

Grunderna för vårt sätt att göra en formativ utvärdering

av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane, Samarbetsdynamik AB

Denna text beskriver vår syn på en så kallad formativ utvärdering. En formativ utvärdering skiljer sig från andra utvärderingar genom att vi som utvärderare deltar i projektet medan det pågår. Vi sätter oss inte i den vanliga forskarrollen som en ”fluga på väggen” som objektivt skall studera det som händer. Vi bidrar aktivt i projektet och påverkar därvid dess gång. Vi är således med att ”forma” projektet. Därför kallas också utvärderingen ”formativ”.

När man väljer mellan en formativ och en ”vanlig” utvärdering handlar det inte om att välja mellan två likvärdiga metoder. Den formativa utvärderingen väljs på grund av att det gamla arbetssättet inte erbjuder det precisa underlag som behövs för att ta ställning till projektet. En annan anledning att välja en formativ utvärdering är om förkunskapen om sakfrågan är begränsad och om de planer och de antaganden som man tvingas bygga projektet på är alltför osäkra och obestämda.

Självklart skall man inte avvika från etablerad praxis utan att sakligt och noggrant motivera varför man måste göra det. Vi har därför sett det som angeläget att beskriva vilka argument som finns för att inlåta sig på en formativ utvärdering och överge tidigare väletablerade arbetssätt. För att illustrera dessa argument skall vi använda ett konkret exempel.

Vi skall därefter översiktligt beskriva hur vi resonerar kring och medverkar i en formativ utvärdering. Mer djupgående metodologiska överväganden och fler konkreta exempel finns redovisade i vår rapport ”Metodologisk plattform för användning av fokusgrupper”.¹

¹ Wennberg BÅ, Hane Monica (2005): Metodologisk plattform för vår användning av fokusgrupper och fokusberättelser. Abonnemangsrapport 106. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

Varför görs en utvärdering?

Det finns fem frågor som man vanligen vill ha belysta genom en utvärdering:

1. Det vanligaste skälet till en utvärdering är att man genom denna skall kunna fastställa om man uppnått det man förväntat sig och det som förespeglats finansierarna i projektplanen. Man ställer sig exempelvis frågan: "Har de resurser vi satsat på dessa åtgärder medfört något resultat eller någon förbättring?"
2. En annan förväntan på utvärderingen är att man skall få reda på om projektet genomförts på ett bra sätt.
3. En tredje är att man skall få reda på om det lönar sig att satsa på liknande projekt i framtiden jämfört med andra tänkbara alternativ.
4. En fjärde kan vara att utvärderingen skall medverka till att man får en bättre förståelse för de fenomen och förhållanden som man som beslutsfattare och ledning har ansvar för.
5. I många projekt finns det också en femte förväntan – nämligen att personer som man hoppas skall engagera sig i kommande och liknande projekt som deltagare eller som resurspersoner kan känna förtroende för att det är både värdefullt och meningsfullt att satsa tid och energi på dem. Underlaget skall således göra det möjligt att svara på frågan: "Är detta något för mig eller min verksamhet?"

Vi brukar därför skilja mellan underlaget och de analyser och ställningstaganden som olika grupper behöver göra för att svara på ovanstående frågor. Som utvärderare ser vi det som vår huvudsakliga uppgift – och där vår professionalitet visar sig – att prestera ett *underlag* som är tillräckligt bra för att sådana samtal skall bli välgrundade och så att berörda personer *själva* får en tillräckligt bra bild av projektet.

Hur ser en bra utvärdering ut?

Vi skall nu med ett exempel försöka visa vilka tveksamheter som kan uppstå vid bedömningen av ett projekt som utvärderats efter den gamla och väletablerade mallen. Vi använder då våra erfarenheter från sjukvårdsområdet och de många framgångsrika arbetsätt som vi vet att man där använder. Vi beskriver ett fiktivt projekt. Beskrivningen har en stor verklighetsförankring. Liknande projekt beskrivs ofta i massmedia och vi har utvärderat många sådana.

Poängen med valet av exempel är att rikta uppmärksamheten mot själva *utvärderingen* och inte projektet som sådant. Vi väljer med avsikt ett exempel där vi innerst inne inte tvekar om dess framgång. Vi vill visa att en fullt korrekt och omfattande utvärdering genomförd på ett konventionellt sätt kan göra att viktiga kunskaper om projektet inte blir synliga och att totalt missriktade slutsatser kan komma att dras från det. Också här känner vi till en mängd fall då goda insatser och resultat inte kunnat fullföljas på grund av att utvärderingar inte leder till en tillräcklig god beskrivning av projektet. Nu till vårt fiktiva exempel.

I en sjukvårdsenhet har man genom ett utvecklingsprojekt förändrat sitt arbetsätt och sina behandlingsprinciper. Man visar att man numera med samma personal kan hantera femtio patienter mot tidigare endast fem stycken. Köerna har därmed upphört. Man har dessutom löpande kunnat följa att patienterna fått förbättrade värden. De har till skillnad mot tidigare – då behandlingen varade i närmare ett år, ofta utan resultat – återgått till normal status inom ramen av några månader eller ett halvår.

Patienterna har i allmänhet genom behandlingen återfått de livskvaliteter som de förlorat genom den störning som drabbat dem. Vid det tidigare arbetsättet var man genom den långa kön tvingad att prioritera inkommande patienter och bara ta de ”svåraste” fallen. Detta skapade misströstan både hos patienter och personal och därmed en dålig arbetsmiljö. Personalen såg sällan resultat av sitt arbete. Situationen medförde också ett stort lidande för de ”lättare fall” som väntade i kön och som kanske skulle ha kunnat bli hjälpta om de bara fått vård. Också på dessa områden kunde man således konstatera kraftiga förbättringar.

”Metoden” man säger sig ha använt är att motivera patienterna att delta i och ta ansvar för sin egen behandling. Man har övergett principen med inläggning och istället arbetat polikliniskt med samtal och utbildningsaktiviteter riktade både till patienter och till deras anhöriga. Man har arbetat med gruppsammankomster och därvid brutit beroendet mellan patient och en enskild läkare. Man har istället engagerat hela teamet av olika resurspersoner och professioner som exempelvis andra läkare, dietister, sjuksköterskor, sjukgymnaster, arbetsterapeuter, psykologer och kuratorer i de olika fallen.

Man anger i utvärderingen av projektet hur ofta patienten i medeltal måste besöka kliniken. Man anger den genomsnittliga behandlingstiden och hur den minskat och hur många och vilka olika möten och sammankomster med patienterna som ordnas. Man berättar också om teamets sammansättning och formella utbildning. Man anger lokalernas storlek och behovet av utrustning och lokalyta samt skisserar en principiell organisation, sitt journalsystem och de rutiner för mottagning och uppföljning som man tillämpar.

Man har också med hjälp av frågeformulär fått svar på att personalen trivs bättre med detta system än det man hade tidigare och att patienter och anhöriga överlag anser sig positivt bemötta och nöjda med den service och behandling de får.

Vi har med ovanstående beskrivning försökt illustrera alla de olika ”fakta” som man i allmänhet förväntar sig skall finnas med i en utvärdering som görs i efterhand och fokuserar på resultatet av insatsen.

I en konventionell utvärdering jämför man således situationen efter insatsen med den som fanns innan. Man beskriver de förändringar i arbetet som gjorts och de yttre förhållanden som gäller efter insatsen. Man presenterar också de rutiner, principer och organisatoriska förhållanden man nu arbetar under.

Vi skall nu skärskåda denna modell för utvärdering och fråga oss om det underlag som tagits fram är tillräckligt för att svara på de fem frågor vi ställde i början.

Räcker underlaget till?

För enkelhets skull har vi valt ett exempel där framgången kan tyckas vara utom allt tvivel. Första frågan om det uppnåtts någon förbättring verkar vara besvarad. På den enhet som beskrivs har resultatet genom projektet uppenbarligen blivit bättre. Men beror detta egentligen på projektet? Det skulle kunna vara så att det resultat man redovisar borde vara "normalt" för en enhet som förväntas erbjuda god vård. Det kan ju vara så att det resultat man startade med var onormalt dåligt. Projektet är då en driftsangelägenhet. Att kalla det ett utvecklingsprojekt kan ha förvirrat begreppen och varit ett sätt att få mer pengar till driften. Detta kan man inte utläsa bara ur det förbättrade resultatet.

Problemet här är att en vanlig tanke i alla utvärderingar är att man skall jämföra resultatet med en "kontrollgrupp" eller vad man tror är "normalt". Det är emellertid i allmänhet i det närmaste ogörligt att i fall som dessa avgöra vad som är normalt. Kunskaper, teknik och förhållanden kan ändra sig så snabbt att det som var omöjligt att åstadkomma i går kan vara möjligt och normalt att åstadkomma i dag. Inte ens om man jämför enheter av liknande slag blir slutsatserna rättvisande eftersom enheterna är så olika och arbetar under så olika förutsättningar.

Den andra frågan då? Kan man ur utvärderingen fastställa om projektet genomförts bra eller inte? Naturligtvis inte! Man vet inte vad som hänt på vägen. Personal kan ha bytts ut och omplacerats på ett sätt som är olämpligt och ohälsosamt. De som inte "ställt upp" kan ha mobbats. Man kan ha rekryterat kunnig personal från andra enheter och därmed minskat dessa enheters möjligheter att göra ett bra arbete. Det totala systemet har då blivit sämre. Särskilt besvärliga patienter och anhöriga – som inte låtit sig "motiveras" – kan ha remitterats till annan behandling och andra sjukhus etc. Man vet heller inte om resultatet kan förväntas vara stabilt efter det att projektet avslutats. Felkällorna är många.

Den tredje fråga man ställer sig är om man kan tro att den "metod" som vuxit fram, genom projektet skulle kunna vara tillämplig på andra liknande enheter. Kan arbetssättet man kommit fram till förmedlas och överföras till andra enheter? Projektet har sannolikt medfört extra kostnader. Det skulle kunna vara så att varje

enhet kräver sitt projekt och lika stora kostnader för förändringsarbetet. Då skulle ett sådant beslut öka de totala kostnaderna på ett sätt som kanske inte är försvarbart. Andra enheter kanske inte heller har samma förbättringspotential. De kanske redan arbetar så bra som det är möjligt. Att sätta in ett projekt vore då att slösa med pengarna.

Även om det skulle visa sig att andra liknande enheter i regel visar samma dåliga resultat som just denna enhet hade i början av projektet – är det då sannolikt att man i dessa ”sämre” enheter skulle kunna höja sig till denna nya höga nivå bara genom att ytligt ”ta efter” vad denna framgångsrika enhet gjort?

Vi skall här nämna några tänkbara faktorer som kan lägga hinder i vägen för en sådan spridning. Det kan vara så

- att man på den beskrivna enheten haft tillgång till en viss nyckelkompetens och erfarenhet som är unik och som inte finns på de andra.
- att den beskrivna enheten kunnat stödja sig på resurspersoner och förhållanden i omvärlden som de andra inte kan.
- att resultatet växt fram genom en lärprocess både inom enheten och i kontakten med patienter och omvärld som inte så lätt låter sig kopieras
- att de extraresurser som satts in för projektet inte kan ”tas bort” utan att verksamheten och resultatet försämrats drastiskt. Ett beslut om en spridning skulle då medföra en inflatorisk ökning av kostnaderna och
- att man haft ”tur” i början av arbetet på det sättet att man snabbt kunnat inkassera framgångar med de patienter man startade med.

Även om utvärderingen visar att slutresultatet i jämförelse med tidigare är dramatiskt mycket bättre kan projektets värde ändå ifrågasättas.

Det underlag som vanligen presenteras i en utvärdering räcker inte till för att svara på frågorna eller föra en välgrundad diskussion om dem. Utvärderingen öppnar

upp för osakliga slutsatser och strategiskt manövrerande. Allt kan vara rätt och allt kan vara fel. Ytterligare informationer och andra data krävs för att komma till rätta med denna situation.

Vi fastnar då vid den fjärde frågan. Kan man då genom utvärderingen förstå hur det goda resultatet åstadkommit? De informationer man kan bygga på är att man utnyttjat patientens egna resurser och ansvarstagande och att detta medfört den förbättring som åstadkommit.

Det anges att man arbetat på ett annat sätt – i och genom gruppsamtal – och att detta inneburit en effektivare användning av läkarens tid. Man kan förstås utläsa skillnaden mot hur det var tidigare genom organisationsplanen och rutinbeskrivningen. Men man vet inte *vad* som i denna förändring egentligen medverkade till det goda resultatet.

Nyckelfrågan som förs fram som en förklaring är att man effektivt kunnat stödja patienten att ta itu med och själv komma till rätta med ett antal förhållanden och problem som förvärrade dennes situation. Patienten har inte bara blivit utsatt för en behandling utan har också gjorts delaktig i sin eget tillfrisknande.

Patienten har därvid inte enbart fått hjälp av en läkare utan av ett helt team av olika resurspersoner som kunnat rycka in och ge bistånd när så har behövts. Patienten har också kunnat hjälpas av andra patienter som denna mött i de olika gruppsamtal som genomförts. Patienten har själv kunnat etablera mycket av det stöd i omvärlden som varit till hjälp i tillfrisknandet.

Om denna stödjande process är så effektiv som den kan bli – eller om den över huvud haft betydelse – kan inte utläsas ur utvärderingen. Även om man tror att processen som sådan har haft betydelse för tillfrisknandet så är varje enskilt fall så speciellt att det inte går att dra några generella slutsatser bara genom att referera till själva arbetsproceduren. Det torde exempelvis stå klart för envar att enbart det faktum att man samlas i grupp med olika resurspersoner inte i sig innebär någon garanti för en förbättring av tillståndet.

I vårt exempel verkar det vara det *unika samspelet* mellan behandlare och patient som är avgörande för resultatet. Vissa insatser måste behandlaren göra. Andra insatser måste patienten själv och dennes omgivning genomföra. Potentialen ligger inte enbart i behandlingen som sådan utan också i samspelets kvalitet. Samspelets kvalitet skulle därför kunna ha lika stor betydelse för slutresultatet som de enskilda konkreta behandlingsmoment som genomförts.

Det är därför möjligt att det generellt sett, och på alla typer av enheter, förekommer ett dåligt samspel mellan behandlare och patient. Det kan då vara detta dåliga samspel som är ett viktigt skäl till att man i allmänhet inte når bättre resultat än man gör. Då spelar en mängd andra överväganden – om exempelvis lokalernas utformning, formella behörigheter, teamarbete etc. – liten roll. Att fokusera på sådana frågor snarare förvirrar än preciserar analysen.

Den fråga som i så fall skulle behöva belysas genom utvärderingen är hur man i detta projekt bättre än tidigare lyckats förstå, begripliggöra och hantera en mängd *vanliga samspelssvårigheter* som man kan återfinna överallt. Sådan kunskap kan den vanliga utvärderingsmodellen inte bistå med. Eftersom detta är fallet är det osannolikt att andra enheter inom vården skulle kunna dra nytta av den beskrivning som gjorts av projektet. När man försöker efterlikna vad som gjorts kommer man helt enkelt att fokusera på fel frågor.

Ett annat grundläggande problem med en konventionell utvärderingsmodell har med kunskapsöverföringen som sådan att göra. Det är av beskrivningen av vårt exempel rimligt att tro att man i arbetet med patienterna inom enheten lärt sig att identifiera och förstå de många olikartade problemområden som en patient kan behöva hantera. Man verkar därvid ha haft förmåga att kondensera, systematisera och gemensamt ta till vara dessa erfarenheter.

Om så skulle vara fallet så är det denna förvärvade kunnighet som teamet sedan om och om igen tillämpar på nya patienter. Den fråga som då genast uppstår är hur man kan dokumentera och ta till vara denna kollektiva erfarenhet och sprida den till sådana ”som inte var med”. En konventionell utvärdering kan inte bidra till ett ge underlag för detta. Hur skulle man då kunna göra istället?

En formativ utvärdering är en berättelse

En viktig ambition i ett projekt av ovanstående slag är att skapa ett samarbete som frigör deltagarna från det vanemässiga tänkandet och rutinerna. Man förväntas söka nya och kreativa lösningar. Utgångspunkten för ett projekt – annars är det inget projekt – är att man skall bryta och överbrygga organisatoriska och formella gränser. I ett projekt blir det därför ofta möjligt att på sociala, snarare än formella, grunder knyta samman människor. I samarbetet utvecklas mer nära och personliga relationer. Ett projektarbete blir därför en arena för ett annat samarbete än man normalt praktiserar. Projektet formar genom detta en social gräns mot omvärlden. Varje projekt definierar därför ett eget socialt system med sina egna relationer och beroenden. Ofta kallas det som görs för ”nätverksbyggande”.

Denna skillnad mellan arbete i projekt och i den ordinarie verksamheten ser vi som den främsta anledningen till att projekt måste utvärderas formativt. En utvärdering skall gränsla över projektets utsida och insida. Den skall gestalta det som har hänt innanför gränsen så att det blir begripligt för dem som är utanför. Utvärderingen skall också underlätta för dem som finns innanför gränsen att relatera det som hänt i projektet till vad som i övrigt försiggår i samhället så att man som deltagare kan dra nytta av det när man ”kommer tillbaka” in i sin ordinarie roll.

I en formativ utvärdering är vår uppgift att

- utifrån våra möten med projektdeltagare och projektledning,
- utifrån våra intryck från dessa,
- utifrån gemensamma referat från mötena och
- utifrån annan dokumentation av vad som skett under projektet

löpande formulera en *berättelse* om projektet.

Skillnaden mellan en berättelse och en vanlig utvärdering så som vi presenterat den i vårt exempel är att en berättelse erbjuder ett tidsperspektiv och en dynamik som den konventionella modellen inte gör. Genom att i en tidsaxel – jämför sättet som historieforskningen arbetar – beskriva skeendet blir det möjligt att föreställa sig vad som skulle kunna hända i andra situationer och under andra förhållanden.

En berättelse innehåller också aktörer – levande människor – som genom sin kunskap, sina erfarenheter och sina föreställningar om vad man håller på med skapar de händelser man redogör för. Berättelsen kan därför liknas vid ett drama. Den har en egen inneboende logik och ett mönster som kan kännas igen och förstås. Det är för en utomstående möjligt att i berättelsen identifiera sig med aktörerna och återfinna en handlingslogik som man kan känna igen och dra slutsatser från.

Berättelsen visar vilket handlingsutrymme som skapas och inom vilken ram de olika händelserna som inträffat varit möjliga. Berättelsen klargör därför för åskådaren vilka framtida händelser som i ett visst moment är otänkbara och orealistiska men också vilka som är sannolika och möjliga. Berättelsen erbjuder genom detta åhöraren en pil in i framtiden.

Berättelsen innehåller också ett normativt drag – men inte genom att i detalj beskriva vad som skall göras utan genom att berättelsen visar vad man anser ha varit berättigade och rimliga val. Valen blir ”godkända” genom att de gjorts och genom att de andra accepterat grunderna för detta när de gjorts eller när de efteråt diskuterats.

Man kan också som läsare av utvärderingen ställa sig i varje moment av tidsaxeln och se både framåt och bakåt. Man kan därvid se hur olika möjligheter under processens förlopp kan ha förfuskas, blockeras eller förstärks av vad aktörerna väljer att göra. I hela denna dynamik ligger en viktig kunskap förborgad för dem som vill förstå vad som hänt i projektet.

Varför behövs externa utvärderare?

Kan då inte deltagarna själva berätta sin historia? Problemet med detta är att det i allmänhet inom ett projekt växer fram en kunnighet som när den väl finns kommer att uppfattas som en naturlig del i agerandet. Den blir självklar för dem som deltar i projektet. Man måste vanligen löpande och systematiskt följa upp, dokumentera och reflektera över vad man gör. Man kan likna denna uppföljning vid en gammaldags loggbok. Det skapas i dessa processer ett internt språk och en intern logik. Det är lätt att isolera sig mot omvärlden. Risken för missförstånd och fel-tolkningar av vad som orsakade vad blir då stor.

Vårt sätt att fånga upp en ökande kunnighet är att över tid följa de samtal man i projektet för om sitt projekt. Den kunskap man vunnit kommer att återspeglas i det sätt man beskriver och samtalar om de frågor och svårigheter man mött. Följer man samtalen över tid kan man som utanförstående därför uppfatta förändringar i sättet att samtala och beskriva det man håller på med.

Beskrivningen av *hur* man valt att angripa och hur man förstått olika svårigheter ger alltid en bättre och säkrare indikation på ett framgångsrikt projekt än att man uppnått vissa bestämda resultat. Hur man samtalar om de svårigheter och uppgifter man mött visar i vad mån man gjort så mycket som varit möjligt eller missat något på vägen. Man kan således ha gjort en mycket bra insats men mött svåra förhållanden som gjort att resultatet blivit blygsamt. Man kan också på grund av tur och lyckliga omständigheter sluppet vissa vanliga problem och därför fått framgång utan att egentligen anstränga sig.

Man kan sammanfattningsvis säga att en konventionell utvärdering utgår från en förutbestämd mall för vad man vill veta. Man samlar då data som passar mallen. Mallen är som en formel i vilken man sätter in olika värden. Med hjälp av formeln kan man sedan ”räkna fram” svaret på frågorna. En formativ utvärdering tar en helt annan utgångspunkt. Den medverkar till att skriva ”loggboken”. Den noterar och dokumenterar de händelser och det skeende som visar sig. Den använder sedan dessa ”fakta” för att formulera en berättelse. Varje berättelse är unik.

Skillnaden mellan programmatiska respektive evolutionära strategier

I det exempel vi här presenterat använder man något som inom forskningslitteraturen kallas en *lärande eller en evolutionär* strategi. Varje patient behandlas som ett unikt fall. Man planerar och agerar inte enligt en given och fast behandlingsstruktur utan man lagar efter läge. Varje nytt steg bestäms utifrån utfallet av det tidigare. Denna strategi skiljer sig från en strategi som man brukar kalla *programmatisk*.

Ett projekt som drivs efter en programmatisk strategi kännetecknas av att man väljer att genomföra projektet utifrån ett på förhand fastställt mål, en på förhand fastställd struktur och genom en på förhand fastställd plan. Deltagarna tilldelas speciella uppgifter och samverkar efter en uppjord rutin. Man ansätter vanligen en vertikal och hierarkisk relation mellan "ledningen" och projektets deltagare. Deltagarna förväntas *utföra* de aktiviteter på det sätt och i den ordning som projektledningen bestämmer men inte ta ansvar för inriktning och beslut.

En sådan strategi har stora fördelar när det gäller förhållanden där ett systematiskt och planerat arbete kan garantera resultat. Man följer en tayloristisk tankefigur som varit framgångsrik i industrisamhället. Kan man bara skapa ett bra "program" så kan andra, bara genom att följa samma program och utföra aktiviteterna efter detta, återskapa projektets resultat. Denna arbetsmodell fungerar emellertid väl endast under förutsättning att de frågor som skall hanteras är någorlunda väl bestämbara, förhållandena stabila och utfallen mätbara och beräkningsbara.

I många fall – exempelvis som i vårt exempel där patienten själv skall engageras och ta ansvar för sin behandling – går det inte att på förhand tillräckligt väl överblicka vad som skall göras. Man är då hänvisad till att använda en evolutionär strategi. Arbetet måste tas i små steg och varje steg måste knyta an till vad som uppnåtts i det föregående. De svårigheter man behöver lösa kan inte alltid förutses. De visar sig efter hand. Detta gör projektarbetet – men också utvärderingen – anorlunda.

Innebörden av medskapande

Evolutionär planering enligt ovan är inget okänt i vårt privata liv och i vardagslivet. Att tillämpa den i ett projekt där flera personer skall samordna sina insatser är emellertid mer ovanligt och komplicerat. Den programmatiska strategin uppfattas vanemässigt som det enda och självklara svaret på hur samordning skall gå till. Man anser att man behöver en stark ledare och tydliga mål. Man anser att det räcker med att en bestämmer och tar ansvar. De övrigas roll är bara att ”hänga med”. Erfarenheten visar emellertid att en sådan princip i många av de komplexa situationer man möter i dag leder till en olämplig och ineffektiv form av projektarbete. Ett bättre val är att använda en evolutionär strategi.² Av beskrivningen i vårt exempel framgår att man just i vårt fall verkar ha tillämpat en lärande och evolutionär strategi – i varje fall i samarbetet med patienterna.

Den viktigaste skillnaden mellan de två strategierna är att arbetet inom en evolutionär strategi kännetecknas av ett stort mått av medskapande. Det uttrycks i exemplet med att ”patienten tar ansvar för sin egen behandling”. Har man en sådan ambition är det förstås ineffektivt, opraktiskt och ohälsosamt att etablera någon form av hierarkisk direktstyrning. Framgången – och den goda arbetsmiljön – bygger på att deltagarna och patienterna relativt fritt kan välja insatser som bidrar till ett önskvärt resultat. Resultatet ”blir till” beroende på hur kunnigt varje deltagare och patient bedömer situationen och väljer att agera.

Medskapandet åstadkommer en process som inte på förhand kan vara bestämd. Man brukar tala om ”emergens”. Vad som blir till visar sig. Det formas av deltagarnas egna bedömningar i stunden. Detta innebär emellertid inte att vad som helst kan hända. Vad som kan hända bestäms av vad som deltagarna ser som är möjligt och önskvärt att välja.

² Detta beskrivs ingående i Marmgren L, Ragnarsson M (2001): Organisering av projekt. Falun: Fakta Info Direkt Sweden.

Styrning och samordning består då främst av de återföringsaktiviteter och uppföljningsstrukturer som etableras. Sådana strukturer kan – som i vårt exempel – vara gruppindelningar, mötestider, riktlinjer för arbetet etc. Denna struktur är inte styrande för vad var och en gör. Den har snarare karaktären av ett ramverk som gör det möjligt för envar att agera på ett sätt som bidrar till ett bra gemensamt resultat.

Detta medför skillnader när det gäller vad som kan ”mätas” och vad som måste följas upp. Vi skall här precisera några av dem.

- Man utgår exempelvis från att vägen inte är väldefinierad. Man kan därför inte antaga att man på förhand skall kunna veta vilka mål som kan uppnås, som vore önskvärda eller ens möjliga.
- Man kan heller inte förutsätta att man vet vilka aktiviteter som kommer att visa sig lämpliga.
- Till skillnad från situationer där man kan tala om vad som skall göras måste man i dessa projekt inte bara arbeta instrumentellt – det vill säga för att åstadkomma något. Man måste också handla explorativt för att därigenom bättre förstå situationen och de svårigheter man brottas med.
- Man följer inte en plan utan man följer upp vad som visar sig och vad man uppnått. Man engagerar sig i en kontinuerligt pågående analys och problematisering av situationen.

På grund av att varje annan och liknande process också måste bygga på en evolutionär strategi blir det svårt – för att inte säga omöjligt – att jämföra olika aktiviteter och resultat i projektet med andra i omvärlden redan genomförda aktiviteter och uppnådda resultat. Man arbetar därför i detta avseende inom projektet på en egen och från omvärlden isolerad planhalva. Man har inget annat att mäta sig med än det man själv åstadkommer.

Den evolutionära strategin medför att man tvingas in i ett tankemönster där man måste bygga sin förståelse utifrån sina egna interna erfarenheter i projektet snarare

än till referenspunkter i omvärlden. Man talar i systemteorin om *självreferens*. Projekt som bedrivs inom ramen för en evolutionär strategi riskerar således genom de två fenomenen emergens och självreferens att bli en sluten värld.

I varje evolutionärt projekt som drivs framåt av deltagarnas egna bedömningar, initiativ och val uppstår därför ett *översättningsproblem*. De överväganden, den förståelse och de resonemang som växer fram inom projektet formar en intern förståelse. För att projektet skall bli till nytta för och förstås av omvärlden måste detta interna språk transformeras så att det knyter an till kunskaper, erfarenheter och resonemang som förs utanför projektet. Det är detta översättningsproblem som vi som utvärderare engagerar oss i.

Något om projektets grunddokument

Det finns alltid skäl till att ett projekt finns och har startats. Dessa skäl uttrycks i olika dokument. Det finns normalt en projektplan som utvärderaren förväntas utvärdera projektet mot. Det finns också i allmänhet en mängd andra dokument som beskriver projektet när det startas. Vi kallar för enkelhetens skull hela detta material för projektets grunddokument.

Grunddokumenten i ett programmatiskt projekt förväntas ”styra” projektarbetet och bestämma hur projektet skall genomföras. Det är mot detta dokument som utvärderingen skall göras. I ett evolutionärt projekt måste grunddokumentet emellertid ha en annan roll. Grunddokumentet är i detta fall inte den norm mot vilken utvärderingen skall göras. Det beskriver istället omvärldens syn på och förväntningar på projektet när det startas. Grunddokumentet är den av initiativtagare och omvärld kända och beskrivna kunskapsplattform som man som utvärderare måste utgå från i översättningsarbetet.

Att grunddokumentet beskriver omvärldens syn och förväntningar på projektet innebär att både projektledning och deltagare är bundna vid denna ansats. Detta

gäller även om grunddokumentet är ofullständigt och kanske rent av uttrycker till synes orealistiska förväntningar. Även om man i grunddokumentet inte preciserar bestämda mål eller fastställer en given aktivitetsplan så betyder detta inte att vad som helst kan tillåtas hända. Det betyder inte heller att bara deltagarna är nöjda så är projektet bra. Det är mycket man kan bli nöjd av som inte andra vill betala för.

Den evolutionära process som initieras måste därför ha en riktning som överensstämmer med grunddokumentet. Processen förväntas inte lösas upp i intet och plötsligt och på något magiskt sätt påverka sin omvärld. Projektet förväntas leda fram till något som kan redovisas för dem som betalat för det. Man räknar också i allmänhet med att erfarenheter från projektet skall kunna användas av fler än dem som deltagit. Ur grunddokumentet kan man därför utläsa en slags *överenskommelse* om sådana frågor. Med ett modernt ord kan man säga att deltagare och projektledning genom att acceptera grunddokumentet gått in i ett *socialt kontrakt* med finansiärer och omvärld.

Vi möter ibland i vissa projekt inställningen att man fått pengar och resurser som en gåva som man kan använda efter eget tycke. Man uttrycker åsikten att man har rätt att utnyttja resurserna och i full frihet driva projektet som man vill – just därför att det måste följa en evolutionär strategi. Vi menar att detta är en olämplig inställning. Med varje projekt som finansieras utifrån följer också en förpliktelse. Om man inte hedrar denna förpliktelse binder man på sikt ris åt sin egen rygg. Vem vill i längden betala för att några få får privilegiet att använda tid och pengar efter eget godtycke.

Problemet – när man måste överge den programmatiska strategin – är därför att få grepp på om pengar och resurser använts på avsett sätt. Accepterar man tanken på en evolutionär process måste man släppa en direkt uppföljning och styrning. Man måste acceptera att grunddokumentet måste vara mångtydigt och delvis ospecificerat avseende vad som faktiskt skall göras och vart man kan nå. Vad återstår då?

Vi har funnit att man med en formativ utvärdering kan komma runt detta problem. En viktig pusselbit i detta arbete är just grunddokumentet. Grunddokumentet beskriver det som behöver åtgärdas så långt som man förstår det vid projektets start.

Det beskriver också vad som kan vara nödvändigt att ta hänsyn till och en rimlig ram inom vilken man förväntas agera.

När projektet väl genomförts är emellertid förhållandet ett annat. Man har då lärt sig något som man inte visste innan projektet startades. Man kan då gå tillbaka och ”läsa” dokumentet på ett annat sätt än tidigare. Man ser då dokumentet ”med andra ögon”. Denna *omtolkning* av grunddokumentet är det bestående resultatet av ett evolutionärt projekt.

Varje evolutionärt projekt är unikt. Poängen med utvärderingen kan därför inte vara att påvisa att bestämda effekter har uppnåtts eller formulera ett ”program” som gör det möjligt för andra att återskapa samma resultat. Det grundläggande värdet med utvärderingen ligger i att den bidrar till att nästa projekts grunddokument blir mer relevant och användbart än det första.

Vi brukar säga att nästa projekt startar utifrån en mer utvecklad *kunskapsplattform*. En viktig roll för utvärderaren är då att tillse att man i projektarbetet tar vara på de erfarenheter och kunskaper som redan finns på annat håll och att man inom projektet inte börjar med att själv uppfinna hjulet.

Att överbrygga gränsen mellan projektet och omvärlden

Under en formativ utvärdering bildas det normalt två helt olika gestaltningar av projektet. Dessa samspelar ibland med varandra men de kan också utgöra mothåll mot varandra. Den första berättelsen är den som man som projektdeltagare berättar om sig själv och sitt arbete och som bygger på självreferens. Den andra berättelsen är den berättelse om samma fenomen och samma förhållanden som vi som utvärderare – som arbetar på gränsen mellan projekt och omvärld – formulerar och där vi hämtar våra kunskaper och erfarenheter från omvärlden och tidigare arbeten.

Vi har funnit att det ofta är svårt att få projektdeltagare och projektledning att acceptera det merarbete som behövs för att säkra projektet mot omvärlden. Man vill naturligen ha så stor frihet som möjligt i sitt tänkande och sitt arbete. Man brukar också med tiden bli så upptagen av arbetet att det tar all ens uppmärksamhet och energi. Trots detta måste vi hävda att man måste avsätta tid under själva projektet för att se till att det man slutligen kommer fram till och själv tycker sig förstå inte blir oförstått, outnyttjat och hamnar i en byrålåda. Vi skall därför här presentera några argument för att projektledning och deltagare i ett evolutionärt projekt har anledning att engagera sig i en formativ utvärdering.

Vi bygger då på i stort sett samma lista som vi tidigare presenterat och som gällde för dem som initierat och finansierat projektet. Samma förväntningar på en utvärdering kan således formuleras ur deltagarnas eget perspektiv. En välgjord utvärdering är nödvändig för att hedra det egna arbetet, det egna engagemanget och dem som på olika sätt bidragit till projektet. Om knytningen till omvärlden inte fungerar blir också insatsen meningslös på lång sikt.

Utvärderingens berättelse syftar således till:

- Att man som deltagare med gott samvete kan stödja, motivera och hedra de beslut som gjorts för att finansiera, starta och genomföra projektet,
- Att man som deltagare med sin omvärld kan diskutera värdet av fortsatta eller andra framtida projekt med anledning av vad som gjorts.
- Att åstadkomma ett underlag som gör att man som deltagare skall kunna ta ställning till om man inom projektet väl använt de resurser som funnits tillgängliga.
- Att åstadkomma ett underlag som kan användas för att ta ställning till om man skulle vilja delta i framtida projekt av liknande slag och hur man då skulle vilja förbättra och förändra arbetet.

- Att man som deltagare skall kunna ta ställning till om projektet fått önskvärda eller inte önskvärda konsekvenser för den egna situationen, den egna gruppen eller samhället.
- Att man som deltagare skall kunna ta ställning till projektets – eller liknande projekts – plats i det sociala sammanhanget. Har de något värde, skall de stödjas, bör de utgå etc.? Vad är en lämplig prioritering mellan olika typer av projekt som kan syfta till olika saker och ha olika effekter?

För en professionell aktör som vill se en mening i vad man gör i arbetslivet är ovanstående existentiella frågor mycket viktiga. Det är synnerligen destruktivt om man först vid slutet av projektet ser att man måste svara negativt på dem. All den energi man lagt ner och de insatser man gjort kan då uppfattas förfelade. I evolutionära projekt är det därför olämpligt att vänta med utvärderingsarbetet till dess projektet är avslutat. Först genom en formativ utvärdering är det möjligt för deltagare och projektledning att löpande under projektets gång få det mothåll som behövs för att inrikta arbetet så att man får bästa möjliga förutsättningar att göra projektet meningsfullt och begripligt för omvärlden.

Att utvärdera evolutionära projekt

Poängen med en evolutionär strategi är att processen ges möjlighet att ringla sig fram, göra loopar, göra halt, ändra riktning och gå förbi hinder beroende på vad man möter på vägen. Den formativa utvärderingen har som syfte att synliggöra denna process. Ett viktigt bidrag för att skapa ett underlag för att knyta denna process till vad som kan vara begripligt i omvärlden är utvärderarnas egna ingrepp och påpekanden under projektets gång.

Utvärderarna representerar i detta fall omvärlden. Deras bidrag formar därmed ett slags ”samtal” mellan projektet och omvärlden. Omvärlden visar sig för deltagarna i utvärderarnas skepnad. Utvärderarna agerar på det sociala systemets gräns vilket förstås är en grannliga uppgift. Utvärderarna måste bygga sina synpunkter

och ingrepp på kända erfarenheter i omvärlden snarare än på vad som händer i projektet och vad man i projektets sociala system ser som rimligt. Poängen är att det utvärderarna säger skulle en annan insiktsfull utomstående person också kunna säga.

Därför är det viktigt att utvärderarna inte bara redovisar data från projektet utan också redovisar sina egna ingrepp och underlag och motiven till dessa. I den gemensamma beskrivningen av skeendet är inte utvärderarna utesluta och osynliggjorda. De är i allra högsta grad närvarande. Först om detta framgår kan en utomstående läsare avgöra om utvärderarnas ingrepp har varit relevanta och motiverade med hänsyn till de åsikter, erfarenheter och kunskaper som finns i omvärlden.

Ingripandena syftar inte i första hand till att föra projektet framåt – detta är deltagares och projektledningens ansvar – utan att skapa ett underlag som gör det lättare för personer i omvärlden att bilda sig så realistiska och rättvisande föreställningar som möjligt av

- det skeende som förevarit inom projektet och hur detta är relaterat till de dokument och beskrivningar som tagits fram i olika faser av det.
- vilka förutsättningar som har varit gällande för och under projektet och vilka svårigheter man mött och hur man tolkat och tagit hänsyn till dessa.
- vilka överväganden som har legat till grund för att processen tagit den riktning den gjort.

Denna berättelse bör förstås vara förenlig – men inte identisk – med så som deltagare och projektledning ser på sitt projekt. Det ideala utfallet av ingreppen är att den berättelse som slutligen finns i utvärderingen

- gör att personer utifrån kan ”känna igen” de situationer och skeenden som beskrivs,
- gör att projektets konsekvenser för personer i omvärlden blir begripliga,

- gör att de val och överväganden som gjorts inom projektet är förståeliga och
- gör att de resonemang som förts i projektet kan uppfattas som rimliga.

Att göra eller handla

Programmatiska projekt fokuserar på görandet. Man utför vad som i förväg är bestämt. Vad man gör blir rimligt och blir meningsfullt i förhållande till den plan eller de direktiv man fått. Evolutionära strategier bygger istället på det fria agerandet. Man tar egen ställning och gör sådant som man själv ser som rimligt och värdefullt. Det kan hända att detta är att följa en plan men man har då *valt* att göra det.

Att tolka vad som gjorts i ett evolutionärt projekt är således inte lika enkelt som det är i ett programmatiskt. För att förstå görandet i ett evolutionärt projekt måste man på ett eller annat sätt dokumentera handlingen. Handlingen är inte vad som görs utan den mening som läggs in i det som görs. En handling kan göras på olika sätt – man kan uppvakta någon med en blomma eller en present. Det som görs kan vara olika handlingar – att ge bagarbarn bullar kan vara en skymf.

Vi vill gärna skilja mellan den mening man som enskild person lägger in i något som görs och den mening som uppstår i och genom kommunikationen i projektet. Kommunikation är något gemensamt. Det är detta gemensamma som utgör projektets grundberättelse. Det är denna berättelse som håller deltagarna socialt samman. Även konflikter och motsättningar kan i detta fall fungera som sociala kitt. Det är grundberättelsen som ger mening åt vad man gör. Det är grundberättelsen som formar det handlingsmönster som uppstår.

Vad som görs, sägs och skrivs under projektets gång, det vi kallar fakta – det gjorda – kan således betraktas som toppen av ett isberg. Under vattenytan döljer

sig de överväganden, resonemang och föreställningar som knyter samman mönstret. Var och en bär med sig sin del av detta. Varje deltagare har sin berättelse som ”förklarar” dessa fakta. Skulle alla dessa berättelser kunna göras synliga för varandra skulle de fördjupa förståelsen av vad som förekommit. Vi fångar fragment av denna underliggande berättelse genom att regelbundet genomföra dokumenterade samtal under projektet. Referaten från dessa samtal verifieras och kommenteras av deltagarna så att de uppfattas som en ”juste” återgivning av samtalet. Vi kallar sådana samtal för ”avtryck”. De är fotspår i processen.

Den formativa principen

All utvärdering måste bygga på observerbara fakta, det vill säga vad som sagts och gjorts i projektet och vad vi och deltagare är överens om faktiskt har förekommit. Dokument från genomförda utvärderingssamtal och annat material som använts är något som faktiskt hänt och som man varit med om att påverka och producera.

Det är denna sammanställning av det faktiskt gjorda – i form av referat och dokument – som vi kallar det *empiriska materialet*. Det empiriska materialet från en formativ utvärdering kommer således att bestå av en longitudinell sammanställning i en tidsaxel av vad som faktiskt gjorts, de samtal som förts och de dokument som producerats och använts.

Att enbart presentera ett sådant material är emellertid inte ett tillräckligt underlag. De fakta som ingår i detta måste knytas ihop. De måste kondenseras och sammanställas. De måste knytas till för läsaren kända resonemang för att de skall bli begripliga. Vissa frågor måste lyftas upp, vissa utvecklas och andra ges mindre vikt.

Det är denna sammanknytning av fakta som vi som utvärderare gör och som är vår berättelse. Denna berättelse bygger visserligen på vår subjektiva syn på projektet men får relevans genom att den bygger på erfarenheter, tankefigurer och resonemang som är kända i omvärlden och som man i denna refererar till.

Vår berättelse är förstås inte den enda möjliga. Kring det empiriska materialet kan det skapas många olika berättelser beroende på vem som läser det och vad man läser in i det.

En alldeles speciell berättelse är den som bygger på vad deltagarna själva känner till om vad som hänt i projektet. Den får sin fyllighet och färg från vad deltagarna sinsemellan resonerat om, vilka åsikter de delat med varandra, vilka överväganden de gjort och hur olika aktiviteter och händelser har uppstått. Det vill säga allt sådant som inte framgår av det empiriska materialet.

Denna projektets egen berättelse skiljer sig från den som vi som utvärderare skapar. Vår uppgift är att löpande försöka knyta samman dessa två berättelser. De kan aldrig bli identiska men de kan bli förenliga. Detta uppnås genom att vi vid olika tillfällen under projektet beskriver hur vi ser projektet. Därmed får deltagare och projektledning en uppfattning av hur projektet kan ses med våra – det vill säga en utomstående – ögon. Genom möjligheterna att korrespondera med varandra och med utvärderarna direkt, via email eller på annat sätt är det möjligt för alla i projektet att löpande påverka och ta intryck av vår berättelse.

Vilket empiriskt material grundar sig vår utvärdering på?

Grundläggande för alla utvärderingars kvalitet är ett bra empiriskt material. Ett bra empiriskt material skall göra det möjligt för vem som helst som är intresserad av projektet att dra sina egna slutsatser om det. I princip skall det därför gå att urskilja den empiriska delen i utvärderingsrapporten från utvärderarens beskrivningar, bedömningar och värderingar av projektet. Materialet skall i princip tillåta att en läsare i omvärlden gör en egen och annorlunda berättelse om denne så vill.

I ett evolutionärt projekt är det som skapats inom projektet unikt för projektet. Det finns ingen liknande kedja av aktiviteter att jämföra med utanför. Det som rapporteras är därför inte entydigt. Man kan inte förstå det enbart genom vad som

gjorts. En viss aktivitet kan visserligen vara likartad något annat man känner till. Dess betydelse för vad som hänt i projektet är emellertid okänd. Varje aktivitet i ett evolutionärt projekt kan således av en person som inte var med tolkas på en mängd olika sätt.

För att det empiriska materialet inte skall kunna vara tvetydigt måste det därför av deltagarna uppfattas som en korrekt och rättvisande dokumentation av vad som förevarit. Vår berättelse skall vara förenlig med deras och får inte uppfattas som kränkande eller missvisande. Den formativa processen skall så långt som möjligt borga för att publiceringen av materialet inte kan ställa till problem för någon.

I vårt uppdrag ligger att stödja den formativa processen genom att skapa samspelsituationer genom vilka det går att åstadkomma avtryck som kan illustrera processen. Dessa situationer kan förstås utformas på en mängd olika sätt. Ett enkelt och okomplicerat sätt – som vi uteslutande använder – är att generera samtal mellan deltagare och oss utvärderare vid skilda tillfällen under projektets gång.

Samtalens tema väljs med utgångspunkt från vad som vid tillfället behandlas i projektet. Vi försöker se till att samtalen ingår som en naturlig del i projektet. Vad som avhandlas under samtalen och vad deltagarna väljer att engagera sig i kommer därmed att spegla och vara karaktäristiskt för processen. Det sagda redovisas genom notat på väggtidningar som förs under samtalet och som därför kan godtas av deltagarna som relevant för samtalet. Dessa notat är fakta.

Notaten representerar vad som sades. Dessa notat sammanställs sedan i ett referat av oss som skrivs i löpande text och som färgas av den bakomliggande ”berättelse” som vi hört. Detta referat läses, korrigeras och verifieras av deltagarna. Ambitionen är att referatet skall uppfattas som en ”juste” återgivning av samtalet så som vi hörde det. När referatet korrigerats och justerats efter deltagarnas synpunkter och önskemål presenterar vi avslutningsvis våra reflektioner över samtalet – sett i projektets kontext – i en separat kommentar. Dessa reflektioner ger därmed deltagarna en bild av hur vi som utomstående betraktare sett processen.

Framväxten av ett empiriskt material

Vi som utvärderare brukar noggrant dokumentera alla utbyten med deltagare och projektledning. Det är denna dokumentation som blir vårt empiriska material.

Vår dokumentation består således av

- en beskrivning av de sakförhållanden som vi vid varje tillfälle utgått från – det vill säga de referat av de samtal vi fört samt annan dokumentation som producerats inom projektet och som vi fått tillåtelse att göra publik.
- de kommentarer vi lämnat till denna dokumentation och de resonemang vi i våra texter fört fram om de sakförhållanden som behandlas. Dessa kommentarer och beskrivningar distribueras och redovisas löpande för deltagarna. Därigenom kan dessa hela tiden följa utvärderingen och påverka den.
- de svar och reaktioner som vi har fått på våra bidrag

Det är viktigt för det empiriska materialets kvalitet

- att vi är överens om riktigheten i de referat och den dokumentation som vi tagit utgångspunkt från.
- att vi är överens om att det material som löpande presenterats är utvärderingens empiriska material och därför kommer att ingå i en publik utvärdering av projektet
- att vi är överens om att materialet nått tillräckligt många i projektet och att dessa haft möjligheter att löpande och under projektets gång ta ställning till det

- att vi är överens om att man inom projektet givits möjlighet att aktivt reagera på det material som presenterats
- att man inom projektet godkänner att det material som växer fram ur samspelen kan göras publikt

Det empiriska materialet kommer således på detta sätt att bestå av en serie ”avtryck”. Följer man avtrycken kan man få en inblick i varför processen ser ut att ha fått den riktning den fått. Man kan också se hur tankarna i grunddokumentet kompletterats och förändrats på vägen.

Genom att se projektet ”bakifrån” – genom avtrycken – så kan de avvikelser som gjorts jämfört med grunddokumentet bli rimliga och begripliga. De korrigeringar man gjort av förväntningarna kan ställas i relation till de svårigheter, hinder, erfarenheter eller andra förhållanden som man mött.

Sammanfattningsvis

Genom avtrycken blir det möjligt att ta ställning till processen som den visat sig och därmed också till

- om de resultat man kommit fram till verkar vara genomarbetade och väl förankrade i projektets egna erfarenheter och resonemang och om de förankrats i processer och kunskaper i omvärlden.
- om de effekter som man redovisar hade kunnat åstadkommas på ett annat och lättare sätt än genom projektet.
- om de effekter man rapporterar kunnat bli ännu bättre och än mer önskvärda om man hanterat sin process på ett annat sätt, exempelvis genom att man gjort andra överväganden och val under processens gång.