

DES-ÅRSKONFERENCE · OPLÆG

Værktøjer og tilgange til evaluering, der fremmer ejerskab og forandringsskabende værdi

Malene Molding Nielsen

Evaluerings ekspert, UNHCR

SESSION

Oplægsplan

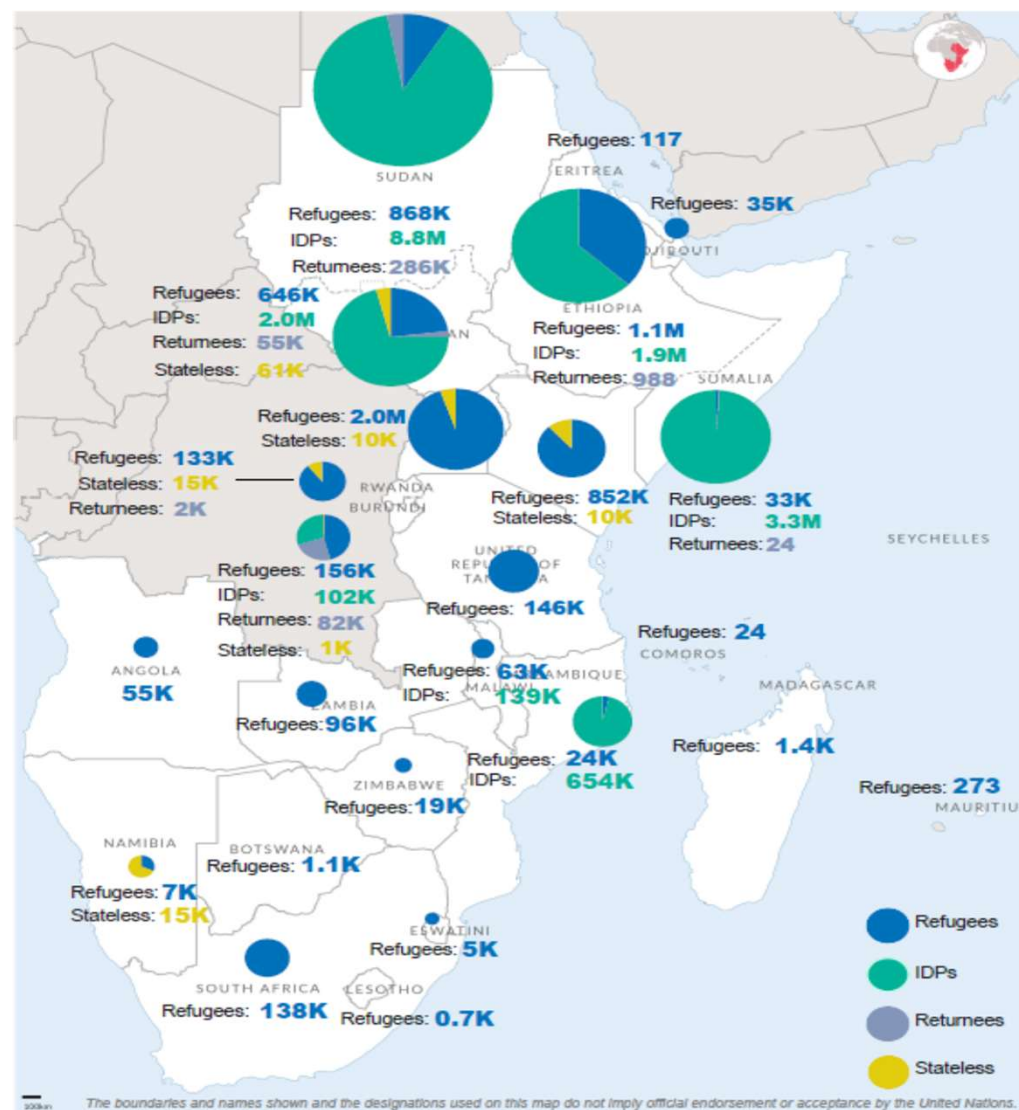
Introduktion 5 min

Oplæg: Om at forene det diagnostiske og det dialogiske 25 min

Grupperefleksion — 3 grupper med forberedte spørgsmål 15 min

Fælles afrapportering — 5 min pr. gruppe 10 min

Afrunding 5 min



KRITERIER

OECD DAC's evalueringskriterier

Evalueringsspørgsmål

01 · Dækning/relevans

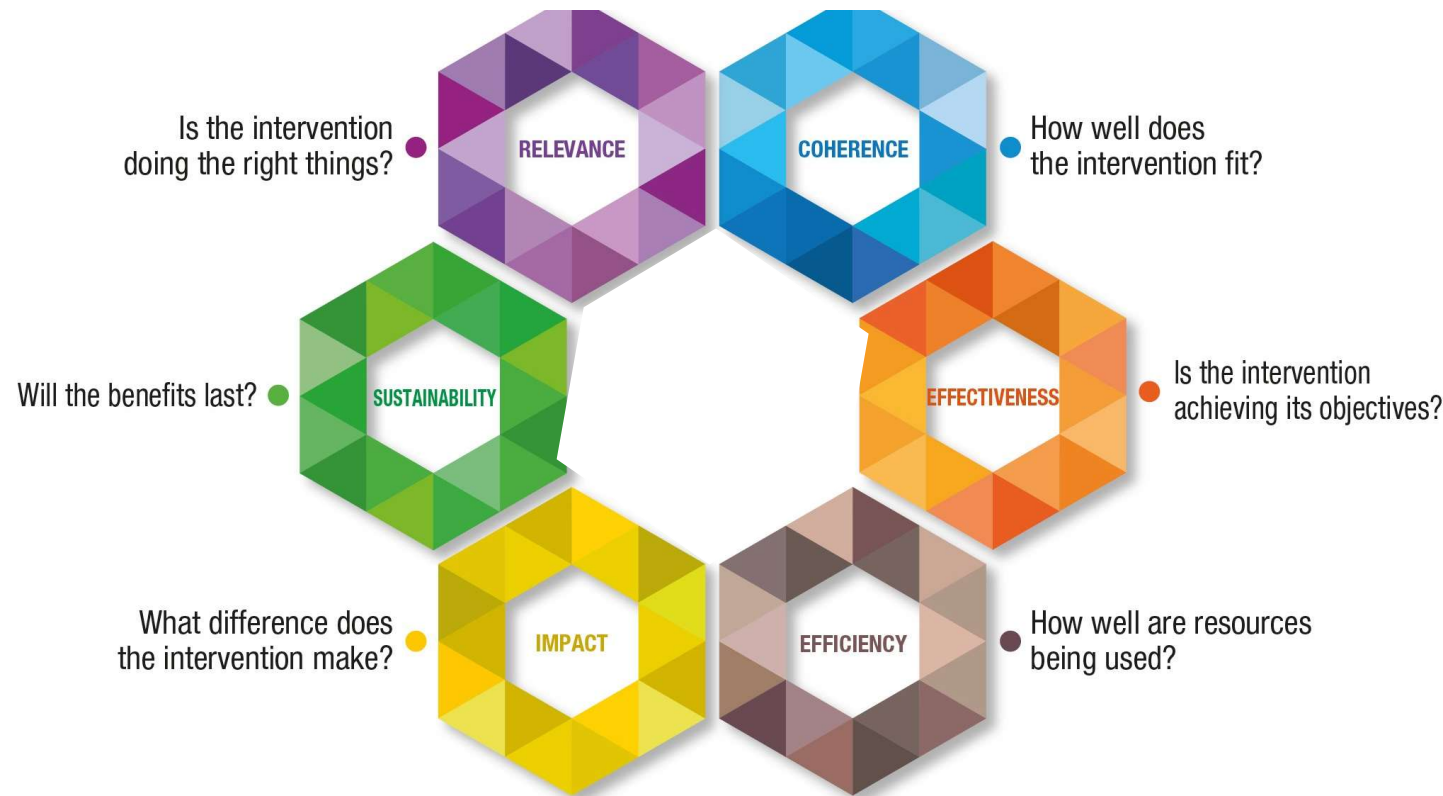
I hvilket omfang reflekterer indsatsen målgruppens behov?

02 · Arbejdsstyrke/efficiency

I hvilket omfang matcher de ansattes profiler operationens strategiske formål?

03 · Kapacitetsopbygning/effectiveness

I hvilket omfang har UNHCR i kapacitetsopbygningen taget højde for betydningen af at intervenere samtidig i rammevilkårene samt det institutionelle og det individuelle niveau?



FN's normer og evalueringens faser

Udvalgte FN-normer

NORM 2 · Nytte

Informere beslutninger, handlinger og ansvarlighed gennem relevante og rettidige bidrag.

NORM 3 · Troværdighed

Uafhængighed, upartiskhed og stringent metode. Bedst tilgængelige, valide data og præcis analyse.

NORM 4 · Uafhængighed

Evalueringsproces uden utilbørlig påvirkning. Funktionen placeret uafhængigt af ledelsen.

NORM 5 · Upartiskhed

Objektivitet, faglig integritet og fravær af bias — teamet må ikke have ansvaret for det evaluerede.

Evalueringsfaser



Planlægning

Konceptnote, afklarende interviews, kommissorium, rekruttering, referencegruppe, dokumentbibliotek



Opstartsfase

Opstartsrapport med evalueringsmatrix, interessentanalyse, evaluerbarhed, dataindsamlingsværktøjer



Dataindsamling

Primær dataindsamling — mixed methods



Rapportering

Tre-fire rapportversioner med interessentkommentering



Ledelsens respons

Formel respons på anbefalinger og forslag til opfølgende handlinger

På tværs af alle faser: kvalitetssikring tilpasset FN's normer og standarder for hver fase og hver leverance.

TO EVALUERINGSPROCESSER

Diagnostisk og dialogisk

DIAGNOSTISK

DIALOGISK

Grundsyn	Transaktionelt · objektivistisk: organisationen kan kortlægges med data og analyse, og svagheder verificeres og repareres	Interaktionelt · konstruktivistisk: organisationen skabes i relationer og meningsforhandling — udfordringer løses dialogisk
Aktører	Sektor- og evalueringseksperter	Organisationsudviklingseksperter, informerede facilitatorer og katalysatorer
Værktøjer	Evalueringsredskaber og samfundsvidenskab	Samme plus organisationsforandringsværktøjer
Output	Data, analyse, resultater, lessons og anbefalinger til identificerede udfordringer	Bygger på det diagnostiske og skaber rammer for meningsskabelse og dialog
Relation	Distance mellem evaluator og evalueringsobjekt · voldsomt tidsafgrænset	Samskabelse af forandringsprocesser · tidskrævende
Virkning	Begrænset ejerskab og brug, generelle anbefalinger — funktionen ender på accountability	Ejerskabsopdyrkende, skræddersyede anbefalinger — funktionen er forandring

Ledelsen er essentiel i begge tilgange. Inspireret af Russ Gaskins (2025), *Making Together: The Emergence of Dialogic Systems Change*.

Karakteristika — og essensen af Appreciative Inquiry

Karakteristika

1

Anvendelsesorienteret evaluering

Quinn Pattons fokus på anbefalinger hele vejen — fra evalueringsdesign over dataindsamling til rapportering.

2

Problemfokuseret diagnostisk arbejde

Fulgte FN's normer og standarder: data, analyse og evidensbaseret identifikation af styrker og svagheder.

3

Dialogisk skabte og testede anbefalinger

Løsnings- og anvendelsesfokuserede anbefalinger inspireret af Appreciative Inquiry og det konstruktivistiske paradigme — med forandringsagenter og ejerskab.

Svagheid: greb om ledelsen lokalt og kun delvist om direktoratet — og evaluator var ikke med i den interne gruppe, der udmøntede anbefalingerne.

Essensen af Appreciative Inquiry

Spørg ikke, hvad der ikke virker — spørg, hvad der allerede virker, udforsk omstændighederne omkring det, og byg videre på det.

- Socialkonstruktionistisk fundament: sproget er med til at skabe virkeligheden - de spørgsmål, vi stiller, former, hvad organisationen bliver til.
- Skaber tro på forandring, fordi udforskningen tager udgangspunkt i noget, der allerede er sket.
- Anerkendende undersøgelse sænker forsvaret, så både styrker og svagheder kan tales frem i en konstruktiv kontekst.
- Udviklet af David Cooperrider m.fl. i 1980'erne; operationaliseret i 4D-cyklussen — Discovery, Dream, Design, Destiny (5D/5F med Definition).
- Cirkulær og kontinuerlig, ikke lineær problemløsning: hver cyklus skaber nye opdagelser og nyt kollektivt ejerskab.

Discovery

Dream

Design

Destiny

GRUPPEREFLEKSION

Spørgsmål til drøftelse i grupperne

1 Kan og skal evaluatore være tættere på de organisationer, de evaluerer, for at øge anvendelsesværdien?

2 Skal vi forene det dialogiske og diagnostiske? Hvis ja, hvordan?

3 Er det evaluators rolle at være medskabere af løsninger?

4 Er det muligt at lave nyttige, anvendelsesorienterede evalueringer, der er objektive, troværdige og upartiske - uden at holde afstand?

3 grupper · 15 min gruppearbejde · 5 min afrapportering pr. gruppe