



-Value riNg

## En videreudvikling af den emergente evalueringsmodel ville være at inddrage interview med lærerne

Hvordan kan begrebet *emergent* evaluering omsættes til en praksis kontekst? Hvordan kan noget så umiddelbart modsætningsfyldt som emergent evaluering, dvs. fremtidsorienteret evaluering, forstås? Hvilke metoder er anvendt som baggrund for den emergente evaluering i praksis? Disse spørgsmål vil blive omdrejningspunkt for denne artikel, som udspringer af en efterlysning af netop en omsætning af begrebet "emergent evaluering" til konkrete angivelser af metodiske veje.

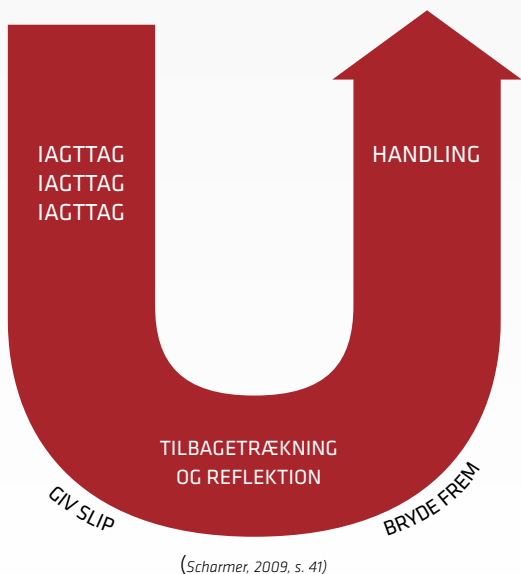
Emergent evaluering opstod som begreb hos min kollega Ann-Merete Iversen og jeg i forbindelse med en omsætning af Carl Otto Scharmers Teori U i forskellige praksiskontekster, og det er således blevet til i et samarbejde mellem os. Emergent betyder direkte oversat (af latin *emergentia*, afledt af *emergere*) "dukke op, komme frem". Scharmer anvender begrebet om den frembrydende fremtid. Sammenstillingen af U-teori i forhold til evalueringsbegrebet er disse forfatteres eksperiment og ikke Scharmers mission. Dog er inspirationen til at nytænke evaluering hentet med udgangspunkt i Scharmers begreb om emergens og U-modellens tilgang til innovation på såvel individ-, gruppe-, organisations- og samfundsmæssigt niveau. Scharmer mener netop, at dette at lære fra fremtiden er vitalt for innovation. Derfor må en innovativ evaluering inddrage fremtidsperspektivet, og den metodiske tilgang til den fremtidsorienterede emergente evaluering er de sociale teknologier.

### Innovativ evaluering

I forhold til evalueringsfeltet placerer den emergente evaluering sig således i det, der af Malene Skov Dinesen bliver betegnet som innovativ evaluering, der har "improve-fokus" (forbedre), og hvor man også er rettet imod fremtiden og optaget af at få tingene til at virke (Dinesen og de Wit, 2010). Modsat evalueringer med "prove-fokus" (bevise), hvor der måles på, om tingene virker. Den emergente evaluering har ligeledes det fælles felt med Dinesens innovative evaluering, at begge

vil give evaluering tilbage til praktikerne og sikre, at evaluering bliver en meningsfuld del af den organisatoriske hverdag. Fokus er, som navnet indikerer, at skabe evalueringer, der bidrager til innovation af praksis. Behovet for at nytænke evaluering argumenteres der for hos Mary James: "Mens der sker spændende nyudviklinger i vores forståelse af læring, halter udvikling i evalueringssystemer og evalueringsteknologier somme tider bagud." (James, 2009, s. 46) Denne artikels bud på en ny evalueringsmodel er således den emergente evaluering, der er inspireret af nyere teori inden for organisationsudviklingsfeltet og især Scharmers Teori U.

Hvordan skriver denne emergente evaluering sig ind i forhold til en mere klassisk definition på evaluering, der ikke inddrager innovation? Evert Vedung definerer evaluering således: "Evaluering er en systematisk retrospektiv vurdering af gennemførelse, præstationer og udfald af offentlig politik, som tiltænkes at spille en rolle i praktiske beslutningssituationer." (Vedung, 1998). I forhold til denne definition på evaluering er ligheden med den emergente evaluering, at den starter med en systematisk vidensindsamling og følges op af en vurdering af det indsamlede med henblik på et anvendelsessigte. Et bud på forskellen imellem den emergente evaluering og Vedungs forståelse af evaluering er, at genstanden for en mere klassisk evaluering er mere tydelig forud for evalueringen. Hvor der i den emergente evaluering levnes der mere plads til, at et nyt tema "dukker frem" i forbindelse med vidensindsamlingen. I interview-formerne af de sociale teknologier bliver der direkte spurgt til deltagerens visioner for fremtiden, altså ikke kun en refleksiv samtale, men tilføjet et generativt element i interviewet. Samtidig er der i den klassiske evaluering fokus på det fortidige, eller som Vedung udtrykker det: "retrospektiv vurdering", hvor den emergente evaluering, efter at den har anvendt tid på det fortidige og retrospektive med baggrund i de data, der er indsamlet, transformerer disse på bunden af u'et til noget fremtidigt i form af strategier, prototyper og handlinger.



### Iagttag, iagttag, iagttag

En grundmodel hos Scharmer er netop U-bevægelsen hen imod forandring og innovation. U-modellens indholdsdimensioner og perspektiver er mangfoldige, men fokuseret på at beskrive transformations- og innovationsprocesser. Vi har taget udgangspunkt i følgende model til udformningen af begrebet emergent evaluering.

Bevægelsen ned i venstre side af modellen iagttag, iagttag, iagttag skal forstås således, at en grundig undersøgelse af et felt er nødvendig som baggrund for forandring og innovation. (Scharmer, 2008, s. 420). Scharmer skriver "Iagttag, iagttag og iagttag og så simpelthen trække mig et skridt tilbage" (Scharmer, 2008, s. 40)

Det er netop denne meget grundige forundersøgelse af et felt, en form for evaluering af feltet, som danner baggrund for forandring af feltet. Scharmers tanke er, at al udvikling af praksis må inddrage de mennesker, der på forskellig vis er en del af denne praksis. Grundige evalueringer af det felt, man vil udvikle, er en forudsætning for emergens. Metoderne til denne grundige evaluering er Scharmers sociale teknologier.

De sociale teknologier er således tilgangen til, hvordan emergent evaluering kan fungere i praksis.

### De sociale teknologier

"Det vi gør, er ofte baseret på vanemæssige handlings- og tankemønstre. En kendt stimulus fostrer en kendt respons. Hvis vi skal bevæge os hen imod en åbning til en fremtidig mulighed, må vi forstå, og opgive den fremherskende "downloading-modus", der får os til kontinuerligt at reproducere fortidens adfærdsmønstre" (Scharmer, 2008, s. 121).

Metoderne, som vi har anvendt til emergente evalueringsprocesser i praksis, er netop inspireret af de sociale teknologier og U-modellen. De sociale teknologier kan oversættes således: "Hvilke principper og handlemåder kan hjælpe mig og andre til at knytte forbindelse til og realisere den optimale fremtidige mulighed?" (Scharmer, 2008, s. 361).

I den følgende metodiske beskrivelse af de sociale teknologier vil de blive placeret i en praksis kontekst, og denne transfer til praksis vil omfatte både et af Scharmers praksiseksempler og egne praksiseksempler. Vi har nu i flere projekter anvendt netop de sociale teknologier og emergent evaluering med henblik på kompetenceudvikling og organisationsudvikling. Her vil omdrejningspunktet være beskrivelser og design af to forløb med elementer af emergent evaluering fra perioden 2010-2011.

### Hvordan kan man lave brugerinddragelse i sundhedssystemet?

Hvad der konkret metodisk menes med iagttagelserne i venstre side af U'et findes hos Scharmer i en omlægning af sundhedssystemet i Lahn-Dill, en region med 280.000 indbyggere nord for Frankfurt (Kaeufer, Scharmer og Versteegen, 2003 fra Scharmer, 2008, s. 137-143 og s. 145-146), hvor en evaluering blandt patienter og sundhedspersonale afdækkede et markant sammenfald i både den måde, de opfattede det nuværende system på, og deres ønsker for et fremtidigt system.

Netop patienternes opfattelse af sundhedsvæsenet var hidtil blevet overset. At inddrage dem, som dagligt anvendte systemet i en forandring af systemet,

var ikke tidligere sket: "Indtil da havde dette været en betydelig blind plet i den nuværende resultatbaserede medicinske erkendelse" (Scharmer, 2008, s.139-140). Metoden var blandt andet *dialogiske* interview med 100 patienter med fokus på, hvordan de oplevede deres sygdom, deres sundhed og deres relation til de 35 læger, som var involveret i behandlingen af dem. Ligeledes blev der foretaget dialogiske interview med lægerne. I forhold til udarbejdelsen af disse dialogiske interview var spørgsmålene lavet med baggrund i en to ugers observation eller "skygning" af feltet, hvor en observatør følger relevante personer i felten som en slags skygge.

Evalueringens resultater blev præsenteret på et daglangt feedbackseminar. Deltagelsesprocenten var forholdsvis høj, da 90 af deltagerne i undersøgelsen bidrog på dette seminar. Seminaret benyttede sig didaktisk af metoden dialogforum. Dialogforummet bestod dels af endnu et interview med alle deltagerne, hvor de fortalte mere livshistorisk om den kontekst, de kom fra. Samtidig bestod forberedelsen i, at deltagerne, forud for seminaret og for at få dem til at åbne for undren undervejs i dialogforummet, blev inddraget i de andres livshistoriske fortællinger. Ligeledes blev der undervejs i dialogforummet anvendt direkte citater fra patienterne: "Der er ikke noget så enkelt og stærkt som at bruge folks egne oplevelser til at udtrykke betydningsfulde aspekter af den kollektive oplevelse". Selve designet af patient-læge-dialogforummet bestod af metodiske overvejelser, der kan have generel værdi som prototypningsredskab for facilitatorerne af denne type brugerinvolverede processer, det kan handle om:

- **Det fysiske sted:** Hvordan skal det se ud?
- **Tidsrummet:** Hvordan planlægger vi forløbet helt konkret? Hvordan kan der skabes en tidslinje for forløbet?
- **Det relationelle rum:** Hvordan skabes den personlige relation? Hvordan fordeles rollerne? Hvordan styrer du processen som facilitator? Hvem kan du som deltager inddrage til at facilitere denne type processer

- **Infrastrukturen:** Mad? Drikke? Pauser?

- **Det intentionelle rum:** Hvordan klarlægges, hvad intentionen, formålet og hensigten er med projektet/forandringen? Hvilke fremtidige muligheder ønsker du at fremme?

(Scharmer, 2008, Marbach)

Resultatet var, at begge parter fandt det nuværende system uhensigtsmæssigt og ønskede sig store forandringer i kontakten mellem personale og patient. Det fælles fundament for udvikling af systemet blev sammenfaldet i ønsker for det fremtidige system. Det gav ingen mening at opretholde et system, som ingen af de involverede parter fandt hensigtsmæssigt. Forudsætningen for denne erkendelse og forandring var anvendelse af Scharmers metoder, nemlig de sociale teknologier. Erkendelsen åbnede en sprække til den potentielle fremtid, og parterne gik sammen i gang med at udvikle systemet.

### Emergent evaluering i en folkeskole

De følgende to eksempler på anvendelsen af de sociale teknologier i praksis er kendetegnet ved at være inden for den offentlige sektor og er anonymiseret af hensyn til både de professionelle og brugerne. Praksiseksemplerne er stadig i den eksperimenterende fase, altså "work in progress", og ikke en færdig evalueringsmodel, da vi stadig vil videreudvikle begrebet emergent evaluering.

### Skygning af lærer og elever

Projektet med skoleområdet startede med flere runder af samtaler med skolelederen og viceskolelederen. Det blev til flere runder af disse interview, fordi der var tale om en proces med en afklaring af det intentionelle rum hos lederne. I løbet af disse samtaler skete et perspektivskifte fra at lade det være lederens forståelse af lærernes behov for udvikling til at starte netop med en forundersøgelse af, hvad der var lærernes behov og virkelighed. Ønsker om en intervention fra os som konsulenter ændrede således karakter fra en konsulentopgave, hvor indholdet blev bestemt af ledelsen uden forudgående undersøgelse, altså baseret på ledelsens observationer af praksis, til at vi

dialogisk kontrakterede med ledelse og lærere om at lave en emergent evaluering. Forventningen blev en emergent evaluering, hvor vi brugte tid på at indhente data om lærerne, som dagligt var en del af systemet, for med baggrund i disse data at se, hvilke behov for forandring der emergerede her ud fra. Det var således en ledelse med en stor åbenhed for, hvad der udkry-stalliserede sig af innovationspotentialer.

Her benyttede vi os af den sociale teknologi *skygning* (Scharmer, Marbach, 2008). At skygge betyder at følge en person i et tidsrum, f.eks. en halv dag, for at observere vedkommende arbejde og for at lære gennem disse observationer. At skygge giver den, der skygger, i denne situation os, mulighed for at observere en erfa-ren praktiker, i denne situation lærerne, og derved opnå en dybere forståelse for dennes praksis. Samtidig fik vi identificeret de muligheder og begrænsninger i lærernes praksis, der dannede grundlag for udarbejdelse af en plan for det videre kompetenceudviklingsforløb. Med baggrund i observationsmetoden skygning, der blev anvendt som evalueringsform af lærernes praksis, lod vi lærernes fælles fremtid emergere. Forud for at anvende skygning anbefales følgende forberedelse, som vi har ladet os inspirere af i praksis:

#### Opgaver i forhold til målpersonen - her læreren:

- Lav en aftale med målpersonen
- Lad personen forstå, at du er interesseret i at følge en almindelig dag (de daglige rutiner og den almindelige daglige praksis) – og at der ikke skal arrangeres noget særligt på dagen
- Gør målpersonen opmærksom på, at vedkommende ikke skal sætte tid af til dig i løbet af dagen. Den eneste ekstra tid, der er påkrævet, er tid til et debriefing-interview (30-60 min.). Dette kan også gøres under en frokostpause eller i en kaffepause
- Gør opmærksom på, at alt du iagttager, vil blive behandlet fortroligt og kun anvendt efter aftale med målpersonen

- Gennemfør et kort debriefing-interview, når dagen er slut – eller i frokostpausen. Stil de spørgsmål, der er dukket op som følge af observationerne

(Scharmer, 2008, Marbach)

#### Opgaver for observatøren:

- Når du ankommer, bør du skabe gennemsigtighed og tillid i forhold til formålet med skygningen. Skab en personlig relation. De spørgsmål, der kan besvares, er: Hvad er formålet med skygningen? Hvilken udstrækning af fortrolighed om observationer vil der være? Hvordan vil du som observatør forholde dig undervejs? Hvor lang tid vil du være der? Har målpersonen nogle spørgsmål til det at blive skygget? Brug spørgsmålene til at skabe en gensidig forventningsafklaring. Lad målpersonen forstå, at alt, hvad du observerer og oplever, er til din personlige brug – og at det ikke vil blive delt med andre
- Tag 10-20 minutter før skygningen til at:

- Fokuser på formålet med skygningen – hvad er det du ønsker at lære?
- Forbind dig med den fremtid, du ønsker at skabe, og forestil dig, hvordan denne skygning kan være det første lille skridt i den retning
- Når du skygger, så lyt og iagttag med dit sind og dit hjerte åbent, tag noter

(Scharmer, 2008, Marbach)

Vi trådte ind i lærernes daglige arbejdsfering på en uformel måde, hvor vi ikke var på "scenen". På den måde fik vi allerede her en relation til de lærere, vi observerede, og vi mødte nogle af de øvrige lærere på lærerværelset. Observationer af lærerne på lærerværelset gav også mulighed for at se deres indbyrdes interaktion. De lærere, vi skyggede, blev udvalgt i tæt samar-

bejde med pædagogisk råd på stedet, så vi "skyggede" så bredt et udsnit af lærerne som muligt med hensyn til alder, køn og anciennitet i organisationen. I forhold til det videre kompetenceudviklingsforløb var det meget værdifuld viden, vi havde indsamlet om lærerne, som vi anvendte til planlægning af forløbet med dem. Vi havde opnået en unik indsigt i lærernes dagligdag, som ud over data til det videre forløb gav en stor forståelse for deres arbejdsvilkår. På flere punkter var det et helt andet forløb, der opstod med baggrund i vores vurdering af praksis og i dialog med lærerne, end det, som ledelsen i første omgang havde foreslået.

Med baggrund i vores færden i organisationen oplevede vi at have en relation til lærerne allerede ved starten af processen. En af lærerne sagde i en pause: "Det var så dejligt, at I havde gidet sætte jer ind i, hvem vi var, og hvad vi lavede." Derudover anvendte vi U-modellen i det konkrete design af de tre dages organisationsudvikling for skolen.

Vi inddrog direkte observationer fra skygningen specielt i opstarten af de tre dages undervisning, hvilket betød, at det var deltagerens hverdag, som dannede udgangspunktet for den videre proces.

Indledende anvendte vi *journaling*, hvor vi stillede fælles spørgsmål, som hver enkelte deltager forholdt sig til individuelt og på skrift. Journalingen handlede om lærernes og ledernes refleksioner over de fremlagte observationer fra praksis. Efterfølgende delte lærerne de refleksioner, der var opstået under skriveprocessen med henblik på at gå i dialog om deres egne oplevelser af de temaer, skygningen havde frembragt. Således opstod der undervejs ide tre dages undervisning hos deltagerne yderligere nye temaer for forbedring af praksis med baggrund i fremlæggelsen af vores evaluering af deres praksis. Således er denne evalueringsmodel en dynamisk læreproces, der skifter mellem at fremlægge observation og vurderinger af praksis (fortiden) og på dialogisk og skabende vis i samspil med lærernes i praksis, at udvikle praksis (fremtiden).

### Case-clinic

Vi anvendte også den sociale teknologi *case-clinic* i løbet af de tre dage (Scarmer, Marbach, 2008). Case-

clinic er en sparringsmetode, hvor en gruppe på fire til seks personer giver sparring på en case givet af en kollega. Varigheden af metoden er 60-90 minutter. Der er seks faser i metoden, der rummer meget nøje instruktioner af, hvilken rolle alle deltagerne har i hver fase. I en kort udgave er de seks faser følgende:

1. Vælg case-giveren – den person, der fortæller om sin udfordring fra praksis (ca. 5 min)
2. Hvad er intentionen med samtalen for case-giveren – casegiveren taler (10-15 min)
3. Gruppen fortsætter med 2-3 minutters stilhed. Derefter holder hver af de øvrige deltagere et spejl op i forhold til case-giveren (10 min)
4. Case-giveren reflekterer over det foregående, og de øvrige deltagere stiller spørgsmål. Herefter en generativ dialog og løsningsforslag via brain- og heart-storm fra alle deltagerne (30 min)
5. Opsummerende fra deltagerne: Hvilke løsnings- og handlingsmuligheder ses der for case-giveren (10 min)
6. Konkluderende kommentarer fra case-giveren (10 min)
7. Individuelt skriver alle deltagere ned, hvad de har lært (5 min)

(Scharmer, 2008, Marbach)

Forløbet på skolen sluttede med, at alle i grupper lavede en handleplan for det videre forløb for de kreative ideer til innovation, der var opstået. Da vi forlod gruppen, var det vores fortolkning, at der bestemt var begyndende sprækker til en fremtidig innovation på skolen. Denne udvikling var opstået med baggrund i evaluering af den nuværende situation. En videre udvikling af den emergente evalueringsmodel ville være også at inddrage interview med lærerne og observationer af og interview med børn og forældre. Denne

mere grundige evaluering af skolen ville måske have ladet endnu flere punkter for fremtidig udvikling af praksis emergere.

Det fremtidsorienterede og egentligt innovative og skabende opstår med baggrund i bevægelsen ned i venstre side af U'et med de forskellige observations-niveauer og ved anvendelsen af de forskellige sociale teknologier. Men den egentlig innovation er der først tale om, når der handles med baggrund i alle de fantastiske ideer og handleplaner, der opstod i løbet af de tre dage.

### Det brugerdrevne perspektiv inden for det sociale område

» Vær aldrig i tvivl om, at en lille gruppe engagerede samfundsborgere kan forandre verden – sådanne er de eneste, der nogensinde virkelig har forandret den. »

(Margaret Mead fra Scharmer, 2008, s. 396)

Det forløb, der vil blive beskrevet inden for det sociale område, er et længerevarende kompetenceudviklingsforløb, der strækker sig over et helt år og havde ca. 60 professionelle deltagere. I dette kompetenceudviklingsforløb var kontrakten fra starten en emergent evaluering inspireret af Teori U og med anvendelse af de sociale teknologier. Forløbet har vi ligeledes designet med inspiration fra i U-modellen og de sociale teknologier. De sociale teknologier, der er anvendt, vil kun blive beskrevet i det omfang, de ikke er beskrevet tidligere i artiklen.

### Forundersøgelse

Inden startdagen foretog vi en evaluering blandt de professionelle inden for det sociale område f.eks. socialrådgivere, ledere, vejledere og lærere. Den anvendte sociale teknologi var *dialoginterviewet*. Formålet med interviewet var at afdække, hvilke aktuelle perspektiver der var hos aktørerne i feltet, og hvad deres visioner var for udvikling. Disse data bidrog samtidig til en væsentlig indsigt i fagligheden i feltet.

En anden del af forundersøgelsen var, at de professionelle som forberedelse til kompetenceforløbet gennemførte et *interessent-interview* med en fra deres målgruppe af unge. Formålet med interessent-interviewet er at skabe en ny forståelse af de unges perspektiv på og vurdering af værdien af de professionelle arbejder. Samtalerne giver den professionelle mulighed for at "være i den interviewedes sko" – og at se sin egen rolle med deres øjne. Samtidig kan denne sociale teknologi give ideer til forandring af de professionelle praksis og styrke relationen til den enkelte person i målgruppen. Spørgsmålene vedrører bl.a.: Hvad ønsker målgruppen? Hvad har de behov for? Interessentinterviews gennemføres ansigt til ansigt, og tidsforbruget er 30-90 minutter. Dertil lægges 30 minutters forberedelse samt 30 minutters gennemsyn af noter efter interviewet.

### Workshop 1

Der blev afholdt en workshop på én dag, hvor alle de professionelle samt et næsten ligeså stort antal af målgruppen var samlet. I denne tilgang var vi inspireret af Teori U's antagelser om, at et skridt i retning af egentlig nytænkning og innovation inden for området var, at de forskellige deltagere kom i dialog med hinanden. Sådan en dialog kan danne udgangspunkt for, at nye perspektiver på feltet opdages, og dagen benyttede sig af den form for *dialogforum*. Det var en helt unik oplevelse og i modsætning til, hvad de professionelle havde forestillet sig, var repræsentanterne for målgruppen både trygge i den store sammenhæng og havde rigtig mange holdninger til, hvilke behov de havde i forhold til de professionelle. Øvelserne lagde op til, at der ved bordene konstant blev arbejdet skriftligt, så yderligere data blev indsamlet. En form for begyndende co-creation imellem målgruppen og de professionelle opstod. Ordet co-creation betegner en skabende proces, hvor nye løsninger produceres *med* mennesker ikke *for* dem (Bason, 2010, s. 9). Co-creation forankrer den kreative proces hos de mennesker, den vedrører, og denne forankring øger i høj grad muligheden for succes og kan føre til radikale løsninger, der overkommer de "siloe" og dogmer og den gruppetænkning, der begrænser en stor del af vores nuværende tænkning og giver os mere kvalitet for pengene.

En kommentar fra en af de professionelle var: "Jeg har været i det her felt i 30 år, og jeg har været til et utal af konferencer, men jeg har aldrig oplevet noget, der inddrog målgruppen på den her ligeværdige måde". En fra målgruppen udtalte følgende om, hvad han havde brug for fra den professionelle inden for det sociale område: "Lyt og se mennesket inde bagved. Lad være med at afkræve mig svar om, hvad jeg vil, før jeg har fundet ud af, hvem jeg er! Giv mig hjælp til at finde ud af, hvem jeg er!"

### Workshop 2

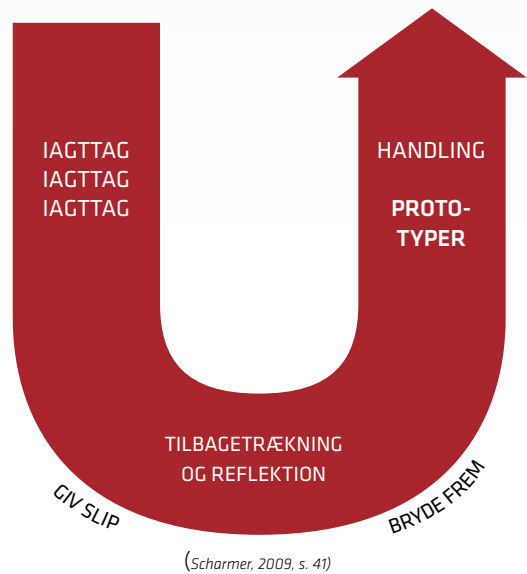
Vi startede en dialog med de forskellige faggrupper af professionelle med baggrund i forundersøgelsen og de indsamlede skriftlige data fra første workshop. Vi havde struktureret de allerede indsamlede data i nogle overskrifter. Der blev struktureret omkring de overskrifter, der var vokset frem fra den foregående dataindsamling, dialoginterviewet og interessentinterviewet. Altså evalueringer fra den nuværende praksis, der begyndte at pege på, hvilke områder for fremtidig udvikling der begyndte at emergere. På dagen inddrog vi endnu en af Scharmers sociale teknologier, *world cafe*, der netop med baggrund i de indsamlede data begynder at pege fremad mod områder for innovation.

### World cafe-metoden

En kort beskrivelse af *world cafe-metoden*: De temaer, der var dukket op fra den foregående evaluering af den nuværende praksis blev placeret på bordene sammen med alle de data, der hørte under de enkelte temaer. Fordeling af deltagerne ved borde. Ved hvert bord blev der udpeget en "bordvært". Det var værtens opgave at notere samt at styre ordet. Runde 1: Der roteredes. Halvdelen af bordet roterede videre til næste bord. Halvdelen blev tilbage. Bordværten informerede de nye om, hvad der var blevet snakket om ved bordet. Bordværterne ved samtlige borde udpegede en ny bordvært blandt de nye ved bordet. Runde 2. Der roteredes osv. Afsluttende blev deltagerne sendt tilbage til deres eget bord, hvor de hørte, hvad der var kommet af input til deres tema. Herefter startede de med ideer til de innovative tiltag, der skulle foretages inden for det enkelte tema, en form for udkrystallisering i højre-side af U'et.

### Workshop 3

Denne dags kompetenceudvikling indeholdt udarbejdelsen af en egentlig prototype for de ideer, der opstod på workshop 2. Efter bevægelsen i venstre side af U'et iagttag, iagttag, iagttag, som var en del af forundersøgelsen og den første workshop, var intentionen her på tredje workshop, at ideerne fra workshop 2 hos de professionelle nu blev samlet til egentlige prototyper, som er skitseret i højre side i nedenstående U-model.



På dette tidspunkt i U-processen blev der ad de professionelle skabt konkrete prototyper. De prototyper, der emergerede, var meget forskellige. Nogle prototypeideer involverede to personer, andre involverede tværgangssamarbejde. Prototyperne var både af materiel og immateriel karakter, og der var tale om både produktinnovation og social innovation. Prototyperne kan uden at afsløre feltet karakteriseres, som små justeringer, inkrementelle innovationer over noget, som kan betegnes som havende egentlig radikalt innovativt potentiale (Darsø, 2003). Om disse prototyper bliver til innovation inden for det sociale område, bliver nervepirrende interessant at følge i fremtiden.



#### Workshop 4

Denne fjerde dag er endnu ikke afviklet. Planen er, at dagen bliver en opsamling på, om alle de nye ideer og prototyper er begyndt at blive til handling. Det handlingsorienterede er jo altid den afgørende faktor for, om ideer bliver til innovation og herved skaber mer-værdi for de unge.

I forhold til den ovenstående model bliver det virkelig interessante ved denne dag at undersøge, om de professionelle er godt i gang med at skabe noget værdifuldt for målgruppen og er gået til den øverste højre side - nemlig handling. Eller om prototypen har brug for justeringer inden, at den bliver til noget værdifuldt for målgruppen.

En del af enhver forandringsproces er jo realistisk set også præget af, at eksperimenter ikke altid i første forsøg bliver succesfuldt. "Eksperimentering og fejltrin, der begås i dag, er roden til succes i morgen..." (Scharmer, 2008, s. 305). Den sidste bid i U-modellen fra prototype til handling kan således vare få dage eller flere år afhængig af karakteren af prototypen. Scharmer selv omtaler det således: "Jeg taler om de mange år, der ofte ligger mellem at få en ide og til slut føre den ud i livet og realisere den." (Scharmer, 2008, s. 367). En del af denne dag vil således også på meta-kommunikativt plan få de professionelle til at reflektere over det at realisere ideerne. Samtidig vil nogle repræsentanter fra målgruppen igen deltage for at give feedback på ideerne fra målgruppens perspektiv.

#### U-valuering

Et bud på, hvordan de sociale teknologier kan sætte ind i forhold U'et, er inspireret af Scharmers eget bud på dette på prescening institutes hjemmeside. Det er således forskellige metoder, der kan lede til innovation i praksis. De sociale teknologier kan placeres forskellige steder i U'et, da det afhænger af måden, de bliver anvendt på. U-processen er ikke en lineær transformationsproces. I nedenstående model er placeringen af de sociale teknologier foretaget i forhold til fortolkningen af deres anvendelse i de tre praksiseksempler på emergent evaluering, der er gengivet i artiklen. De sociale teknologier, der vedrører evaluering eller forundersøgelse, er placeret i venstre side som konkrete eksempler på den første model i artiklen "iagttag, iagttag, iagttag". I bunden af U'et er sociale teknologier placeret til at forbinde disse evalueringsredskaber med det fremtidige perspektiv. De sociale teknologier, der vedrører det fremtidige perspektiv og handling, er placeret i højre side.

#### Vores begreb emergent evaluering kan placeres således i U-modellen:

Interessant  
Interview

Dialog  
Interview

Skygning

Evaluering

Denne model er således forfatterens egen fortolkning af Teori U. I modellens venstre side er forundersøgelse og evalueringsdelen, hvor man ser på det fortidige via de sociale teknologier, men samtidig spørger fremtidsorienteret. I modellens højre side er det emergerende, fremtidsskabende element og de dertil knyttede sociale teknologier. I bunden af U'et sker transformationen fra det fortidige til det fremtidige. I bunden af U'et er placeret to eksempler på sociale teknologier, der kan have denne transformerende effekt. Her kan også anvendes mere æstetiske tilgange. Det er processerne i venstre side, evalueringselementerne, som danner baggrund for den innovation, der sker på vej op igennem den højre side, handlingssiden af U'et. Forfatterens begreb emergent evaluering kunne også betegnes U-valuering, fordi den anvender U-bevægelsen som et vejkort til en innovativ, "improve-fokuseret" evaluering.



Emergent

**Prototypings  
redskab**

**Case-clinic**

## Litteratur

- Bason, Christian (2010): *Leading public Sector innovation*. Policy Press.
- Dinesen, Malene Skov og de Wit, Camilla Kølsen (2010): *Innovativ evaluering*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Darsø, Lotte : *Findes der en formel for innovation*. Børsen Ledelseshåndbøger.
- Iverson, Ann-Merete og Stavnskær, Anni (2009): "EvalUering – et U-turn." I CEPRA-sriben, nr.7, december 2009.
- James, Mary (2009): "Evaluering, undervisning og læringsteorier." I CEPRA-sriben, nr. 4, januar 2009
- Scharmer, Otto (2005): *Theory U: Leading From the Emerging Future. Presencing as a Social Technology of the Future*. MIT.
- Scharmer, Otto (2007): *Theory U: Leading From the Future as it Emerges. The Social Technology of Presencing*. Published for SOL (The Society for Organizational Learning) Cambridge
- Scharmer, Otto (2008): *Teori U. Lederskab der åbner fremtiden. Mod en ny social teknologi – presencing*. Forlaget Ankerhus.
- Scharmer, Otto (2008) 3 dages workshop med Scharmer og kollegaer ved Marbach i Tyskland, samt udleverede materialer fra workshoppen.
- Senge, Peter, Scharmer, Otto, Jaworsky, Joseph og Flowers, Betty Sue (2007): *Skabende nærvær – om nutidsforståelse og fremtidsvisioner*. Klim.
- Stavnskær, Anni (2009): "Den skabende institution og innovation i professionsuddannelsen" i Skogen, Kjell og Sjøvoll, Jarle (red.): *Pedagogisk entreprenørskab – innovasjon og kreativitet i skoler i Norden*. Tapir Akademisk forlag
- Vedung, Evert (1998): *Utværdering i politik og forvaltning*. Samfundslitteratur
- <http://www.solonline.org/>
- <http://www.presencing.com/index.html>
- <http://www.ottoscharmer.com/>
- <http://www.dialogonleadership.org/>