

Utvärdering av utvecklingsprojekt

- en beskrivning av hur Samarbetsdynamik AB arbetar

Samarbetsdynamik AB erbjuder medverkan i uppföljning och utvärdering av alla typer av systematisk verksamhetsutveckling, det vill säga i alla de aktiviteter som syftar till att besvara de olika frågor som ställs i anslutning till ett genomfört projekt eller en försöksverksamhet. Vår kompetens har särskilt inriktats på att medverka i den process som inleder respektive avslutar ett projekt. I de inledande momenten inventeras de utgångspunkter och det handlingsutrymme som finns för genomförandet av projektet och där designas också själva uppföljningen. I de avslutande aktiviteterna görs gjorda erfarenheter begripliga genom att de kopplas till olika för projektet relevanta kunskapsbaser. Genom våra fristående reflektioner över det som visat sig i utvärderingen kommer de principer som utformat projektet att bli så tydligt belysta att uppnådda effekter kan särskiljas från effekter som uppstått på grund av slump och tillfälligheter.

I vår kompetens ingår också att integrera de frågor som intressenter och finansiärer bakom projektet ställer sig med de frågor som deltagarna och användarna av de erfarenheter som gjorts inom projektet ställer sig. Exempel på frågor som ställs är:

- Har vi uppnått det vi hoppades?
- Har projektet - och inget annat än projektet – medfört de effekter vi eftersträvade?
- Har projektet genomförts så som man angav i ansökan?
- Har projektet medfört andra effekter än de vi tänkte oss?
- Var de effekter vi uppnådde värda de satsade pengarna?
- Var den kunskap man vann värd de satsade pengarna?
- Vilka delar i projektet var det som åstadkom de effekter man observerade?
- Vilka effekter skulle motsvarande insatser få i den situation vi nu ser framför oss?
- Vilka insatser skulle vi behöva göra i den situation vi nu ser framför oss för att få motsvarande effekter som i projektet?
- Skall de som genomförde projektet ges fortsatt förtroende i nya projekt?
- Har vi utnyttjat den utvecklingspotential som finns väl – eller skulle den utgångspunkt vi nu genom projektet kan se öppna helt nya möjligheter?

- Hur skulle den praxis se ut som tar hänsyn till de erfarenheter vi gjort genom projektet?

Vårt arbetssätt

De övergripande resonemang som förs kring utvärderingar av olika projekt tyder på att tankefiguren kring utvärderingar lånat många av sina huvuddrag från den klassiska positivistiska vetenskapen. Nästan inga projekt ”i praktiken” har dock genomförts som ett regelrätt kontrollerat experiment och nästan inga projekt kan därför heller utvärderas som ett experiment.

Det klassiska experimentet bygger på tanken att man faktiskt kan avgöra hur världen skulle sett ut om projektet inte hade genomförts. I det klassiska experimentet åstadkommer man detta genom att låta slumpen avgöra vilka personer som skall delta i projektet och vilka som inte skall och sedan ha fullständig kontroll över vad som händer i de två olika grupperna. Detta är möjligen möjligt när projektet kan genomföras i ett laboratorium - fast knappast ens då om man tar hänsyn till att alla människor är sociala varelser som tänker, agerar och försöker få sammanhang och mening i det de deltar i.

I verklighetens utvärderingar av projekt visar sig jämförelser alltid bli en synnerligen grov och osäker gissning. Skillnaden mellan ”gissningen av hur det skulle varit” och ”observationen av hur det nu förhåller sig” används som ett mått på projektets effekt. Felkällorna är många framför allt när det gäller uppskattningen av hur det skulle varit utan projektet.

Den konventionella tekniken är att försöka hitta en grupp, där alla förhållanden visar sig vara exakt lika de för ”experimentgruppen” utom just de aktiviteter som kallas projektet. I verkligheten är det nästan omöjligt att hitta en sådan grupp där man med rimlig trovärdighet kan påstå detta.

Tanken med kontrollgrupp är enkel i teorin men faller i praktiken på sin egen orimlighet. Även i mycket seriösa omfattande försök finns risken att okontrollerade skillnader och tillfälligheternas spel ändå gör resultaten för osäkra för att någon skulle kunna dra praktiskt relevanta slutsatser. Riskerna att trots stora ansträngningar feltolka observerade skillnader blir i praktiken alltid så stora att den klassiska utvärderingen numera sällan övervägs i sammanhang som innefattar mänskliga beteenden där man inte kan avgränsa studien till rent spontana biologiska eller fysiologiska reaktioner.

Inte desto mindre är frågorna som ställs om ett genomfört projekt relevanta och kräver svar. Ett sätt att angripa problemet är att mycket mera i detalj än som är vanligt formulera bakgrund och syfte med respektive fråga och därefter mera precist och med samtliga berörda diskutera hur man kan skapa ett trovärdigt och relevant underlag för var och en av dessa frågor. Vi skall här redogöra för några exempel på hur man kan närma sig olika utvärderingsfrågor men är väl medvetna om att trovärdigheten - på samma sätt som skönheten - ligger i betraktarens öga.

När man frågar efter, eller skall ta del av, en utvärdering har det därför viss betydelse vad man anser att den skall användas till i den egna situationen och vilken roll man ger sig själv. Vi

brukar beskriva detta i en tidsskala. Beträktaren står alltid i nuet. Han kan välja att titta bakåt och beskriva och ta ställning till det redan gjorda. Han kan välja att vända sig framåt och fundera över både hur det man lärt sig genom projektet får konsekvenser för valet mellan olika aktuella handlingsalternativ och om den ökade kunnsighet man fått genom projektet medför nya handlingsalternativ. Beträktaren kan också välja att vända sig uppåt och förlita sig på en oberoende expert som tar ställning till om det gjorda är bra eller dåligt gjort.

En första typ av frågor - revisionen

Vissa av de frågor man ställer kring ett genomfört projekt handlar om en beskrivning av det gjorda. Det gjorda kan sedan ställas i relation till det man kommit överens om. Har man genomfört de aktiviteter man kommit överens om? Har man använt de resurser man förfogat över på det sätt som avtalats i projektplanen? Har man använt resurserna väl?

Är det då bra eller dåligt att man hållit sig till planen? Det beror på. Det blir förstås svårare att utvärdera ett projekt där man gjort avsteg från planen men avstegen kan var ett tecken på riktigt skickligt projektledarskap. Avstegen kan bero på att man före projektstarten gjort felaktiga eller i varje fall orealistiska antaganden om den kommande processen och att detta visat sig först under genomförandet. Avstegen kan också bero på att man under resans gång upptäcker möjligheter som man inte tidigare kunnat se.

I båda fallen förefaller det helt meningslöst att fullfölja projektet så som det en gång var planerat. I revisionen behöver man därför snarare kunna avgöra motiven till avstegen och fokusera på att få en bra beskrivning av hur projektet faktiskt utvecklats och vilka val och ställningstagande projektledaren löpande gjort. Insikten att en sådan evolutionär planering kan vara det mest relevanta innebär att det ofta kan vara svårt att entydligt bestämma vad som skall betraktas som föremål för utvärderingen, det vill säga vad som är själva "projektet".

Aktiviteter inom projektet kan ha gjort att man har uppmärksammat och förändrat förhållanden i andra delar av verksamheten som i sin tur påverkat förutsättningarna för projektet och så vidare. Aktiviteterna i sig har inte heller sällan förändrat både form och inriktning under projekttiden i takt med att erfarenheter vuxit fram och deltagande parter blivit allt kunnigare.

Vad är det då som skall utvärderas och bedömas? Aktiviteterna så som de såg ut i början av projektet? Så som de såg ut i slutet av projekttiden? Summan av de aktiviteter som genomförts under projekttiden? Eller är det egentligen aktiviteten så som den kommer att se ut vid det tillfälle då alla erfarenheter som vunnits genom projektet kommer att tillämpas?

En andra typ av frågor - har vi uppnått målen för projektet?

Vi bortser för ett ögonblick från svårigheten att avgränsa vad som skall kallas projektet. Experimentet dyker också lätt upp som tankemodell trots sin orimlighet i alla praktiska

sammanhang. De flesta handböcker för projektledning statuerar att målen måste vara klart formulerade före projektet för att man skall kunna följa upp om de uppnåtts.

Finns det mål formulerade är det förstås lätt att ta reda på om de uppnåtts. Har vi siktat mot att arbetslösheten skall vara högst 4% i regionen så är det bara att räkna. Har vi lovat att deltagarna efter kursen skall kunna redogöra för momslagens olika paragrafer är det bara att fråga. Svaret blir ja eller nej.

Insikten om den evolutionära planeringens potentialer medför dock att också målen efter hand kan ha reviderats. Ofta har man upptäckt att det funnits potentialer man inte tidigare trott. Man kan alltså ha nått väsentligt längre än man planerade och man kan ha nått kvalitativt helt andra mål än man planerade för. Den metodologiskt mycket svårknäckta grundfrågan dyker upp igen. Hur skulle situationen varit om vi inte genomfört projektet?

Vi kan alltså i vissa lägen lätt konstatera om vi nått målen eller ej. Men har projektet bidragit till detta? Skulle situationen kanske till och med varit ändå bättre om vi inte genomfört projektet utan satsat all tillgänglig energi inom ramen för den ordinära verksamheten? Eller - skulle situationen varit väsentligt sämre om inte projektet kompenserat för en möjlig negativ utveckling?

Kan vi säga att en utbildning om momslagen varit bra om alla deltagare efteråt kan redogöra för innehållet i alla relevanta paragrafer? Förstås inte. Deltagarna kanske kunde momslagen redan innan utbildningen. Skälet att gå utbildningen var kanske att man behövde ett intyg. Kunskaperna kan ha vunnits på annat sätt. En dagstidning, som alla hade läst, hade kanske lyckats förklara grundprincipen bakom just momslagen i en aktuell artikel om juridikens grundfrågor.

Kan vi säga att en utbildning varit bra när alla deltagare är nöjda. Självklart inte. Deltagarna får förstås inte vara missnöjda. Då har de säkert inte utnyttjat tiden väl. De kan dock i sin värdering lägga in helt andra aspekter än det som frågaren vill veta om utbildningens effekter. De kan ha haft trevligt. De kan, så länge de har kursen aktuell i minnet, tycka att de har lärt sig mycket som de tror sig om att ha nytta av senare i livet. Detta är självfallet mycket intressanta upplysningar men får inte förväxlas med svaret på frågan - uppnådde vi målen?

En tredje typ av frågor - har projektledaren skött sig?

Det kan visa sig att målen har reviderats på ett kompetent sätt efterhand som kunskapen om situationen klarnat och nya möjligheter visat sig. Projektledaren kan ha varit kapabel att anpassa arbetsformen i takt med att relevansen i gjorda antaganden blivit tydligare. De uppsatta målen var dock - kan man se med facit i hand - klart orealistiska.

Svaren på denna typ av frågor kan alltså aldrig fångas genom objektiva siffror och mått. Målen kan vara långt från uppnådda men projektledaren kan trots detta ha visat stor och berömvärd kapacitet. Denna kapacitet kan dock bara bedömas av den som förstår insatsens natur och kan relatera kravet på insatser till den situation som varit för handen.

Den kanske intressantaste frågan blir - på vilka punkter gjorde vi orealistiska antaganden. Vad kan vi lära oss genom detta? Ett projekt som är slarvigt och illa förberett, även om det lyckas, erbjuder ingen kunskap. Ett väl genomtänkt och planerat projekt som trots detta senare visar sig inte hålla är en kunskapsmässig guldgruva.

En fjärde typ av frågor - vad har vi lärt oss genom projektet?

I denna kategori av frågor vänder betraktaren blicken framåt. Genom det gjorda vill man dra slutsatser inför framtiden. De metodologiska svårigheterna för att åstadkomma trovärdiga svar blir inte mindre. Framtiden är oviss men man kan vara ganska säker på att den erbjuder en annan kontext än då projektet genomfördes. Den relevanta frågan blir ”Kommer det koncept som fungerade då att fungera i framtiden? Det rimligaste svaret är ”Sällan, och knappast aldrig utan revideringar”. Vilka revideringar förefaller rimliga?

Ett exempel. En chefsutbildning kan till exempel ha haft stora och positiva effekter i verksamheten under alla år hittills. Frågan blir: kan vi förvänta oss dessa effekter även i den verksamhet vi nu ser framför oss? En annan chefsutbildning har uppenbarligen inte haft några som helst effekter i verksamheten. Är det nu rimligt att tro att den kommer att få det under de annorlunda förutsättningar som vi nu ser framför oss?

Ja - kanske. Det kan mycket väl vara så att utbildningen varit effektiv men att verksamheten dithittills inte varit formad så att den dragit nytta av den kunskap man fått genom utbildningen - därför är effekten låg. Ingen av dessa frågor kan besvaras genom statistik över hur det varit utan kräver ett välgrundat resonemang om utbildningens koppling till det man tror om framtiden. Och man kan styrka sina resonemang genom att koppla dem till välgrundade och rimliga antaganden om de för kursen aktuella personernas sätt att resonera.

Utforskande samtal som arbetsmetod

Formulerandet av vilken kunskap som vuxit fram genom ett projektet kräver i princip ett arbete av alla dom som på ett eller annat sätt deltog i projektet. Utvärderingen kan ofta av tidsskäl behöva inskränkas till ett urval av strategiskt viktiga personer. Den kritiska faktorn är emellertid dessa personers engagemang för att försöka begripliggöra de erfarenheter man gjort. Bara de som har egen erfarenhet från projektet och som tycker att det är meningsfullt och värt att lägga energi på att belysa frågan ”Vad vet vi om detta ” kan bidra till svaret. En sådan utvärdering faller under en kategori som betecknas ”participative research” eller ”utforskande partnerskap”. Skillnaden mellan denna typ av studier och andra kan enklast beskrivas som att man i ett utforskande partnerskap forskar ”tillsammans med” dem som förväntas bidra till studien och inte ”på dom” eller ”om dom”. En utvärdering med detta fokus har således medforskare med olika erfarenheter snarare än studieobjekt.

Enkäter eller strukturerade intervjuer kan förefalla kostnadseffektiva men innebär med nödvändighet att svaren begränsas till de språkliga ramar som projektet och utvärderaren utgår från. Man har dock också på senare tid uppmärksammat att de svar som genereras kanske i första hand måste förstås som en social handling snarare än som en relevant och övertänkt information som svar på den fråga man tyckte sig höra. Den mycket mänskliga ambitionen att i möjligaste mån försöka svara så att intervjuaren blir nöjd och att man själv framstår i ” gynnsam dager” har sedan länge hanterats i termer av intervjuareffekter. I detta sammanhang har man också pekat på att även föreställningen om hur resultaten kommer att användas påverkar själva svaren. Hur dessa aspekter påverkat svaren i en given underökning är mycket sällan diskuterade och gör att osäkerheten kring hur givna svar kan tolkas blir synnerligen stor även då väl förprovade enkäter och instrument används.

En kanske än viktigare social effekt i dessa sammanhang är att man omedvetet väljer att berätta i de termer som intervjuaren – och i förlängningen de andra som skall ta del av resultatet – förväntas kunna förstå och ger gensvar på. Detta faktum begränsar i mycket hög grad vilken ny berättelse som får möjlighet att växa fram och förklarar varför många utvärderingar bara bekräftar det man redan trodde och sällan kan konfrontera de etablerade tankefigurer som man skulle behöva överge.

Med hänsyn till dessa svårigheter och missvisningar utnyttjar vi därför det öppna samtalet i grupp som arbetsmetod. Genom att höra hur andra deltagare formulerar sina erfarenheter kan man få hjälp att sätta allt mera adekvata ord på sina egna iakttagelser och slutsatser. De nya formuleringarna prövas efterhand mot de andra deltagarnas gensvar och nya ord och begrepp kan få en innebörd. Genom motfrågor och krav på förtydliganden från de andra deltagarna blir berättelsen allt mera precis och nyansrik.

I ett fritt samtal tar var och en ansvar för att man väljer att säga det man säger. Deltagarnas eget engagemang för att sakfrågan skall bli väl och rättvisande belyst avgör kvaliteten i underlaget. Vår roll som fristående utvärderare blir under samtalen dels att genom vår närvaro göra det relevant att sätta ord på sina erfarenheter, så att även vi som inte deltagit kan förstå, dels att medverka i samtalet så att motsägelser och alltför ytliga analyser kan uppmärksammas. Vår roll efter själva samtalen är att strukturera den berättelse som vuxit fram så att den kan kopplas till andra relevanta kunskapsbaser och därmed bidra till kunskapens tillväxt

De fria samtalen kan ibland och av vissa uppfattas ”obekväma” genom att de saknar på förhand given struktur och dagordning. Det kan vara svårt att både delta i samtalet och att följa hur associationerna går och hur samtalet byter fokus. Vi har därför utvecklat en teknik att dokumentera samtalet medan det pågår på en ”väggtidning” som alla kan se. Man kan där löpande läsa hur de inlägg man gjorde uppfattades av ”protokollföraren” och man kan också protestera när det som skrivs inte motsvarar det man menade. Den som vill kan senare komplettera inlägg och göra förtydliganden. Väggtidningen fotograferas och fungerar som grund för rapporten och som minnesanteckningar för dem som deltog.

Kvalitetssäkringen består av tre steg:

1. Samtalet sammanfattas i ett referat som deltagarna får möjlighet att läsa och korrigera. Den så kallade väggtidningen fotograferas och bifogas referatet till deltagarna. De

intervjuade medverkar så långt möjligt som namngivna medförfattare vilket garanterar trovärdigheten väsentligt säkrare än motsvarande anonyma utsagor.

2. En preliminär version av rapporten skickas både till deltagarna och till ett nätverk bestående av inom området intresserade personer vilka kritiskt granskar och lämnar synpunkter på rapporten och analysen. Dessa synpunkter kan sedan beaktas i den slutgiltiga rapporten,
3. Den fortfarande preliminära rapporten (ibland slutrapporten) ligger därefter till grund för en inbjudan till ett öppet möte där en större krets intresserade bjuds in för att diskutera analysernas relevans i deras olika verksamheter. Den totala insynen i hur slutsatserna kopplas till rådata liksom den öppna och offentliga diskussionen utgör kvalitetsgarantin.

Följande litteraturreferenser ligger bakom valet av arbetsätt

Alvesson M, Deetz S (2000): Kritisk samhällsvetenskaplig metod.
Lund: Studentlitteratur.

Barbour R, Kitzinger J (Eds)(1999): Developing Focus Group Research.
Politics, Theory and Practice. London: Sage Publications.

Guba E, Lincoln Y (1989): Fourth Generation Evaluation. Newbury
Park: Sage Publications.

Home AM (1996): Enhancing Research Usefulness with Adapted Focus
Groups. Groupwork vol 9 (2) pp 128 - 138.

Krueger R (1994): Focus Groups. Thousand Oaks: Sage Publications.

MacCracken G (1988): The Long Interview. Sage: Qualitative Research
Method Series. No 13.

Svenska Kommunförbundet (1999). Fokusgrupper. En metod i kommunalt
kvalitetsarbete. Metoder och erfarenheter i kvalitetsarbete. Nr 1

Tillgren P (red)(1999): Fokusgrupper i forskning och utvecklingsarbete.
Socialmedicinsk Tidskrift. 1999:4

van Maanen M (1991): Researching Lived Experiences. Human Science
for Action Sensitive Pedagogy. New York: State University of New York Press.

Wennberg BÅ, Hane M (2000): Forskning för praktiker om praktiken.
Abonnemangsrapport 78. Onsala: Samarbetsdynamik