

2011

ISSN: 1654-4556

ISBN: 978-91-85025-19-0

VERKSTÄDER FÖR UTVÄRDERING I VÄLFÄRDSVERKSAMHETER

– erfarenheter från några svenska FoU-enheter och högskolor

Elisabeth Beijer

Bengt G Eriksson (red)

Jennifer C Greene

Kari Jess

Ove Karlsson Vestman

Per-Åke Karlsson (red)

Laila Niklasson



VERKSTÄDER FÖR UTVÄRDERING I VÄLFÄRDSVERKSAMHETER

– erfarenheter från några svenska FoU-enheter och högskolor

ISSN 1654-4556 ISBN 978-91-85025-19-0

Redigering

PIA MATTZON, PIAMAZ PRODUKTION

Tryck

RESPONSTRYCK, 2011

VERKSTÄDER FÖR UTVÄRDERING I VÄLFÄRDSVERKSAMHETER

– erfarenheter från några svenska FoU-enheter och högskolor

Författare

Elisabeth Beijer
Bengt G Eriksson (red)
Jennifer C Greene
Kari Jess
Ove Karlsson Vestman
Per-Åke Karlsson (red)
Laila Niklasson

© Författarna

Mångfaldigande och spridande av innehållet i denna rapport
– helt eller delvis – är förbjudet utan medgivande av författarna.

Förord

I denna rapport beskrivs och värderas erfarenheter från utvärderingsverkstäder, som är en pedagogisk form för att simultant lära om utvärdering och att genomföra utvärderingar inom välfärdsområdet. Rapporten bygger på studier av utvärderingsverkstäder liksom på författarnas egna erfarenheter från att bedriva verkstäder. Studien har genomförts inom ramen för Nätverket för utvärderingsverkstäder (Nuv). Initiativet till Nuv togs 2008 från Mälardalens Högskola och dess utvärderingsakademi. Nätverket etablerades mellan de enheter vars medarbetare medverkar i denna rapport; FoU Välfärd Värmland (Bengt G Eriksson), FoU i Väst/GR (Elisabeth Beijer), Mälardalens Högskola och FoU i Sörmland (Kari Jess, Laila Niklasson, Ove Karlsson Vestman) och FoU Sjuhärad Välfärd (Per-Åke Karlsson). Jennifer C Greene, gästprofessor vid Mälardalens högskola, medverkade under en tid i nätverket och bidrar även i denna antologi.

Tanken med Nuv är att samla och sprida erfarenheter från redan genomförda verkstäder, för att på så sätt bidra till en utveckling där flera utvärderingsverkstäder kommer till stånd och till att förbättra arbetsmodellen på basis av gjorda erfarenheter. Denna antologi är ett led i detta.

Rapporten har antologins form där varje författare svarar för innehållet i respektive kapitel. Grundmaterialet för kapitlen utgörs av de studier vi genomfört gemensamt samt erfarenheter från att leda utvärderingsverkstäder.

Våren 2009 genomförde vi tillsammans en enkätundersökning riktad till deltagare i utvärderingsverkstäderna. Vi vill passa på att tacka deltagarna som tog sig tid att besvara enkäten. Dessutom genomfördes något senare ett antal intervjuer med några deltagare i utvärderingsverkstäderna liksom med några av deras chefer (tillika uppdragsgivare för utvärderingsuppdragen). Även dessa vill vi tacka för att de välvilligt låtit sig intervjuas om sina erfarenheter från verkstäderna.

Vår förhoppning är att antologin ska bidra till att sprida kunskap om utvärderingsverkstäder, bidra till utveckling av metodiken samt inspirera till ytterligare verkstäder.

Om författarna

Elisabeth Beijer. Socionom och filosofie magister i utvärdering. Samordnare för individ- och familj- samt funktionshinderfrågor vid FoU i Väst vid Göteborgsregionens kommunalförbund. Har varit ledare för utvärderingsverkstäder i Göteborgsregionen och i Skaraborgsområdet.

Bengt G Eriksson. Socionom och professor i socialt arbete. Delar sin arbetstid mellan Högskolan i Hedmark, Norge, Karlstads universitet och FoU Välfärd Värmland, där han ansvarat för flera utvärderingsverkstäder.

Jennifer C Greene. Professor i pedagogik och psykologi vid University of Illinois, Urbana Champaign och sedan president i American Evaluation Association. Har som gästforskare följt och studerat flera av de aktuella utvärderingsverkstäderna.

Kari Jess. Filosofie kandidat i företagsekonomi, filosofie doktor i socialt arbete och universitetslektor i socialt arbete. Har lett utvärderingsverkstäder i Eskilstuna på uppdrag av Eskilstuna kommun samt FoU i Sörmland.

Ove Karlsson Vestman. Professor i pedagogik vid Mälardalens högskola. Initiativtagare till nätverket och till utvärderingsverkstäder i Eskilstuna samt vetenskaplig ledare för studien om utvärderingsverkstäder.

Per-Åke Karlsson. Socionom och docent i socialt arbete. Verksamhetsledare och vetenskaplig ledare vid FoU Sjuhärad Välfärd samt universitetslektor vid Institutionen för vårdvetenskap, Högskolan i Borås. Har lett utvärderingsverkstäder i Göteborg och i Sjuhärad.

Laila Niklasson. Filosofie doktor i pedagogik och universitetslektor i pedagogik vid Mälardalens högskola. Har lett och leder utvärderingsverkstäder i Eskilstuna på uppdrag av Eskilstuna kommun.

Innehållsförteckning

1. Inledning	15
<i>Bengt G Eriksson</i>	
Syfte och frågeställningar	
Utvärderingsverkstädernas lokalisering och samarbete via nätverk	
2. Metoder för datainsamling och analys	19
<i>Elisabeth Beijer</i>	
<i>Bengt G Eriksson</i>	
<i>Kari Jess</i>	
<i>Ove Karlsson Vestman</i>	
<i>Per-Åke Karlsson</i>	
<i>Laila Niklasson</i>	
<i>A. Datainsamling genom enkätundersökning</i>	
Undersökningsgrupp	
Genomförande	
Externt och internt bortfall	
Sammanställning och bearbetning av svar	
Reflektion kring metoden	
<i>B. Intervjuer med chefer/”beställare” och deltagare</i>	
3. Utvärderingsverkstäder – struktur och process	25
<i>Bengt G Eriksson</i>	
Yttre former	
Utvärderingsuppdragen	
Struktur för arbetet	
En dynamisk verksamhet	
Föreläsningar och handledning	
Redovisning och fullföljande	
Ett konkret exempel	
Ledarna är viktiga	
Summering	

4. Programteori för utvärderingsverkstäder	35
<i>Kari Jess</i>	
Vad är programteori?	
En programteori för utvärderingsverkstäder	
En utvecklad programteori för utvärderingsverkstäder	
Resultat ur enkätundersökningen i relation till programteori	
Programteori – ett verktyg	
5. Hur rekryteras deltagare och vem deltar?	45
<i>Laila Niklasson</i>	
Introduktion	
Deltagare i utvärdering	
Deltagares uppfattningar om att delta	
Bakgrund	
Information	
Initiativ till att delta	
Att fullfölja	
Förslag till framtida information	
Att slutligt utse deltagare	
Kriterier för att delta	
Vem deltog?	
Diskussion	
6. Resultat ut deltagarnas perspektiv	59
<i>Elisabeth Beijer</i>	
Introduktion	
Resultat för olika aktörer och för organisationen	
Resultat för deltagarna själva	
Effekter	
Begreppet resultat kan innebära många saker ...	

7. Utvärderingsverkstäderna ur beställarperspektiv	65
<i>Per-Åke Karlsson</i>	
Introduktion	
Dataunderlag och bearbetning	
Beställarnas erfarenheter...	
... deltagarna lär	
En första summering	
Utvärderingsverkstäder för kapacitetsuppbyggnad?	
Sammanfattningsvis	
8. Utvärderingsverkstäder och lärande	73
<i>Ove Karlsson Vestman</i>	
Teorier om lärande	
Metod	
Resultat	
Analys	
Diskussion	
Slutsatser	
9. Evaluation Capacity Building from the Ground Up	85
<i>Jennifer C Greene</i>	
The EVP Model	
EVP Content and Process	
Underlying learning model	
Connecting the Evaluation Verkstad Practice with Evaluation Capacity Building	
Evaluation capacity building	
Participant EVP Experiences	
Reflections	

10. Slutord: Utvärderingar genomförs och deltagarna lär om utvärdering **101**

Bengt G Eriksson

Per-Åke Karlsson

Referenser **105**

Bilagor: Enkätformulär till deltagare i utvärderingsverkstäder och intervjuguide för intervjuer med chefer/uppdragsgivare finns att ladda ned från respektive FoU-enhet/högskolas hemsida.

FoU Välfärd Värmland: <http://www.kau.se/fou-valfard-varmland>

FoU i Väst: <http://www.fouivast.com/>

Mälardalens högskola: <http://www.mdh.se/>

FoU Sjuhärad Välfärd: <http://www.fous.se>

FoU i Sörmland: <http://www.fou.sormland.se/>

1. Inledning

Bengt G Eriksson

Olika former av deltagarorienterad forskning och utvecklingsarbete har utvecklats under senare år, med rötter i aktionsforskningstraditionen. Det har skett under benämningar som forsknings- eller FoU-cirklar (Socialstyrelsen, 2002), Partecipatorisk aktionsforskning (Participatory Action Research, PAR) (Holmer & Starrin, 1993), Handlingsorienterat forskningssamarbete (Co-operative Inquiry) (Reason & Heron, 1986; Hummelvoll, 2006). Dessa olika arbetssätt förenas i en gemensam syn på hur kunskap kan utvecklas, och hur kunskap bör spridas och användas. Perspektivet är 'horisontellt' snarare än 'vertikalt' – kunskap produceras gemensamt och i samarbete, och inte utifrån ett 'top-down-perspektiv'. De personer och grupper som kan förväntas påverkas av ny kunskap – exempelvis i roller som brukare eller professionella – är också involverade i kunskapsprocessen, på det ena eller andra sättet. Forskare och experter är involverade på jämförbara villkor med andra intressenter.

Utvärderingsverkstäder är en arbetsform som utgår från denna tradition. En utvärderingsverkstad innebär att en grupp professionella inom välfärdsområdet, t.ex. socialarbetare, hälso- och sjukvårdsanställda eller anställda inom skolans elevhälsoverksamhet, återkommande träffas för att – i regi av en FoU-enhet eller högskola och med stöd av varandra och extern utvärderingskompetens – utveckla, genomföra och avrapportera empiriska utvärderingsarbeten med förankring i sin egen praxis. Deltagarna tar med sig uppdrag från sina egna organisationer, antingen att genomföra en specifik utvärdering, eller att utveckla ett system för utvärdering/uppföljning. Den förväntade nyttan utgörs av individuellt och organisatoriskt lärande om utvärdering, förutom att den specifika utvärderingsuppgiften blir genomförd. De organisationer från vilka deltagarna i utvärderingsverkstaden kommer förväntas få en ökad medvetenhet om behovet av utvärdering och kunskap om hur den kan genomföras. Även om arbetssättet i en utvärderingsverkstad kan beskrivas som horisontellt kan många olika former av utvärdering användas, beroende på utvärderingsfrågor och deltagarnas prioriteringar.

Syfte och frågeställningar

Rapportens syfte är att redovisa och diskutera tio års erfarenheter från utvärderingsverkstäder vid fyra FoU-enheter och en högskola i Mellansverige, ur deltagarnas och deras organisationers, samt ledarnas och de ansvariga enheternas/högskolans perspektiv.

Rapporten söker besvara följande frågeställningar:

- Hur har utvärderingsverkstäderna organiserats och genomförts?
- Hur kan utvärderingsverkstadens underliggande idé, dess 'programteori', beskrivas och användas som grund för utvärdering?
- Hur rekryteras deltagare till utvärderingsverkstäderna – och vilka är deltagarna?
- Vilka erfarenheter har deltagarna gjort då de varit med i en utvärderingsverkstad?
- Hur betraktas utvärderingsverkstäderna av deltagarnas chefer/uppdragsgivare?
- Har deltagandet inneburit lärande – för den enskilde, arbetsgruppen, organisationen – och i så fall, på vilket sätt?
- Vilka resultat – i olika former - har utvärderingsverkstäderna gett?

Utvärderingsverkstädernas lokalisering och samarbete via nätverk

De utvärderingsverkstäder från vilka rapporten förmedlar erfarenheter har bedrivits vid tre FoU-enheter i Västsverige, en i Sörmland och vid Mälardalens högskola. FoU i Väst/GR (Göteborgsregionen) var först, tätt följd av FoU Sjuhärad Valfärd (f.d. ÄldreVäst Sjuhärad). Något senare startade FoU Valfärd Värmland (f.d. IKU) utvärderingsverkstäder och så småningom även Akademin för Hälsa, Vård och Valfärd (MEA) vid Mälardalens högskola och FoU Valfärd Sörmland. Arbetsmodellen har efterhand spridit sig, och flera andra FoU-enheter i landet (bl.a. Dalarernas Forskningsråd, Fokus i Kalmar, FoU Valfärd i Örebro) erbjuder nu (november 2010) utvärderingsverkstäder.

I syfte att sprida information om och uppmuntra utvecklingen av utvärderingsverkstäder bildades 2008 Nätverket för utvärderingsverkstäder (Nuv) – ett nätverk som står öppet för nuvarande och presumtiva arrangö-

rer av utvärderingsverkstäder i landet. Initiativet togs från Mälardalens Högskola och dess utvärderingsakademi. Nätverket etablerades mellan de enheter som utarbetat denna rapport. Jennifer C Greene, gästprofessor vid Mälardalens högskola, medverkade under en tid i nätverket och bidrar även i denna antologi. Tanken är att genom Nuv samla och så småningom sprida erfarenheter från redan genomförda verkstäder, för att bidra till en utveckling där flera utvärderingsverkstäder kommer till stånd och till att förbättra arbetsmodellen på basis av gjorda erfarenheter.

2. Metoder för datainsamling och analys

Elisabeth Beijer

Bengt G Eriksson

Kari Jess

Ove Karlsson Vestman

Laila Niklasson

Per-Åke Karlsson

Underlaget för rapporten kommer från olika former av datainsamling: En enkätundersökning riktad till deltagare i tidigare utvärderingsverkstäder, samt intervjuer med uppdragsgivare/chefer och några deltagare. Till detta kommer våra egna erfarenheter från verkstäderna. Vi börjar med att presentera den mest omfattande datainsamlingen – enkätundersökningen. Därefter beskriver vi intervjuernas uppläggning.

A. Datainsamling genom enkätundersökning

Sammanlagt hade vid undersökningstillfället, våren 2009, drygt 150 personer deltagit i de utvärderingsverkstäder i fyra regioner som vi vände oss till. Några hade precis avslutat sin utvärderingsverkstad, andra hade deltagit för fyra, fem år sedan. Totalt handlar det om en nära tio-årig tidsperiod. Den långa tidsperioden och det stora antalet gjorde att vi valde att samla in data via enkäter¹, dvs. en skriftlig frågeundersökning. Det gjorde att svaren kunde sändas vidare till de fyra arrangörerna av utvärderingsverkstäder och även sammanställas totalt med hjälp av ett statistikprogram.

Enkäten utarbetades i samarbete mellan oss som varit aktiva som ledare i utvärderingsverkstäderna, samt professor Ove Karlsson Vestman och professor Jennifer C Greene. Laila Niklasson genomförde den elektroniska enkäten med bistånd från representanter från de fyra arrangörerna. Dessa representanter från arrangörerna ansvarade också för postenkäten (som var samma som den elektroniska förutom vissa specifika data som enbart gällde pappersversionen).

¹ Mälardalens högskola hade licens att använda enkätverktyget Netigate 2009.

Enkätformuläret finns som elektronisk bilaga till rapporten på respektive arrangörs hemsida.

Undersökningsgrupp

Från år 2000 och framåt fanns namn och adresser över deltagare hos de fyra enheter som genomfört utvärderingsverkstäder. Samtliga som deltagit under åren 2000 till 2008 fick en elektronisk enkät. I de fall där personerna gick att spåra, men där mailadressen inte var känd sände vi ut enkätformulär via post.

Genomförande

Vi började med att leta efter mailadresser till de som deltagit i varje region. Några av dessa kunde vi inte återfinna. Vid några tillfällen visste vi också redan att personer inte var anställda på samma arbetsplats (deltagarna hade oftast mailadressen till arbetsplatsen).

Nästa steg var att kontrollera om de mailadresser som fanns verkligen fungerade. För att göra det sändes en information om enkäten och en hälsning ut. På det sättet upptäcktes snabbt vilka mailadresser som inte längre var i bruk. I mailet skrev vi en text med presentation av projektet. Till denna presentation skrev varje person som varit ansvarig för en utvärderingsverkstad en personlig hälsning. Denna första kontakt sändes ut av de som varit ansvariga för utvärderingsverkstäder. Det visade sig snabbt att det fanns mailadresser som inte fungerade. Även i detta skede visade det sig att personal flyttat till andra arbetsplatser.

Ytterligare ett problem var att några av adresserna visade sig fungera, men gick till inte till individ utan till verksamheten allmänt eller till en viss avdelning eller enhet. Eftersom det var enskilda personers, tillika deltagares, uppfattning som önskades fick dessa mailadresser utgå.

Genom dessa steg försvann några personer. I vissa fall gick det att ändå spåra en postadress till deltagare. Till dessa sände de som varit ansvariga för en utvärderingsverkstad en postenkät. Postenkäten bestod av en kopia av den elektroniska enkäten där vissa detaljer i inledningstexten ändrats som refererade till att det var en elektronisk enkät. Dessutom sattes slutdatum för insändning några dagar senare än för den elektroniska enkäten.

Eftersom mailadresserna var klara vid fyra olika tillfällen skapades separata elektroniska enkäter för fyra utskick med respektive påminnelse. Detta större utskick gjordes från Mälardalens högskola. Påminnelsen sändes en gång. Enkäten var öppen cirka fjorton dagar. I inledningen på enkäten hänvisades till den tidigare utsända informationen.

Tabell 1: Fördelning av utskickade enkäter och svar

ARRANGÖR	TIDSPERIOD	ANTAL ENKÄTER	SVAR OCH SVARSFREKVENS
Äldre Väst Sjuhärad	11 februari 2009 och varade till och med 27 februari 2009	51 elektroniska enkäter, 4 kom i retur + post	24 svarade
Mälardalens högskola	13 februari 2009 och varade till och med 27 februari 2009	19 elektroniska enkäter, men 2 i automatisk retur p g a avslutad anställning + post	10 svarade
IKU, Karlstads universitet	16 februari 2009 och varade till och med 2 mars 2009	14 elektroniska enkäter, 4 kom i retur + post	11 svarade
FoU i Väst eller Skaraborgs-samverkan	18 februari 2009 och varade till och med 2 mars 2009	73 elektroniska enkäter, 13 i retur + post	52 svarade
Totalt		157	97 svarade (62 procent)

Externt och internt bortfall

Vi har inte gjort någon fördjupad analys av externt bortfall. Vårt mål var att sända till hela gruppen av deltagare, totalpopulationen. Det finns här ett externt bortfall i och med att det fanns deltagare som vi inte kunde spåra. Därutöver fanns det deltagare i den grupp som vi lyckades spåra, men som inte svarade på vår enkät eller vår postenkät. Totalt kom enkätundersökningen att resultera i 97 ifyllda och återsända svarsformulär, vilka således utgör den datamängd som redovisningen av denna under-

sökning bygger på. Det externa bortfallet utgör således 38 procent av populationen.

Det finns också ett internt bortfall i materialet, dvs. ett bortfall av enstaka frågor i enskilda svarsformulär. Det interna bortfallet varierar självfallet mellan frågorna, men ligger i normalfallet inom intervallet 2–8 svar av 97 (dvs. ungefär lika många procent). I något enstaka fall är bortfallet större. Där det interna bortfallet är så stort att det på ett mera tydligt sätt bör påverka tolkningen av svaren påpekas detta särskilt i redovisningen.

Sammanställning och bearbetning av svar

Resultat från de fyra olika enkätutskicken sammanställdes i en databas. Dessutom sammanställdes de i EXCEL. Hela materialet lades senare också in i SPSS².

Det är att notera att när svarsfrekvenser presenteras i denna rapport är det alltid den grupp som svarat på respektive fråga som utgör den bas på vilken procentberäkningen gjorts. Om tio personer svarat utgör alltså dessa tio personer 100 procent.

I vissa fall fanns följdfrågor till ett visst svar. Det medför att om fem svarat ja på en följdfråga kan dessa fem utgöra 100 procent vid den procentuella redovisningen av svaren. Det innebär att där procentangivelser används, bör de tolkas med viss försiktighet.

Resultaten har diskuterats vid de fyra olika orterna separat och vid gemensamma möten. Hur vi vidare har bearbetat resultatet framgår av varje kapitel.

Reflektion kring metoden

Att använda ett enkätverktyg har för- och nackdelar. Det finns en frestelse i att bara designa frågor som ”passar” enkätverktygets design för frågor. Innan enkätverktyget var aktuellt fanns förslag på frågor. Dessa frågor kunde till största delen användas, men efter omformulering på grund av designen i enkätverktyget.

² Statistical Package for the Social Sciences, ett dataprogram för statistisk analys som ofta används inom framförallt socialvetenskapliga kvantitativa studier.

Eftersom vi inte har någon jämförelsegrupp kan vi inte veta om metoden att sända en första information om enkäten visade sig ge motivation att delta. Eftersom den totala svarsfrekvensen ligger på drygt 60 procent och det gäller frågor om erfarenheter som kan ligga nästan tio år tillbaka i tiden (den första utvärderingsverkstaden startade 1999), vill vi mena att hälsningen hade betydelse.

Att sända en första hälsning ledde till en nödvändig kontroll av mailadresserna. Att detta var nödvändigt blev synligt när den elektroniska utsändningen gav ett antal returser på mailadresserna. Hade adresserna varit korrekta hade det inte blivit några returser.

I något fall fanns enbart mailadress till en organisation, avdelning eller centrumbildning vilket inte uppmärksammades vid hälsningssändningen. Det gjorde att det blev en chanstagning att rätt person fick mailet. Det visade sig vara en fördel att enkätsvaren sändes in med olika mellanrum. Därmed kunde varje region få snabb och lättillgänglig egen statistik.

B. Intervjuer med chefer/"beställare" och deltagare

För att få uppdragsgivarnas, som ofta är deltagarnas chefer, uppfattning genomfördes intervjuer med ett urval av dessa. Gästforskaren, Jennifer C Greene, med sitt perspektiv utifrån genomförde även några personliga intervjuer med deltagare och chefer i deras roll som beställare/uppdragsgivare för respektive utvärdering.

Intervjuerna med chefer/uppdragsgivare tog upp frågor om varför just det aktuella projektet och deltagarna kom att ingå i verkstaden, hur villkor och förhållande för deltagandet var på arbetsplatsen samt om eventuella problem för att delta. Om deltagandet gett bidrag till arbetsplatsen efterfrågades också liksom om aktuella ambitioner beträffande utvärdering. Intervjuerna omfattade också frågor om eventuell koppling till kvalitetsarbete och till att utveckla generell kapacitet för utvärdering genom och med hjälp av utvärderingsverkstaden.

Den frågeguide som användes finns att ta del av elektroniskt på respektive arrangörs hemsida.

Telefonintervjuer valdes av praktiska resursskäl. De intervjuade uppdragsgivarna (cheferna) skulle ha haft medarbetare som fullföljt en utvär-

deringsverkstad och där detta resulterat i en skriftlig rapport. Dessutom skulle den aktuella verkstaden ha avslutats för minst ett halvt år sedan för att deltagandet skulle ha kunnat verka och få betydelse efter verkstaden. Önskemålet var att kunna intervjua uppdragsgivare från två verkstäder som låg relativt långt tillbaks i tiden och två av senare datum. Dessa kriterier visade sig dock svåra att uppfylla. Främst för att även chefer flyttar på sig och byter arbete och karriärer.

Tre intervjuer genomfördes med uppdragsgivare i Sjuhärad, tre intervjuer från Värmland och tre från GR-området, dvs. totalt 9 intervjuer. Intervjuare var Elisabeth Beijer, Per-Åke Karlsson och Bengt G Eriksson, enligt ett system som innebar att ingen har intervjuat personer inom sin FoU-enhets geografiska område. Intervjuerna har i flertalet fall bandats och utskrivits som referat. Några av intervjuerna har dokumenterats i anteckningar, vilka renskrivits omedelbart efter intervjun. I analysen – som kan karakteriseras som en kvalitativ analys av traditionellt slag – av det samlade materialet har likheter och skillnader i svaren samt typiska svar eftersökts.

Till detta kommer de intervjuer som Jennifer C Greene genomfört vid personliga möten, och som redovisas i kapitel 9. Även dessa har bearbetats kvalitativt.³

³ Utöver denna insamling av data har ett 30-tal utvärderingsrapporter producerade i verkstäderna samlats in som ett underlag för att besvara resultatfrågan. Av resursskäl har dessa inte hunnit bearbetas mer än preliminärt för denna rapport.

3. Utvärderingsverkstäder – struktur och process

Bengt G Eriksson

Utvärderingsverkstäder arrangeras av FoU-enheter inom välfärdsområdet, och/eller av samhällsvetenskapliga/socialvetenskapliga enheter inom högskola/universitet. I dessa verkstäder träffas en grupp deltagare tillsammans med utvärderingskunniga ledare från FoU-enheten/högskolan. Deltagarna genomför med stöd från ledarna och de övriga deltagarna utvärderingar, eller utvecklar system för utvärdering, på uppdrag av sina respektive organisationer. Verksamheten pågår under en bestämd tidsperiod, vanligen ca ett år och innehåller flera återkommande träffar. Deltagarna utvecklar efterhand kunskap och kompetens för utvärdering genom att i utvärderingsverkstadens regi genomföra sin egen utvärdering/utveckla system för utvärdering.

I det här kapitlet presenteras utvärderingsverkstadens arbetsformer, med avseende på såväl struktur- som processaspekter. Utvärderingsverkstadernas organisering och konkreta faktorer runt deras genomförande, hör till strukturaspekterna. Uppgifter om hur verkstäderna konkret kommit att utvecklas, inte minst ur deltagarnas perspektiv, anknyter till processbegreppet. Kapitlet bygger på erfarenheter som ledare och ansvariga för utvärderingsverkstäder på fyra orter i mellansverige gjort under en tioårsperiod. Delar av resultatet från den i metodavsnittet beskrivna enkätundersökningen integreras i presentationen.

Yttre former

Redan i inbjudan till utvärderingsverkstaden markeras att aktivt deltagande krävs. Kunskapen och kompetensen för utvärdering skapas genom det egna handlandet, det är inte någon föreläsningsserie – eller kurs i 'utvärderingskunskap' – som erbjuds. Idealt sett bör deltagarna därför ha en viss tid avsatt från sin arbetsgivare för uppdraget. Enkätundersökningen visar dock att detta inte varit särskilt vanligt – endast 17 procent av deltagarna hade tid i tjänsten för uppdraget.

Ofta samarbetar två deltagare (i något fall tre) kring ett utvärderingsuppdrag, vilket innebär att flertalet utvärderingsverkstäder hanterar fyra till nio utvärderingar. Att inte vara ensam deltagare kring en utvärdering kan på flera sätt vara fördelaktigt: Man kan hjälpas åt med arbetet på 'hemmaplan' mellan träffarna, man får med sig mera av – och kan efteråt diskutera – vad som sagts i utvärderingsverkstaden. Om någon är förhindrad att delta kan projektet ändå behandlas i verkstadens möten och arbetet därmed drivas framåt. Skulle någon deltagare vara förhindrad under en längre period kan utvärderingen ändå fullföljas.

Deltagarnas yrkesmässiga tillhörighet varierar; socialsekreterare, biståndsbedömare, sjuksköterska, enhetschef, folkhälsoplanerare, utredare, undersköterska, är vanliga yrkesbenämningar. Ofta har deltagarna någon form av akademisk utbildning, men det finns inget särskilt utbildningskrav.

Ett sätt att markera behovet av 'särskild tid' för att delta i en utvärderingsverkstad är att upprätta ett skriftligt avtal (se nedan). Då undersökningen gjordes hörde sådana avtal till ovanligheterna. Endast fem procent av deltagarna, fem personer, hade ett sådant avtal.

I de verkstäder vi utgår från här har deltagarantalet varierat; 42 procent av de svarande i enkätundersökningen hade deltagit i verkstäder med 7–9 personer, medan nästan lika många, 40 procent, varit med i verkstäder med 10 eller fler deltagare. En knapp femtedel redovisar att verkstaden de deltagit i haft 4–6 deltagare, medan ett par svarande varit med i en verkstad med färre än 4 deltagare. Vi menar att den optimala storleken ligger i intervallet 7–12 personer. Det ger en god och pedagogisk gruppstorlek, som skapar utrymme för dynamiska diskussioner och ger en rimlig spridning mellan olika utvärderingsprojekt. Det innebär också att verkstaden inte blir lika sårbar för frånvaro vid enstaka träffar, på grund av sjukdom eller andra orsaker. Att några verkstäder innehållit färre deltagare, i något fall endast ett fåtal, kan sannolikt förklaras med att deltagare (och utvärderingsprojekt) som varit med från början har fallit bort efterhand. Det kan också bero på att den ansvariga FoU-enheten/högskolan ville fullfölja en verksamhet som man inbjudit till, även med ett lågt deltagarantal.

Utvärderingsverkstaden pågår under en förutbestämd tid. Vanligast är

att den sträcker sig över ca ett år, 52 procent av de som svarat uppger att så varit fallet. En något kortare tid är också vanlig, och 42 procent av de svarande hade deltagit i sådana verkstäder. Endast i ett fåtal fall hade verkstaden pågått längre tid än ca ett år. Vanligast är att man träffas ca en gång per månad, så var fallet för 66 procent av de svarande, medan 18 procent uppgav att man träffats ungefär varannan månad. För 13 procent av de svarande hade mötena varit tätare i början av arbetet men glesat ut mot slutet⁴.

Utvärderingsuppdragen

Utvärderingarna kan handla om något deltagaren själv arbetar med, vilket kan kallas intern utvärdering, eller *utvärdering i arbetet*⁵ (Eriksson & Karlsson, 1998). Då är det ofta baspersonal eller projektledare som har att genomföra utvärderingen. Det kan också vara utvärderingar som utförs av någon annan verksamhet/avdelning inom organisationen, sådana utvärderingar som ofta görs av stabspersonal, något som kan benämnas extern-intern utvärdering.

Utvärderingsuppdragen kan handla om speciella projektverksamheter eller delar av den ordinarie verksamheten. Det var vanligare att utvärderingsuppgiften rörde någon form av projektverksamhet (55 procent av de svarande), än att man utvärderade delar av den ordinarie verksamheten (45 procent av de svarande). Ibland är uppdraget att skapa en modell eller struktur, för systematisk och kontinuerlig uppföljning/utvärdering inom organisationen.

Här ges tre exempel på utvärderingsuppgifter:

Två socialarbetare från en familjerättsverksamhet (umgänges- och vårdnadstvister om barn i samband med skilsmässa) skulle undersöka om man lyckats förbättra tillgängligheten för föräldrar som behövde kontakt och stöd. Man hade bland annat infört nya telefontider. En fråga var om detta betydde att människor fick mer stöd. Skedde det i så fall på bekostnad av

⁴ För denna fråga kunde flera svarsalternativ anges.

⁵ Att jämföra med en utvärdering som utförs av personer utanför den berörda organisationen, som ofta benämns extern utvärdering eller *utvärdering av arbetet*.

annat? Ytterligare en fråga var vad tillgänglighet var, hur man kunde tänka kring tillgänglighet utöver att utöka telefontiderna. (Ett exempel på intern utvärdering).

En utredare inom en verksamhet för personer med funktionsnedsättningar skulle utvärdera införandet av fasta semesterperioder för personal inom särskilda boenden. Avsikten var att skapa större trygghet för de boende, bland annat genom att det skulle finnas erfaren personal på plats hela tiden. Frågan var politiskt het inom kommunen. Handikapporganisationerna tryckte på i frågan samtidigt som personalen hade invändningar. (Ett exempel på en extern-intern utvärdering).

En chef och en medarbetare från en institution som sysslade med akuta placeringar av ungdomar hade uppdraget att utveckla en modell för hur man kontinuerligt kunde undersöka hur institutionstiden upplevts av ungdomarna och deras familjer. (Ett exempel på ett uppdrag som handlar om att skapa struktur för utvärdering/uppföljning) (Karlsson, 2002).

Utvärderingsuppdragen är olika även till sin omfattning, beroende på uppdragets karaktär, deltagarens erfarenhet och intresse och på hur lång tid utvärderingen får ta. Det gemensamma är att de förväntas bidra till utveckling av verksamheten inom den egna organisationen.

Struktur för arbetet

Strukturen för utvärderingsverkstadens arbete bygger på de grundläggande frågor som är gemensamma för all utvärdering – uppdragsfrågan, kunskapsfrågan, bedömningsfrågan samt funktionsfrågan (Karlsson, 2002; Åberg, 1997). Dessa frågor bildar en innehållslig utgångspunkt för föreläsningar och för stöd till deltagarna.

Deltagarnas utvärderingsarbete stöds genom återkommande miniföreläsningar om olika teman under verkstadens gång, samt genom samtal och reflektioner kring frågor i utvärderingsarbetet. Ledarna måste vara tydliga med att verksamheten kräver aktivt deltagande, då ju verkstadsdeltagarna ska genomföra ett eget utvärderingsarbete. Varje gång gruppen träffas följer ungefär samma uppläggning med miniföreläsningar, genomgång av de olika projekten samt formulerande av 'hemläxor', det vill säga uppgifter

Uppdragsfrågan: Vilket är syftet med utvärderingen? Vilka frågor ska den besvara? Vem är uppdragsgivare? Vem ska utföraren vara? Vilka ekonomiska och andra rammar finns?

Kunskapsfrågan: Hur ska man gå tillväga för att ge en god beskrivning av utvärderingsobjektet? Vilka metoder kan förväntas resultera i det bästa kunskapsunderlaget? Hur ska information/data inhämtas, analyseras och tolkas?

Bedömningsfrågan: Hur ska man värdera den inhämtade kunskapen? Mot vad ska utvärderingen ske?

Användningsfrågan: Hur ska utvärderingen användas? Hur kan man påverka utvärderingens användning?

som deltagarna ska genomföra till nästa träff. En strävan är att strukturen ska vara såväl tydlig som följsam. Tillämpningen för deltagarna sker individuellt, man går framåt i sin egen takt och i den omfattning som är möjlig och rimlig. Samtidigt är det en strävan att gruppen håller någorlunda jämna steg, så att samma teman är aktuella på ungefär samma tidpunkt, i de olika uppdragen. Deltagarna förväntas vara aktiva vid träffarna, inte bara i det egna utvärderingsuppdraget utan även i att ge synpunkter för att hjälpa de andra deltagarna. Oftast genererar arbetet skriftliga rapporter.

En dynamisk verksamhet

Sammankomsterna i utvärderingsverkstaden omfattar oftast mellan fyra och åtta timmar. Det vanligaste (41 procent av de svarande) är halvdagsmöten, men i ganska många fall (29 procent av de svarande) förläggs mötena till heldagar. En anledning till heldagsmöten kan vara att deltagarna har långt att resa, en annan att mötena inte på samma sätt konkurrerar med andra arbetsuppgifter om man avsätter en heldag. Ett argument i motsatt riktning är givetvis att det kan vara lättare att avsätta tid för halvdagsmöten. I ganska många fall (30 procent av de svarande) varierar möteslängden mellan halv- och heldagar. En anledning härtill kan t ex vara att man i slutskedet – i samband med rapportskrivning – behöver mera tid för hand-

ledning för de olika utvärderingarna och därför avsätter heldagar, i en verkstad som annars använder sig av halvdagsmöten.

Grupprocess och -dynamik är grundläggande och såväl ledare som deltagare har en viktig uppgift i att bidra till ett gott klimat. Här ligger också etiska överenskommelser, t.ex. om att inte sprida vad andra deltagare har sagt under träffarna. Gruppen konsolideras på så sätt genom att man engagerar sig i varandras arbeten. Detta ökar motivationen, inlärningseffekten och bredden på kunskap. En mycket vanlig kommentar vid de informella utvärderingar som regelmässigt avslutar verkstäderna är att deltagarna lärt sig mycket av varandra, trots olikheter i förutsättningar och verksamhetsområden. Det återkommande bekymret är egentligen ett – att få tillräcklig tid för uppdraget. För att underlätta detta dilemma brukar ledarna rekommendera dels en återkommande kontakt med uppdragsgivaren, dels en ambitionsnivå och inriktning som upplevs meningsfull, lustbetonad och möjlig. En individuell anpassning är helt nödvändig.

Inledningsvis i verkstaden är det alltid aktuellt att avgränsa uppdraget. Ofta finns något orealistiska förväntningar på vad man ska kunna utvärdera och vilken omfattning som kan vara möjlig och rimlig. Det är till exempel oftast inte möjligt att visa effekter för brukare i mätbara termer efter kortvariga kompetensutvecklingsprojekt för personal. Det handlar här om att hitta en realism i uppdraget. Vid första träffen presenterar sig deltagarna för varandra och beskriver sina förväntningar på verkstaden. Hemläxan efter en eller ett par träffar är gemensam för samtliga – att skissera en design för utvärderingen (eller systemet för utvärdering) med utgångspunkt i de typiska frågorna om uppdragsgivare, intressenter, utvärderingsobjekt, syfte och utvärderingsfrågor. Att denna inledande aktivitet finns dokumenterad är värdefullt, det är något deltagarna kan gå tillbaka till; Vilka frågor var det man skulle söka svar på? Hur mycket tid har jag till mitt förfogande? Hur skulle erfarenheterna användas? Vilket var syftet?

Under träffarna avrapporterar deltagarna sina arbeten och får frågor, kommentarer och förslag från de övriga. Självklart har ledarna för utvärderingsverkstaden ett stort ansvar här, inte minst för att förmedla kunskap om utvärdering, men deltagarnas roll är också viktig. Om dynamiken mel-

lan deltagarna uteblir förloras många positiva effekter. Ibland handlar det om att själv som ledare hålla igen. Det är ingen 'expert/lärjunge-relation' som eftersträvas. Ur frågorna, samtalen och reflektionen väcks ämnen som kan bli föremål för miniföreläsningar.

Föreläsningar och handledning

Det finns en grundstruktur för miniföreläsningar som följer en naturlig ordning för utvärderingsarbetet utifrån de grundläggande utvärderingsfrågorna. På så sätt är det naturligt att redan vid första eller andra tillfället klargöra vissa utvärderingsbegrepp, skillnader på olika typer av utvärdering och inte minst vad positionen som intern utvärderare för med sig. Miniföreläsningarna brukar vara cirka 15–30 minuter. Efterhand vid träffarna blir deras upplägg friare och bygger allt mer på samtalen i gruppen. Deltagarna har ofta egna erfarenheter att dela med sig av och de uppmuntras också att stå för föreläsningar eller mindre framställningar för sina kollegor i verkstaden. Ledarnas uppgift blir då att bistå med underlag till exempel i form av litteratur eller artiklar inför föreläsningarna.

Motsvarade då deltagarnas erfarenheter den bild av utvärderingsverkstäderna som fanns hos 'värdarna' – FoU-enheter och högskola? Innehöll mötena de inslag som 'idealmodellen' anvisar? Av svaren från enkätundersökningen framgår att diskussioner (90 procent av de svarande) och erfarenhetsutbyte om utvärderingarna (89 procent) var de mest framträdande inslagen. Handledning var också en viktig del, 80 procent av de svarande uppger detta som ett inslag i träffarna.⁶ Formerna för handledning varierade, vanligast (49 procent av de svarande) var en kombination av individuell och grupphandledning. En tredjedel menar att handledningen skedde i grupp, medan en tiondel anger att den skedde individuellt. Knappt en tiondel av de svarande anser att man inte hade någon handledning i utvärderingsverkstaden.

Miniföreläsningar omkring teoretiska och praktiska aspekter av utvärdering är en viktig del av arbetssättet, och tre fjärdedelar av de svarande anger också att sådana ingick i träffarna. Till övervägande del var det le-

⁶ Flera svarsalternativ kunde markeras för denna fråga.

darna som ansvarade för föreläsningarna, 70 procent av de svarande anger att så var fallet. Att ansvaret för föreläsningar delades mellan ledare och deltagare anger drygt en femtedel av de svarande, medan sju procent anser att man inte hade några föreläsningar.

Närmare två tredjedelar av de svarande menar att man vid träffarna också fick redovisa hemuppgifter, medan enskilt arbete och erfarenhetsutbyte i andra frågor än som rörde utvärderingarna endast redovisas av en mindre del.

Det mesta av arbetet med utvärderingarna sker på hemmaplan mellan träffarna. Utvärderingsverkstadens möten blir ett andningshål, en möjlighet till avstämning och påfyllnad i en gemenskap med andra som har samma intressen. *I utvärderingsverkstaden kan jag följa mina tankar ända till slutet*, som en av deltagarna uttryckte sig.

Redovisning och fullföljande

Eftersom uppdragen är högst varierande blir också slutprodukterna det. Ibland utmärks de av att vara steg på vägen snarare än färdiga utvärderingsprodukter. Rapporterna är först och främst avsedda för att ge återkoppling till hemorganisationen och användas för utveckling där.

De allra flesta, tre fjärdedelar av deltagarna, fullföljer sitt engagemang i utvärderingsverkstaden. Den fjärdedel av de svarande som inte var med från början till slut anger olika skäl för detta, i första hand berodde det på att man bytte arbete eller hade svårt att komma ifrån eller få tid på arbetet, för att kunna delta i utvärderingsverkstaden. I något enstaka fall handlade det också om att utvärderingsuppdraget förändrades, eller att verkstaden visade sig ligga på 'fel nivå'.

Ett konkret exempel

För att illustrera hur en arbetsprocess inom utvärderingsverkstaden kan se ut går vi tillbaka till ett av de tidigare exemplen, det andra av de tre:

Uppgiften var att utvärdera fasta semesterperioder för personal som arbetade på ett boende för personer med funktionshinder, ur olika intressenters perspektiv. Utvärderaren använde olika metoder för datainsamling, bl.a. fokusgruppsintervjuer med de boende, för att utröna hur

de upplevde sommarperioden. Hon höll en miniföreläsning om metoden, och de kunskaper från funktionshindrade personer den givit, för övriga deltagare i utvärderingsverkstaden, mot bakgrund också av sina övriga erfarenheter från fokusgrupper i olika sammanhang, och från litteratur i ämnet (bl.a. Obert & Forsell, 2000).

Övriga deltagare i utvärderingsverkstaden inspirerades av föreläsningen och en av dem beslutade omedelbart att använda fokusgruppsintervjuer på den institution där hon arbetade. Ytterligare en deltagare önskade medverka som biträdande ledare (co-leader) vid denna fokusgrupp, och forskaren/ledaren för utvärderingsverkstaden tillfrågades om att handleda dessa båda. Deltagargruppen gav olika tips och uppslag om hur resultatet från fokusgruppsintervjun skulle kunna användas, t.ex. som underlag för en enkätundersökning riktad till personalen vid boendet. Man poängterade vikten av att både de boendes och personalens röst skulle komma fram och bli beaktade i utvärderingen. Utvärderaren blev både ”expert” och ”lärjunge” i relation till övriga deltagare och till ledarna för utvärderingsverkstaden (Karlsson m.fl., 2008).

Ledarna är viktiga

Det är viktigt att understryka de olika roller som ledarna i utvärderingsverkstäderna har. De ska bidra till att underlätta mötena genom att skapa en öppen och tillåtande atmosfär, de ska ha expertkunskaper i utvärdering, de ska kunna uppmuntra och handleda deltagarna, leda verkstadens arbete, samt dokumentera verksamheten för att skapa ett ’kollektivt minne’. Med tanke på dessa olikartade och mångfacetterade roller framstår det som lämpligt att två personer leder verkstadens arbete.

Det är också en empirisk erfarenhet från genomförda utvärderingsverkstäder att det är en fördel att ha två ledare. Så har det också varit i de allra flesta fall, 72 procent av de svarande anger att man har haft två ledare för den verkstad man deltagit i, medan 12 procent uppger att de endast haft en ledare. För 16 procent har antalet ledare varierat. En rekommendation från arrangörerna av utvärderingsverkstäder är också att en av ledarna bör ha erfarenhet av de verksamheter från vilka deltagarna kommer, medan den andre helst bör vara kunnig och kompetent inom utvärderingsfältet, såväl teoretiskt som praktiskt. Den största gruppen bland de svarande (46 procent) uppger också att ledarduon haft denna sammansättning, medan

38 procent av de svarande säger sig ha deltagit i verkstäder där båda ledarna haft sin hemvist inom FoU eller inom högskolan. Däremot redovisas inte i något fall att båda ledarna haft verksamhetsanknytning. En mindre grupp, 16 procent av de svarande, känner inte till vilken bakgrund ledarna haft. De allra flesta (80 procent av de svarande) anser att ledarna kompletterade varandra, medan några var tveksamma till huruvida detta var fallet, och 11 procent hade inte någon åsikt.

Summering

I en utvärderingsverkstad samlas personer från olika välfärdsverksamheter för att genomföra utvärderingar eller utveckla utvärderingssystem på uppdrag av sina respektive organisationer. Verkstaden kräver aktivt deltagande och att tid finns avsatt för arbetet, något som ofta är ett problem. I normalfallet omfattar en utvärderingsverkstad 7–12 deltagare och pågår ca ett år med månadsvisa samlingar. Utvärderingsuppdragen berör projektverksamheter eller någon del av den reguljära verksamheten. Verkstadens möten följer en grundläggande struktur, där undervisningsinslag, diskussion och handledning är viktiga delar. Ledarna, som helst bör vara två, ger sammankomsterna struktur och tillför faktakunskap om utvärdering. Deltagarna skapar dynamik och sammanhållning genom att engagera sig i varandras utvärderingar. De allra flesta fullföljer sina uppdrag och redovisar skrivna utvärderingsrapporter.

4. Programteori för utvärderingsverkstäder

Kari Jess

Vad är programteori?

Programteori har använts inom utvärderingsfältet sedan 1930-talet men det var inte förrän Weiss (1997) presenterade sina idéer om möjligheterna att undersöka underliggande mekanismer för implementering av program eller interventioner som programteori kom att användas mer allmänt som ett verktyg i utvärderingsarbetet. Programteorin lär oss att förstå de underliggande mekanismer mellan process och utfall så att man får en förståelse av när och hur program/interventioner fungerar. I en utvärdering är programteori särskilt nyttigt som en karta för att ställa rätt frågor om verksamheten.

Några år tidigare hade även Chen (1990) presenterat liknande idéer i – som han kallade det – teoridrivna utvärdering, som medel för att utvärdera program och interventioner. Chen hävdar att programteori både är normativ och kausativ; intressenterna bör framhålla vad som är de underliggande normativa idéerna med ett program och de kausala sambanden bör framkomma genom att empiriskt testa dessa idéer/mekanismer. På så sätt hjälper också den empiriska forskningen intressenter att förstå varför ett program fungerar eller inte fungerar.

Ytterligare ett bidrag till forskningen kring programteori är Pawson och Tilley (1997) med sin forskning kring vad de kallade realistisk utvärdering. Realistisk utvärdering definieras som (min översättning)... *empirisk observation för att analysera de kausala sambanden mellan kontext, mekanismer och utfall*. Även Foss Hansen (2005) har diskuterat detta genom att helt enkelt ställa frågan: *vad fungerar för vem i vilken kontext?* Hon framhåller att en programteori rekonstrueras och säkras genom empirisk analys.

Sammanfattningsvis handlar alltså programteori om att öppna upp programmet eller interventionens ”svarta låda”, att klarlägga mekanismer för att revidera och ständigt utveckla programteorin. För att kunna göra detta måste man som utvärderare inte enbart ha en god kunskap om programmet utan också vara insatt i aktuell forskning kring de mekanismer som förutsätts verka i programmet. Donaldson, en annan framstående forskare

inom området, föreslår följande definition av teoridriven utvärderingsforskning (2007:9, min översättning):

Teoridriven utvärdering är... systematisk användning av tillräcklig kunskap om de fenomen som undersöks samt med hjälp av lämpliga forskningsmetoder förbättra och producera nya kunskaper om detta fenomen i syfte att utvärdera värdet och betydelsen av detta.

Det råder viss förvirring om likheter och skillnader mellan de olika termerna som betecknar vad jag här kallar programteori; teoridriven utvärdering, teoriorienterad utvärdering, programteori, logiska modeller, realistisk utvärdering etc. Ett sätt att förklara det är som Rogers et al (2000) gör det, nämligen att de alla handlar om mekanismerna mellan input, process och utfall. De ställer upp tre svårighetsgrader/komplexitetsgrader av programteori:

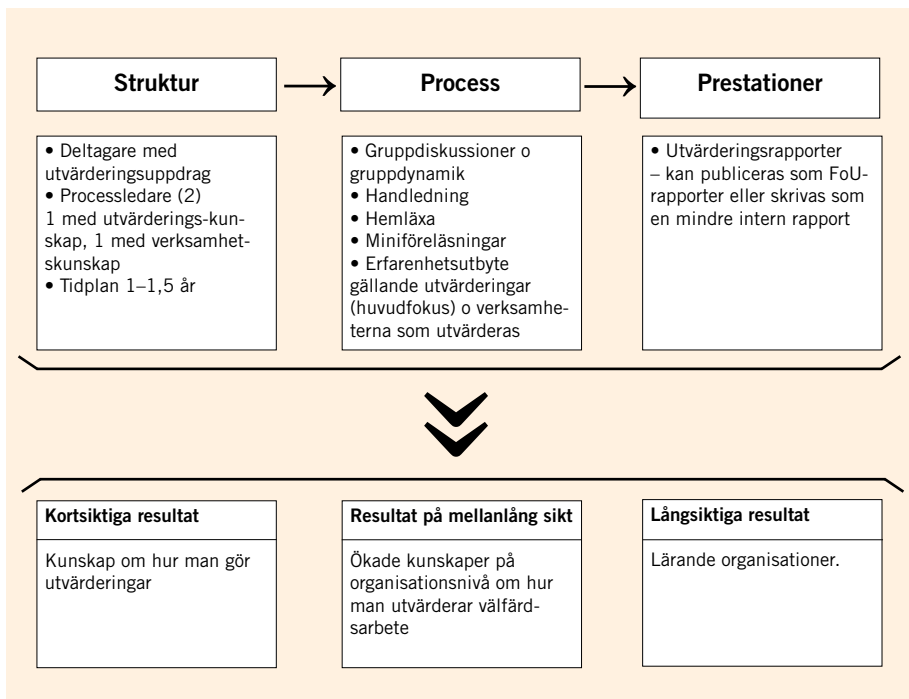
- 1 Den enklaste programteorin visar enbart hur en enda mellanliggande prestation leder till det slutliga utfallet.
- 2 Mer komplexa programteorier visar hur flera mellanliggande prestationer kan kombineras för att nå det slutliga utfallet.
- 3 Den mest komplicerade programteorin består av en hel serie boxar för både input, process, prestation och utfall (på kort och lång sikt). Det är inte alltid specificerat vilka processer som leder till vilka utfall, eller vilka kausala mekanismer som verkar för att nå det slutliga utfallet.

McLaughlin & Jordan (1999) argumenterar å sin sida för att en logisk modell uttryckligen anger vilka resurser och vilka aktiviteter som krävs för att nå vilka resultat och att kunden/brukaren har krav på att få veta exakt vilka utfall som kan förväntas på kort och lång sikt. Weiss (1997) pekar på att många utvärderingar har genomförts och baserats på implementeringsteori som specificerat aktiviteterna och mellanliggande resultat snarare än på en programteori som specificerat förändringsmekanismerna. Då har vi ett nytt begrepp och en ny form av programteori, nämligen implementeringsteori som används på det sätt som Weiss anger.

Jag kommer fortsättningsvis att använda termen programteori.

En programteori för utvärderingsverkstäder

Utvärderingsverkstäders programteori handlar bl.a. om att uttrycka de mekanismer som leder till de individuella och organisatoriska förändringar vi vill åstadkomma med utvärderingsverkstäders hjälp. Jag vill på så sätt se programteorin som en dynamisk modell för att utveckla konceptet utvärderingsverkstäder eller som Rogers et al (2007) uttrycker det; att använda programteorin för att utveckla snarare än att bevisa. Det här klagör också en annan skillnad inom utvärderingsforskning, nämligen den mellan formativ utvärdering och summativ utvärdering. När programteorin används för att vägleda och förbättra de dagliga aktiviteterna handlar det om formativ utvärdering. Är vi däremot ute efter att testa programteorin handlar det om summativ utvärdering. Man bör emellertid framhålla att även formativ utvärdering kan innehålla summativa inslag men att dessa används i syfte att utveckla och förbättra verksamheten.



Figur 1: Programteori för utvärderingsverkstäder.

En utvärderingsverkstad består oftast av 5–8 projekt/verksamheter i syfte att lära för kompetensutveckling. Här görs utvärderingar av projekt och verksamheter samtidigt som man parallellt får kunskaper om hur man gör utvärderingar. Vårt antagande är att deltagarna därför får kunskaper utöver vad man får när man går en kurs i utvärdering. Deltagarna får hjälp med sina utvärderingar av två ledare – som ibland t.ex. benämns verkstadsledare eller processledare – en utvärderingskunnig och en verksamhetskunnig. Förutsättningen för ett lyckat resultat, dvs. en genomförd utvärdering, är att utvärderingsuppdragen är välstrukturerade. Utfallet går emellertid utöver resultatet, utvärderingsrapporten, man förväntar sig att organisationen får utvärderingskompetens i en vidare mening och att organisationerna lär sig tänka och handla på ett annat sätt.

Den logiska modellen har presenterats här ovan men jag vill framhålla några faktorer som speciellt viktiga; Processledaren bör vara en utvärderingskunnig som själv har utvärderat ett flertal olika verksamheter/projekt och är kunnig i tillämpningen av olika utvärderingsmodeller och forskningsmetoder, kvalitativa såväl som kvantitativa. Utöver att utvärderingsuppdragen är välstrukturerade bör deltagarna också ha ett skriftligt medgivande från sin chef där det klart och tydligt framgår hur många timmar som ska avsättas för utvärderingen⁷. Detta är av vikt då det annars kan förutsättas att deltagaren gör utvärderingen på sin fritid. Utvärderingsuppdragen bör vidare ha någorlunda samma tidplan så att inte några ska vara klara inom någon månad – en utvärderingsverkstad tar i regel 1–1,5 år att genomföra. Däremot är det en fördel om uppdragen kommer från olika välfärdsområden eftersom detta underlättar utvärderingsdiskussionerna.

En utvecklad programteori för utvärderingsverkstäder

För att utveckla programteorin från en logisk modell till en programteori för utveckling behöver vi ställa utvärderande frågor. Från enkätstudien har följande frågor varit av störst intresse för att utveckla programteorin: Dels övergripande frågor kring deltagarnas ställning i organisationen förr och nu, om de deltog i verkstaden från början. Dels frågor som kan hänföras

⁷ Som tidigare redovisats är detta dock inte särskilt vanligt.

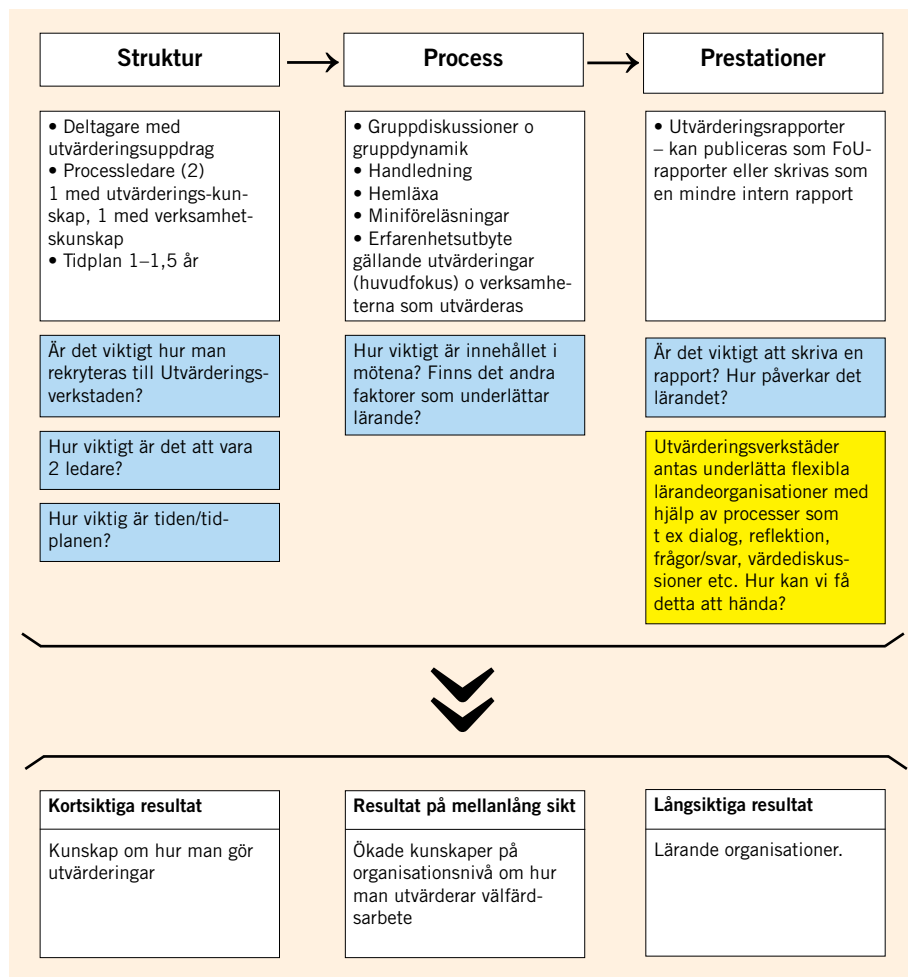
till utvärderingsverkstadens struktur, dvs. tidsperioden, ledarnas kompetens och erfarenheter, antalet projekt i verkstaden samt om uppdragen var strukturerade. Slutligen också frågor om utvärderingsverkstadens process och innehåll, dvs. verkstadsträffarnas innehåll och form samt frågor kring deltagarnas erfarenheter av deltagandet, dvs. om de fick den hjälp de behövde för att genomföra en utvärdering. Frågor kring utvärderingsverkstadens förmåga att utveckla utvärderingskompetens har ställts i personliga intervjuer med arbetsledare.

Som nämnts ovan innehåller formativ utvärdering även summativa inslag; många av frågorna i enkäten är av summativ karaktär, exempelvis frågor om strukturen och innehållet. Den formativa karaktären blir synlig först när vi relaterar resultatet till aktuell forskning och när vi analyserar resultatet närmare. Frågor om gruppdyamikens betydelse för utvärderingens färdigställande och för utvecklingen av en mer allmän utvärderingskompetens är frågor som kräver analys och vidare uppföljning. På så sätt utvecklas också programteorin.

Utvärderingsverkstaden syftar till att utveckla det individuella lärandet när det gäller utvärdering så att deltagaren ska kunna gå tillbaka till sin organisation och göra andra utvärderingar av god kvalitet. Intentionen att på så sätt också understödja det organisatoriska lärandet och utveckla lärande organisationer är mer diffus. Frågorna kring detta är av en annan karaktär än de summativa ovan, t.ex.; Hur kan utvärderingsverkstaden understödja en utveckling av den organisatoriska utvecklingen av utvärderingskompetens och lärande organisationer? Och; I vilken grad understödjer utvärderingsverkstaden med dess struktur och innehåll en sådan utveckling? Vad är möjligt att göra inom utvärderingsverkstadens ram och vilka andra åtgärder behöver utvecklas?

Varför är det värdefullt för en organisation att utveckla utvärderingskompetens och andra former av lärande? Inom utvärderingsforskningen hävdar man att detta kan bli ett verktyg för att möta en omvärld i ständig förändring, att behålla riktningen, överleva och växa (Preskill & Torres, 1999).

På så sätt kan vi rita en ny figur där vi kompletterar den ursprungliga programteorin med frågor. Denna utgör också ett underlag till de frågor vi ställt i enkäten:



Figur 2: Hur vi utvärderar och utvecklar programteorin för utvärderingsverkstäder.

Resultat ur enkätundersökningen i relation till programteori

Jag fokuserar på två huvudfrågor:

- Vad är viktigt för att genomföra en utvärdering inom utvärderingsverkstadens ram?
- Vad är viktigt för att deltagarna ska kunna använda kunskapen från utvärderingen i sitt arbete?

För att kunna besvara frågan har jag studerat ett stort antal frågor från enkäten som jag har analyserat med hjälp av multipel regressionsanalys (MRA) – ibland kallad multivariat regressionsanalys. Detta är ett verktyg för att försöka förklara vilka faktorer – beroende variabler – som har samband med den oberoende variabeln. Även enskilda faktorerers påverkan på den valda oberoende variabeln kan studeras. Enligt statistisk litteratur bygger MRA på variansanalys både av den del av variansen som kan föras tillbaka på de oberoende variablerna och den del av variansen som återstår (residualen) (Djurfeldt et al, 2003).

Vad är viktigt när det gäller att genomföra en utvärdering?

Majoriteten av deltagarna som svarat, 82 procent, genomförde en utvärdering från ax till limpa. Att man hade avsatt tid för att göra detta verkar inte ha varit viktigt för genomförandet. Det verkar vara så att de som hade en stark egen vilja att göra en utvärdering och vilja att lära sig mer om utvärdering också lyckades slutföra arbetet. Eftersom bara fem av de som svarat på enkäten hade skrivna avtal där det tydligt framgick vilken tid som bör avsättas till utvärderingen kan inga säkra slutsatser dras av detta. Dessa genomförde dock alla utvärderingen. Det tycks inte heller spela någon roll om det som utvärderas är ett projekt eller ordinarie verksamhet. Som förväntat var det emellertid av stor betydelse att deltagaren hade deltagit från början till slut för att utvärderingen skulle kunna slutföras, hela 93 procent av dem som deltagit från början till slut genomförde också en utvärdering. Förvånande är emellertid att också hälften av avhopparna faktiskt genomförde en utvärdering, trots att de inte fann tid att genomföra utvärderingsverkstaden eller att de bytte arbete.

I våra ursprungliga antaganden hävdade vi att en utvärderingsverkstad bör pågå 1–1,5 år och det verkar vara ett riktigt antagande. Kortare tid resulterar oftare i att man inte genomför en utvärdering. Är det även av vikt hur många gånger utvärderingsverkstaden samlas? Det vanliga är en samling varje månad, några verkstäder samlades varannan vecka och några samlades oftare i början och glesare mot slutet eller vice versa. Det tycks vara så att samling varje månad ger färre färdiga utvärderingar än samling mer sällan eller till oregelbundna tider. Det är svårt att dra några långt-

gående slutsatser av detta men samling varje månad innebär att utvärderingsverkstaden pågår ungefär ett halvår vilket verkar vara en för kort tid för att hinna göra en utvärdering.

I motsats till vad vi antog verkar det inte spela någon roll för utvärderingens genomförande hur många processledare man hade eller hur många som deltog i utvärderingsverkstaden. Det som spelar störst roll är att deltagarna får adekvat hjälp att genomföra utvärderingens alla steg. Hjälp att formulera frågor, utvärderingens design, analys av data, utvärdera resultaten och skriva rapporten är den hjälp som efterfrågas allra mest.

En multipel regressionsanalys där de ovan nämnda faktorerna ingick visar dock att dessa faktorer endast till 27 procent (signifikans 0,0006) kan förklara genomförandet av en utvärdering. Dock finns det variabler som enskilt har ett större förklaringsvärde; om deltagaren deltog från början till slut och om man hade stöd från sin arbetsplats i att genomföra utvärderingen.

Vad är viktigt när det gäller att använda kunskapen från utvärderingen i det dagliga arbetet?

I 60 procent av fallen användes resultaten från utvärderingen i någon form. Om man gör en multipel regressionsanalys med faktorerna ”genomförde du en utvärdering”, ”utvecklade du ett utvärderingssystem” samt ”hur presenterades resultaten” visar ett mycket lågt förklaringsvärde, 12 procent (signifikans 0,006). En av faktorerna har ett högt förklaringsvärde i sig och det är att man genomförde utvärderingen, vilket är en förutsättning för att man ska använda resultatet. När det gäller denna fråga behöver man alltså gå vidare och möjligen länka andra åtgärder till verkstaden, t.ex. noggrant förberedelse- och efterarbete i organisationen.

Programteori – ett verktyg

Vilken hjälp har vi då haft av programteori för att utveckla metoden kring utvärderingsverkstäder? Den logiska modellen (figur 1) var vår utgångspunkt när vi konstruerade enkäten och diskuterade kring utvärderingsverkstadens struktur och innehåll. Frågorna strukturerades i den logiska modellen (figur 2) och fungerade som en vägledning för vilka kunskaper vi hade och inom vilka områden vi behövde utveckla och förbättra våra kun-

skaper om utvärderingsverkstaden som metod. Den fungerar också som ett verktyg för kommunikation inom nätverket och utåt mot potentiella deltagande organisationer och individer.

Flera av oss aktiva processledare använder också programteori i verkstaden där deltagarna får åskådliggöra sitt projekts eller sin verksamhets programteori och använda denna för att fokusera utvärderingens frågeställningar, välja utvärderingsmodell och ställa relevanta frågor. Detta har uppskattats mycket av verkstadsdeltagarna och i flera fall gett deltagarna nya kunskaper om den egna verksamheten.

5. Hur rekryteras deltagare och vem deltar?

Laila Niklasson

Introduktion

Diskussioner om utvärderingsmodeller förefaller ha bytt perspektiv. Istället för att diskutera om externa utvärderare som genomför summativa utvärderingar när projekt är klara förs allt oftare diskussioner om interna utvärderare som gör formativa utvärderingar under tiden projektet genomförs. Interna utvärderare får därmed göra sin röst hörd och frågan om deltagande kan utvecklas till att också problematisera vilka ytterligare aktörer som får inflytande över utvärderingen. Begrepp som ”empowerment⁸” och ”deltagande utvärdering” kan bli användbara för att förstå utvärderingsverksamheten (Fetterman & Wandersman, 2007; Green, 1997; Cousins, 2003). Kraven på användning av utvärderingar förefaller också att ha förändrats. Det är inte längre, om det någonsin varit det, tillräckligt att utvärderingen visar om målen har nåtts eller ej. Det finns en ökad förväntan att en utvärdering ska bidra till individuell eller organisatorisk kapacitetsbyggande, ofta beskrivet i termer av lärande (Morgan, 2002; Taut, 2007).

Tillkomsten av utvärderingsverkstäder kan ses som en följd av att allt fler projekt eller verksamheter förväntas utvärderas internt (Karlsson, Beijer, Eriksson & Leissner, 2006; Karlsson, Beijer, Eriksson & Leissner, 2008). I utvärderingsverkstaden samlas projektledare med projekt som skall utvärderas under ledning av en person med utvärderingserfarenhet och en person som har verksamhetskunskap.

Låt oss anta att det finns en förväntan på intern utvärdering, kanske självvärdering, och att utvärderingen också skall leda till kapacitetsbyggande. Då kan det bli intressant att undersöka vägen till att bli intern utvärderare och om det finns särskilda kriterier för att kunna delta.

⁸ Empowerment definieras som självbestämmande enligt Nationalencyklopedin (2010) och Payne (i Antilla, 2008) föreslår att empowerment och evidensbaserad praktik (EBP) kan förenas och ger intressenter (intressenter är mitt ordval) makt och auktoritet.

I detta kapitel beskriver jag hur deltagarna i ett antal utvärderingsverkstäder berättar om hur de blev deltagare och hur de menar att möjliga deltagare skall nås och slutligen utses. Kapitlet fortsätter nu med en kort beskrivning av tidigare forskning om deltagare i utvärdering. Därefter redogörs kort för hur data för detta kapitel förhåller sig till den större undersökning som gjorts av utvärderingsverkstäder. Sedan presenterar jag deltagarnas svar från den enkät som genomfördes. Kapitlet avslutas med en summerande diskussion.

Deltagare i utvärdering

När jag nu återger tidigare forskning om att delta är det själva principen om att delta (participation) som kommer att framträda. I detta fall får läsaren tänka sig att ledarna i de utvärderade projekten är deltagare i en utvärderingsverkstad och det är deltagandet i denna som skulle kunna få konsekvenser för individ och organisation.

Utvärderingsmodeller innehåller ofta, indirekt eller direkt, antagande om vem som skall delta i utvärderingen. I det som kallas empowerment-utvärdering finns det mest radikala perspektivet. En grupp (a community) skall fatta alla beslut om alla aspekter av utvärderingen och skall också besluta om hur resultaten skall användas, vilket kan kallas grupp-ägarprincipen. Intressenter skall delta direkt i utvärderingen, vilket kan kallas en inkluderande princip (Wandersman et al., 2005 i Miller och Campbell, 2006). Men att besluta om utvärdering och att delta i utvärdering säger inte nödvändigtvis något om hur dessa intressenter rekryterades eller utsågs från början. Eftersom det är ett starkt fokus på deltagande, kan en tredje tolkning vara möjlig. Gruppens intressenter kan ha önskat en extern utvärderare och sedan kan den externa utvärderaren i sin tur ha bett eller krävt att intressenterna ska delta.

Ett antagande skulle kunna vara att empowerment-utvärdering med hög grad av interaktion kan förväntas ge förändringar på individuell och organisationsnivå, alltså kapacitetsbyggande. Miller och Campbell (2006) fann att sättet att genomföra empowerment-utvärdering kan delas in i olika varianter. En Sokratisk variant visade sig ha en hög grad av interaktion mellan utvärderare och deltagare på grund av kontinuerliga frågor och

svar. Det var också den Sokratiska varianten som var mest framgångsrik i att uppnå kapacitetsbyggande vad gäller att använda data för beslutsfattande, programförbättring och påverkan av policy. Där gynnades skicklighet och kunskap för intressenternas del och det fanns en uppfattning att utvärderingsprocessen var till hjälp samt att det blev en rutinisering av utvärderingsaktiviteterna efter utvärderingen. Miller och Campbell menar att de positiva resultaten ändå är begränsade eftersom det finns få empiriska data som stödjer att empowerment-utvärdering stärkte en målgrupp i en vidare mening: det var framför allt de som var engagerade i utvärderingen som stärktes (ibid p. 314).

Ett förväntat högt deltagande av intressenter kan ge ett positivt resultat, men kan också skapa problem. Miller, Kobayashi och Nobel (2006) diskuterar om det skall finnas så starka förväntningar på deltagare att engagera sig i utvärderingsprocessen i alla organisationer och huruvida betoningen skall vara på deltagande i hela utvärderingen. De poängterar att deltagande kostar och att kapacitetsbyggande på individuell och organisationsnivå inte uppnås. Istället argumenterar de för vad de kallar en 'insourcing model'. I den modellen finns extern utvärderare och personal deltar, men i detta fall förstås att utvärderaren skall arbeta med en grupp av organisationer. Målet är inte att lära personalen hur de skall bli utvärderare utan träffarna innehåller datainsamlingsmetoder och analys. Skillnaden är att personalen inte lär sig att utvärdera, men att diskutera och analysera det empiriska materialet (ibid. p 88). Miller et al. menar att det finns ett delat ägandeskap i denna process därför att datainsamlingen är genomförd av personalen och diskussionerna leder till en analys. Eftersom det är flera organisationer som deltar så blir det lägre kostnad för varje organisation (ibid p. 90).

Taut (2007) däremot diskuterar lärande och kapacitetsbyggnad. Hon var intresserad av att öka beredskapen för lärande i en större organisation och startade med några teoretiska antaganden. Ett första antagande var att personalen behövde både praktik och teori om utvärdering. Sedan antog hon att när personalen deltog i utvärderingen skulle det leda till en känsla av ägandeskap. Utvärderingen skulle bli lärandeorienterad och leda till en gemensam självutvärdering. Den totala ökade kapaciteten hos personalen skulle leda till ökad användning av process och resultat.

Det första Taut (2007) fann när aktiviteten skulle genomföras var att det blev ett problem med rekrytering. Hon hoppades att en av de högre cheferna skulle delta, men så blev inte fallet. Stödet hos ledarna för aktiviteten var lågt. Hon hoppades också att många skulle delta och ett femtiotal personer kom också till en introduktion. Trots det var det bara fem personer som fortsatte och genomförde en utvärdering. Taut menar att skälen till att det var få deltagare var brist på stöd från ledarna, att utvärdering hade dåligt rykte och att personalen trodde att aktiviteten skulle ge dem för mycket arbete. Ytterligare ett skäl kunde vara att det var en självutvärdering. Det fanns ingen belöning för självkritik inom organisationen, vilket hon menar är nödvändigt för lärande.

De som deltog uttryckte att de lärt sig mycket under aktiviteten, men hur de skulle använda sin kunskap varierade. De hänvisade till brist på stöd för implementering av den nya kunskapen. Fastän deltagarna var intresserade varade deras ansträngning bara under utvärderingen, men inte längre. Tauts (2007) konklusion är att när en utvärderare måste driva en process, då finns inte ägandeskapet över utvärderingen hos deltagarna. Deltagarna måste ha den självständighet som behövs för att implementera förändringar.

Vad Tauts resultat visar kan uppfattas som ett behov av deltagare ”på avstånd”, omgivningen behöver acceptera självutvärderingen och att resultatet kan medföra förändringar. Effekten är att det finns ett behov av att inte bara rekrytera deltagare, som jag ser det, men också att rekrytera deltagare ”på avstånd”. Med deltagare ”på avstånd” menar jag en omgivning av människor i organisationen, som är beredda på att genomföra förändring som ett resultat av utvärderingen. Särskilt visade Taut nödvändigheten av ledarnas stöd för utvärderingen.

Sammanfattningsvis är det inte givet vem som skall genomföra eller på andra sätt delta i utvärdering, inte heller att en utvärdering ger kunskap hos individ eller organisation (uttryckt som exempelvis kvalitetssystem). Vad som däremot verkar viktigt är att vem som än genomför en utvärdering har personer i sin omgivning som är beredda på förändringar. För att förändring skall äga rum är utvärderarens relation till ledare central.

Deltagares uppfattningar om att delta

Några av frågorna i den genomförda enkäten behandlade deltagarnas bakgrund, hur de kommit med i utvärderingsverkstaden och vilka uppfattningar de hade om hur deltagare skall rekryteras. Det är främst resultat från dessa frågor som används i detta kapitel.

Bakgrund

Av deltagarna markerade⁹ 78 personer att de var kvinnor och 19 att de var män.

Resultatet från en öppen fråga om vad de arbetade med när de deltog visade att de flesta var anställda inom vård eller omsorg. Några angav en yrkestitel såsom sjukgymnast, sjuksköterska, undersköterska, behandlingsassistent, arbetsterapeut, fritidspedagog. Andra angav en tjänstebeteckning såsom samordnare, folkhälsosamordnare, frivilligsamordnare, anhörigsamordnare, enhetschef, chef, verksamhetsansvarig, verksamhetsutvecklare, handikappkonsulent, familjehemskonsulent, socialsekreterare, utredningssekreterare. Åter andra uppgav en titel som förefaller vara relaterad till projekt såsom processledare, projektledare. Av de 88 svaren på denna fråga var det 11 som uttryckligen skrev att de var projektledare. Sex av deltagarna uppgav att de var chefer. Deltagarna kom alltså från kommun och landsting. På en öppen fråga om deras roll i organisationen när de deltog svarade 48 personer att de var medarbetare, 31 svarade att de var projektledare och 11 att de var chefer¹⁰.

För flera av deltagarna var det några år sedan de deltog i utvärderingsverkstaden. På en öppen fråga om vad de arbetar med idag svarade de flesta (57 deltagare) att de arbetade i samma organisation. Av de 29 deltagare som arbetade med annat var det tre som uppgav att de nu var chefer, andra uppgav att de hade återgått till sitt tidigare arbete eller uppgav att de nu arbetade som kvalitetsutvecklare, samordnare, planeringsledare, processledare, teamansvarig, utvecklingssekreterare, socionom, kurator, lärare, metodhandledare, avlösare, distriktssköterska, sjukgymnast,

⁹ När jag använder ordet markerade betyder det att det fanns färdiga svarsalternativ i frågan

¹⁰ Det är alltså olika antal deltagare som uppger att de är chefer.

familjehemskonsulent, mentalskötare, psykoterapeut eller arbetsterapeut.

Några kommenterade att de arbetade kvar i samma organisation, men hade annat uppdrag. I en öppen kommentar svarade en deltagare att organisationen var förändrad och uppdraget hade förändrats av det skälet.

Information

Vägarna för att få information om utvärderingsverkstaden varierade. 50 deltagare markerade att det var chef eller uppdragsgivare som berättade, 22 deltagare markerade att det var inbjudan från arrangörerna av utvärderingsverkstaden, nio markerade att arbetskamrater informerade och sex att arrangören av utvärderingsverkstaden berättade personligen. Någon deltagare angav att informationen kom från Äldre Väst Sjuhärad och en annan deltagare nämnde att huvudprojektledare för stimulansmedel hade fått information från Mälardalens högskola.

Det fanns också fem deltagare som markerade att de fått information på hemsida. De uppgav i en kommentar att det var GRs hemsida, intranätet, FoU i Väst respektive Intranätet SU¹¹.

Initiativ till att delta

Att få information behöver inte betyda att något initiativ tas till att delta. För 49 av deltagarna var det de själva som ville delta och chefen ansåg att det var bra. I ett fall ville personen delta och övertalade chefen som var tveksam. För 21 deltagare var det chefen som uppmanade till deltagande och de ansåg själva att det var bra. Fyra deltagare var tveksamma men chefen uppmanade dem.

Nio deltagare beskriver ett annat händelseförlopp. I en kommentar skriver någon att den ville ha ”skjuts” i sitt arbete med att starta ett projekt och chefen sade ok. En annan beslutade tillsammans med sin chef, som också deltog. I ett fall hade deltagarna egen budget och beslutade på egen hand att de skulle delta. Någon hade önskat delta i en studiecirkel angående

¹¹ Med GR menas Göteborgsregionens kommunalförbund och med SU menas Sahlgrenska Universitetssjukhuset.

utvärdering i flera år och såg här en möjlighet. Någon fick delta istället för en kollega som blivit förhindrad. Andra som föreslagit deltagande är en styrgruppsmedlem, handledare för projektet och en projektledare. I ett fall fanns utvärdering via utvärderingsverkstad med i den ansökan som gjorts och beviljats. I ett annat fall önskades en utvärdering och därför kontaktades en FoU-enhet. I ytterligare ett fall var brist på medel skälet, det fanns inga pengar till utvärdering och då erbjöds de detta alternativ. Det fanns också ett slutligt skäl till att deltagarna till sist valde att delta, flera alternativ var möjliga att markera. För 41 deltagare behövdes en utvärdering och detta var ett praktiskt sätt. Trettioåtta deltagare markerade att de ville lära sig att utvärdera, 36 deltagare markerade att de ville genomföra en utvärdering, 24 deltagare markerade att de behövde kunna mer om utvärdering på arbetsplatsen, medan 21 deltagare behövde utveckla ett system för utvärdering.

Två personer markerade ”annat”. En deltagare skrev i en kommentar att *Utbytet med andra som håller på med samma process ger mer. Mötet mellan praktik och forskning är utvecklande.* En annan deltagare kommenterade: *Chefen bestämde att jag skulle delta. Jag hade inte fått så mycket information om vad det skulle innebära.*

Förslag till framtida information

Hur bör då möjliga deltagare få information om att utvärderingsverkstaden finns? Det var möjligt att markera flera svar på denna fråga. Det mest förekommande svaret (46 deltagare) var att det skulle ges skriftlig information. I kommentarer gav de svarande förslag på vem som skulle informera skriftligt och var informationen skulle finnas. Framför allt föreslogs att de som anordnar utvärderingsverkstad skulle informera skriftligt (29 deltagare). Dessutom föreslog fyra deltagare att chefer skulle informera. Någon föreslog att samordnare i kommunen skulle informera och någon annan att kollegor skulle informera. De media som föreslogs var mail, nyhetsbrev, hemsidor, anslagstavla och kursprogram.

Andra (37 deltagare) markerade att det skulle vara muntlig information. I en kommentar angav de vem som skulle ge denna information. I de flesta fall (24 deltagare) önskade de att chefen skulle ge information. Fem

deltagare föreslog att de som anordnar utvärderingsverkstaden skulle ge denna muntliga information och fyra deltagare föreslog att kollegor skulle informera. Utöver dessa former fanns förslagen att utvärderingsverkstaden borde finnas med från starten (av det projekt som ska utvärderas), därmed skulle ingen information behövas, samt att det skulle finnas posters på kvalitetsmässor.

Att slutligt utse deltagare

När information väl getts behöver ett beslut tas om att delta. Vem bör utse deltagare i en utvärderingsverkstad? Flera svar var möjliga att markera. Deltagarens närmaste chef markerades oftast (50 deltagare), men att deltagaren själv skall ha mandat att delta föreslogs av nästan lika många (48 deltagare). Att ledarna för utvärderingsverkstaden skulle utse deltagare markerades av tretton personer. Fyra personer markerade ”av annan”. På den öppna frågan vem, så kommenterade tre deltagare att deltagandet är frivilligt, men det behövs samråd, chefen måste stödja deltagandet. En annan deltagare menade att det var viktigt att ha med sig ett utvärderingsuppdrag när man är deltagare.

Det fanns också möjlighet att ge en generell kommentar till frågan om vem som skall utse deltagare. Tre svarande poängterade att deltagaren måste ha stöd från chefen. Någon deltagare menade att arbetskamrater behöver ge deltagaren förtroende att delta. En annan framhöll att deltagande inte fick vara ett tvång. Ytterligare någon menade att deltagandet behöver bli en naturlig del och finnas med redan i början av planeringen av projektet.

Kriterier för att delta

Den som slutligen utses skulle kunna vara en deltagare som uppfyller särskilda kriterier. Vilka kriterier bör gälla för deltagare i en utvärderingsverkstad? Flera svar var möjliga att markera. Nästan alla (81 deltagare) menade att vissa kriterier skulle gälla. Att deltagaren skulle ha chefens stöd och tid för utvärdering var det förslag som flest markerade (77 personer). Nästan lika många (70 deltagare) markerade att deltagaren skulle ha ett uppdrag. Det var nästan lika många som markerade att deltagare skulle utvärdera den dagliga verksamheten (52 deltagare) som de som menade

att deltagaren skulle utvärdera ett projekt (50 deltagare). Det var inte så många som markerat att det var väsentligt med vilket verksamhetsområde deltagarna kom ifrån. Dock markerade de flesta (39 deltagare) av de som svarat på denna fråga att deltagarna skulle komma från olika verksamhetsområden, medan några (12 deltagare) menade att deltagarna skulle komma från samma verksamhetsområde. Deltagarna skulle också ha med sig stöd ifrån arbetsplatsen som sådan. Att personal på arbetsplatsen är positiv till att resultaten sprids i organisationen markerades av 64 personer. Färre (39 deltagare) menade att deltagandet behövde ingå i arbetsplatsens strategi för att bygga upp kapacitet för utvärdering.

Sammanfattningsvis behövde alltså deltagaren främst ha chefens stöd, ha ett uppdrag och ha stöd i att resultaten spreds i organisationen.

Det fanns också möjlighet att ge allmänna kommentarer om kriterier för att delta i en utvärderingsverkstad. Några (tre deltagare) ger kommentaren att det är en fördel att deltagare har en utvärdering att göra. Någon menade att det är bra om det är två personer med samma utvärderingsuppdrag som deltar, någon annan menade att det viktigaste är att det är minst två från samma verksamhetsområde. En kommentar gavs om att deltagaren behöver vara motiverad att delta och att deltagaren har tid. Ytterligare en kommentar var att det är viktigt att deltagarna vet vad de ger sig in i.

Att fullfölja

97 deltagare besvarade vår enkät, men frågan är om alla dessa var med i utvärderingsverkstaden från dess början till dess slut. Det visade sig att 63 deltagare markerade att de deltog från början till slut, 23 markerade att de inte deltog hela tiden. Av dessa 23 svarade 13 på en öppen fråga varför de inte deltog hela tiden i utvärderingsverkstaden. Fem deltagare bytte arbete, fem hade svårt att ”komma ifrån”/få tid på arbetet. En deltagare angav att utvärderingsuppdraget förändrades. Två deltagare avbröt eftersom de menade att utvärderingsverkstaden var på ”fel nivå”.

Åtta deltagare markerade ”annat”. I en kommentar angav någon som skäl att personen fått barn, en annan jobbade deltid, en tredje blev sjuk. Någon angav familjeskäl. En deltagare var ej med första träffen på grund av tidsbrist, en annan att deltagaren inte var anställd då. En deltagare var

inte med från början. Ytterligare en menade *Vi var fler från början och jag var väl den som hade minst intresse att fortsätta när vi inte skulle vara så många... tyckte det var lite fel nivå på vårt arbete...* I något fall ändrade projektet karaktär, i ett annat fall ändrades deltagarens roll i projektet. Någon menade att *Jag hade gjort en felbedömning av hur mycket tid det skulle ta. Ville för mycket helt enkelt.*

Några deltagare kommenterade sitt avbrott: *Kunde inte vara med sista gången på grund av byte av arbete*, en annan menade att *Den första informationen vi fått stämde inte eller var otydlig. Uppfattningen förvaltningen fått var att utvärderingsverkstaden var på tre tillfällen under våren. Visade sig att det skulle pågå inpå höstterminen då projektet skulle ha varit avslutat.* Medan en tredje person kommenterade *Jag var inte färdig idémässigt och resterande deltagare var helt klara.*

Vem deltog?

Den information som deltagarna i utvärderingsverkstäderna gett oss ger en möjlighet att skapa en fiktiv bild av en deltagare. Jag har använt mig av de flest förekommande svaren eller kommentarerna för att skapa bilden av ”deltagaren”:

- En kvinna
- Hon arbetar i kommun eller landsting
- Hon är medarbetare/tjänsteman
- Hon deltar i ett projekt
- Hon skall genomföra en utvärdering
- Hon har fått information om utvärderingsverkstaden av sin chef
- Hon och chefen är överens om att hon skall delta
- Hon fullföljer sitt deltagande
- Hon anser att framtida information om utvärderingsverkstad skall ges skriftligt av den som arrangerar utvärderingsverkstad
- Hon anser att chefen skall utse deltagare i utvärderingsverkstaden
- Hon anser att de viktigaste kriterierna för att kunna delta är att deltagaren har chefens stöd och tid för sitt arbete i utvärderingsverkstaden

Som framgått av redovisningen av resultat finns det varianter av denna bild. Det finns andra ”deltagare” som kan skapas till exempel genom att man sätter samman kommentarer som är negativa. I detta fall väljer jag att ge en bild utifrån positiva faktorer.

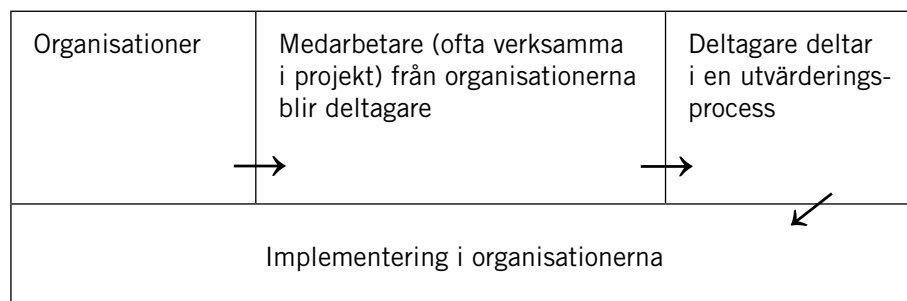
Diskussion

Karlsson et al beskriver inte (vare sig 2006 eller 2008) hur deltagare rekryteras, eller hur de är utsedda. De beskriver enbart att det finns en grupp av deltagare som träffas under viss ledning. Vad de däremot klargör är att det finns kriterier för både deltagarna och ledarna för deltagande. Deltagarna förväntas ha någon form av projekt att utvärdera och ledarna förväntas ha kunskap om utvärdering och åtminstone en av dem också om aktuell verksamhet. Faktum är att förutsättningarna för utvärdering är brett definierade. Projektet kan vara kort och av ringa omfattning eller långt och mycket omfattande (ibid). Dock har de yrkesverksamma likhet i att de arbetar med välfärd i kommun eller landsting/motsvarande. I beskrivningen av utvärderingsverkstaden finns det ingen indirekt eller direkt exkludering av deltagare. Ändå förefaller deltagarna vara mer lika än olika.

När Karlsson et al (2006) presenterar sin modell för utvärderingsverkstad informerar de oss också direkt, eller indirekt, om deltagare i utvärderingsverkstaden. Den första indelningen är mellan deltagare med ett projekt som skall utvärderas och en eller två ledare i utvärderingsverkstaden. En andra indelning är när Karlsson et al. menar att det är en viktig fråga huruvida närmaste chef och själva arbetsplatsen är engagerade i utvärderingen. De fortsätter med att argumentera för att det är en uppenbar fördel om verksamhetsledare och arbetsplatsen är engagerad eftersom kunskapsutveckling är relaterad till den totala verksamheten. De noterar också att det har funnits presentationer av genomförda utvärderingar där också chefer har varit deltagare i utvärderingsverkstad. Detta ger oss en utgångspunkt och möjligen en gräns huruvida verksamhetsledare skall delta eller inte i utvärderingsverkstad.

Det finns flera förutsättningar som behöver vara uppfyllda för att genomföra en utvärderingsverkstad. En viktig sådan är att deltagarna är motiverade. De deltar i en längre utvärderingsprocess. Senare är det sanno-

likt önskvärt att deltagarna implementerar någon form av förändring i en organisation. I modellen nedan beskriver jag denna process:



Figur 3: Relationer mellan organisationer och deltagare i utvärderingsverkstäder

Frågan om deltagande kan diskuteras från flera utgångspunkter. Jag behöver stryka under att jag inte specialstuderat eventuella samband mellan olika variabler utan det jag framför är antaganden efter att kritiskt granskat de resultat som presenterats tidigare i kapitlet.

Först av allt, frågan om att bli deltagare kan vara en fråga om inkludering, att få tillgång till något. Det kan finnas en tendens att vissa projekt, eller kanske projektledare, är engagerade i en utvärderingsverkstad, andra blir det inte. Det kan också vara så att verksamhetsledare och/eller chefer i välfärdssystemet i en kommun, eller i ett landsting, är ointresserade eller mycket intresserade av att låta personal delta. Deltagaren kan ha frågat om tillåtelse att delta. En annan variant är att verksamhetsledaren har frågat om projektledaren vill delta, eller kanske gav direktiv om att projektledaren skulle delta, vilket då är att utse. Arrangörerna för utvärderingsverkstäderna kan erbjuda möjligheten till olika verksamheter, men kanske inte till alla. Det finns också en möjlighet att det inte finns något strategisk selektion alls vad gäller deltagare. De som råkade få informationen – projektledare eller verksamhetsledare – frågade om de kunde få delta.

Kombinationen av deltagare ger förutsättningen för hur gruppen skapas. Låt oss anta att det finns en viss likhet i gruppen. Denna likhet kan bestå av att alla är projektledare och kommer från exempelvis området socialt arbete, eller att alla arbetar med kompetensutveckling för andra

personer i de aktuella verksamheterna. Denna likhet kan ha en positiv effekt eftersom deltagarna redan har något gemensamt. Den kan också ha en mindre god effekt eftersom den kan leda till ”grupptänk” där deltagarnas kunskaper och erfarenheter inte utmanas.

Till sist, efter utvärderingsprocessen skall resultaten användas i organisationen, t ex som beslutsunderlag eller för att förändra/utveckla arbetsinnehållet. Låt oss anta att projektledarna/deltagarna i utvärderingsverkstaden var angelägna om att delta, men att ledarna inte var så intresserade. Som forskning visat (Taunt, 2007) kan ointresserade ledare skapa problem vid implementering, då har inte deltagarna i utvärderingsverkstaden möjlighet att låta utvärderingsprocessen bli en del i ett kapacitetsbyggande in i organisationen. Utvärderingsverkstaden blir individuellt lärande för deltagaren istället, vilket i och för sig också kan ses som ett positivt resultat. Relationen mellan projektledare/deltagare och ledare/chefer förefaller vara central i utvärderingsverkstaden. I detta fall är det en öppen fråga huruvida en ivrig projektledare och en tveksam ledare, eller en ivrig ledare och en tveksam projektledare kan förändra en verksamhet, med stöd av utvärderingsverkstaden. En utvecklingsfråga kan vara att arrangörerna av utvärderingsverkstäder behöver intensifiera arbetet med kontakter på både deltagarnivå och chefs- verksamhetsnivå för att uppnå syftet med utvärderingsverkstäderna, uttryckt som att bidra till kapacitetsbyggnad för utvärdering.

Jag vill avsluta med att skapa en bild av en deltagare som skulle kunna vara en idealbild av deltagaren i utvärderingsverkstäder. En bild av en person som skulle kunna klara de utmaningar som förefaller finnas för att genomföra en utvärdering, sprida resultatet och helst implementera resultatet (förutsatt att det är bedömt som värt att implementera):

- Man eller kvinna
- Arbetar med människor
- Medarbetare
- Skall utvärdera vardagens verksamhet eller projekt
- Är motiverad
- Är intresserad av förändringsarbete

- Har en chef som är intresserad av förändringsarbete
- Har arbetskamrater som är intresserade av förändringsarbete
- Har mandat från omgivningen att genomföra utvärderingen
- Har fått information om utvärderingsverkstad
- Har fått acceptans från chefen att delta i utvärderingsverkstaden
- Har fått tid att genomföra utvärderingen
- Har fått mandat att också antingen avsluta en mindre bra verksamhet eller att implementera något nytt
- Är beredd att kritiskt granska både individer och organisationers verksamhet

6. Resultat av arbetet i en utvärderingsverkstad – ur deltagarnas perspektiv

Elisabeth Beijer

Introduktion

... tips för att kunna göra en mer korrekt rapport.

... kan idag vara kritisk till olika typer av utvärderingar på goda grunder ...

... att det projekt som jag utvärderade förändrades utifrån resultatet!

Detta är exempel på tre uttalanden från personer som besvarade frågan om det viktigaste resultatet av att ha deltagit i utvärderingsverkstäder. Svaren åskådliggör att man kan associera till begreppet resultat på olika sätt. Lindgren (2008) menar att begreppet resultat i en programteoretisk mening bör förstås som en samlingsbenämning för *prestationerna*, det vill säga de direkta produkterna av processerna, och *effekterna*, det vill säga den skillnad som processer/prestationer gör för ett målobjekt. Som målobjekt anger Lindgren individ, organisation eller samhälle. Effekter kan i sig vara på kort eller lång sikt. *Process* står för de aktiviteter som genomförs för att åtgärda ett visst problem.

Det här kapitlet utgår främst från svaren på enkätfrågan ”Vilket är enligt din uppfattning det viktigaste resultatet av det arbete du gjorde i utvärderingsverkstaden?”. Frågan i enkäten är öppen och deltagarna har svarat med egna ord. Frågan är formulerad som att det är ”det viktigaste” av resultaten som ska anges. Observera att vi inte frågat om betydelsen för deltagaren specifikt. Svaren (73 stycken) har strukturerats med en kvalitativ analysmetod vilket i det här fallet innebär att svaren har lästs igenom ett antal gånger. Därefter har de kategoriserats med programteoretiska begrepp som utgångspunkt; *prestation* respektive *effekt* och i förhållande till olika tänkbara *aktörer*; brukare, deltagare, organisation och samhälle. Samtidigt har olika slags resultat i förhållande till dessa kategorier angetts. I de tre citaten som inleder kapitlet kan det första uttalandet stå för *prestation* i förhållande till *deltagaren*. Vi får reda på att deltagaren fått tips men vi vet inte vad tipsen lett vidare till. Det andra citatet – att vara mer kritisk – är

en *effekt* för *deltagaren* i meningen att det blivit en skillnad för deltagaren i betraktelsesättet av utvärderingar. Det tredje uttalandet beskriver att något förändrades för objektet för utvärderingen, vilket här betraktas som en *effekt* i förhållande till *organisation*.

Resultat för olika aktörer och för organisationen

När det gäller *aktörer* är det resultat i förhållande till organisation eller deltagare i utvärderingsverkstaden som anges i svaren. Brukare nämns bara i något enstaka fall. Aktören samhälle är helt frånvarande.

Ett resultat i förhållande till *organisation* är att utvärderingsverkstaden ledde till att man kunde visa på positiva resultat för ett visst projekt, exempelvis som i detta citat:

Bevisa att frivilligt arbete leder till livskvalitet och välbefinnande för gäster och frivilliga medarbetare.

Det är en hel del svar som går åt det hållet. Det finns inget svar som tyder på att resultatet visade att någon verksamhet eller projekt borde upphöra. Däremot kunde verksamhet förändras eller omorganiseras. Vi ska inte glömma att många av deltagarna i utvärderingsverkstaden har en organisatorisk tillhörighet som är densamma som det utvärderade objektet. Ambitionen med att delta i en verkstad kan handla om att få legitimitet för viss verksamhet där man själv är aktiv och att det är positiva utvärderingsresultat som belönas inom organisationen. Det är en viktig insikt för oss som leder utvärderingsverkstäder att förstå att deltagarna kan anse detta vara det viktigaste skälet för att delta i en utvärderingsverkstad. I den enkät som genomförts har vi framför allt frågor som rör lärande om utvärdering för egen del och för organisationens del, möjligtvis är vi ledare så intresserade av lärande och utveckling att vi kan riskera att bortse från att det helt enkelt är så att deltagarna vill få underlag för verksamhetens, och sin egen, fortlevnad. Det finns ett svar som säger att utvärderingsverkstaden ledde till fast anställning, ett högst påtagligt bevis på att det kan finnas starka egenintressen att ta hänsyn till. 79 procent av de personer som besvarat enkäten anser att utvärderingen kom till användning. Kan det faktum att utvärderingen uppfattades som använd-

bar ha att göra med att utvärderingen i sig också gav positiva resultat om objektet för utvärderingen?

Det finns också svar som pekar på att fler på arbetsplatsen fått insikter om utvärdering, exempelvis som i detta svar:

Att mitt arbetslag enats och så smått börjat komma igång med ett långsiktigt utvärderingsarbete (en varaktig modell) som de flesta är positiva till.

Flera pekar på just det faktum att man kommit igång med utvärdering och avser att fortsätta med det som det allra viktigaste resultatet av verkstaden.

Resultat för deltagarna själva

De flesta svar om det viktigaste resultatet handlar om ökad utvärderingskunskap framför allt för *deltagaren* själv, ibland dock uttryckt i vi-form, vilket tyder på att kunskapen kan ha kommit andra till del, det är dock oklart om det gäller på arbetsplatsen eller om det rör flera som deltog i verkstaden:

Vi fick en uppfattning om vilka olika modeller man kan använda för att utvärdera projekt och arbeten som görs.

Att planera för utvärdering samtidigt som man lägger upp en projektplan.

Utvärderingskunskapen kan, som i citaten ovan, handla om att man fått verktyg för utvärdering. Kunskapen har här en praktisk betydelse – ”nu vet vi, därför gör vi så här”. Men utvärderingsverkstaden kan också ha gett insikter som lett till ett vidgat tänkande kring utvärdering, exempelvis betydelsen av att försöka förstå olika intressenter och att se att det kan finnas olika syften med en utvärdering:

Att hela tiden fundera över varför man tror att det man tror är sant och därav försöka använda fler kikare.

Somliga respondenter anger *både* en praktisk och en teoretisk betydelse av utvärderingsverkstaden:

Att jag fick ihop en färdig utvärdering och fick förståelse för svårigheterna med utvärdering.

De teoretiska inslagen i utvärderingsverkstaden syftar ofta till att lyfta

blicken, att ge perspektiv på utvärdering och frågor som hör samman med utvärdering. Av svaren på en annan fråga i enkäten framgår att 59 procent av dem som svarat på frågan anser sig ha lärt mera om att i praktiken planera och utföra en utvärdering, 48 procent att förstå olika modeller för utvärdering och 51 procent att kritiskt ompröva vad utvärdering betyder. Det praktiska eller teoretiska inslaget kan ha olika tyngd för olika personer. För oss som ledare är det sannolikt väsentligt att förstå just att det finns olika intressen för praktiska och/eller teoretiska aspekter av utvärdering och att värna om båda perspektiven.

De flesta svar på frågan om vilket det viktigaste resultatet var rör *effekter* på något sätt, att utvärderingsverkstaden har bidragit till en skillnad för organisationen eller deltagaren själv. Det finns också en del svar som rör *prestationer*, till exempel att rapporten är det viktigaste resultatet. Det kan säkert stå för att det synbara resultatet av ansträngningarna är rapporten, det är rapporten man slitit med. Några kommenterar också att rapporten blivit väl underbyggd. En del svar kan hänföras till själva *processen* (utvärderingsverkstaden), exempelvis att man fått tillfälle att träffa andra för gemensamma diskussioner och erfarenhetsutbyte.

Uppfattningen hos deltagarna om det viktigaste resultatet av att ha deltagit i en utvärderingsverkstad tyder på att utvärderingarna främst har främjande och lärande syften, så som ofta är fallet med utvärderingar gjorda inom den egna organisationen, vad som i Eriksson och Karlsson (2008) benämns utvärdering *i* arbetet. Utvärderingar med inifrånperspektiv karaktäriseras enligt Eriksson och Karlsson av närhet mellan utvärderaren och det som ska utvärderas med tanken om verksamhetsnytta under tiden utvärderingen pågår. Interna utvärderingar kan ha många fördelar, men det finns anledning att i utvärderingsverkstaden vara särskilt uppmärksam på dilemman som interna utvärderingar kan föra med sig, särskilt med tanke på att det inom organisationen kan finnas ett tryck på att utvärderingen ska syfta till att legitimera verksamheten.

Effekter

Frågor som rör effekter för brukare diskuteras allt mer och det finns ambitioner att stärka kunskaper om hur effekter för brukare kan mätas. Man

skulle kunna ha förstått sig att fler svar om det viktigaste resultatet gått i riktningen brukarnytta, om inte annat så av politisk korrekthet, men det finns enbart ett par sådana svar i materialet. Att påstå att det egna deltagandet i en utvärderingsverkstad har lett till påtagligt förändrad livssituation för brukarna hade troligtvis varit att ta i, det är klokt av deltagarna att inte påstå något sådant. Att delta i en utvärderingsverkstad är också att lära om vad som är realistiskt och möjligt att uttala sig om.

Begreppet resultat kan innebära många saker ...

I en tidigare artikel (Karlsson et al, 2008) diskuterades resultat av utvärderingsverkstäder framför allt i förhållande till rapporter, utökad kunskap om utvärdering på ett individuellt plan för deltagarna och förbättrad kapacitet för utvärdering på en organisatorisk nivå. Av den analys som redovisats här framgår att resultat kan vara ett begrepp med ännu fler meningar, till exempel i fråga om påverkan på det objekt som utvärderats. Olika deltagare i en utvärderingsverkstad kan ha olika förväntningar på resultat, vilket ledarna kan bidra till att synliggöra för såväl deltagare som chefer.

7. Utvärderingsverkstäderna ur beställarperspektiv

Per-Åke Karlsson

Introduktion

Deltagarna i utvärderingsverkstäderna ska ha ett utvärderingsuppdrag med sig till verkstaden. Oftast är det de närmaste cheferna som är uppdragsgivare. Hur uppfattar dessa utvärderingsverkstäderna? Motsvarar deltagandet deras förväntningar? Vad vill de med att låta medarbetare delta i verkstäderna? Beställarperspektivet är sålunda utgångspunkten för detta kapitel.

Uppdragen, som deltagarna i utvärderingsverkstäderna har med sig är, som vi visat tidigare tämligen olikartade; några har haft tämligen precisa uppdrag att utvärdera någon verksamhet, ofta ett projekt, andra haft mer fria mandat inom något område, medan ytterligare några haft till uppgift att utveckla någon form av system, eller struktur, för hur uppföljnings- och utvärderingsarbetet skulle kunna utformas på arbetsplatsen. Den upplevda närheten till uppdragsgivaren har också varit varierande. En del tycks ha haft nära och frekventa kontakter med uppdragsgivaren medan andra haft mer glesa kontakter. Några tycks ha arbetat tämligen frikopplat från uppdragsgivaren.

Vi har även sökt utröna den mer generella betydelsen av utvärderingsverkstäder i förhållande till deltagarnas organisationer utifrån ett uppdragsperspektiv. Vårt intresse har här fokuserats på om verkstäderna på något sätt sätts i samband med kvalitetsarbete på arbetsplatsen eller kopplas till mer generell uppbyggnad av kapacitet för utvärdering. För detta hämtar vi uppgifter såväl från deltagarna i utvärderingsverkstäderna som från uppdragsgivarna.

Även kapitlen om utvärderingsverkstädernas tänkta och faktiska programteori, om vilka som deltagit i verkstäderna samt om resultat från verkstäderna ur ett deltagarperspektiv behandlar dessa frågor ur olika infallsvinklar.

Dataunderlag och bearbetning

Underlaget för detta kapitel är svar på några frågor i enkäten till deltagarna samt telefonintervjuer med ett urval uppdragsgivare. De intervjuade uppdragsgivarna (cheferna) skulle ha haft medarbetare som fullföljt en utvärderingsverkstad och en rapport skulle ha skrivits. Vi planerade att genomföra fyra intervjuer vardera i GR-området, Sjuhärad och Värmland, dvs. de regioner där flest verkstäder genomförts och under relativt lång tid. Önskemålet var att nå uppdragsgivare från två verkstäder som låg relativt långt tillbaks i tiden och två av senare datum. Dessa kriterier visade sig dock svåra att uppfylla. Främst för att även chefer – uppdragsgivare flyttar på sig och byter arbete och karriärer. Detta kan ses som ett resultat i sig och ett observandum vad gäller möjligheterna att tillvarata erfarenheter från utvärderingsverkstäder i verksamheterna, t.ex. för att kunna bygga upp kapacitet för utvärdering och/eller koppla till kvalitetsarbete. För sådant tillvaratagande av kunskaper och erfarenheter torde chefernas roll vara helt central.

Totalt genomfördes nio intervjuer med uppdragsgivare. De intervjuade hade befattningar som enhetschef, verksamhetschef, socialchef. Samtliga var anställda inom kommuner eller kommunalt ägda företag. Det var svårt att få uppdragsgivare som uppfyllde samtliga de kriterier vi ställt upp. Vi har rent faktiskt glidit på kriterierna i några avseenden. Exempelvis hade en uppdragsgivare även varit deltagare i verkstaden. Ett par uppdragsgivare, med nära engagemang för uppdraget, hade bytt arbete till en annan arbetsgivare. Ett observandum är att omsättningen kan vara ett lika stort problem (om syftet är att utvärderingsverkstäder ska leda till mer bestående resultat på arbetsplatsen – inom organisationen) på chefs-/uppdragsgivarnivå som på medarbetarnivå. Som vi tidigare redovisat var ca 80 procent av deltagarna i utvärderingsverkstäderna kvar i samma organisation vid svarstillfället och ca 65 procent dessutom i samma befattning. Åtminstone en någorlunda god kontinuitet bland deltagarna således.

Beställarnas erfarenheter ...

Varför kom just det aktuella projektet – specifika utvärderingsuppdraget att ingå i utvärderingsverkstaden? Varierande skäl angavs för detta, t.ex.

att det var ett omfattande projekt i en liten kommun och att man ville få vetenskaplig ”touch” på utvärderingen via verkstadsmedverkan. Ett annat exempel var att projektet rörde en angelägen och stor fråga i kommunen – ger frivilligverksamhet kostnadsbesparingar inom äldreomsorgen? Att utveckla utvärderingssystem för tvärprofessionellt arbete, eller att ge underlag via utvärdering av ett specifikt försöksprojekt inför eventuell permanentning är andra exempel.

Att just de personer som deltog från den verksamheten kom med synes ha varit en kombination av personernas intresse av att delta och att chefen så ville, d v s utsåg deltagaren eller gav sitt medgivande till deltagande.

Det tycks inte ha varit så mycken annan utvärdering på gång samtidigt vid tiden för utvärderingsverkstaden. Dock hade en hel del resonemang kring behovet av utvärdering pågått och med inslag av självkritik, t.ex. *vi är dåliga på detta inom skolans område...* Överlag tycks det ha funnits en positiv inställning till att delta i utvärderingsverkstäderna från arbetsplatsernas sida.

Intervjuerna förstärker bilden av att tydligheten i uppdragen är varierande: Några av de intervjuade betonar att uppdragsbeskrivningen var tydlig medan andra framhåller att uppdraget varit tämligen fritt att utforma i verkstaden.

Problem med att delta, finns det sådana och i så fall vilka är dessa? En del ser sådana problem – främst i relation till tidsåtgång, det tar tid från andra arbetsuppgifter att delta i verkstaden. Arbetet kan ha en sådan kontinuerlig karaktär, t.ex. behandlingsarbete, så att tidsavbrott för att medverka i en utvärderingsverkstad blir svårhanterliga. Men även att hålla intresset för andras projekt i verkstaden, när det egna uppdraget kan kännas apart i förhållande till de andras – i det här fallet; uppdrag att utveckla system för utvärdering – kan vara ett problem. Andra menar att problemen inte ska överdrivas; har man bestämt sig för att utvärdera måste resurser avsättas under alla förhållanden. Problemet med tid för att delta kan också variera mellan deltagarna (paret) i utvärderingsverkstaden. Några framhåller att tidsproblemet nog ökat under senare år. En mer pressad arbetssituation gör det svårare att avsätta den tid som behövs för att låta medarbetare delta i utvärderingsverkstäder.

De rapporter som producerades i utvärderingsverkstaden förefaller ha använts i varierande omfattning. Exempel ges på *nästan ingen användning alls* till användning i flera sammanhang; presentationer för socialnämnd/motsvarande, pensionärsråd, underlag i planeringsarbetet, etc. Exempel ges också på rapporter som bidragit till ökad stolthet hos författarna över vad man åstadkommit, såväl i sitt vardagsarbete som över att ha kunnat skriva rapporten.

Intervjuerna ger relativt få exempel på vad deltagandet i utvärderingsverkstäderna konkret bidragit till på arbetsplatsen. Snarast pekas på ... *ökat intresse för utvärdering...*, man har fått upp ögonen för vikten av utvärdering, och liknande. De intervjuade pekar på att kraven höjts på utvärdering under senare år. Krav på att arbetet ska vila på "beprövad erfarenhet" blir allt uppenbarare. Några pekar på att fler utvärderingar görs nu, såväl lokalt som ålagt inom förvaltningen och/eller utifrån. Dock finns exempel där utvärderingen och rapporten gett underlag för konkret förändring av den aktuella verksamheten.

Ett problem när det gäller att överföra resultat från verkstaden till den egna verksamheten är omsättning på personal. I några fall pekar man på att deltagare i verkstäderna bytt arbete och i ett par fall har den intervjuade bytt såväl arbete som arbetsgivare sedan tiden för verkstaden. Detta komplicerar att ta tillvara resultat och erfarenheter för verksamhetsutveckling.

... deltagarna lär

Den främsta förtjänsten med deltagandet i verkstäderna är, samstämmigt: att deltagarna, dvs. medarbetarna, lär om och för utvärdering. Utvärderingsverkstäder ger stor delaktighet för deltagarna vilket generellt är värdefullt. Detta i motsats till externa utvärderingar som inte involverar personalen på samma sätt. Flera framhåller att det är ledarens/uppdragsgivarens uppgift att se till att utvärderingens resultat, liksom den ökade utvärderingskompetensen, tas tillvara i organisationen.

Så gott som samstämmigt är de intervjuade positiva till att medarbetare deltar i utvärderingsverkstäder. Deltagande kan rekommenderas, dock kan information inför deltagandet behöva tydliggöras i några avseenden: Vad förväntas av deltagarna och arbetsplatsen? Utvärderingsverkstädernas

struktur bör också noggrannare klargöras inför deltagande. Medarbetarnas lärande, såväl om utvärdering som för mer generell kompetensutveckling, framhålls som de främsta skälen skälen för medverkan.

Generellt görs också en koppling till kvalitetsarbete på arbetsplatsen. Utvärderingsverkstäder kan vara en del i detta. Varierande svar ges på hur detta kan ske, eller sker – allt från *vi har dåligt med sådant*, via att *en särskild person bistår oss med detta*, till att några pekar på specifika kvalitets-system, t.ex. SIQ/USK och balanserade styrkort, som man utvecklade och anpassade genom verkstaden, som ett led i kvalitetsarbetet. Även för detta krävs aktiv chefskoppling, dvs. att chefen bidrar, uppmuntrar och ser sambandet mellan verkstaden och kvalitetsarbetet på hemmaplan.

En första summering

Intervjun avslutades med några sammanfattande påståenden som de intervjuade ombads ta ställning till. Svarens fördelning är följande:

Tabell 2: Chefer/beställares ställningstagande till påståenden om utvärderingsverkstäder

Påstående:	Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte alls
"Att delta i UV är ett praktiskt sätt att få utvärderingar genomförda"	7	1	1
"Medarbetarna lär sig om utvärdering och att utvärdera"	9		
"Deltagandet och utvärderingen som blir gjord bidrar till verksamhetsutveckling"	3	6	
"Deltagandet är en del av verksamhetens kvalitetsarbete"	7	2	
"Deltagandet är en del i uppbyggnad av organisationens kapacitet för utvärdering"	3	4	2

Påståendena, som inte är varandra uteslutande, kan sägas indikera ökande ambitioner, sett ur beställarperspektiv, med deltagande i utvärderingsverk-

städer. Det första uttrycker en mer begränsad ambition med deltagandet medan det sista en mer omfattande ambition som går långt utöver det aktuella uppdraget och de enskilda deltagarna från arbetsplatsen.

Först ska en varning för alltför långtgående slutsatser utfärdas! Underlaget är begränsat och påståendena kan ha uppfattats på olika sätt. Dock bekräftar sammanställningen intrycket av att uppdragsgivarna lägger fokus på att enskilda utvärderingar blir genomförda och att deltagarna – medarbetarna lär sig utvärdera. Det är inte så entydigt att deltagande i verkstäderna bidrar till verksamhetsutveckling. Kopplingen till kvalitetsarbete bekräftas. Mest avvaktande, och måhända osäker, är uppfattningen om i vilken mån deltagandet ger bidrag till kapacitetsuppbyggnad för utvärdering.

Utvärderingsverkstäder för kapacitetsuppbyggnad?

Här ska något utförligare behandlas om verkstäderna har betydelse för uppbyggnad av kapacitet för utvärdering i organisationen och om ett organisatoriskt lärande sker för detta. Det vill säga om och i så fall hur kommer utvärderingsverkstäderna organisationen – verksamheten – tillgodo? Enligt uppdragsgivarnas svar ovan möjligen det mest problematiska med deltagande – det som uppnås minst. Samtidigt är det något som vi, som arrangörer och ledare av verkstäderna, betonat som en viktig del. (Se här även kapitlet om programteori.)

Förutom vad som framkommit vid intervjuerna med uppdragsgivarna finns i enkäten till deltagarna svar som ger underlag för resonemang härom. Åtminstone vissa basala förutsättningar finns för kapacitetsuppbyggnad för utvärdering: Vi har redan nämnt att en stor andel av deltagarna är kvar i organisationen och i befattningen – dvs. indikerar kontinuitet, något som torde vara en förutsättning. Chefens agerande tycks ha spelat en aktiv roll för att delta i verkstaden – ca 70 procent svarar så. Men vilka förväntningar hade chefen på deltagandet? Intervjuerna indikerar att förväntningarna troligen mest rörde den enskilda utvärderingen. I svaren på enkätundersökningen finns kommentarer som att *Vi ville ha en utvärdering av vår verksamhet, det fanns inga pengar till det, chefen erbjöd oss att delta*. Även den enskilde deltagaren tycktes vara mest inställd på att genomföra en utvärdering och lära sig mer om hur utvärderingsarbete

kan bedrivas, enligt kommentarer till enkätsvaren. Många av dem som besvarat enkäten menar att utvärderingsverkstäderna påverkat det personliga lärandet om utvärdering i stor omfattning, i ngt mindre omfattning lärandet inom arbetslaget och inom organisationen. Beträffande kopplingen organisation – uppdrag – deltagande i verkstaden görs kommentarerna:

Egentligen vet jag inte var organisationen kommit in..., Ledningen har inte använt våra kunskaper och: kunskap om hur utvärdering kan genomföras/medan/... organisationen kanske inte fick så stor del av kunskapen.

Dock noterar hälften av deltagarna ett ökat intresse för utvärdering på arbetsplatsen.

Vad gäller synpunkter om att få delta i utvärderingsverkstäder menar nära hälften av de svarande att deltagande bör kopplas till organisationens/arbetsplatsens strategi för kapacitetsuppbyggnad för utvärdering. Vikten av nytta på flera plan kommenteras av en deltagare: *Det ska finnas nytta med deltagandet, för brukarna, deltagarna och organisationens lärande/kunskapspridande. Det är en utveckling som ska pågå ständigt!* Möjligen kan kommentaren summera en vanlig hållning bland de svarande.

Flera deltagare lämnar ytterligare synpunkter och råd inför framtida utvärderingsverkstäder (ca 35 procent av de svarande har givit sådana synpunkter). Några av dessa handlar om vikten av bättre förankring och koppling till uppdragsgivaren och arbetsplatsen. T.ex.:

Ökad förankring och kontakt med verksamheten. Projektledaren och utvärderingsverkstadens ledare bör någon gång ha kontakt med uppdragsgivaren tillsammans.

Mycket viktigt att skriva kontrakt med chefen om avsatt tid för att kunna delta och skriva rapport i utvärderingsverkstaden. Skriva rapport är tidsödande och för att lära sig skriva korrekt behövs handledning i ett tidigt skede så att utvärderingen kan bli klar på ett år...

Att det ingår i uppgifterna att föra ett samtal med uppdragsgivarna om vad de ska ha resultatet till eller hur de vill använda resultatet för att skapa förändring/förbättring i den egna organisationen.

Att det finns ett tydligt utvärderingsuppdrag på den egna arbetsplatsen.

Motivera i chefsgruppen hur viktigt det är att utvärdera i verksamheten...

Det måste finnas utrymmetid avsatt för att arbeta med utvärderingen mellan tillfällena när man träffas.

Sammanfattningsvis

Uppdragsgivarna är således övervägande positiva till utvärderingsverkstäderna. Dock ska åter betonas att underlaget är allt för begränsat för några mer långtgående slutsatser. Cheferna/uppdragsgivarna betonar lärandet hos medarbetarna – denna form ger helt annat lärande – en större ”delaktighet” jämfört med externa utvärderingar. Deltagandet kan öka intresset för utvärdering på arbetsplatsen, men det är inte säkert att så sker. Uppdragsgivarna ser i växande utsträckning utvärdering som viktigt för verksamheterna. Kopplingar görs till kvalitetsarbetet, men i mindre utsträckning kopplas verkstäderna till kompetensuppbyggande just för utvärderingar. Detta kan kontrasteras mot verkstadsledarnas betoning på potential för ECB (Evaluation Capacity Building) – se t.ex. artikel i Evaluation (2008). För detta krävs troligen annat stöd och ökad tydlighet – bl.a. i form av krav på närhet och samspel arbetsplats – uppdragsgivare under utvärderingens gång. Kanske krävs ett dokumenterat kontrakt (om tid och resurser för att genomföra uppdraget) och i kontraktet tydliga formuleringar om att syftet är mer generellt än att genomföra en enskild utvärdering. Förutsatt, givetvis, att syftet är detta, vilket det förstås inte måste vara, sett från uppdragsgivaren.

8. Utvärderingsverkstäder och lärande

Ove K. Vestman

I de två föregående kapitlen har resultatet av utvärderingsverkstäder (UV) diskuterats i termer av prestationer, t.ex. att producera en utvärderingsrapport och effekter i bemärkelsen den skillnad som utvärderingsverkstäder UV gör för sitt målobjekt. Syftet med detta kapitel är att utveckla den diskussionen genom att undersöka vad deltagarna anser att man har lärt sig genom UV. Att betona lärande som en viktig utvecklingsfaktor är legio i dagens offentliga verksamheter. Målet med UV är att deltagarna ska lära sig om utvärdering och hur den kan genomföras. I vår studie har vi frågat deltagarna vad UV har betytt för deras lärande om utvärdering som begrepp och praktik, samt om de anser att deras arbetslag och organisation har lärt sig om utvärdering genom influenser från UV.

Teorier om lärande

Ellström (1996a) skiljer mellan formellt och informellt lärande. Det första sker i olika institutionella sammanhang där det finns ett medvetet valt innehåll för vad som ska läras. Det informella lärande sker genom den socialisering vi alla genomgår. Lärande i UV kan ses ur båda dessa perspektiv. Lärande kan dels ske genom de program som finns för UV, dels genom den sociala interaktion som UV-miljön representerar.

Lärandet i UV kan analyseras i termer av olika typer av lärande beroende på vad den som lär har för mål. Bateson, (1973) och Argyris, et al, (1985) skiljer mellan tre typer av lärande som kallas enkel loop, dubbel loop och trippel loop. Ellströms (1996b) gör en liknande indelning av lärande i tre former: (1) Det reproduktiva lärandet som sker inom ramen för gällande mål, rutiner, beteenden, och kan avse ökade kunskaper om nya tekniker, metoder eller sätt att arbeta. Syftet är ofta att få den rådande verksamheten att fungera mer effektivt och resultatet blir en form av förfining av den befintliga kunskapen. (2) Det utvecklingsinriktade produktiva lärandet som sker med större frihetsgrad, samtidigt som det fortfarande sker inom ramen för den givna uppgiften. Lärandet är utvecklingsinriktat och

kan innebära att man får upp ögonen för nya sätt att se på det man gör t.ex. utvärdering. Det kan ske genom att studera andras sätt att genomföra utvärdering för att få nya idéer som kan leda till utveckling av den egna utvärderingsverksamheten. (3) Det kreativa lärandet som innebär att den lärande måste utnyttja sin förmåga att själv välja metoder och att utföra sin uppgift på en mer kunskapsbaserad och reflekterad nivå. Lärande innebär en mer genomgripande transformering av individens, gruppens eller organisationens sätt att fungera, t.ex. när det gäller hur man bedriver utvärdering.

Förutom att skilja mellan olika typer av lärande kan man också se på *vem* som lär – individen, gruppen, organisationen. Ur ett individperspektiv handlar lärande om förändring av både inre och yttre beteenden. Man lär sig både mer ändamålsenliga sätt att agera och också att utveckla mentala kartor eller intellektuella färdigheter. Vid kollektivt lärande utvecklar en grupp, t.ex. ett arbetslag, fotbollslag eller seglingsteam kunskap som är något mer än summan av varje persons individuella lärande. Hansson (1998) menar att ett väl fungerande kollektiv kan utveckla en unik kompetens när alla deltagare ”vet” vad de skall göra utan att behöva tala så mycket om det. Ibland används begreppet ”tyst kunskap” för att fånga vad det rör sig om. Slutligen kan man också tala om organisatoriskt lärande. Det kan handla om att utveckla en verksamhet inom den rådande organisationskulturen. Lärandet kan också innebära att organisationen ändrar sitt sätt att fungera genom nya strukturer, mål, regler och rutiner vilket i sin tur påverkar medarbetarnas beteendemönster. I sin mer radikala variant kan organisatoriskt lärande innebära att ompröva grundläggande antaganden och föreställningar som finns om hur organisationen ska hantera sitt sätt att arbeta (Alvesson, 2001; Granberg & Ohlsson, 2000; Schön, 1983; Swieringa & Wierdsma, 1992).

Metod

Underlaget för analysen av olika typer av lärande i UV kommer dels från den enkätundersökning till deltagare i UV som beskrivits i kapitel två. I enkäten fick deltagarna svara på i vilken grad deltagandet i UV har påverkat deras *personliga lärande* genom att ta ställning till tre påståenden:

(i) Jag har lärt mig att i praktiken planera och utföra utvärdering; (ii) jag har lärt mig att förstå olika modeller för utvärdering och hur de kan användas i min verksamhet; (iii) jag har lärt mig att kritiskt granska och eventuellt ompröva vad utvärdering betyder inom mitt arbetsområde och i samhället. För att bedöma lärande på *kollektiv nivå* fick deltagaren ta ställning till i vilken grad UV påverkat lärandet inom den egna arbetsgruppen (arbetslaget) genom att ange i vilken grad man lärt sig mer om: (i) Hur man praktiskt kan utföra utvärdering av vår verksamhet; (ii) hur man kan planera utvärdering i olika former och för olika användningsområden; (iii) hur man kan ompröva och kritiskt granska utvärderingars roll och funktion. Till sist för att belysa i vilken grad som UV påverkat lärandet på *organisationsnivå* fick man svara på om deltagandet påverkat: (i) Hur utvärdering kan utformas i organisationen; (ii) hur utvärdering kan användas för olika syften; (iii) hur organisationens sätt att utforma och använda utvärdering kan omprövas. Enkäten kompletterades senare per e-post med ett par frågor om man hade färdigställt någon utvärderingsrapport som resultat av att vara med i UV, och hur man såg på nyttan med rapporten och om den använts i olika sammanhang. Deltagarna ombads också att bifoga rapporten. De kompletterande frågorna sändes till 90 deltagare varav 66 personer svarade och bifogade 26 utvärderingsrapporter.

Resultat

Resultatavsnittet börjar med att redovisa vad deltagarna ser som de viktigaste lärdomarna genom deltagande i UV. Därefter redovisas vad man anser att man lärt sig genom UV.

Vad bör UV innehålla och vad lär man sig?

En central fråga är vad det är för kunskaper som bör prioriteras vid arbetet med UV. Här fick deltagarna göra en prioritering mellan ett antal alternativ som byggde på innehållet i programmet för UV. Det som prioriterades var att få veta hur en utvärdering läggs upp, metoder för utvärdering, samt hur en utvärdering kan presenteras. Deltagarna ombads också att göra en bedömning av vilka frågor som borde tas upp i speciella föreläsningar via externa föreläsare eller processledaren. Tre områden kom högst upp på

prioriteringslistan: Kunskap om metod, att skriva en rapport, samt etik i utvärdering. Lägsta prioritet hade teorier om utvärdering, presentations-tekniker samt litteraturgenomgång. När det gäller vad som är viktigt att ägna tid åt under arbetet inom en utvärderingsverkstad prioriterar deltagarna främst att få tid till arbete mellan träffarna, att få diskutera i grupp och att få handledning.

Följande redovisning bygger på deltagarnas gradering av lärande på de tre nivåerna individ, grupp och organisation. Graderingen har gjorts på en femgradig skala och i tabellerna redovisas procentandelen för de lägsta och de högsta omdömena. Deltagarna fick också ge skriftliga svar på hur de såg på den viktigaste nyttan med UV. Omkring 70 (av 97) deltagare kommenterade den frågan. Efter varje tabell redovisas exempel på deltagarnas kommentarer.

Individuellt lärande

Resultatet visar att nära sextio procent anger att man har lärt sig att i praktiken planera och utföra utvärdering. Nära femtio procent säger att man har lärt sig att förstå olika modeller för utvärdering och hur de kan användas i sin verksamhet. Lika många säger att de har lärt sig att kritiskt granska och eventuellt ompröva vad utvärdering betyder inom mitt arbetsområde och i samhället. Om man ser på hur många som uppger att man har lärt sig något i liten eller mycket liten grad så ligger andelen på tio procent inom alla tre områdena.

Tabell 3: Individuellt lärande

I vilken grad har UV påverkat lärandet i ditt eget lärande?	Ingen/ liten grad	Hög/ mycket hög grad
att i praktiken planera och utföra utvärdering	11 %	58 %
att förstå olika modeller för utvärdering	11 %	49 %
att kritiskt ompröva vad utvärdering betyder i mitt arbetsområde och i samhället	10 %	52 %

Kommentarer från deltagarna:

Att jag praktiskt och teoretiskt lärde mig hur jag kan utvärdera. Jag lärde mig också att resultatet kanske inte alltid mottas positivt eller beaktas av uppdragsgivaren.

Stärkte min uppfattning om att tanken på utvärdering måste alltid ska finnas med då nya projekt planeras. Aldrig starta något nytt utan att ha en plan för utvärdering.

En vidare syn, fler perspektiv, bättre kvalitet på utvärdering.

Jag fick ett instrument för att ha med frågan om utvärdering redan från start av en förändring så att utvärdering blir en naturlig avslutning på den fråga/påstående som förändringen utgick från.

Kollegan som jag arbetade tillsammans med blev delaktig i arbetet. Vi fick båda lära oss mycket om utvärderingar och kan idag vara kritiska till olika typer av utvärderingar på goda grunder, inte bara allmänt skeptiska. Det gav en grund för att kunna delta i evidensdiskussionen som kommit på senare år.

Kollektivt lärande

Deltagarna fick också svara på i vilken grad man anser att UV medverkat till lärande på kollektiv nivå, närmare bestämt inom den egna arbetsgruppen (arbetslaget). Som framgår av tabellen bedömer drygt 30 procent att UV har påverkat lärandet i arbetslaget i inget eller liten grad. Andelen som anser att det har skett en hög eller mycket hög påverkan ligger på drygt 20 procent.

Tabell 4: Kollektivt lärande

I vilken grad har UV påverkat lärandet i ditt arbetslag?	Ingen/ liten grad	Hög/mycket hög grad
hur man praktiskt kan utföra utvärderingar av vår verksamhet	34 %	23 %
hur man kan planera utvärderingar i olika former och användningsområden	34 %	24 %
hur man kan ompröva och kritiskt granska utvärderingars roll och funktion	34 %	22 %

Kommentarer från deltagarna:

Vikten att ha utvärdering med från början av ett projekt, att formulera mål och syfte på ett riktigt sätt, att det är genomtänkt.

Att planera utvärdering samtidigt som man lägger upp en projektplan.

Att få på pränt vad verksamheten gjorde och vilket (subjektivt) värde den hade för deltagarna. Sprida kunskap om verksamheten.

Att projektet fick ett bra resultat som ledde till vidareutveckling av det.

Att mitt arbetslag enats och så smått börjat komma igång med ett långsiktigt utvärderingsarbete (en varaktig modell) som de flesta är positiva till.

Vi fick för stunden det vi efterfrågade – skjuts i utvärderingsfrågan för vårt projekt.

Organisatoriskt lärande

Bedömningen av UV:s betydelse för lärandet på organisationsnivå visar att omkring 40 procent anser att betydelsen har varit ingen eller liten. Andelen som anser att UV har haft betydelse i hög eller mycket hög grad varierar. Omkring 20 procent anser att UV har påverkat hur utvärderingar utformas och något färre att UV har haft betydelse för hur utvärdering används. Minst betydelse anser man att UV har haft när det gäller påverkan på organisationens sätt att ompröva sina nuvarande former för hur utvärdering genomförs och används. Här är det endast 13 procent som tycker att UV har påverkat den aspekten.

Tabell 5: Organisatoriskt lärande

I vilken grad har UV påverkat lärandet i din organisation?	Ingen/ liten grad	Hög/mycket hög grad
hur utvärdering kan utformas i organisationen	40 %	23 %
hur utvärdering kan användas för olika syften	38 %	17 %
hur organisationens sätt att utforma och använda utvärdering kan omprövas	40 %	13 %

Kommentarer från deltagarna:

Att projektet genererade positiva resultat som därefter används i modifierad form inom organisationen.

Att projektet har utvärderats av berörda i kommunen (både brukare, personal, chefer). Och att utvärderingens resultat har kunnat användas för att vidareutveckla projektets modell. Och att projektutvärderingen kan användas som grund när politiker och ledare i kommunen ska fatta beslut om framtiden för den modell som har skapats under projekttiden.

Resultatet av mitt utvärderingsuppdrag blev att man förändrade organisationen inom ett område. Jag kunde redovisa mitt resultat för ledningsgruppen så att det blev trovärdigt p.g.a. ett väl underbyggt resultat.

Resultat från e-postenkät

Som nämndes i metodavsnittet ovan kompletterades huvudenkäten med ett par frågor per e-post om man hade färdigställt någon utvärderingsrapport som resultat av deltagandet i UV. Vidare hur man såg på nyttan med rapporten, samt om den använts i något sammanhang. Ett trettiootal svarade på om rapporten använts. Här ges några exempel. En deltagare skriver att hon har fått bekräftelse på att det *jobb jag gör är viktigt*, och en annan säger att hon *har själv använt vissa delar speciellt det som tar upp brukarinflytande och bemötande*. En tredje skriver att *rapporten har använts vid föreläsningar och som kunskapsbank i brukarärenden som tillhör målgruppen för rapporten*. Ett fjärde och femte exempel: *Vi i arbetsgruppen använde den för verksamhetens utveckling, och har använt mej av materialet vid diskussioner i personalgrupper*.

Det finns också beskrivningar om hur rapporten överlämnades till förvaltningsledningen och delgavs till chef och personal vid den utvärderade verksamheten som fick arbeta med förbättringsåtgärder utifrån rapporten. En annan deltagare säger att *som dåvarande enhetschef för handläggare av kommunalt stöd och service till bl.a. nämnda målgrupp användes den [rapporten] som diskussionsunderlag kring samordning och organisation kring målgruppen*. Slutligen kan nämnas att det finns exempel på att rapporten lagts ut på kommunens hemsida och att deltagaren har fått bekräftelse

på att rapporten har blivit läst och använd utanför den egna kommunen. *Den har också spridits utanför verksamheten, till ideella föreningar, centrala samverkansorgan mellan kommun- och sjukvårdshuvudman.*

Analys

För att förstå lärandets villkor kan det vara på plats att börja med att granska vad det är för innehåll som deltagarna vill ha. På frågan om vad UV bör innehålla visar resultatet att deltagarna prioriterar interaktionen med andra deltagare samt att praktiskt arbeta med hur man lägger upp en utvärdering. Detta gör att metoder för hur man kan samla information och hur resultatet ska presenteras står högt på listan. I sina önskemål om föreläsningar, dvs. lärande via mer formell kunskapsförmedling, vill deltagarna veta mer om metod och hur man skriver en rapport. Man lyfter också fram etiska frågor vilket kan ses som en central fråga vid utvärdering med tanke på att den ska värdera och bedöma olika insatser. Det är uppgifter som innebär att etiska aspekter måste beaktas noggrant för att inte skada någon.

När det gäller vilken typ av lärande som sker vid UV visar resultatet att lärandet spänner över ett brett spektrum. De skriftliga kommentarerna från deltagarna stärker det intrycket. Tyngdpunkten ligger på reproduktivt lärande, dvs. hur man i praktiken kan planera och utföra utvärdering. Men nära 50 procent anger också att man har lärt sig att förstå olika modeller för utvärdering och hur de kan användas i sin verksamhet (utvecklingsinriktat lärande). Lika många säger att de har lärt sig att kritiskt granska och eventuellt ompröva vad utvärdering betyder inom respektive arbetsområde och i samhället (kreativt lärande). På grupp och organisationsnivå är graden av lärande betydligt lägre enligt deltagarnas bedömning. Här finns det anledning att påpeka att undersökningen av kollektivt lärande och organisatoriskt lärande går via deltagarna. Det saknas med andra ord primära data från undersökningar med arbetslag (liknande) och uppgifter om förändringar på organisationsnivå. En viss uppfattning om hur ledningen ser på UV och lärandet i organisationen ges dock genom de intervjuer med företrädare för ledningen som redovisas i kapitel sju och nio. Med den reservationen i minnet kan man se att de resultat som redovisas om lärande på gruppnivå och organisationsnivå tyder på att det har

skett vissa influenser via UV som har påverkat deltagarnas arbetslag i synen på utvärdering. Några deltagare talar om att arbetsgruppen har startat ett mer långsiktigt utvärderingsarbete och att utvärdering har fått en tydligare plats i deras projektarbeten. På organisationsnivå blir graden av lärande som ett resultat av UV ännu lägre. Här är det dominerande intrycket att UV har haft mindre betydelse för hur organisationen ser på och arbetar med utvärdering.

Summerar man intrycken när det gäller vilken typ av lärande som främjas via UV så är det i första hand ett reproduktivt lärande som står i förgrunden med betoning på kunskaper om nya tekniker, metoder eller sätt att arbeta med utvärdering, samt på att tillämpa dessa kunskaper inom ramen för gällande mål och rutiner. Detta stämmer för lärandet på både individ, grupp och organisationsnivå. När det gäller lärandet på individnivå visar resultatet att det även där finns ett utvecklingsinriktat och kreativt lärande. Deltagarna lär sig att praktiskt göra utvärdering samt att ompröva och kritiskt granska den egna utvärderingsverksamheten samt göra en kritisk granskning av utvärdering som begrepp och företeelse. Däremot verkar det inte som konstaterades ovan, ske någon större påverkan på organisatoriskt lärande via UV.

Ett annat intressant resultat är att se på vad det är för resultat som produceras genom UV i form av utvärderingsrapporter. Enligt de uppgifter som deltagarna redovisar är det omkring hälften som har producerat en rapport. En reservation här kan vara att det finns flera deltagare från samma projekt och att ett antal rapporter således ska räknas tillgodo för flera deltagare. Även med detta i beaktande kan man konstatera att produktionen av utvärderingsrapporter vid UV är rätt låg.

Diskussion

Som påpekas i kapitel ett i denna rapport är utvärderingsverkstäder en arbetsform som ingår i en tradition med deltagarorienterad forskning och utvecklingsarbete med rötter i aktionsforskning. En bärande princip för det arbetssätt och den syn på hur kunskap som traditionen företräder kan beskrivas i termerna mer av ”bottom up” än ”top-down-perspektiv”. I kapitlet sägs vidare att UV är en arbetsform där en grupp professionella,

t.ex. socialarbetare, träffas regelbundet för att med stöd av varandra och extern utvärderingskompetens genomföra en specifik utvärdering. Den förväntade nyttan utgörs av individuellt och organisatoriskt lärande om utvärdering, samt att den specifika utvärderingsuppgiften blir genomförd. Av detta kan man dra slutsatsen att det främst är två viktiga uppgifter som legitimerar UV:s verksamhet: Att vara en lärande miljö för genomförande och utveckling av utvärdering och att vara en miljö för stöd för produktion av konkreta utvärderingsrapporter. Uppfyller då UV de krav som kan ställas på kvalitet i dessa två avseenden? För att diskutera detta kan man utgå från Åberg (1997) som har ringat in tre begrepp för att granska legitimitet. Han talar om rationalitet, auktoritet samt en balans mellan externalitet och internalitet.

Att uppfylla kravet på *rationalitet* kan i det här sammanhanget tolkas som en fråga om att visa att de utvärderingar man producerar vid UV är korrekta, framtagna på ett med metodisk systematik, samt att användbarheten och relevansen för intressenterna är hög. Här blir frågan om UV-miljöernas relation till utvärderings- och forskarsamhället och de krav som formuleras för god kvalitet på utvärdering.

Vid en första analys av de rapporter som producerats vid UV – en analys som behöver fördjupas – kan man konstatera att utvärderingarna uppfyller grundkrav på framställningen av en utvärdering. Så långt kan man tala om att utvärderingarna uppvisar en ”baskvalitet”. Om man ser till den kunskap som redovisas så kan man inte säga att utvärderingarna tillför något vetenskapligt kunskapsstillskott om man med det menar krav på generaliserbarhet, kumulativ uppbyggnad, etc.

Frågan är dock var UV ska hämta sin förebild när det gäller krav på utvärderingars kvalitet. Är det ur vetenskapssamhällets diskurs, eller är det ur den egna fataburen, för att nämna några tänkbara exempel. Ett argument för UV kan vara att man ger andra perspektiv på hur kunskap kan produceras än t.ex. den typ av utvärdering som förankras i akademisk forskning. Samtidigt måste man då kunna visa vad som utmärker denna annorlunda kunskap. Handlar det om att den är mer tillämpningsbar än den som produceras via akademisk forskning?

I vad mån UV har *auktoritet* handlar om i vilken grad den erhåller

erkännande av omgivningen. Här blir det viktigt att UV kan representera kompetens och professionalitet. Auktoritetsfrågan har också att göra med hur omgivningen uppfattar att UV lyckats med att tydliggöra sitt arbetssätt. Utvärderingen har visat att UV arbetar med en rad olika arbetsformer som kan sammanfattas med hjälp av en programteori (se kapitel tre och fyra i denna rapport). Några mer utmärkande inslag är att bedriva olika slag av granskande studier och att arbeta kunskapsförmedlande och praktisknära för att stödja lokala utvecklingsarbeten. I de olika vägarna till kunskap ingår inte enbart forskningens resultat, utan också professionellas och brukares kunskaper ses som viktiga att beakta. Hur UV lyckas att väga samman resultat från dessa olika perspektiv är en intressant fråga för fortsatt granskning som kan bidra till att belysa UV:s auktoritet och förmåga att producera ”gränsöverskridande” kunskaper inom utvärdering.

Begreppet *internalitet* handlar om graden av närhet till praktiken. I sitt arbete ska UV visa förståelse för den egenart som finns i de verksamheter man samarbetar med. För praktiker och berörda är det viktigt att utvärderingsverksamheten baserar sig på den praxis eller relevanta handlingsmönster för beslut som gäller för deras praktik. Som vi kan bedöma det verkar UV uppnå hög internalitet genom att bejaka det kunnande som finns inbyggt i praktikernas handlande och som inte alltid har formulerats i termer av teorier och explicita handlingsregler. Samtidigt är det viktigt att påpeka att denna ”tysta” handlingskunskap är giltig så länge handlandet fungerar. Ett problem kan vara att eftersom den är tyst har man små möjligheter att reflektera över handlingsalternativ eller förändra och utveckla praxis. Här förväntas UV komma in i bilden som den miljö inom vilken praktikern ska få hjälp med att synliggöra sina kunskaper och reflektera över dessa tillsammans med andra. En fråga att undersöka vidare är om UV-miljön fungerar som stöd för en sådan kritisk reflektion.

Slutsatser

Enligt vår studie verkar UV främst bidra till den enskilde deltagarens lärande. Det gör att man kan fråga om användning av kunskap från UV först och främst ska ses som ett individuellt projekt där personen utvecklar ny färdighet och kunskap i sitt utvärderingsarbete? Våra resultat tyder på

det. Om man också vill främja ett kollektivt lärande där arbetslaget eller gruppen använder kunskap från UV i sitt arbete med utvärdering, verkar UV inte fungera lika väl som lärandemiljö. Därför finns det anledning att diskutera om och i så fall hur UV ska kunna medverka till lärande på såväl kollektiv nivå som på organisationsnivå, exempelvis när det gäller nya sätt att göra och använda utvärdering vid organisationsförändringar.

Den andra uppgiften som identifierades ovan var att deltagare i UV skulle producera en egen utvärdering. När det gäller den uppgiften visar vår studie att inte fler än hälften av deltagarna har färdigställt någon utvärderingsrapport. Om detta ska anses som en låg siffra beror givetvis på om produktion av utvärderingsrapport är ett primärt mål. Man kan tänka sig att många deltar i UV med andra skäl, t.ex. att lära sig om hur man gör utvärdering. Vidare kan det finnas projekt där uppdragsgivaren inte förväntar sig en formell utvärderingsrapport utan vill ha resultat redovisade i andra former, muntligt och under utvärderingens gång. Det finns dock anledning att undersöka denna fråga ytterligare för att kunna vara tydligare med vad man kan förvänta sig för resultat när man beställer utvärderingar som ska genomföras inom ramen för UV.

9. Evaluation Capacity Building from the Ground Up

Jennifer C. Greene

In recent years, the field of social and educational program evaluation has experienced an explosion of interest and growth around globe. By almost every indicator – number of professional evaluation associations and membership therein, budgets allocated to evaluation functions, popularity of evaluation journals and publications, proliferation of and participation in evaluation conferences, and more – evaluation has recently experienced an exponential increase. This increase is, arguably, largely attributable to the global adoption of a “new public management” ideology of governmental accountability. From the standpoint of the United States (and perhaps a number of other western societies), recent demands for accountability signal a weariness among the citizenry with decades of public spending on persistent social problems – like poverty, lack of accessible health care, inequities in the quality public education – with few results of consequence. Social problems persist, and no one accounts for the outcomes, or lack thereof, of government endeavors. No one is held responsible, either, for the millions of dollars (kronor, euros, pounds, pesos, yen, ruan, rand) spent in efforts to redress and solve these problems. It is time, say accountability proponents, for governments to be accountable for results and outcomes of social investments, not just investments of efforts, money, and good will.

This contemporary accountability era promotes a conceptualization of evaluation as primarily a technical craft, and a role for evaluation that emphasizes service to public officials. Accountability-oriented evaluation primarily involves the collection of defensible information on how well programs are meeting established performance target and quality indicators for use in government decision making and in accounting to its citizenry. And accountability-oriented evaluators primarily need technical skills of data gathering and analysis.

In counterpoint to this positioning of evaluation in service to account-

ability, over the last decade, a collaborative group of evaluation researchers and practitioners in Sweden has developed and implemented an evaluation capacity building initiative for the country's welfare sector. Called the Evaluation Verkstad Practice (EVP), this initiative is designed as a promising means to enhance the capacity of individual social welfare, health, and education workers – and their organizations – to conduct useful and defensible evaluations, but not primarily of the accountability sort. Rather, the EVP promotes a view of evaluation primarily as an educative social practice, an opportunity to learn more about the quality of the program or services being evaluated – how well they are designed for the contexts and people being served, how service recipients experience the program, and what difference the program makes to the life quality of service recipients. The EVP, that is, positions evaluation as contributing to welfare professionals' learning and critical reflection about their own work, and thus potentially also to higher quality service delivery for recipients.

The EVP is designed to engage 8 to 12 professionals together in an action-oriented adult learning process. The participants are either working in the same domain of human services, for example elderly care, or working in different domains that can span social welfare, public health, and education. The professionals come together for collective learning about evaluation and for actually conducting an evaluation, each participant for his or her place of work. All participants bring along an assignment from their organizations to conduct an evaluation of a particular program or initiative, or of their everyday work in serving their clientele. And some of the group time in the EVP is allocated to discussions of each participant's evaluation project – troubleshooting challenges and learning from accomplishments. The EVP is led by one or two expert evaluators, often from a nearby university or a regional research and development center. The group meets for a full day about once a month for a period of typically 12 months.

The present paper complements the other papers in this collection, which report on the nature and quality of the EVP design and on participants' experiences in it. In this paper, I reflect on the EVP's promise as a strategy to enhance the evaluative capacity of the social welfare sector

in Sweden, amidst the discordant notes of demands for accountability. These reflections are connected to both the intrinsic design of the EVP and to extant literature on evaluation capacity building, with a focus on the EVP's approach to cultivating evaluative capacity in individual social welfare professionals as a route to enhancing the evaluation capacity of the sector as a whole.

The EVP Model

In this section the content, operational and relational processes, and underlying learning model of the EVP as designed are briefly described.

EVP content and process

Substantively, the EVP focuses on the following fundamental issues, which collectively form a point of departure for both the content of mini-lectures and the provision of support to the workshop participants by the workshop leaders (from Karlsson, Beijer, Eriksson, & Leissner, 2008, p. 488):

- *The commission:* What is the objective of the evaluation? What questions is it to answer? Who will be conducting the evaluation? What financial and other considerations constitute the framework for the evaluation?
- *Knowledge production:* What approach should be employed to provide a good description of the object of the evaluation? How should information/data be collected, analysed, and interpreted?
- *Assessment:* How should the knowledge that is collected be assessed? Against which criteria will the evaluation take place?
- *Utilization:* How is the evaluation to be utilized? How can we affect the way the evaluation will be utilized?

In addition to these substantive foci, group processes and relational dynamics are important components of the EVP. These processes are designed to promote learning, not just from leader to participants, but also and even especially among the participants – both about evaluation and about their own substantive domains of work. These processes are also

designed to advance a “bottom up” development of evaluation expertise in the social welfare sector. And the processes may, in addition, foster the development of social networks of support and exchange that endure beyond the time frame of the workshop.

The specific objectives of the EVP include:

- To advance learning about evaluation among individual welfare professional participants, *as well as* their ability (individual capacity) to conduct evaluations in their own workplaces
- To enhance the capacity of organizations within the welfare sector to conduct evaluations of their programs and initiatives
- To promote the conduct of useful and defensible evaluations in the social welfare sector
- To help cultivate a culture of evaluation amongst welfare professionals and organizations
- More broadly, to augment the quality and effectiveness of welfare services and programs

Underlying learning model

The EVP is built upon an action learning model of professional development, a model in which learning and doing are integrated, as are knowledge and practice. This model and its underlying assumptions are similar to long established traditions of action research and practitioner research (Greenwood & Levin, 2005; Noffke & Somekh, 2009; Stringer, 2007, among others). The model is also philosophically close to a John Dewey form of American pragmatism. Specifically in the EVP, “the knowledge and competence required for evaluation is created through the individual’s own actions; it is not a question of attending a series of lectures” (Karlsson et al., 2008, p. 487). EVP leaders further emphasize the importance of the evaluation report generated by participants as a key component of the learning and individual capacity building model.

As noted above, the EVP is closely allied with traditions that position

evaluation as an educative practice and as an opportunity for learning well and deeply about programmatic efforts to address persistent social problems (Cronbach & Associates, 1980). Hallie Preskill, past president of the American Evaluation Association, gave a presidential address on evaluation for learning at the 2007 annual conference, which was then published in the *American Journal of Evaluation* (2008). In this address, Preskill foregrounds evaluation's educative role, a role that centers around the fostering of learning, especially though not exclusively learning about the character and contours of the program and services being provided. Preskill offers a broad vision of evaluation for learning. She advocates that we "consciously infuse learning in every aspect of our theory and practice. Among other things, this means we are committed to learning about programs and their under-lying assumptions; learning about evaluation practice within a wide range of contexts and cultures; learning about the diversity of legitimate stakeholder perspectives; learning about the power of data, information, and knowledge; and, of course, learning about what constitutes ethical and principled evaluation practice" (p. 129). Clearly, the EVP is dedicated to evaluative learning, notably participant learning about evaluation.

Connecting the Evaluation Verkstad Practice with Evaluation Capacity Building

The question now to be addressed is the following: *In what ways and to what extent can the EVP realistically accomplish meaningful and sustainable evaluative capacity building amongst Swedish welfare professionals, their organizations, and the sector more broadly?* Discussion of this question will begin with a modest portrait of evaluation capacity building in the evaluation literature and then turn to EVP participant reflections on their workshop experiences, seeking connections between the literature and these reflections.

Evaluation capacity building

Evaluation capacity building can be conceptualized at three levels: the individual, the organization, and the sector. Some of the capacities relevant to each of these levels are presented in Table 6.

Table 6: Evaluative Capacities by Level

Level	Capacity
Individual	To do some of the tasks of evaluation, e.g., collect interview data To conduct an entire evaluation study To value evaluation To think evaluatively
Organization	To support the occasion or isolated doing of evaluation To support the routine and integrated conduct of evaluation studies To value evaluation To adopt norms of evaluative reflection and critique
Sector	To allocate resources to evaluation To value evaluation To become a critically reflective evaluation society

As suggested by this table, at the heart of the capacity for evaluation at all levels is a commitment to the value of evaluation and, concomitantly, the adoption of an evaluative way of thinking, of running an organization, of providing a societal service. Evaluation capacity in these senses refers to ongoing data-informed reflection and critique of the design, implementation, and outcomes of important social and educational services.

More formally, evaluation capacity building is defined by Donald Compton, Michael Baizerman, and Stacey Stockdill as “the intentional work to continuously create and sustain overall organizational processes that make quality evaluation and its uses routine” (2002, p.1), to create and sustain “a state of affairs in which quality evaluation and its appropriate uses are ordinary and ongoing practices within or between one or more organizations/programs/sites” (p. 2). The evaluation capacity building (ECB) evaluator thus does not actually conduct evaluations, but rather works to develop sustainable processes and structures that contribute to an evaluative culture, to a valuing of evaluation, and to a routinization of evaluative thinking and action with the organizations, programs, or sites at hand.

Authors of a more recent “multidisciplinary model” of ECB offer the following more comprehensive definition of ECB:

ECB involves the design and implementation of teaching and learning strategies to help individuals, groups, and organizations, to learn about what constitutes effective, useful, and professional evaluation practice. The ultimate goal of ECB is sustainable evaluation practice – where members continuously ask questions that matter; collect, analyze, and interpret data; and use evaluation findings for decision making and action. For evaluation practice to be sustained, participants must be provided with leadership support, incentives, resources, and opportunities to transfer their learning about evaluation to their everyday work. Sustainable evaluation practice also requires the development of systems, policies, and plans that help embed evaluation work into the way the organization accomplishes its mission and strategic goals.

(Preskill & Boyle, 2008, p. 444)

In their presentation of this comprehensive ECB model, Preskill and Boyle emphasize, among other components, the importance of setting clear and context-appropriate learning objectives for ECB training and for expected transfer of evaluative learning to future workplace activities and responsibilities. The model further includes attention to “organizational learning capacity,” or the extent to which the organization has the necessary conditions to support ECB activities.

The EVP is clearly intended to promote individual-level learning and group support for that learning, that is, to enhance the capacity of the individual welfare practitioner to conduct useful and defensible evaluations. The data reported below on participant EVP experiences well substantiate this intention. The ways in which the EVP is designed to enhance the capacity of welfare programs or organizations to adopt a strong evaluative culture and to routinize evaluative thinking and practices within the structures of the organization are less clear. An individual EVP participant rarely has the authority or power to transfer her learning from the EVP into critically reflective organizational routines and norms.

In this context, in 2009 I conducted interviews with four managers of workplaces from which individuals were participating in EVPs, seeking these managers’ perspectives and insights on how individual EVP experi-

ences could transfer to the organization. Three of the four offered visions and hopes that are highly consonant with current thinking on evaluative capacity. Two (from the same municipality and from their experience with two EVPs) reported their beliefs that the EVP offers a unique opportunity to (a) enable local staff to be empowered to conduct their own evaluations, (b) advance the importance of evaluation within the municipality more broadly, and (c) use evaluation to enhance the quality of the services they provide to people. These managers expressed the fervent hope that EVPs would become part of a continuous process of evaluation in their municipality, and a growing culture of thinking evaluatively. Even so, when asked if the evaluation reports from participants in the recent EVPs had been disseminated and used, the managers replied, "good question". The EVP may need to build in some follow-through activities in order to maximize the learning gained and the value of the evaluative work conducted.

A third manager reported that the EVP provided valuable "time out" from the busyness of daily life and a safe place to think critically and to reflect, to go deeper into the issues at hand. The important role of the outside EVP facilitator was to ask important and challenging questions. This manager believed that her group's learning how to think evaluatively would persist well beyond the end of the EVP.

Participant EVP experiences

The EVP model for evaluation capacity building begins with the individual welfare professional. Any single EVP develops the capacity of the individual participants to conduct evaluations and perhaps also to *think evaluatively*.

To complement other data collected on the EVP, in 2009 I also conducted a set of follow-up interviews of EVP participants, sampled via convenience. These interviews gathered feedback on participant experiences and especially on what difference the EVP has made to their own practice and to the presence of evaluation in their workplace.

A total of nine previous EVP participants (all women) were interviewed, either individually or in pairs. Five, all social workers, had participated in an EVP in 2005–2006 in western Sweden; two, an occupational therapist

and a nurse's aide, had participated in an EVP in 2007–2008 in central Sweden; and two, both nurses, had participated in a 2009 EVP also in central Sweden. This summary of participant responses is organized within four primary themes – the context for EVP participation, the quality of EVP experience, short-term benefits from participation, and longer-term benefits of the EVP.

Getting involved in the EVP

EVP participants were motivated to conduct an evaluation and participate in the EVP through a variety of routes.

Four of the EVP participants were working on specially-funded national government projects at the time of their EVP participation. Evaluations were required of these projects, although no specific type of evaluation was required.¹² This evaluation requirement provided the impetus for EVP participation, but all of these respondents also voiced their own independent interest in evaluating the projects on which they were working. These EVP participants learned about the EVP through their regional FoU office then requested permission of their manager to participate.

The other five EVP participants who were interviewed were asked by colleagues or the manager of their office to conduct an evaluation of the services or projects of co-workers, rather than their own projects or ongoing work. Three of these EVP participants evaluated new projects in their own workplace involving services to people with psychiatric disabilities. These participants were encouraged to join an EVP by staff at their FoU and also by their manager. All were also enthusiastic about the opportunity, observing that the EVP was well known and well regarded as a forum for evaluation training, and that information about the EVP was routinely sent to managers. Another participant located information about evaluation training and the EVP through the web. And the final participant was motivated herself to take a step toward evaluating the effects or outcomes of the services that her office provided to children and families.

¹² One respondent wondered if the government's evaluation requirement was more symbolic than genuine. Another noted that along with funding came eight evaluation questions, mostly "small ones," such as documentation of gender differences in project participation.

She observed that there was pressure for assessing effects, both from politicians and policymakers ("top down") and from the social work staff members themselves ("bottom up").

Quality of the EVP experience

As noted, the evaluation projects brought to the EVP by participants were quite varied. They included evaluations of a new model of reception for immigrant children in schools, continuing education courses for elder care workers in a municipality, projects connected to a new living unit for people with psychiatric disabilities, services to relatives of people with mental illness, home rehabilitation services to the elderly, daily living services to people with psychiatric illnesses, and nutrition education for people with dementia. And the descriptions of the structure and organization of the EVPs attended by the respondents were generally consistent with the overview presented above (and with more detailed descriptions of the EVP offered by Eriksson, Karlsson, Beijer, & Leissner, 2008; Jess, 2008; and Karlsson et al., 2008).

Most salient in many respondents' memories of their EVP experience were the opportunity to interact with other social welfare professionals and the participatory model of learning used in the EVP. The atmosphere was open and supportive, one said, and we could bring troubles to the group. Some of those troubles were shared, for example, managers who did not care about the evaluation work they were doing. Many further observed the differences between the EVP and an evaluation course run by a university were "huge". Several respondents commented that writing an in-depth report was a significant accomplishment. "I did it," one observed proudly. Another enjoyed the process of sharing her work with co-workers in her office and even writing a report to send along to Stockholm. And another recalled as most important in her EVP experience the support for her evaluation project that she received from experienced people and the sample plans and reports offered to guide her own evaluation work. It was good to have interactions with others, she remarked, but most important were the sample plans and the support. A colleague echoed this perception, citing the one-on-one time with the EVP leader as the most helpful for her.

Short-term benefits of EVP participation

EVP participants cited a number of short term benefits, clustered as follows using paraphrases of the respondents' own words.

Individual professional benefits

- *I learned "terribly much" about the process of evaluation, from design to data collection to analysis. I learned that evaluation is a "real science."*
- *I learned from others who work in a very different way, like with quantitative data.*
- *I gained experience and self-confidence in my ability to write. I learned how to write a report.*
- *I am able to help other staff that I supervise to monitor and follow up on their work with families, to see if it made a difference.*
- *I learned the importance of just taking one step at a time. I learned to make the task and the challenge smaller. I learned that limits and boundaries are important.*
- *I learned the importance of planning a project at the outset.*
- *I learned I was able to accomplish things, to finish a project, to make a concrete product. I feel more confident in my job now.*
- *I learned to question and wonder "why do I do this work in this particular way?" "What other ways could I do this?"*
- *I learned about the organization in which I work.*

Benefits from the evaluation project itself

- *The evaluation was an inspiration. It provided another perspective on our work, both the positive comments and the critiques.*
- *The evaluation report can advance the cause of our project, to communicate our program model, beyond our individual work.*
- *"The EVP gave ordinary people a chance to evaluate their own projects."*

Longer-term benefits of EVP participation

The longer-term benefits cited by participants are presented, again using paraphrases of their own words where appropriate.

Learning about evaluation

- *I now have the message that evaluation is important and that everything should be evaluated. I learned that evaluation is important and good to do. I learned how to think evaluatively. I learned that evaluation is a "real science." And I learned about evaluation models and methods.*
- *I learned that the quality of human actions, like social services, is usually both good and bad and depends a lot on the context.*
- *Regarding evaluation reports, I learned to ask "who are we writing for?"*

Continued personal involvement in evaluation

- None of the participants in the earlier EVPs reported continued involvement in evaluation, although one said she was beginning to be involved in "quality [assurance] work" in her office, largely because she herself expressed interest in doing so. Two others indicated that they were trying to locate appropriate instruments to meet the government's demands for "quality assurance."
- Two participants in the more recent EVPs noted that they are just about to begin all over again with evaluation, as they were completing their first evaluation projects. One said that evaluation is part of everyday work life, but not in a formalized sense, again mentioning activities related to quality assurance. As an example, she said that when a patient dies, nurses need to complete a form on "quality dying." Reflections on these data could be useful for practice, she further observed, but such reflections are not part of the quality assurance system.

Evaluation activity in the workplace

- Three of the early EVP participants had changed jobs, so questions about EVP influences on organizational capacity for evaluation for these participants are moot. One commented that her present workplace had no "routines for evaluation."
- There has been increased evaluative activity in most workplaces over the past 5–7 years. As described by respondents, most activity

appears to be in the form of performance monitoring and quality assurance systems, rather than evaluation systems. Respondents talked about this activity in terms like, *everyone has responsibility now to follow up on their own work. And there is an annual quality report – on services provided and client satisfaction with these services – to which everyone has to contribute. Responsibility for quality is now distributed.* In some workplaces, social workers have been educated in quality thinking and their workplace has adopted a "quality culture," which emphasizes client satisfaction. In one workplace an EVP participant reviews data banks for information on particular issues, like "missed medicines." Reviewing these data with nurses in the workplace does provide some opportunities for reflections on practice. However, it does not appear that the EVP has had any direct influence on the emergence of these quality assurance systems, which themselves stop short of assessing effects or outcomes.

These reflective data indicate that this small sample of EVP participants reported highly positive and affirming learning experiences in the EVP and a rich variety of short-term benefits, from learning about evaluation to gaining workplace confidence to taking pride in writing an evaluation report. Longer-term benefits reported included a continuing appreciation for the importance of evaluation in their own work in the welfare sector. Even though, as reported above, a few of the EVP participants' managers conveyed substantial support for the EVP and optimism that it could catalyze evaluative changes at the organizational level, evidence for longer-term organizational or structural changes in evaluation practices in workplaces was not forthcoming from these individual EVP participants. This may be partially because of the recent increase in required quality assurance activities, activities which may have displaced evaluation work and evaluative thinking.

Reflections

As a complex social practice, evaluation legitimately takes multiple forms – from experimental impact studies to performance monitoring and

quality assurance systems, and from studies designed to generate learning and insight into longstanding social problems and how best to address them, to democratizing interventions intended to redress social injustices (Shaw, Greene, & Mark, 2006). Each form serves the interests of distinct stakeholder audiences – notably, policymakers, managers, program staff, and intended program beneficiaries, respectively – all of whom have legitimate interests in evaluation. Given, limited resources for evaluation – and little promise of more in the near future – how can the EVP position itself to maximize its educative and generative contributions to the culture and practice of evaluation in Sweden’s welfare sector?

One idea is to appropriate the contemporary demands for accountability data, that is, to include a thoughtful engagement with these demands as part of the EVP (Greene, 2001; Ryan, 2005). Such engagement could go beyond the simplistic assessment of performance or quality indicators to an insistence that outcomes be measured in some contextual and conceptual depth. In this way, EVP participants may become actors in the accountability domain, rather than passive pawns in the system. And the time and resources available for evaluation by welfare professionals may be substantially conserved.

Another idea was offered during a 2009 discussion with EVP leaders. At this time, Per-Åke Karlsson suggested a ”developmental” positioning for the EVP in the broader evaluation landscape, as depicted in Table 7.

Table 7: EVP Leader Evaluation Philosophy

Development Evaluation	Managerial Evaluation	Scientific Evaluation
Practical domain	Political domain	Scientific domain
Attends to professional practice	Attends to public systems	Attends to theory, both substantive and methodological
Focus on the well being of the client	Focus on the quality of the system of services	Focus on the causal linkages underlying the program
Gather feedback from clients on the quality of the program’s design and implementation	Measure costs, inputs, outputs, benchmarks, performance indicators	Assess soundness of underlying theory and the fidelity of its implementation

This definition of the EVP's contribution to evaluation in the welfare sector offers clear boundaries and direction for EVP-inspired evaluations. This positioning of the EVP further strengthens its emphasis on evaluation as an educative practice and its deep valuing of and respect for the work of professional welfare practitioners.

And yet another idea – one that well complements those above, rather than offers a challenge to them – is to incorporate into the EVP a greater emphasis on learning how to think evaluatively and learning to value the perspectives and insights of such thinking. One who thinks evaluatively asks the following kinds of questions. "I wonder if the design of this program is powerful enough to really change juvenile offenders' lives? Who is being recruited for this program and who might be left out? Is this program sufficiently well tailored to the ethnic differences in the families being served? I wonder if literacy is the most important need for these children, or is it perhaps adequate food? How well trained are the nurses aides in this program to deal with this new epidemic? How sustainable are the outcomes observed from this program? How sustainable is the funding?"

This emphasis on thinking evaluatively would not displace the current EVP emphasis on the practical work of doing evaluation, but rather would complement this practical focus. Learning to think evaluatively could importantly and meaningfully strengthen the capacity building agenda of the EVP (see Table 6), beyond learning about logic models and the acquisition of data gathering skills. Whether or not EVP graduates have future opportunities to actually conduct more evaluations and whether or not their workplace becomes dominated by accountability-oriented demands for data, their ability to think evaluatively can substantially affect many dimensions of their own professional practice and, over time, permeate the culture of their organization.

10. Slutord: Utvärderingar genomförs och deltagarna lär om utvärdering

Bengt G Eriksson

Per-Åke Karlsson

Rapporten speglar ur olika perspektiv verksamheten med utvärderingsverkstäder, en arbetsform som påminner om FoU-cirklar¹³. Dels beskriver vi rent konkret hur de är uppbyggda och organiserade, dels redogör vi för hur tidigare deltagare men också en grupp ansvariga chefer, dvs. avnämarsidan, har uppfattat verkstäderna och deras resultat. I rapporten fördjupar vi vidare några teman ur ett mera teoretiserande perspektiv. Vårt övergripande syfte med rapporten är att sprida kunskap om utvärderingsverkstäder, analysera erfarenheterna så här långt, och ge ett underlag för fortsatt utveckling. I detta avslutande avsnitt summeras rapporten, utifrån de övergripande frågeställningarna i dess inledning.

Under en tioårsperiod har utvärderingsverkstäder mer eller mindre regelbundet anordnats vid fyra FoU-enheter och en högskola, i väst- och mellansverige; en verksamhet som nu förefaller sprida sig till andra regioner av landet. Mer än 150 personer hade, våren 2009, deltagit i verkstäderna och samtliga tillfrågades via en enkätundersökning om sina erfarenheter, åsikter och rekommendationer för framtida verkstäder. Ett hundratal svarade. Genom telefonintervjuer har vi fått synpunkter från en mindre grupp chefer/ansvariga, som representanter för avnäm- eller beställarsidan. Gästforskaren Jennifer C Greene har dessutom genomfört personliga intervjuer med såväl deltagare som chefer/uppdragsgivare. Erfarenheter hämtas också från de utvärderingsverkstäder rapportförfattarna själva varit ledare för, vid de olika enheterna.

Grundstrukturen är att en grupp professionella, under utvärderingskunnigas ledning, regelbundet träffas för att genomföra sin egen utvärde-

¹³ en FoU-cirkel inom välfärdsområdet träffas en grupp praktiker för att med stöd av forskare utveckla kunskap om aktuella teman och problem inom sitt område. Såväl utvärderingsverkstäder som FoU-cirklar, och andra likartade verksamheter, är utvecklingar av den traditionella studie-cirkelns arbetsform. Se också kapitel 1.

ringsprocess – och stödja kollegornas. FoU-enheter/avdelning vid en högskola, erbjuder en organisatorisk ram, ledningsresurser och står för det praktiska och administrativa arbetet. Deltagarna kommer från olika verksamheter inom välfärdsområdet. De för med sig ett uppdrag, mer eller mindre tydligt formulerat, att genomföra en utvärdering eller utveckla en modell/ett system för utvärderingar, inom den egna organisationen. I en del fall deltar man på ett direkt uppdrag av närmaste chef, men vanligare förefaller det vara att deltagarna själva önskar delta, och ledningen sanktionerar detta.

Begreppet programteori betecknar relationerna mellan inflöde och utflöde i en process, och söker förklara 'varför det blev som det blev'. Här används programteori i två betydelser, dels som ett inslag i utvärderingsverkstadens arbete – programteori knutet till deltagarnas respektive utvärderingar. Dels, och viktigast i det här sammanhanget, som ett underlag för beskrivning av och diskussion om utvärderingsverkstäder som medel för individuellt, kollektivt och organisatoriskt lärande. Med programteorins hjälp kan relevanta frågor ställas och utvärderingsverkstädernas funktion på olika nivåer tydliggöras.

Så visar det sig att viktiga faktorer för framgångsrikt deltagande i en utvärderingsverkstad är att man är med från början till slut och att man känner stöd från chefer, men också från arbetskamrater. Den egna motivationen är, naturligt nog, en viktig faktor, men den kanske allra viktigaste är att man har tid för uppdraget, som annars riskerar att konkurreras ut av andra arbetsuppgifter. Generellt sett har deltagarna gjort positiva erfarenheter av att vara med i utvärderingsverkstaden. Så är också chefer/uppdragsgivare som regel positivt inställda, och ser gärna att medarbetare deltar i kommande utvärderingsverkstäder.

Ett syfte med verkstäderna är att konkreta utvärderingar, som bedöms angelägna men som annars kanske inte skulle bli utförda, ska komma till stånd. Så visar sig också ha skett – de flesta genomför utvärderingsverkstaden och många redovisar en skriftlig rapport. I viss mån har man också använt rapporten som underlag för beslut om förändringar, även om vi inte har underlag för att uttala oss om i vilken omfattning detta skett. I programteorin för utvärderingsverkstäder ligger också tanken att ett

lärande, en kompetensutveckling om utvärdering ska ske, för den enskilde och på arbetsgrupps-/avdelningsnivå, men helst också för organisationen som helhet.

Resultaten från de undersökningar som ligger till grund för rapporten visar tydligt att de enskilda deltagarna anser sig ha fått kunskaper om utvärdering, som också kan komma till framtida användning i andra sammanhang. Det har skett ett individuellt lärande om utvärdering¹⁴. I en mening har också denna kompetens kommit organisationen tillgodo, som ett kollektivt lärande, t.ex. inom en arbetsgrupp. Det förefaller däremot inte vara så att man medvetet spridit kunskapen om utvärdering horisontellt inom organisationen i särskilt stor omfattning. Det är således tveksamt om man kan tala om ett organisatoriskt lärande, eller om deltagarnas organisationer som, i det här avseendet, lärande organisationer.

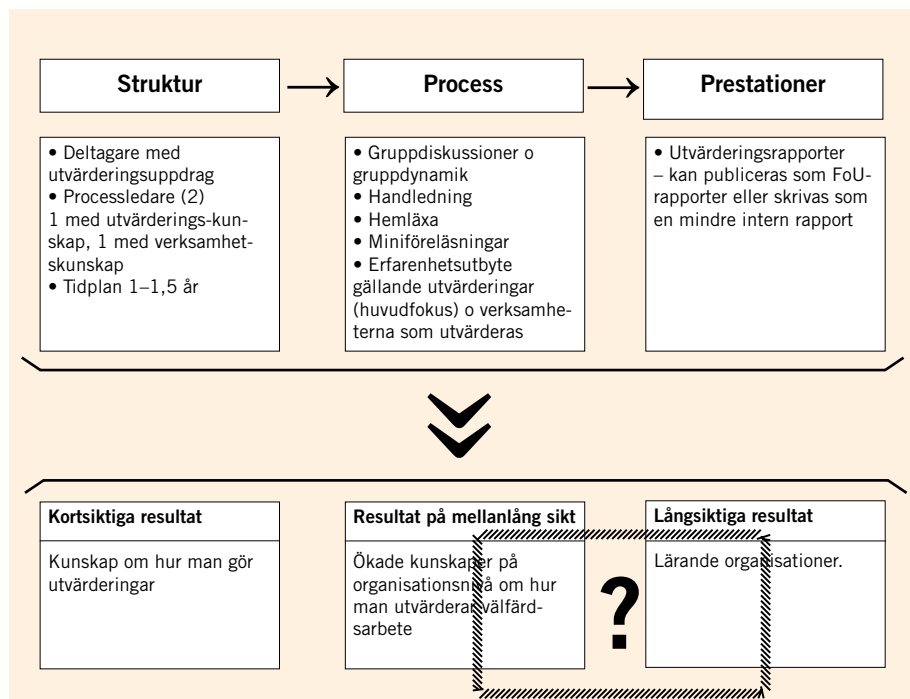
Rapporten anlägger också, genom Jennifer C Greens kapitel, ett utifrånperspektiv på utvärderingsverkstäder. Hon poängterar deras funktion av motvikt till den för tiden dominerande, New Public Management-inspirerade utvärderingstraditionens fokus på mätbarhet, prestation och ansvarighet. Istället lyfter hon fram det lärande, edukativa draget hos utvärderingsverkstäder och ser dem som ett sätt att främja deltagarnas och organisationernas 'thinking evaluatively'. I förlängningen kan de då bidra till kapacitetsuppbyggnad – Evaluation Capacity Building – för utvärdering, i välfärdens organisationer.

För att kunna åstadkomma ett mera systematiskt organisatoriskt lärande om och uppbyggnad av en kapacitet för utvärdering är det vår uppfattning att det måste till en tätare och mera formaliserad koppling mellan ledningen för de organisationer som deltagarna kommer ifrån, deltagarna och de uppdrag de för med sig, och ansvariga för utvärderingsverkstäderna. Redan från början erfordras sannolikt en formell överenskommelse om hur arbetet i och resultatet från utvärderingsverkstaden ska spridas och förvaltas inom relevanta delar av organisationen. Då är vi åter till den mera

¹⁴ En nog så viktig sidoeffekt är att deltagarna lär om varandras verksamheter och organisationer, t ex mellan olika delar av socialtjänsten eller hälso- och sjukvården, men också mellan olika kommuner/kommundelar. Också ledarna för verkstäderna får på detta sätt en aktuell inblick i välfärdsarbetet.

grundläggande frågan om vad som är en möjlig och rimlig ambitionsnivå för utvärderingsverkstaden som konstruktion. Här ger vår studie inget entydigt svar.

Som en avslutning vill vi därför återknyta till figur 1 och 2:



Figur 4: Sammanfattning om utvärderingsverkstäders resultat som lärande på kort, medellång och lång sikt.

Figuren kan betraktas som en kondenserad sammanfattning av det vi vet hittills om hur utvärderingsverkstäders programteori fungerar. Kunskap om hur man gör utvärderingar förefaller förmedlas genom utvärderingsverkstäderna. Det är däremot mera tveksamt huruvida de också ger kunskap på organisationsnivå om hur man utvärderar välfärd-sarbete och – i än högre grad – i vilken omfattning de bidrar till att skapa lärande organisationer, dvs. organisationer som förmår bygga upp en systematisk och varaktig kapacitet för utvärdering.

Referenser

Inledning

- Hummelvoll, J.K. (2006). Handlingsorientert forskningssamarbeid – teoretisk begrunnelse og praktiske implikasjoner. *Norsk Tidsskrift for Sykepleieforskning*, 8:1, 17–30.
- Reason, P. & Heron, J. (1986). Research with people: The paradigm of co-operative experiential inquiry. *Person Centered Review* 1, 456-475.
- Socialstyrelsen (2002). *Etikfrågor i socialtjänsten – en undersökning om hur socialtjänsten hanterar etikfrågor i det praktiska arbetet*. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Starrin, B. & Holmer, J. (1993). *Deltagarorienterad forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Utvärderingsverkstäder – struktur och process

- Eriksson, B. & Karlsson, P-Å. (1998). *Utvärdera bättre. För kvalitetsutveckling i socialtjänsten*. Stockholm: Gothia.
- Karlsson, P-Å. (2002). *Utvärderingsverkstäder. Stöd för interna utvärderingar*. Göteborg: FoU i Väst
- Karlsson, P-Å., Beijer, E., Eriksson, B.G. & Leissner, T. (2008). Evaluation workshops for Capacity Building in Welfare Work – Some Swedish Examples. *Evaluation*, 14, (4), 483–498.
- Obert, C. & Forsell, M. (2000). *Fokusgrupp: ett enkelt sätt att mäta kvalitet*. Höganäs: Bokförlaget Kommunlitteratur.
- Åberg, J-O. (1997). *Det rationella och det legitima. En studie om utvärderings teori och praktik*. Doktorsavhandling. Göteborgs universitet, Sociologiska institutionen. Göteborg: Göteborgs universitet.

Programteori för utvärderingsverkstäder

- Chen Huey-Tsyh (1990). *Theory-driven evaluations*. Newbury Park, California: Sage.
- Djurfeldt, G., Larsson, R. & Stjärnhagen, O. (2003). *Statistisk verktygs-låda – samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

- Donaldson, Stewart I. (2007). *Program theory-driven evaluation science. Strategies and Applications*. Claremont Graduate University. Lawrence Erlbaum Associates. US.
- Foss Hansen, H. (2005). Choosing Evaluation Models: A Discussion on Evaluation design. *Evaluation*, 11:447–462.
- McLaughlin, J. A. & Gretchen B. J. (1999). "Logic Models: A Tool for Telling Your Programs Performance Story," *Evaluation and Program Planning*, vol 22, pp 65–72.
- Pawson, R. & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. London: Sage.
- Preskill, H. & Torres, R.T. (1999). *Evaluative inquiry for learning in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rogers, P. J. (2000). "Causal Models in Program Theory Evaluation". In *New Directions for Evaluation*, Number 87, 47–55, special issue called Program Theory in Evaluation: Challenges and Opportunities by Patricia J Rogers, Timothy A Hacsí, Anthony Petrosino, and Tracy A Huebner, San Francisco: Jossey-Bass.
- Weiss, C. H. (1997). Theory-Based evaluation: Past, Present and Future. *New Directions for Evaluations*. No 76. Jossey-Bass Publishers.

Hur rekryteras deltagare och vem deltar?

- Antilla, S. (2008). Recension av Modern teoribildning i socialt arbete av Malcolm Payne. *Socialmedicinsk tidskrift* 5/2008, sid 422–424.
- Cousins, J. B. (2003). Utilization effects of participatory evaluation. In T. Kellaghan & D. L. Stufflebeam (Eds.), *International handbook of evaluation*. Boston: Kluwer, pp. 245–266.
- Fetterman, D. & Wandersman, A. (2007). Empowerment evaluation: Yesterday, Today, and Tomorrow. *American Journal of Evaluation*, 28 (2), pp. 179–198.
- Greene, J. (1997). Stakeholder participation in evaluation. *Evaluation and Program Planning*, Vol. 20, No 3, sid. 279–285.
- Karlsson, P-Å., Beijer, E., Eriksson, B. & Leissner, T. (2006), Utvärderingsverkstäder – ett sätt att utveckla utvärdering. *Socionomen*, 4/2006, sid. 19–22.
- Karlsson, P-Å., Beijer, E., Eriksson, B. & Leissner, T. (2008). Evalua-

- tion workshops for Capacity Building in Welfare Work – Some Swedish Examples. *Evaluation*, pp. 483–498.
- Miller, L. R. & Campbell, R. (2006). Taking Stock of Empowerment Evaluation: An Empirical Review. *American Journal of Evaluation*, Vol. 27 No 3, pp. 269–319.
- Miller, I. T., Kobayasi, M. M., & Noble, M. P. (2006). Insourcing, Not Capacity Building, a Better Model for Sustained Program Evaluation. *American Journal of Evaluation*, Vol. 27 No 1, 83–94.
- Morgan, P. (2002). Some observations and lessons in capacity building. In United Nations (Ed.) *Capacity building supported by the U.N.: Some evaluations and some lessons*. United Nation, Office for ECOSOC Support and Coordination, OESC, pp. 14–51.
- Nationalencyklopedin, www.ne.se, uttag 20100628, sökord empowerment.
- Shadish, R. W. (1998). Evaluation Theory is Who We Are. *American Journal of Evaluation*, Vol. 19, No 1, 1–19.
- Taut, S. (2007). Studying Self-Evaluation Capacity Building in a Large International Development Organization. *American Journal of Evaluation*, Vol 28 No. 1, 45–59.

Resultat av arbetet i en utvärderingsverkstad – ur deltagarnas perspektiv

- Eriksson, B. & Karlsson, P-Å. (2008). *Att utvärdera välfärdsarbete*. Stockholm: Gothia.
- Karlsson, P-Å., Beijer, E., Eriksson, B. & Leissner, T. (2008). Evaluation Workshops for Capacity Building in Social Welfare Work. *Evaluation* Volume 14 Number 4 October 2008 SAGE publications.
- Lindgren, L. (2008). *Utvärderingsmonstret Kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn*. Lund: Studentlitteratur.

Utvärderingsverkstäderna ur beställarperspektiv

- Karlsson, P-Å., Beijer, E., Eriksson, B. & Leissner, T. (2008). Evaluation Workshops for Capacity Building in Social Welfare Work. *Evaluation* Volume 14 Number 4 October 2008, SAGE publications.

Utvärderingsverkstäder och lärande

- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Argyris, C., Putman, R. & McLain-Smith, D. (1985). *Action Science: Concepts, Methods and Skills for Research and Innovation*. New York: Jossey Bass.
- Bateson, G. (1973). *Steps to an Ecology of Mind*. London: Paladin, Granada.
- Ellström, P-E. (1996a). *Arbete och lärande. Förutsättningar och hinder för lärande i det dagliga arbetet*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Ellström, P-E. (1996b). "Rutin och reflektion. Förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete." I P-E. Ellström, B. Gustavsson och S. Larsson (red.), *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur. (s 142–179).
- Granberg, O. & Ohlsson, J. (2000). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Hansson, H. (1998). *Kollektiv kompetens. En studie av skicklig interaktiv handling*. Göteborg: Handelshögskolan.
- Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner – How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Swieringa, J. & Wierdsma, A. (1992). *Becoming a Learning Organization. Beyond the Learning Curve*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Åberg, J-O. (1997). *Det rationella och det legitima. En studie av utvärderingars teori och praktik*. Göteborg: Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet.

Evaluation Capacity Building from the Ground Up

- Compton, D.W., Baizerman, M., and Stockdill, S.H. (Eds.) (2002). *The art, craft, and science of evaluation capacity building. New Directions for Evaluation 93*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cronbach, L.J., & Associates (1980). *Toward reform of program evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Eriksson, B., Karlsson, P-A., Beijer, E., & Leissner, T. (2008). Evaluation Verkstad Practice: Basic ideas, structure, and content. Paper presented at the annual meeting of the American Evaluation Association, Denver CO.
- Greene, J.C. (2001 January). Beyond accountability. Keynote address, Southeast Evaluation Association, Tallahassee FL.
- Greenwood, D., & Levin, M. (2005). Reform of the social sciences, and of universities through action research. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (eds.), *Handbook of qualitative research, third edition* (pp. 43–63). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jess, K. (2008). Developing a program theory of Evaluation Verkstad Practice. Paper presented at the annual meeting of the American Evaluation Association, Denver CO.
- Karlsson, P-A., Beijer, E., Eriksson, B., & Leissner, T. (2008). Evaluation workshops for capacity building in welfare work: Some Swedish examples. *Evaluation*, 14(4), 483–498.
- Noffke, S., & Somekh, B. (eds.) (2009). *The Sage handbook of educational action research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Preskill, H. (2008). Evaluation's second act: A spotlight on learning. *American Journal of Evaluation*, 29(2), 127–138.
- Preskill, H., & Boyle, S. (2008). A multidisciplinary model of evaluation capacity building. *American Journal of Evaluation*, 29(4), 443–459.
- Ryan, K.E. (2005). Making educational accountability more democratic. *American Journal of Evaluation*, 27(4), 532–543.
- Shaw, I.F., Greene, J.C., & Mark, M.M. (eds.) (2006). *The Sage handbook of evaluation*. London: Sage.
- Stringer, E.T. (2007). *Action research, third edition*. Thousand Oaks, CA: Sage.

I denna rapport beskrivs och värderas erfarenheter från utvärderingsverkstäder, som är en pedagogisk form för att simultant lära om utvärdering och att genomföra utvärderingar inom välfärdsområdet. Rapporten bygger på studier av utvärderingsverkstäder liksom på författarnas egna erfarenheter från att bedriva verkstäder. Studien har genomförts inom ramen för Nätverket för utvärderingsverkstäder (Nuv). Initiativet till Nuv togs 2008 från Mälardalens Högskola och dess utvärderingsakademi.

Nätverket etablerades mellan de enheter vars medarbetare medverkar i denna rapport; FoU Välfärd Värmland (Bengt G Eriksson), FoU i Väst (Elisabeth Beijer), Mälardalens Högskola och FoU i Sörmland (Kari Jess, Laila Niklasson, Ove Karlsson Vestman) och FoU Sjuhärad Välfärd (Per-Åke Karlsson). Jennifer C Greene, gästprofessor vid Mälardalens högskola, medverkade under en tid i nätverket och bidrar även i denna antologi.

Tanken med Nuv är att samla och sprida erfarenheter från redan genomförda verkstäder, för att på så sätt bidra till en utveckling där flera utvärderingsverkstäder kommer till stånd och till att förbättra arbetsmodellen på basis av gjorda erfarenheter. Denna antologi är ett led i detta.

Rapporten har antologins form där varje författare svarar för innehållet i respektive kapitel. Grundmaterialet för kapitlen utgörs av de studier vi genomfört gemensamt samt erfarenheter från att leda utvärderingsverkstäder.

