser og aspekter af den gennemførte øvelse/indsats. Det er vigtigt, at deltagerne sættes sammen i grupper efter, hvor de selv har haft en vigtig, aktiv rolle (funktion) i forhold til øvelsen/indsatsen.

#25 Narrativt inspireret evaluering ☆☆☆

Værktøjet kan benyttes i forbindelse med formidling af en reflektiv evalueringsproces.



Anvendelsesmuligheder

Metoden kan både bruges ved små og ved større hændelser og øvelser. Den rummer et forberedende og et opfølgende element; historiefortælling og -omskrivning.

Fremgangsmåde

Evalueringen gennemføres i ti trin:

1. Nedskrivning og distribution af fortællingen om hændelsen/øvelsen
2. Observatørens fortælling om hændelsen/øvelsen.
3. Observatørens egne refleksioner
4. Spontane individuelle refleksioner
5. Kommentering
6. Identifikation af ressourcer i fortællingen
7. Identifikation af udviklings- og forbedringsmuligheder
8. Individuelle refleksioner
9. Evaluering af evalueringen
10. Omskrivning af fortællingen

1. Nedskrivning og omdeling af fortælling og refleksionsspørgsmål

Observatøren nedskriver fortællingen på forhånd og udleverer den til alle deltageres forberedelse. Spørgsmål til refleksion udleveres samtidig, så deltagerne kan spore sig ind på procesforløb og metode.

2. Fortællingen om ...

Observatøren af hændelsen/øvelsen konstruerer en kort fortælling om forløbet af (beskrivende og ikke-vurderende). Hvem, hvad, hvor, hvornår, hvordan og hvilken ...? Fortællingen skal være faktaorienteret og så vidt muligt objektiv.

3. Refleksioner.

Observatøren peger på baggrund af fortællingen på de - læringsmæssigt set - mest interessante aspekter af hændelsen/øvelsesaktiviteten:

- De vellykkede dele af indsatsen, hvor der var god energi, "held i sprøjten" osv.
- Områder hvor kompetencerne blev udfordret
- Forbedringspotentialer, dvs. hvor der er plads til og/eller ønsker om forbedringer.

4. Spontan individuel refleksion.

Individuelle refleksioner og kommentering:

- Hvad tænker du lige nu om denne fortælling?
- Hvilken fornemmelse står du tilbage med efter fortællingen?
- Hvad giver det dig umiddelbart anledning til at sige eller gøre?

I denne fase undgår deltagerne at sætte fokus på årsager, problemer, begrænsninger, fejl og mangler samt forhold "uden for" fortællingen.

5. Kommentarer.

Observatøren kommenterer kort på disse spontane tilbagemeldinger:

- Hvad har jeg hæftet mig ved?
- Hvad fortæller det mig?
- Hvor synes jeg, det bringer os hen?

6. Ressourcer.

Teamet udpeger herefter de ressourcer, som fortællingen vidner om:

- Hvad kan vi udlede af fortællingen om, hvad vi kan, hvad vi er gode til, har af kompetencer, kan mobilisere af energi, har af potentiale og kapacitet m.m.?
- Hvad er det, der gør dette til ressourcer i vores øjne?

Observatøren kommenterer eventuelt.

7. Identifikation af udviklings- og forbedringsbehov

Teamet peger nu på de områder, der er behov for at styrke og forbedre:

- Hvad fortæller historien os også om, at vi kan udvikle?
- Hvilke læringsmål skal vi sætte os?
- Hvordan skal vi gøre?

8. Individuelle refleksioner

Deltagerne reflekterer herefter individuelt over forbedringsmuligheder og nye handlemuligheder, herunder alternative handlinger og samspilmønstre, udbygning af kompetencer, nye tilgange til opgaverne m.m.

9. Fælles refleksioner

Herefter reflekterer deltagerne i fællesskab over evalueringsprocessen:

- Hvad tager vi med os fra evalueringen i dag?
- Hvad vil vi bruge det til?
- Hvilke forandringer vil der ske?
- Hvilke første skridt skal vi tage?

10. Omskrivning af fortællingen

Observatøren omskriver til sidst fortællingen, så den også afspejler de refleksioner, overvejelser, idéer, problemløsninger, fortolkninger osv., som den første fortælling ikke indeholdt. Der skrives både til og fra, men med udgangspunkt i den oprindelige fortælling. Refleksionerne fra evalueringen fastholdes i den nye fortælling, der således bliver fortolkende og reflekterende.

Opmærksomhedspunkter

Metoden fordrer en vis narrativ kompetence, ligesom den stiller krav til observatørens evne til iagttagelse. Fortællinger virker erfaringsmæssigt stærkt på deltagerne og kan give anledning til individuelle refleksioner og en frugtbar dialog om ressourcerne i teamet. Metoden har yderligere den fordel, at den også indeholder et evalueringselement for så vidt angår selve evalueringen.

#26 Forankring af reflektiv evalueringsproces ☆☆☆

Værktøjet kan benyttes i forbindelse med forankring af en reflektiv evalueringsproces.



Dialog- og refleksionsværktøj ved forankring af læring	
Formål	Formålet med værktøjet er at understøtte refleksioner over forhold, der har eller kan få betydning for organisatorisk forankring af viden, erfaringer og læring opsamlet ved en evaluering. Værktøjet skal bidrage til at kvalificere implementeringsprocessen og forankringen i praksis.
Anvendelse	Værktøjet er nyttigt som tjekliste og refleksions- og dialogværktøj. Det kan anvendes som støtte for en systematisk refleksion med baggrund i de erfaringer og læringspunkter, som skal indarbejdes i praksis. Værktøjet kan endvidere bidrage til afklaring af områder, man skal tage særligt hånd om i forbindelse med indarbejdelsen af læringspunkterne.
Model	<p>Værktøjet bygger på en systemisk inspireret model for organisatorisk forankring.</p> <div style="text-align: center;"> <p>”Den brændende platform”</p> </div> <p>Modellen viser de faktorer, der er ”på spil”, når læring skal forankres i en forbedret organisatorisk praksis. De seks dimensioner udgør ikke et hierarkisk system, men er derimod et udtryk for dynamikker, der er gensidigt forbundne og som indgår i enhver forandringsproces.</p>

Fremgangs- måde	<p>Tjeklisten rummer en række spørgsmål inden for modellens seks dimensioner:</p> <p>De overordnede kræfter <i>"Den brændende platform"</i> De helt grundlæggende spørgsmål som skal afklares med hensyn til forandringernes afsæt og konsekvenser.</p> <p><i>Mening, forståelse og accept</i> Spørgsmål, som handler om oplevelsen af sammenhæng og skabelsen af mening ift. forandringerne.</p> <p><i>Læring, kompetence og praksis</i> Spørgsmål, som vedrører organisationens erfaringer, kultur og praksis for læring og udvikling.</p> <p>Medskabende kræfter <i>Ressourcer og kapacitet</i> De spørgsmål, som skal afklares med hensyn til resourceallokering samt mobilisering af nødvendig forandringskapacitet.</p> <p><i>Ledelse og procesfacilitering</i> Spørgsmål vedrørende de styrings- og koordinationsmæssige aspekter af implementerings- og forankringsprocessen.</p> <p><i>Involvering i processerne</i> Spørgsmål, som knytter sig til proces og metodiske aspekter heraf.</p> <p>På baggrund af en gennemgang af tjeklisten vurderes kompleksiteten i implementeringen af læring fra evalueringen. Ift. de enkelte dimensioner diskuteres og noteres hvilke tiltag, der kan/skal gøres for at håndtere udfordringerne.</p> <p>Tjeklisten kan anvendes individuelt, parvist eller i grupper. Man kan med fordel anvende en udenforstående interviewer til at facilitere refleksionsprocessen. Tjeklisten skal bruges aktivt af dem, der skal forestå implementeringen. Øvrige aktører kan inddrages i relevant omfang.</p>
--------------------	--

Udbytte	Værktøjet: <ul style="list-style-type: none">• Kan anvendes fleksibelt ift. indsatsen og den konkrete kontekst, hvori tiltaget skal implementeres.• Giver et struktureret grundlag for dialog om de mange forhold, der har betydning for processen.• Sikrer at man kommer igennem de relevante overvejelser og får sat fokus på de forhold, som er eller kan være kritiske.• Giver et godt overblik over de konkrete udfordringer og dermed et stærkere afsæt for at beslutte konkrete interventioner.
Opmærksomhedspunkter	Værktøjet tager ikke højde for alle faktorer, der har eller kan få indflydelse på organisatorisk forankring af læringspunkter. Værktøjet anviser heller ikke konkrete løsninger udfordringerne. Værktøjet skal anvendes situationstilpasset og kontekstbestemt.

1: Platformen

<input type="checkbox"/> Baggrund	Er det tydeligt, hvad der ligger bag forandringerne?
<input type="checkbox"/> Formål	Er det tydeligt, hvad der er formålet og hvad man gerne vil opnå?
<input type="checkbox"/> Interesse modsætninger	Er der interesse modsætninger "indbygget" i forandringerne?
<input type="checkbox"/> Erfaringer el. forskning	Er forandringerne baseret på erfaringer eller anden dokumenteret viden?
<input type="checkbox"/> Data	Foreligger der data, der indikerer et behov for forandringerne?
<input type="checkbox"/> Eksisterende praksis	Hvordan hænger forandringerne sammen med eksisterende praksis?
<input type="checkbox"/> Fordele/ulemper	Hvilke fordele/ulemper er der ved forandringerne ift. eksisterende praksis?
<input type="checkbox"/> Incitamenter	Hvad er oplevelsen af personlige incitamenter?
<input type="checkbox"/> Udbytte	Hvad forventes der opnået med disse forandringer?
<input type="checkbox"/> Behov/problemer	Hvilke behov/problemer vil forandringerne afhjælpe/løse?
<input type="checkbox"/> Konsekvenser	Hvilke positive/negative konsekvenser har forandringerne generelt?
<input type="checkbox"/> Besluttet/til diskussion	Hvad er besluttet og hvad er til diskussion?

2: Mening

<input type="checkbox"/> Forståelighed	Opleves forandringerne som forståelige i organisationen/enheden?
<input type="checkbox"/> Relevans	Opleves forandringerne som relevante?
<input type="checkbox"/> Nytte	Opleves forandringerne som nyttige?
<input type="checkbox"/> Meningsfuldhed	Opleves forandringerne som meningsfulde
<input type="checkbox"/> Nødvendighed	Opleves forandringerne som nødvendige?
<input type="checkbox"/> Forstyrrelse	Repræsenterer forandringerne en "passende forstyrrelse"?
<input type="checkbox"/> Operationalisering	Er forandringerne tilstrækkeligt operationaliserede?
<input type="checkbox"/> Adfærd	Er forandringerne defineret på et adfærdsmæssigt plan?
<input type="checkbox"/> Motiver	Er der skabt en fælles forståelse af motiverne bag forandringerne?
<input type="checkbox"/> Viden om forandringerne	Har medarbejderne den nødvendige viden om forandringerne?
<input type="checkbox"/> Behovserkendelse	Har medarbejderne en erkendelse af behovet for forandringerne?
<input type="checkbox"/> Overensstemmelse	Er der overensstemmelse mellem forandringerne og opfattelsen af behovet?
<input type="checkbox"/> Engagement/motivation	Hvordan er medarbejdernes engagement og motivation for forandringerne?

3: Læring, kompetencer og praksis

<input type="checkbox"/> Aflæring	Hvordan er evnen til at aflære gammel praksis?
<input type="checkbox"/> Faglig refleksion	Hvordan er eksisterende praksis for faglig refleksion?
<input type="checkbox"/> Udfordre praksis	Hvilke erfaringer er der med at udfordre eksisterende praksisser?
<input type="checkbox"/> Videntilegnelse	Hvad karakteriserer eksisterende praksis for tilegnelse af ny faglig viden?
<input type="checkbox"/> Videnindarbejdelse	Hvad karakteriserer eksisterende praksis for indarbejdelse af ny viden i praksis?
<input type="checkbox"/> Faglige kompetencer	Er der fornøden faglig kompetence og relevant praksisviden ift. forandringerne?
<input type="checkbox"/> Læringskultur	Har organisationen en kultur, der understøtter læring og praksisudvikling?
<input type="checkbox"/> Facilitering	Er der behov for facilitering i implementeringsprocessen?
<input type="checkbox"/> Træning og uddannelse	Er der behov for supplerende/opfølgende træning og uddannelse?
<input type="checkbox"/> Samarbejde	Er der mulighed for samarbejde/interaktion mellem deltagerne i processen?
<input type="checkbox"/> Behov for coaching	Er der behov for coaching/vejledning/sparring ift. forandringerne?
<input type="checkbox"/> Feedback	Hvordan sikres feedback på ny praksis efter implementeringen af læring?
<input type="checkbox"/> Opfølgning	Hvordan skal der følges op på den nye praksis?
<input type="checkbox"/> Kommunikation	Hvordan skal der kommunikeres omkring forandringerne?

4: Ressourcer og kapacitet

<input type="checkbox"/>	Ressourcebehov (før)	Hvor mange ressourcer skal der anvendes ved implementeringen?
<input type="checkbox"/>	Ressourcebehov (efter)	Hvor mange ressourcer skal der anvendes, når forandringerne er gennemført?
<input type="checkbox"/>	Ressourcer	Er der de fornødne ressourcer til både før, under og efter implementeringen?
<input type="checkbox"/>	Forandringserfaringer	Hvilke eksisterende erfaringer med forandringer kan organisationen trække på?
<input type="checkbox"/>	Teknik og systemer	Er der den nødvendige tekniske/systemmæssige understøttelse af forandringerne?
<input type="checkbox"/>	Materiel og udstyr	Er forandringerne understøttet af det fornødne materiel og udstyr?
<input type="checkbox"/>	Administrativ backup	Er der den fornødne administrative backup?
<input type="checkbox"/>	Åbenhed	Er der i organisationen den nødvendige åbenhed for forbedringsmuligheder?
<input type="checkbox"/>	Tillid og tiltro	Er der i organisationen tillid/tiltro til, at forandringerne vil føre noget godt med sig?
<input type="checkbox"/>	Støtte	Er der den nødvendige medarbejderstøtte til implementeringen?
<input type="checkbox"/>	Handlekraft	Er der den fornødne handlekraft og kapacitet til at gennemføre forandringerne?

5: Ledelse og support

<input type="checkbox"/>	Beslutninger	Er der taget de nødvendige beslutninger mht. implementeringen?
<input type="checkbox"/>	Prioriteringer	Er der foretaget de nødvendige prioriteringer?
<input type="checkbox"/>	Barrierer og hindringer	Har man adresseret barrierer og hindringer for gennemførelse af forandringerne?
<input type="checkbox"/>	Parathed	Er organisationen/enheden tilstrækkeligt forberedt på forandringen?
<input type="checkbox"/>	Ledelsesmæssig fokus	Hvilken fokus er der ledelsesmæssigt på forandringerne?
<input type="checkbox"/>	Aktører	Er der behov for at inddrage interne eller eksterne aktører? Hvem og hvordan?
<input type="checkbox"/>	Metode/proces	Er der behov/mulighed for metodisk/processuel implementeringsstøtte?
<input type="checkbox"/>	Ekspertbistand	Er der behov/mulighed for faglig ekspertbistand?
<input type="checkbox"/>	Vejledningsmateriale	Er der behov for et vejledningsmateriale eller lignende?
<input type="checkbox"/>	Ledelse	Hvordan ledes forandringsprocessen mest hensigtsmæssigt?

6: Proces og metode

<input type="checkbox"/>	Testning	Er der behov/mulighed for at teste forandringerne inden fuld gennemførelse?
<input type="checkbox"/>	Vanskeligheder	Kan forandringerne implementeres uden vanskeligheder?
<input type="checkbox"/>	Mål og planer	Foreligger der konkrete mål og planer for forandringernes gennemførelse?
<input type="checkbox"/>	Tid	Er der afsat den fornødne tid til processen?
<input type="checkbox"/>	Timing	Er timingen for forandringerne hensigtsmæssig?
<input type="checkbox"/>	Monitorering	Hvordan skal forandringsprocessen monitoreres?
<input type="checkbox"/>	Planer for opfølgning	Foreligger der konkrete planer for opfølgningen?
<input type="checkbox"/>	Interpersonelle forhold	Understøtter de interpersonelle forhold forandringernes gennemførelse?
<input type="checkbox"/>	Involvering	Har medarbejderne været involveret i evalueringen?
<input type="checkbox"/>	Inddragelse i processen	Hvordan skal medarbejderne inddrages i forandringsprocessen?
<input type="checkbox"/>	Dialog	Har der været en åben og konstruktiv dialog om forandringerne?
<input type="checkbox"/>	Accept af fejl	Er der plads til/accept af fejl i forbindelse med forandringsprocessen?