



FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

HUR KAN BESTÄLLARE FRÄMJA OCH FÖRBÄTTRA UTVÄRDERINGARS ANVÄNDNING OCH NYTTA?

En översikt av forskning om utvärderingsprocessens utformning utifrån ett beställarperspektiv

Alberita Olluri

Program:	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp
Kurs (kurskod):	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	HT 2019
Handledare:	Lena Lindgren
Examinator:	Vicki Johansson

Sammanfattning

Program:	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp
Kurs (kurskod):	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)
Titel (svensk):	Hur kan beställare främja och förbättra utvärderingars användning och nytta? En översikt av forskning om utvärderingsprocessens utformning utifrån ett beställarperspektiv.
Titel (engelsk):	How can orders of evaluation promote and improve the use and benefit of evaluations? An overview of research on the design of evaluation process from an ordering perspective.
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	HT 2019
Handledare:	Lena Lindgren
Examinator:	Vicki Johansson
Nyckelord:	Utvärdering, användning, förbättring, deltagande, utvärderingsprocess, implementering, lärande, beställare, mekanismer

Syfte: Syftet med uppsatsen är att vidga och fördjupa kunskapen om och förståelsen av utvärderingars användning och nytta utifrån ett beställar- och förbättringsperspektiv. Syftet är också att denna kunskap och förståelse kan vara till nytta för organisationer som beställer utvärderingar.

Teori: Uppsatsens teoretiska ramverk och tidigare forskning utgörs av tre kunskapsfält: utvärderingsanvändning, implementering och lärande för hur information och kunskap kan konstrueras och tillämpas.

Metod: Sammanställning och analys av texter från relevant forskningslitteratur. Innehållsanalys av texter utifrån analysmodell inspirerad av programteorins logik.

Resultat: Resultatet visar att det, i de fall utvärderingar görs i förbättringssyfte, är fördelaktigt om intressenter görs delaktiga i utvärderingsprocessen. Involvering antas medföra relevans, acceptans och ansvar för utvärderingen vilka är aspekter som förklarar varför utvärderingar används.

Innehållsförteckning

INLEDNING OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

1	Vad kan vi göra för att få användbara utvärderingar?	5
1.1	Beställarperspektiv på utvärderingsanvändning	5
1.2	Syfte och frågeställningar	8
1.3	Disposition	9
2	Utgångspunkt i tre kunskapsfält	10
2.1	Utvärderingsanvändning	10
2.2	Implementering	11
2.3	Lärande	12
2.4	Varför flera kunskapsfält?	13
3	Tillvägagångssätt	14
3.1	Uppsatsens material.....	14
3.2	Analysmodell för att tolka materialet.....	15
3.3	Några reflektioner kring tillvägagångssätt.....	17

RESULTAT OCH ANALYS

4	Initiering	18
4.1	Vikten av att klargöra behov för utvärderingen	18
4.2	Hur fokusera problemområdet – involvera intressenter	19
4.3	Generativa mekanismer i initieringledet	23
5	Val av utvärderare	24
5.1	Extern (distanserad) eller intern (nära) utvärderare.....	24
5.2	Val av utvärderare utifrån förbättringssyftet.....	25
5.3	Generativa mekanismer för val av utvärderare	27
6	Uppdragsbeskrivning	28
6.1	Formulera tydlig syfte för utvärderingen	28
6.2	Formella kontrakt	29
6.3	Generativa mekanismer för uppdragsbeskrivning.....	31
7	Genomförande	31
7.1	Varför deltagande?.....	32
7.2	Deltagande: vad och hur?.....	33
7.3	Förväntade effekter av deltagande i processen (evaluation capacity building)	36
7.4	När är deltagande lämpligt?.....	37
7.5	Generativa mekanismer för genomförande	38

8	Kommunicering	39
8.1	Vem ansvarar?	39
8.2	Planera för användning.....	41
8.3	Generativa mekanismer för kommunikering	42
9	Diskussion	43
9.1	Hur bör utvärderingsprocessen utformas för att främja användning och förbättring?.....	43
9.2	Vilka mekanismer kan skönjas i litteraturens resonemang?	46
9.3	Analysmodellens och kunskapsfältens betydelse	47
9.4	Konflikter och avvägningar.....	50
9.5	Avslutande reflektion.....	53
	Referenser	55
	Figurförteckning	
	Figur 1: Analysmodell – led i utvärderingsprocessen.....	16
	Figur 2: Utvärderingsprocessen (analysmodell med innehåll).....	47

INLEDNING OCH TILLVÄGAGÅNGS- SÄTT

1 Vad kan vi göra för att få användbara utvärderingar?

”What do we have to do to get results we can actually use?” (Patton, 1997 s.4). Ett ständigt problem inom utvärderingsforskning- och praktik är att utvärderingar inte används som avsett eller snarare inte alls. Trots denna insikt beställs det inom svensk offentlig förvaltning en mängd utvärderingar, och offentliga organisationer som beställer utvärderingar efterfrågar kunskap om vad de kan göra för att få användbara utvärderingar som kan användas för att förbättra verksamheten. Denna första del av uppsatsen syftar till att introducera ämnet och frågan som uppsatsens behandlar – *utvärderingsanvändning* samt mitt valda tillvägagångssätt för att undersöka detta.

1.1 Beställarperspektiv på utvärderingsanvändning

Idén till den här uppsatsen växte fram ur en diskussion med Västra Götalandsregionens samhällsanalysenhet, som hanterar regionens omfattande utvärderings- och uppföljningsverksamhet, vilka ville veta om och hur de utvärderingar som man beställde användes. Liksom mycket annat är även tankegången i uppsatsskrivandet en process. För min del började det som en empirisk undersökning av hur regionens utvärderingsrapporter användes, d.v.s. när de väl var klara, en undersökning som jag dock ganska snart gav upp. I takt med ökad insikt i litteraturen i ämnet utvecklades min uppsats så småningom till att bli en mer teoretisk undersökning av vad Västra Götalandsregionen och andra beställare kan eller skulle kunna göra såväl innan, under och efter det att en utvärdering är publicerad.

Utvärdering, som definieras som systematiska bedömningar av effekter, prestationer och processer med avsikt att påverka beslut och handlingar, är ett väl utforskat fält. Det gäller inte minst utvärderingars praktiska betydelse som fått stort utrymme i forskningsfältet. Frågor som ställs är bl.a. vilken nytta och effekter utvärderingar genererar i praktiken, och vilken betydelse de har för den offentliga förvaltningen vad gäller beslutsfattande, policyutformning och hur offentliga verksamheter genom utvärderingar kan förbättras. Utgångspunkten för att utvärderingar överhuvudtaget ska ha någon *nytta* d.v.s. göra praktisk skillnad för organisationer är att de används i praktiken (Lindgren, 2012). Att användbarhet ”utility” är det först listade kvalitetskriteriet i The Joint

Committee on Standards, utgiven av amerikanska utvärderingsföreningen, tyder ytterligare på användningens betydelse. Användningskriteriet betonar vikten av att avsedda användares informationsbehov ska tillgodoses för att utvärderingen ska vara användbar (Yarbrough, Shulha, Hopson & Caruthers, 2011).

De resonemang som kan urskiljas i utvärderingslitteraturen när det gäller användning är att det är utvärderaren som är ansvarig för att så sker, varför diskussionen mest kretsat kring hur utvärderaren själv bör utforma sitt arbete och sina rapporter för att öka användbarheten (Thomas, 2010). Cronbachs citat ”The evaluator is an educator; his success is to be judged by what others learn” (citerad i Karlsson Vestman, 2011 s.173) fångar in resonemanget väl. Utvärdering handlar emellertid inte endast om genomförandet av utvärderingen eller om en rapport. Det är en process som idealtypiskt kan beskrivas i ett antal steg: (1) Initiering av vad som ska utvärderas och varför, (2) beslut om *att* utvärdera, (3) uppdragsbeskrivning som tydligare och mer formellt anger utvärderingsobjekt och syfte, (4) val av utvärderare, (5) utvärderingens genomförande, (6) leverans av första utkast till berörda parter, och (7) slutrapport där utvärderaren levererar utvärderingsrapport som ska hanteras genom att sprida och kommunicera till avsedda användare (ESV, 2005).

Utifrån min beskrivning av utvärderingsprocessen ovan kan vi se att det är i två led, förvisso omfattande, som utvärderaren är aktiv – att genomföra utvärderingen och att leverera rapport. I övriga led är det beställaren som leder utvärderingsarbetet – det som utgör stommen i utvärderingen. Trots detta fokuseras, som framgått, mycket av användningsdiskussionen på faktorer, såväl främjande som hämmande, kring hur själva utvärderingen ska utformas och hur utvärderaren kan arbeta för att främja användning. Att utvärderingar inte används brukar följaktligen normalt förklaras av bristfällig utvärderingspraktik. Statskontoret (2002a:2002b:2011) som vid flera tillfällen studerat regeringens utvärderingsverksamhet menar att högre kvalitet på utvärderingar kan öka användning. Däremot påpekar de att kvalitetsbrister i mångt och mycket kan hänvisas till otillräckliga förutsättningar, för att utvärdera offentliga åtgärder och verksamheter, vilka inte beror på utvärderaren. Utifrån detta, och med utgångspunkt i Pattons (2008, s.37) ståndpunkt att utvärdering är för viktigt för att enbart överlåta ansvaret på utvärderaren vill jag emellertid hävda att uppdragsgivarens eller beställarens praktik är lika viktig eller kanske ännu viktigare. Följande tre citat illustrerar detta:

It was pointed out, over and over again, that the most important factor in assuring the use of evaluation findings was *not* the quality of the evaluation but the existence of a decision maker who wants and needs an evaluation and has committed himself to implementing its findings. (Chelimsky, 1977 s.311)

Utvärderaren har ett ansvar för att produkten är användbar, medan beställarens ansvar är att se till att den faktiskt kommer till användning. (Forss, 2007 s.122).

Som man ropar i skogen får man svar (Ekonomistyrningsverket, 2005 s.4).

Statskontoret har som ovan nämnts studerat hur regeringen använder sina utvärderingar (2002a, 2002b). Resultatet visar att det finns brister i mer eller mindre alla led i utvärderingsprocessen och de förslag som ges - att förbättra beställningar genom att skapa rutiner och förutsättningar för utvärdering, riktar sig till regeringen som beställare. Ytterligare bidrag till användningsdiskussionen som utgår från beställarens perspektiv är bland annat av Zovko, Ekermo och Brunnberg (2016) som studerat utvärderingsanvändning inom Arbetsförmedlingen. Deras resultat visar att det i riktlinjer för utvärdering framgår att utvärdering ska göras men att det saknas konkreta riktlinjer för hur dessa ska användas. Även Forss, Carlsson, Metell, Segnestam och Strömberg (1997) har studerat användning utifrån beställarperspektivet. Författarna fick i uppdrag av Sida att kartlägga hur organisationen använde sina utvärderingar. Undersökningen gjordes genom att studera hur Sida hanterade sin utvärderingsverksamhet från initiering till spridning och kommunicering av utvärderingsresultat. De kunde genom detta påvisa ett antal svagheter. De fann bland annat att det förelåg ett gap mellan organisationens utvärderingspolicy (som i många fall utgår från ideal för vad som är önskvärd utvärderingspraktik) för initiering och formulering av uppdragsbeskrivningar och hur det faktiskt gjordes i praktiken (ibid).

Denna distinktion mellan avsikt och praktik är särskilt relevant att beakta i förhållande till utvärderingsteori, d.v.s. teorier om sådana aspekter som normalt förekommer i en utvärderingsprocess. Donaldson och Lipsey (2006) beskriver utvärderingsteori som normativ till karaktären d.v.s. att den består av idéer och regler för hur utvärderingar *bör* göras för att anses vara bra t.ex. bidra till användning. Samtidigt förs det inom utvärderingsfältet en diskussion kring vilken betydelse utvärderingsteori har för praktiken. Det är viktigt att ha relationen mellan teori och empiri i åtanke eftersom hur utvärdering och användning i praktiken *är* kan skilja sig från normativa antaganden om hur utvärdering *bör* vara.

För att vidga vår kunskap om och förståelsen av utvärderingars användning och nytta vars huvudfokus hittills varit utvärderaren och dennes praktik, inklusive de studier som nämnts ovan, vill jag i denna uppsats kasta ytterligare ljus över beställarens roll i sammanhanget. Mer specifikt behandlar uppsatsen hur beställare, med utgångspunkt i relevant forskningslitteratur, såväl normativ som empirisk sådan från utvärdering och angränsade kunskapsfält, bör hantera utvärderingsprocessen för att främja användningen av utvärderingar. Särskilt intresserad är jag av beställarens roll när det

gäller utvärdering som görs i syfte att *förbättra* verksamheter. Jag vill utifrån detta också analysera vad det är i resonemangen som förklarar *varför* d.v.s. vilka mekanismer som är i spel för att främja att just vissa sätt leder till användning och förbättring. Utvärderingar syftar nu inte endast till förbättring, de görs även i kontrollerande,- och kunskapsutvecklande syfte. Vilket syfte som är dominerande har inte bara betydelse för utvärderingsprocessens utformning utan också för hur utvärderingen används (Dahler-Larsen, 2011 s.7: Karlsson Vestman, 2011 s.174). I den här uppsatsen har jag valt att avgränsa mig till förbättringssyftet, delvis för att utvärdering mer ses som ett instrument för utveckling och förbättring snarare än kontroll¹ (ibid, s.15: Nordsjö, 2015), och delvis för att när kontroll kommer in i bilden liknar utvärdering, enligt min mening, mer revision om man utgår från granskningsformernas facit (se t.ex. Johansson & Ivarsson, 2013).

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är som redan antytts att vidga och fördjupa kunskapen om och förståelsen av utvärderingars användning och nytta utifrån ett beställar-och förbättringsperspektiv. Detta görs genom att sammanställa och analysera befintlig forskningslitteratur, både normativ och empirisk, om hur utvärderingsprocessen kan eller bör utformas för att på bästa sätt skapa förutsättningar för användning och därmed för förbättring. Jag gör det vidare också genom att söka efter kunskap i andra närliggande kunskapsfält såsom implementering och lärande för att komplettera analysen. Ett mer praktiskt orienterat syfte är att denna kunskap och förståelse också kan vara till nytta för organisationer som beställer och arbetar med utvärderingsverksamhet. Frågorna nedan kommer användas som stöd för att uppnå uppsatsens syften.

- (1) Hur bör utvärderingsprocessen, enligt befintlig forskning och utifrån ett beställarperspektiv, se ut för att på bästa sätt ge förutsättningar för användning och förbättring av den verksamhet som är föremål för utvärdering?
- (2) Vilka mekanismer kan skönjas i litteraturens resonemang, d.v.s. hur kan man förklara *varför* dessa sätt antas leda till användning och förbättring?

¹ Jag är medveten om att utvärdering är en granskningsform och att det, förbättringssyftet till trots, kan verka hämmande för verksamhetsutveckling (för mer om konsekvenser av utvärdering – se t.ex. *Utvärderingsmonstret*, Lindgren, 2008).

1.3 Disposition

Uppsatsen är disponerad i två delavsnitt. Hittills har i avsnitt **Inledning och tillvägagångssätt** kapitel 1 uppsatsens: ämne, problem, syfte och frågeställningar presenterats. Avsnittet fortsätter härnäst med kapitel 2 där tidigare forskning och teoretiska koncept från tre kunskapsfält som uppsatsen utgår från lyfts, nämligen: utvärderingsanvändning, implementering och lärande. Därefter redogörs i kapitel 3 för hur jag gått till väga för att besvara uppsatsens frågeställningar. Här presenterar jag även utvärderingsprocessens led som analysmodell.

Avsnittet **Resultat och analys** utgår från analysmodellen för att sammanställa och analysera det empiriska materialet. Varje led i modellen hanteras i enskilda kapitel (4–8). Kapitel 4: Initiering, kapitel 5: Val av utvärderare, kapitel 6: Uppdragsbeskrivning, kapitel 7: Genomförande och kapitel 8: Kommunikering. För varje kapitel lyfts centrala aspekter för hur utvärderingsprocessen, utifrån ett beställar- och förbättringsperspektiv, bör utformas för att främja och förbättra utvärderings användning och nytta. Uppsatsen avslutas med att besvara uppsatsens frågeställningar genom att diskutera kring slutsatser och råd från varje led för hur användning och förbättring kan främjas. Detta presenteras för översiktlighetens skull visuellt i en utvecklad form av analysmodellen. Modellen syftar främst till att uppfylla det praktiska syftet för denna uppsats – att vara till nytta för organisationer som beställer och arbetar med utvärderingsverksamhet. Avslutningsvis diskuterar och problematiserar jag kring några av de centrala aspekter som lyfts i resultatavsnittet och vilken betydelse analysmodellen och kombinationen av kunskapsfälten haft för uppsatsens analyser, följt av några egna tankar som uppstått under arbetets gång där jag bland annat problematiserar förekomsten av en begreppslig mångfald inom utvärderingsfältet.

2 Utgångspunkt i tre kunskapsfält

Utvärdering och användning är mångfacetterade områden. Preskill och Torres (2000) menar att utvärderingsanvändning bör förenas med andra relevanta fält. Jag har därför valt att komplettera min analys om utvärderingsanvändning med implementering och lärande som ytterligare kunskapsfält. Dessa tre fält ligger enligt min mening nära varandra och kommer i den här uppsatsen användas tillsammans för att behandla uppsatsens frågeställningar. Nedan redogör jag kort för dessa fält, därefter förklarar jag vad som kännetecknar dem samt hur de kompletterar varandra och kan användas för att studera och analysera uppsatsens ämne.

2.1 Utvärderingsanvändning

Utvärderingsanvändning definieras på följande sätt ”the application of evaluation processes, products, or findings to produce an effect.” (Johnson, Greenesid, Toal, King, Lawrenz & Volkov, 2009 s.378). Att utvärderingen ska producera effekter visar tydligt dess praktiska betydelse för att åstadkomma nytta. I utvärderingslitteraturen diskuteras användning utifrån olika former, några av de vanligast förekommande är: *instrumentell*, *konceptuell* och *symbolisk* användning. Instrumentell syftar på direkt användning i det att utvärderingen avses att användas som underlag för att fatta beslut som också syns i observerbara handlingar och ändringar. Konceptuell syftar snarare på indirekt användning genom ändringar i attityder och uppfattningar. Symbolisk användning ser utvärdering som ett värde i sig som kan ge legitimitet för redan fattade beslut, men också något som görs rituellt utan någon vidare eftertanke (Alkin & King 2016, 2017).

Användning har länge studerats utifrån utvärderingsrapporter, vilket om vi utgår från definitionen dock bara är en del. I definitionen anges även processen ha betydelse. Att studera användning med enbart rapporten som källa anses vara för snävt då även den tid utvärderingen pågår, innan rapport finns att tillgå, kan leda till användning. Det är detta som i utvärderingslitteraturen benämns som *process use*. För att användning ska ske genom processen förutsätter det däremot att användarna – de som berörs av utvärderingen och ska tillämpa den, också görs delaktiga i utvärderingen (ibid). Vinsten med processen som källa för användning är att den antas enklare aktivera den konceptuella dimensionen d.v.s. ändringar i attityder. På så sätt blir det effektivare, än enbart genom utvärderingsrapport, att leda till förändringar på organisationsnivå vilket syns som ändringar i arbetssätt och rutiner (Neuman, Shahor, Shina, Sarid & Saar, 2013). Utgår vi från utvärderingens historiska betydelse har instrumentell användning ansetts som en naturlig följd av vetenskapligt genomförda utvärderingar (Campbell, 1988). Det som däremot kan konstateras är att det sedan omkring 1980-

talet finns en uppfattning om att detta inte sker direkt, utan snarare indirekt som en reaktion av att påverka individer och gruppens attityder vilket Henry och Mark (2003) beskriver som *pathways of influence*. Henry och Mark (2003, 2004) har studerat vilket inflytande på individuell, mellanmännisklig och organisatorisk nivå utvärderingar och utvärderingsprocessens generellt behöver ha för att leda till användning av utvärderingar som kan bidra till förbättring av det som utvärderas. Deras resultat visar att utvärderingsanvändning är ett resultat av ett antal reaktioner som följer på varandra där faktorer som reflektion, motivation och eftertanke på individuell nivå kan leda till attitydförändring som i sin tur påverkar den mellanmänniskliga nivån när individerna interagerar med varandra så att det sedan syns i observerbara förändringar på organisationsnivå.

Utvärderingsfältet har identifierat en mängd faktorer som påverkar användning av utvärderingar. Dessa delas bland annat in i mänskliga faktorer som utgår från personliga egenskaper hos både utvärderare och användare, exempelvis intresse och engagemang. Kontextuella faktorer utgår bland annat från huruvida det finns organisatoriska förutsättningar i form av pengar, resurser och kompetens, här ingår även den politiska dimensionen exempelvis kan ideologin påverka huruvida utvärderingar används. Vidare finns även utvärderingsfaktorer där relevans, kvalitet och trovärdighet lyfts som viktiga aspekter. Vilken kategori som anses väga tyngst är inte givet och uppfattningarna varierar mellan forskare på fältet (Thomas, 2010).

2.2 Implementering

Implementeringsforskning, som delvis är sprungen ur utvärdering och studerar genomförandet av beslut och policy har bidragit med ökad förståelse för relationen mellan avsikt och handling där man menar att det föreligger ett gap – att beteenden, arbetssätt och strukturer i offentliga verksamheter inte förändras som tänkt. Det tidigare antagandet att handling automatiskt följer på beslut har visat sig inte stämma. I litteraturen presenteras två dominerande logiker eller strategier för att förstå implementering: top-down och bottom-up. Den förra ser gapet mellan intention och praktik, också kallat för implementeringsgap, som ett problem och förklarar det bland annat som ett fall av vaga och otydliga målsättningar i fattade beslut, eller som konsekvens av bristande resurser och tid. Bottom-up logiken problematiserar snarare att beslut formuleras centralt för att sedan genomföras i en lokal kontext som redan präglas av principer och värderingar. Utifrån den senare logiken är implementeringsgap inte ett problem, det ses snarare som rimligt att centralt fattade beslut tolkas, översätts och anpassas enligt lokala förutsättningar och behov (Fernler, 2012).

Forskningsfältet har inte kunnat leverera entydiga svar för vad som främjar god implementering (Winter, 2006) vilket delvis beror på att offentliga verksamheter varierar i komplexitet. De förslag som finns kan analyseras utifrån logikerna ovan. Utifrån top-down perspektivet ses tydliga och klara mål, tydlig ansvarsfördelning samt tillräckligt med tid och resurser som lösningar. Dessa, framför allt de två förstnämnda, har dock kritiserats för att vara svåra att uppnå inom ramen för offentliga verksamheter. Bottom-up hänvisar istället till att de som ska genomföra beslutet behöver *förstå* det som ska implementeras, *vilja* tillämpa det och även ha tillräckliga resurser för att *kunna* implementera (Lundquist, 1987). För det senare krävs det enligt Fernler (2012) anpassning till den specifika kontexten. Vi kan se att bägge perspektiven betonar tillgång till resurser. Vidare finns ytterligare en faktor som logikerna kan sägas ha gemensamt nämligen att de bägge ser *förankring* som ett sätt att öka möjligheterna för god implementering. Det som kan skilja dem åt i det senare avseendet är dock vad som avses med förankringen och hur detta ska göras: genom att övertyga om redan fattat beslut (top-down), eller genom att involvera den lokala nivån i att ta fram beslutet (bottom-up) (Czarniawska, 2005).

2.3 Lärande

Inom lärande-fältet hittar vi resonemang om hur individer och organisationer kan förvärva och omvandla information till kunskap. Ofta förs tankarna till skol- och utbildningsområdet som främsta forum, men det är något som utvidgats till att även omfatta andra sammanhang såsom lärande i arbets- och vardagsliv. I och med att vi i denna uppsats fokuserar på hur beställare inom offentlig sektor kan främja användning av utvärderingar är det huvudsakligen lärandet i arbetslivet som är relevant. I litteraturen resoneras det i många fall fritt om lärande utan större hänsyn till de olika sammanhangen. En viktig skillnad som däremot kan konstateras för lärande beroende på sammanhang, och synnerhet utifrån ett åldersperspektiv är att vuxna i större utsträckning än barn har ett större intresse av att påverka det som lärs (Illiris, 2015 s.237ff). Möjligheten till reflektion lyfts som grundläggande aktivitet för att individer och organisationer överhuvudtaget ska kunna omvandla information till kunskap. Reflektion beskrivs som *eftertanke* (ibid, s.91) som ska leda till bättre förståelse och insikt som i sin tur leder till att individen handlar annorlunda (Vedung, 2016 s.76). På individnivå- och grupp-nivå innebär det ändringar i kognition, attityder och beteenden. För att det däremot ska leda till förändring i arbetssätt och processer på organisationsnivå (organisatoriskt lärande) räcker det enligt (Claesson, 2015) inte att individen reflekterar ensam, utan det krävs att organisationsmedlemmar diskuterar kring frågor tillsammans. Det går utifrån detta att tolka det som att Claesson ser individuella lärandet som förutsättning för organisatoriskt lärande. Även Burke (1998 s.106) verkar göra en sådan koppling då han skriver att kognition – ändringar i

individens attityder kommer före själva förändringen i organisationen. En individs lärande ses som en nödvändig förutsättning. Men, en individs lärande är enligt Ellström (1996, s.13), som empiriskt studerat förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete, inte ensamt tillräckligt för att generera organisatoriskt lärande. Det kan vara så att ändringar i rutiner och arbetssätt kan ske till följd av andra faktorer såsom resursbrist (ibid).

Illeris (1996) presenterar flera faktorer som kan vara relevanta när lärande diskuteras, ett centralt element som han lyfter s.k. driv-och samspelsfaktorer. Dessa syftar på faktorer som motivation, vilja samt att de som ska lära sig är delaktiga och medverkar aktivt i lärandeprocessen (ibid, s.16).

2.4 Varför flera kunskapsfält?

De tre kunskapsfält som kort introducerats ovan ligger nära varandra och relationen mellan dem kan enligt min mening beskrivas så här: utvärdering är en tillämpningsorienterad praktik vilket innebär att det som sker under och efter en utvärdering syftar till att bidra med information och ökad *kunskap* om ett visst fenomen, och att denna kunskap sedan bör *tillämpas* i praktiken (Lindgren, 2012 s.9). Kunskap kan utifrån lärandelitteraturen ses som utgångspunkt för hur den information som utvärdering antas medföra kan leda till förändrade attityder och handlingar som nödvändiga förutsättningar för att få till stånd ändring på organisationsnivå. Vidare kan relationen mellan utvärderingsanvändning och lärande även ses utifrån utvärderingens överordnade syfte – att bidra till lärande (Vedung, 2009), vilket är en central aspekt i utvärderingsansatsen *lärande genom följeforskning* som i större utsträckning kommit att anammas i svenskt utvärderingskontext (Nordsjö, 2015). Tillämpas kan förstås som att genomföra, vilket är synonymt med implementera. Implementering har också kommit att användas synonymt med ordet *användning* (Vedung, 2016 s.152). Ett viktig inslag från implementeringsforskningen är förklaringen av gapet mellan intention och handling vilket kan jämföras med gapet mellan utvärdering och användning.

Utvärderingsteori beskrevs ovan som normativ i det att den består av idéer och regler för hur utvärdering *bör* göras för att främja användning. I litteratur om utvärderingsanvändnings såväl som om implementering och lärande finns även inslag för hur detta kan och bör göras. Detta antyder att kännetecknade för samtliga dessa kunskapsfält är att de mer eller mindre har en ambition att lösa praktiska problem inom offentlig förvaltning och gör det genom att föreskriva handlingslinjer för hur dessa lösningar kan åstadkommas (Rothstein, 2010; Lundquist, 1994).

3 Tillvägagångssätt

Studien syftar som nämnts till att bidra med kunskap inom utvärderings- och användningsfältet. Uppsatsens frågeställningar och syften besvaras genom metoden textanalys av relevant litteratur inom tre närliggande kunskapsfält: utvärderingsanvändning, implementering och lärande. Detta kapitel avser att beskriva hur jag gått tillväga vad gäller: insamling, tolkning och analys av material.

3.1 Uppsatsens material

För att besvara uppsatsens frågeställningar och kunna dra slutsatser om hur beställare kan tänka genom alla led i utvärderingsprocessen har jag som nämnts utgått från resonemang hämtade från litteratur om utvärderingsanvändning, implementering och lärande. Med resonemang syftar jag på exempelvis idéer, värderingar, logiker och föreställningar. För att studera dessa aspekter har textanalys som metod används för att analysera centrala aspekter i litteraturen och på så sätt öka förståelsen för utvärderingsanvändning utifrån ett beställar- och förbättringsperspektiv. Texter uttrycker föreställningar och värderingar (Ahrne & Svensson 2015) och påverkar hur vi tänker och handlar vilket gör dem relevanta att studera för att söka skapa kunskap och förståelse om utvärderingsanvändning (Widén, 2019 s.193). Jag vill här framhålla att jag inte haft ambitionen att vara helt uttömmande, utan i insamlingen av material har syftet varit att fånga in dominerande logiker som varit och är inflytelserika vad gäller hur användning kan främjas och förbättras. Logiker som de flesta inom fältet är någorlunda överens om. Det jag har fått fram är således sådant som upprepat i materialet vilket gjort det möjligt urskilja tydliga mönster.

I den utvärderingslitteratur som jag använt ingår framförallt normativa idéer eller teorier om hur utvärderingspraktiken *bör* organiseras för att, i vårt fall, leda till användning och förbättring. Som nämntes i kapitel 1 beskrivs utvärderingsteori ofta som normativ vilket innebär att den anger hur utvärdering bör vara och vad utvärdering bör leda till (Donaldson & Lipsey, 2006) - något som kan skilja sig från hur det är i praktiken. Jag har emellertid också sökt efter och analyserat empiriska studier som är deskriptiva för att jämföra och ställa mot preskriptiva resonemang. I min sammanställning och analys av litteraturen har jag, så långt möjligt, försökt redovisa vilken typ av litteratur det handlar om, både vad gäller normativ eller empirisk men också vilket fält dessa är hämtade från.

I ett första steg för insamling av material för utvärderingsfältet vände jag mig till översiktsverk med de mest omtalade författarna inom fältet, dels Shaw, Greene och Mark (2006) *Sage handbook of evaluation* (2006) och dels Alkins (2004) *Evaluation roots* för att få en översikt över framträdande trender inom utvärderingslitteraturens användningsgren. På så vis har jag kunnat identifiera

nyckelord och begrepp som hjälp för den fortsatta sökprocessen, bl.a.: evaluation use, evaluation utilization², process use, involvement, participation, evaluation capacity building och empowerment evaluation. Dessa användes som sökord i Göteborgs Universitets bibliotekstjänst Supersök och även i Google Scholar. Jag har också utifrån dessa framträdande författares texter använt mig av kedjesökningsmetoden och utgått från referenslistor för att hitta ytterligare relevant litteratur. Detta förfarande kan innebära risk för att missa andra uppfattningar och ståndpunkter än de som man började med, men medför samtidigt en referensram som följer rådande argumentation inom fältet (Rienecker & Stray Jørgensen, 2014). Litteratur om implementering och lärande som analyserats i denna uppsats är av författare och verk som det flitigt refereras till och som kategoriseras som standardverk (dessa har även valts i samråd med min handledare).

Beställaren som ju är en del av utvärderingsprocessen och som i många fall också betraktas som avsedd användare nämns sällan explicit i utvärderingslitteraturen. Det är istället utvärderaren och dess praktik som tidigare nämnts som utgör huvudfokus. De resonemang som förs i utvärderingslitteraturen har enligt min mening bäring även för beställaren eftersom dessa resonemang behandlar frågan kring hur utvärdering ska utformas från början till slut. Det innebär att jag tolkat och analyserat litteraturen utifrån beställarens perspektiv, även när resonemangen huvudsakligen utgått från utvärderarens perspektiv.

3.2 Analysmodell för att tolka materialet

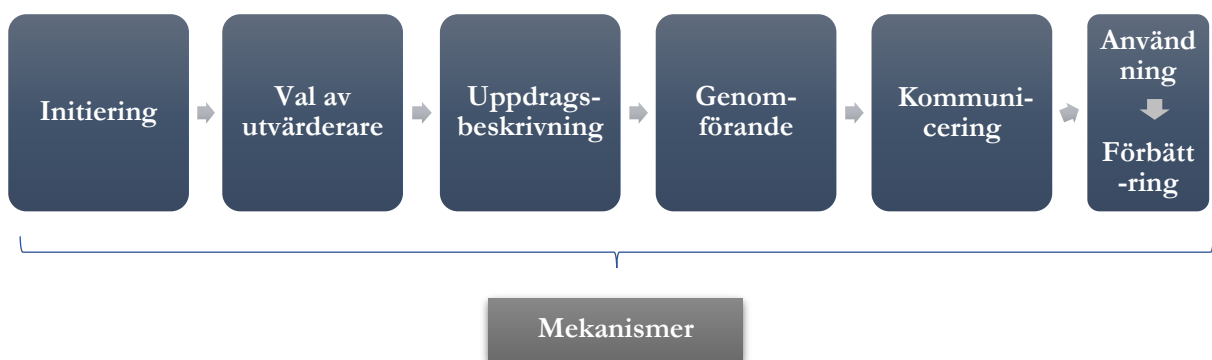
Imagine trying to translate the literature on use into a general 'program theory' of evaluation itself. The literature, especially as summarized in discussions of the different kinds of use, would give limited guidance about the underlying processes (or mechanisms or mediators) that should be included in the program theory of evaluation. A central purpose it to begin to fill this gap. (Henry & Marks, 2003 s.294).

Metodmässigt, för att sammanställa och analysera texterna har jag i denna uppsats inspirerats av Henry och Marks (2003, 2004) forskning om utvärderingsanvändning. I den artikel som citatet är hämtat från har Henry och Mark sammanställt litteratur om utvärderingars användning med hjälp av programteori som, utifrån dess byggstenar: förutsättningar, resurser, aktiviteter och effekter³, beskriver och förklarar hur utvärderingsprocesser-och resultat leder till användning som i sin tur leder till förbättring av offentliga verksamheter. Genom programteori som utvärderingsverktyg kan

² Termerna *use* och *utilization* används synonymt i utvärderingslitteraturen.

³ Effekter kan ses utifrån: kort, medel och lång sikt. I den här uppsatsen är det användning och förbättring som utgör effekter vilka kan ses utifrån samtliga perspektiv.

man illustrera samband mellan vad som görs i en verksamhet och vad detta i sin tur resulterar i, samt genom en analys av byggstenarna även förklara *varför* önskvärda resultat nås. I den här uppsatsen kommer jag utgå från utvärderingsprocessens led där jag för varje led använder programteorins logik och byggstenar som struktur för att sammanställa och analysera litteraturen. På detta sätt kommer jag kunna kartlägga vad det är i varje led som antas bidra till användning och förbättring och applicera detta på ett beställarperspektiv. Figur 1 nedan visar modellen för hur jag analyserat litteraturen. Det är en idealtypisk och förenklad bild av led som vanligtvis finns med i en utvärderingsprocess som bygger på Krogstrups (2017 s.173) och ESV:s (2005) beskrivning av en utvärderingsprocess.



Figur 1: Analysmodell – led i utvärderingsprocessen

I inledningen presenterade jag utvärderingsprocessen som bestående av 7 steg: initiering, beslut att utvärdera, uppdragsbeskrivning, val av utvärderare, genomförande samt hantering av både utkast och färdig rapport. Det är en uppdelning som delvis modifierats här. Stegen initiering och beslut om att utvärdera har slagits samman och bildar *Initiering* (box 1). Uppdragsbeskrivning och val av utvärderare har fått byta plats, vilket följer av att litteraturen, som till stor del utgår från utvärderaren, ser uppdragsbeskrivningsmomentet som något som utvärderaren är delaktig i. Detta diskuteras mer i kommande kapitel. *Kommunicering* (box 5) omfattar hantering av utkast, slutrapport, spridning och tillämpning. Det är viktigt att nämna att leden inte är isolerade från varandra, pilarna i figuren visar en logisk rationell följd där leden följer på varandra. Dessa steg är dock nära sammankopplade och ibland även överlappande. Analysmodellen ska ses som en vägledning för att analysera materialet samt för att besvara och diskutera kring uppsatsens frågeställningar.

Uppsatsens frågeställningar söker svara på hur litteraturen anser att utvärderingsprocessen bör utformas för att främja och förbättra utvärderingars användning och nytta, samt *varför* d.v.s. vilka mekanismer som ligger bakom litteraturens resonemang. Inom utvärderingssammanhang, i synnerhet då programteori används, finns det ett vedertaget begrepp som används för att studera varför

utvärderingsprocessen ska utformas på det sätt som litteraturen beskriver nämligen - *generativa mekanismer* (Vedung, 2009). Mekanismer är det som faktiskt föranleder förändring – det som förklarar varför målobjektet, i vårt fall användare av utvärderingen, ändrar beteende (Lindgren, 2012 s.64). Mekanismer kännetecknas emellertid av att vara kontextuellt bundna, implicita och dolda. Det senare innebär att de inte kan studeras med blotta ögat. Att skönja dem kräver därför tolkning och analys (Astbury & Leeuw, 2010; Blom & Morén 2003 s.44f).

Mekanismer förklarar således i vårt fall vad som krävs för att användning och förbättring ska nås. I utvärderingsmässiga termer, och med inspiration från Morén och Blom (2015) samt Gustafsson, Lander och Myrberg (2014) kommer termerna *om-så-därför* vilka utgår från programteorins logik och byggstenar, användas för att besvara uppsatsens frågeställningar. *Om* syftar på vilka resurser, förutsättningar och aktiviteter som krävs för att nå önskvärda effekter, där effekterna syftar på *så*. *Därför* är det som vägleder en i att analysera potentiella mekanismer (Gustafsson, Lander & Myrberg, 2014). Genom att identifiera mekanismer i varje led i utvärderingsprocessen men också mellan leden får vi ökad förståelse för de resonemang som förs och kan på så sätt förhoppningsvis uttala oss om vad som egentligen är viktigt att aktivera för att nå önskvärda effekter d.v.s. hur och varför måste utvärderingsprocessen vara beskaffad för att användning och förbättring ska vara möjligt. Mot denna bakgrund har följande arbetsfrågor väglett mig i att sammanställa och tolka den litteratur som utgör uppsatsens underlag för att besvara uppsatsens frågeställningar:

- *Om-så*: Vilka resurser, förutsättningar och aktiviteter krävs för att främja användning med förbättringssyftet i åtanke?
- *Därför*: Vilka mekanismer möjliggör användning i förbättringssyfte?

3.3 Några reflektioner kring tillvägagångssätt

I metodlitteratur påpekas vikten av att diskutera *reliabilitet* – huruvida det är möjligt att repetera denna studie vad gäller resultat och slutsatser, samt *validitet* – huruvida dessa är trovärdiga och mäter det som avses. Dessa begrepp har enligt Thornberg och Fejes (2019) sitt ursprung i kvantitativa forskningstraditioner, vilket kan diskuteras huruvida just de fyller en funktion i kvalitativt orienterade studier som denna uppsats kategoriseras som. Jag ska inte fördjupa mig i den här diskussionen ytterligare utan nöjer mig med att konstatera att jag, genom att så noggrant som möjligt redogjort för hur jag gått tillväga i urval och analys, hoppas kunna leverera transparens och trovärdighet. Jag överlämnar därmed till läsaren att bedöma huruvida uppsatsens resultat och slutsatser är trovärdiga i det att uppsatsen undersöker och besvarar de frågor som ställts.

RESULTAT OCH ANALYS

I denna del av uppsatsen har jag med utgångspunkt i litteratur om utvärderingsanvändning, implementering och lärande sökt fylla leden i utvärderingsprocessen med innehåll för att besvara uppsatsens frågeställningar. Detta har jag gjort genom att för varje led söka svar på ovannämnda arbetsfrågor. Resultat- och analys avsnittet är uppdelat i ett kapitel för varje led som följer utvärderingsprocessens ordning enligt analysmodellen (se figur 1 ovan). Resultaten och resonemangen presenteras i underrubriker som representerar centrala teman som växt fram genom min analys av litteraturen. Jag har valt att kursivera de mekanismer jag kunnat skönja ur litteraturen, för att dessa ska bli tydliga kommer de även framhävas mer explicit i avslutningen av varje ledkapitel. I samband med detta formulerar jag även några frågor för varje led som man kan förhålla sig till som beställare.

4 Initiering

Det här kapitlet inleder med en diskussion kring vikten av att utvärderingar beställs efter faktiska behov eftersom det anses leda till att utvärderingen blir relevant. Strategier för att göra detta är genom att involvera intressenter, d.v.s. de som berörs av utvärderingen, i att fokusera och bestämma vad som ska utvärderas och varför. Detta beskrivs som en viktig aktivitet för att intressenterna ska dela bild och förståelse för utvärderingen vilket anses medföra relevans som utgör en viktig aspekt för användning av utvärderingar.

4.1 Vikten av att klargöra behov för utvärderingen

Första ledet initiering handlar om att kartlägga *vad* som ska utvärderas och *varför*. Enligt Hernon, Dugan och Nitecki (2011) börjar en bra utvärdering med ett problem eller behov ”articulation of a problem in terms of information needed to adress it becomes the basis for conceiving an evaluation” (s.212f). Detta är en ståndpunkt som flera inom utvärderingsfältet ställer sig bakom, däribland Vedung (2009) som menar att det bestämmer utvärderingens fokus och det är även det som leder till att besvara den, för utvärderingen, grundläggande frågan *varför* utvärderingen görs (ibid s.160). Det är till stor del denna varför-fråga som i utvärderingssammanhang ger vägledning för hur utvärderingen avses att användas (Karlsson Vestman, 2011). I utvärderingslitteraturen riktas dock kritik mot att utvärderingar sällan utgår från faktiska informationsbehov vilket hämmar användningen då utvärderingen riskerar sakna relevans och kvalitet - två viktiga faktorer för att främja

användning (Hanberger, 2011). Den här problematiken verkar ha flera möjliga svar. Peterson och Olsson (2013) som empiriskt studerat utvärderingsanvändning i svensk kontext inom socialt arbete förklarar bristfällig användning som en konsekvens av att utvärderingar beställs slentrianmässigt, eller rituellt som det heter i utvärderingsmässiga termer. Det kan utifrån detta perspektiv tolkas som att det i praktiken inte finns några behov att styra utvärderingen med, utan utvärderingen betraktas snarare som målet i sig – att det är något som *ska* göras (Hernon, Dugan & Nitecki, 2011 s.212f). Detta resultat kan jämföras med Statskontorets (2011) rapport där de studerat hur regeringen beställt utvärderingar. Även de menar att det saknas tydlighet i vad som ska utvärderas och varför och beskriver det som att beställningarna karaktäriseras av att vara för *allmänt hållna* och efterfrågar tydligare beställningar.

En annan förklaring som leder till förskjutning från de faktiska informationsbehoven är att beställaren själv inte alltid är insatt i den verksamhet som utvärderingen beställs för och har därmed inte tillräcklig kompetens att ställa *rätt* frågor, vilket är ytterligare en aspekt som kan riskera att leda till att de frågor som formuleras för utvärderingen blir för generella (Peterson & Olsson, 2013). I nästa avsnitt ges det utifrån litteraturen förslag på hur detta kan hanteras. Att tidigt ha en klar bild över informationsbehov och syfte verkar dock inte vara en helt enkel uppgift. Forss (2007) menar att det snarare är sådant som växer fram, och justeras, allt eftersom i utvärderingsprocessen. Vidare är det värt att nämna att det sällan endast är *ett* behov eller problem som är aktuellt. Det anses dock viktigt att beställaren, tillsammans med andra berörda parter, prioriterar mellan dessa och inte försöker vara för heltäckande då risken finns att man får bredd på bekostnad av djup (EBA, 2015 s.58ff).

4.2 Hur fokusera problemområdet – involvera intressenter

Enligt Patton (2013, 1997) och många andra inom utvärderingsfältet behöver arbetet med att kartlägga och klargöra behov göras tillsammans med berörda parter (intressenter) - vilka är de som på något sätt påverkas av eller påverkar utvärderingen och dess resultat. Intressenter kan vara allt från finansiärer, anställda, administratörer eller skattebetalare. Pattons ramverk *utilization-focused evaluation* (UFE) utgår från deltagande i processen som främsta källa till användning. Det är ett ramverk som beskrivs som en samarbetande praktik och utgår från ett användnings- och användarperspektiv med premissen *intended use by intended users*. Perspektivet ska beaktas från första början, inte i slutet som det vanligtvis görs, eftersom det handlar om att tidigt i utvärderingsprocessen planera och underlätta för användning (ibid). Detta är ett resonemang som även förs i Ekonomistyrningsverkets (2005) manual för vad offentliga organisationer kan tänka på när de beställer utvärderingar. En

aspekt som jag fastnade för i min sammanställning och analys av litteraturen främst för initieringsledet var att denna planerande aktivitet för användningen på något sätt förutsätter bedömning av objektets utvärderingsbarhet d.v.s. huruvida de mål och frågor som ställs för verksamheten kan omvandlas till utvärderingsbara, och därmed även mätbara, sådana. Walker och Wiseman (2011) går ett steg längre, eller snarare tidigare om man så vill, när de skriver att användningen av utvärderingar ökar om offentlig policy styrs av utvärdering. Det innebär att utvärderingsbarhet ska vara en parameter redan i utformandet av offentliga insatser och verksamheter för att enklare bedöma dessa. Även Statskontoret (2011) framför detta som en lösning på problemet med att utvärderingar inte används.

Återgår vi till resonemang om att involvera intressenter följer det av argumentet att det i en utvärderingsprocess finns flera frågor och beslut som ska fattas exempelvis: vad som ska utvärderas, syfte, utvärderingsfrågor-och kriterier och metodval. Patton (1997) ställer människorna i en organisation i centrum – det är de som ska använda utvärderingen, och anser därför att de bör vara delaktiga i att fatta dessa beslut så att utvärderingen utformas enligt: ”Their information needs, that is their intended uses” (ibid s.42).

... involving intended users early is critical to evaluation use so that 'the intended users of the evaluation results have agreed on how they will use the information' before the evaluation is conducted. ... 'a growing body of research provide support for the proposition that 'increased participation by stakeholders will heighten the probability that research data will have the intended impact.' (Patton, 1997 s.48).

Vilka intressenter som ska involveras framgår inte, mer än att det är de *främsta* användarna. Samtidigt betonar Patton och andra som förespråkar samarbetande ansatser (t.ex. Cousins, Preskill, King⁴) att det inte finns ett givet svar, utan varje situation ska avgöra. Då är det, som även ESV lyfter, bra att förhålla sig till frågorna: Vem behöver utvärderingen och vem bryr sig? (Patton, 1997 s.51: ESV, 2005). Varför anses involvering av intressenter främja användning? Citatet ”It was in fact that the guy who was asking the question was the guy who was going to make use of the answer” (Patton, 1997 s.46) syftar till att ge svar på denna fråga. Exemplet som gav upphov till citatet gällde en utvärdering som initierades och beställdes av en programadministratör som var väldigt positivt inställd till det projekt som skulle utvärderas. De utvärderingsresultat som levererades visade dock inte positiva resultat men användes ändå i det att beslut om att avsluta programmet

⁴ Refereras i Alkin (2004) *Evaluation roots*.

fattades. Diskrepans mellan användares inställning och faktiskt resultat ses som en faktor som kan minska sannolikheten för användning (Ivarsson & Salas, 2013; Vedung, 2016 s.50f). Anledningen till att utvärderingen användes i det här fallet beskrivs vara att programadministratören själv initierade och aktivt deltog i utvärderingsprocessen genom att bland annat: bestämma vad som skulle utvärderas, formulera frågor och även vara *nära* utvärderingen genom hela processen. Det medförde att han kunde säkerställa att utvärderingen svarade på de frågor de var intresserade av. På så sätt blev utvärderingen relevant (Patton, 1997). Det finns vidare även en ansvars-mekanism som spelar en viktig roll, detta då delaktighet i initiering antas medföra en känsla av ägande vilket i sin tur leder till att deltagarna känner ansvar för att använda utvärderingen:

Moreover, people who participate in creating something tend to feel more ownership of what they have created, make more use of it, and take better care of it. (Patton, 1997 s.98).

Vidare framfördes också att de troligtvis inte hade använt utvärderingen i samma utsträckning om någon annan hade initierat utan att rådgöra eller inkludera dem först (ibid). Detta kan jämföras med Statskontoret (2002 s.58) resonemang som menar att det följer en *mental beredskap* hos den (organisation) som är med och initierar en utvärdering och att det i sin tur underlättar användning. Citatet nedan illustrerar detta resonemang:

My choosing and being able to live a life that allows me to make choices, is more valuable than one where choices are made for me, even if those choices are the ones which I would have made anyway. (Comim, Fennell & Anand, 2019 s.54).

Utifrån dessa citat har det alltså betydelse för användningen vilka som initierat och ställt frågorna. Intressenternas medverkan i formuleringsfasen, men också i utvärderingsprocessen i sin helhet, medför enligt resonemangen ökad relevans i utvärderingen och därmed även ökad användbarhet (Karlsson Vestman, 2011). *Relevans* beskrivs tillsammans med kvalitet och trovärdighet som huvudsakliga faktorer som främjar användning (Hanberger, 2011). För framgångsrik utvärdering bör intressenter enligt relevansargumentet involveras i varje led i utvärderingsprocessen därför att det antas underlätta kommunikation mellan intressenter (användare) och utvärderare vilket i sin avser att säkerställa att samtliga involverade parter delar förståelse för det som utvärderas (Patton, 1997 s.49). Utifrån detta resonemang finns det således ett antagande om att utvärderingen blir relevant om samtliga inblandade parter, i huvudsak användare och utvärderare, är överens om vad som ska utvärderas och varför.

Vanlandingham (2011) har i sin studie undersökt vilken effekt involvering av intressenter har på beslutsfattning. Studien visade på mer handlingsbara produkter som inverkar på beslutsprocessen när intressenter involverades, detta då det blev enklare att möta intressenternas informationsbehov. Involvering av intressenter, menar Vanlandingham, öppnar även upp för utvärderingen att påverka deltagarnas attityder, och det förbereder dem också för utvärderingen och dess resultat. Detta resonemang kan förstås som en länk i den inflytelseprocess som leder till direkt användning vilket Henry och Mark (2003, 2004) diskuterar (se avsnitt 2.1). Peck och Gorzalski (2009) som också studerat utvärderingsanvändning menar att instrumentell användning sällan förekommer, men däremot att det blir enklare att uppnå instrumentell användning när intressenter involveras. Vanlandingham (2011) påpekar dock att förändringarna är mindre omfattande vid dessa fall, men att de sker mer frekvent än om intressenter inte involveras. Detta kan jämföras med Rossis (2004) syn på utvärdering som ett medel för inkrementell förändring ”Evaluation is a servant to incremental social change” (Rossi, 2004 s.129). Det finns dock utrymme för att diskutera validiteten i både Vanlandingham och Peck och Gorzalskis studier då dessa inte helt kunnat isolera delaktigheten från andra faktorer så som exempelvis politisk styrning, resurser och kapacitet för att genomföra förändringar.

Ett sätt att närma sig delad och gemensam förståelse över utvärderingens fokus, för att nå relevans, beskrivs vara genom att involvera intressenter i att vara med och diskutera och reflektera kring det som ska utvärderas vad gäller exempelvis att beskriva problemet och även se relationen mellan: resurser, aktiviteter och effekter. Denna strategi har likheter med programteori som utvärderingsverktyg (se kapitel 3). Programteori är ett verktyg som har flera syften: att vägleda utvärderingen så att det blir tydligare vad som ska utvärderas, för att enklare att få med alla på tåget och skapa delad förståelse för vilken information som eftersöks och varför. Denna procedur syftar inte bara till att fokusera utvärderingen genom att skapa relevans och engagera intressenter. Det anses också vara ett sätt att få intressenternas *acceptans* för utvärderingen i sin helhet. Acceptansen kan erhållas genom att utvärderingen har förankrats hos intressenterna (Karlsson Vestman, 2011 s. 107: ESV, 2016: Andersson, u.å.). Att förankra handlar i breda termer om att skapa enighet kring mål och till varför utvärdering och förändring behövs (Socialstyrelsen, 2012 s. 7f).

Implementeringslitteraturen tar fasta på just förankringsaspekten för att förklara hur förändringsarbete kan genomföras effektivt. Att förankra kan förstås utifrån olika sätt, utgångspunkten är däremot att få med alla på tåget då det antas underlätta tillämpning av beslut. Ett sätt är att förstå som enkelriktad i det att användarna informeras om ett redan fattat beslut (i vårt fall skulle det innebära

att beslut om att utvärdera och varför redan fattats) av exempelvis ledningen som informerar övriga i organisationen i syfte att övertyga och få dem att förstå beslutet. Det andra sättet är mer inkluderande i det att användarna görs delaktiga innan beslut fattats, de får således vara med och påverka det slutliga beslutet (Saati, 2015). Det senare kan som nämnt i avsnitt 2.2 ses som ett bottom-up perspektiv (Peters, 2015). Det är även detta perspektiv som i implementeringslitteraturen förknippas med *god* förändringsarbete eller snarare med att implementeringen inte ska misslyckas. Perspektivet bygger på antagandet att utvärderingen, både som process och resultat, genom detta utformas och anpassas efter den lokala praktikens behov och förutsättningar (Czarniawska, 2005: Fernler, 2012).

Om vi utgår från de argument och strategier som varit centrala i initieringsledet, d.v.s. deltagande och involvering av intressenter för att bland annat skapa relevans, engagemang och intresse, kan vi se att dessa har nära koppling till implementeringens bottom-up strategi. Vidare kan vi även se att aspekterna engagemang och intresse kan jämföras med faktorerna *vilja* och *förstå*⁵ som i implementeringslitteraturen används för att förklara varför implementering lyckas (Lindgren, 2012: Lundquist, 1987: Vedung 2016). Dessa egenskaper beskrivs vidare i Pattons ramverk tillhör den personliga faktorn vilket var en aspekt som uppenbarade sig för honom när han själv undersökte faktorer som påverkade användningen av utvärderingar (Patton, 2013: 1997 s.44).

4.3 Generativa mekanismer i initieringsledet

Deltagande och förankring är aktiviteter som antas leda till ökad användning därför att det leder till att användarna genom att involveras i att fokusera utvärderingen på så sätt kommer uppleva att den är *relevant* då sannolikheten för att den svarar mot deras behov ökar. Relevans är därmed en central mekanism. Involvering av intressenter antas också öka användningen av utvärderingar därför att det medför att utvärderingen, vad gäller frågor och syfte, formuleras efter intressenternas egna termer vilket medför ökad *acceptans*, *ägande* och *ansvar* för att använda utvärderingen i praktiken. Acceptans och intresse är, som ovan nämnt, mekanismer som kan ställas i relation till *vilja* och *förståelse* som används för att förklara varför tillämpning sker. Det som kan konstateras är att det inte nödvändigtvis är deltagande och förankring som krävs, utan sådana aktiviteter som på något sätt aktiverar mekanismerna ovan. Det innebär att om det finns andra aktiviteter som ger upphov till dessa mekanismer kan förändring ändå ske (Astbury & Leeuw, 2010). Vägledande frågor som

⁵ Den tredje punkten *kunna* handla om resursmässiga förutsättningar för att använda utvärderingar i praktiken vilket går igenom mer i avsnitt *Genomförande*.

kan ställas för detta led är: Vem/vilka bryr sig om och behöver utvärderingen? Vilka ska vara med i initiering av utvärdering? Finns det faktiska behov för utvärderingen – vilka?

5 Val av utvärderare

I följande kapitel kommer jag gå igenom några aspekter som beställaren bör förhålla sig till när beslut om vem som ska utvärdera fattas då det anses ha betydelse för utvärderingens utformning och användning. Bland annat diskuteras utifrån förbättringssyftet om utvärderaren ska vara extern eller intern samt vilken kunskap, kompetens och egenskaper hos utvärderaren som beställaren lägger mest vikt vid.

5.1 Extern (distanserad) eller intern (nära) utvärderare

Att välja utvärderare är en fråga som i litteraturen mestadels kretsar kring huruvida utvärderaren bör vara intern eller extern. Det är ett beslut som i idealfallet bör utgå från syftesformulering samt på hur och av vem utvärderingen avses att användas (Forss et.al 1997 s. 15ff). Det brukar beskrivas som att det finns tre generella syften med utvärdering: kontroll, kunskapsutveckling och förbättring. Dessa syften förknippas i teorin med olika värden för utvärderingen och utvärderaren. Kontrollsyftet, som innebär att utvärderingen avses att användas som underlag för ansvarsutkrävande, förknippas med ledord som exempelvis: oberoende, objektivitet, tillförlitlighet och kunskaper om utvärderingsmetoder. Dessa värden är i sin tur förknippade med en extern och distanserad utvärderare. Kunskapsutvecklingssyftet har likheter med kontrollsyftet vad gäller de olika värdena, men syftar inte till att få fram underlag för kontroll utan snarare att bidra till teoriutveckling. Det som förenar dessa är deras strävan att efterlikna forskningsideal exempelvis oberoende, objektivitet och trovärdighet. Om syftet istället är förbättring avses utvärderingen användas som underlag för att förbättra och utveckla verksamheten som utvärderas. Ledord som hänförs till förbättringssyftet är bland annat relevans, närhet och sakkunskap vilka i teorin är egenskaper för användning som följer av att utvärderaren är intern (Rossi, Lipsey & Freeman, 2004 s.44ff). Denna uppdelning är dock teoretisk och i praktiken eftersträvas ofta flera värden.

Utvärderingslitteraturen fokuserar mycket av diskussionen kring val av utvärderare utifrån trovärdighets-aspekten. Det är något som vanligtvis förknippas med vetenskapliga krav och metoder. Vanlandingham (2011) studie visade tvärtom att intressenter uppfattade utvärderingen som mindre trovärdig trots att utvärderingen påstod sig ha följt dessa krav. Statskontoret (2002) menar att det inte bara är genom distans och opartiskhet som denna trovärdighet kan erhållas. Citatet

”tillförlitligheten kan påverkas negativt om verklighetsbeskrivningen inte uppfattas som riktig” (ibid s. 66) tyder snarare på att det krävs en viss närhet och förståelse för den verksamhet som ska utvärderas (Gaumer Ericksson & Noonan, 2018). Argumentet för intern utvärderare utgår just från att hon eller han har kunskap och kompetens om verksamhetens: mål, processer och organisationskultur och har därmed på grund av detta större möjlighet att bidra till förbättring än externa utvärderare (Dahler-Larsen, 2000 s.74ff). För beställaren som arbetar i förbättringssyfte, vilket vi utgår från i den här uppsatsen, kan detta därmed ses som en riktlinje.

Kunskap om och förståelse för verksamheten verkar vara viktigt aspekt för att utvärderingen ska anses relevant och användbar. Det beskrivs gälla oavsett om syftet är kontroll, kunskapsutveckling eller förbättring. Det innebär inte att beställaren ska utesluta valet av extern utvärderare, det är snarare så att det i vissa fall inte heller finns något alternativ än att kontraktera extern utvärderare. Det viktiga är att utvärderaren sätter sig in i verksamheten som ska utvärderas, vilket antas förutsätta att denna arbetar *nära* intressenterna. Denna närhet är aspekt som Pattons (1997, 2013) ramverk *utilization-focused evaluation* har som utgångspunkt. Förutsättning för bra utvärdering som kommer till användning handlar enligt Patton i grunden om relationen mellan användare, beställare (som i många fall är användare) och utvärderare. Relationen ska dock vara sådan att den möjliggör *kontinuerlig* informationsutbyte där utvärderaren får möjlighet att förstå användarnas informationsbehov eftersom det är just dessa som ska driva och forma utvärderingsprocessen (ibid, s.56ff). Att närheten ses som en strategi som möjliggör relevans kan jämföras med Vanlandingham (2011) studie som presenterades ovan, som visade att utvärderingen blir mer handlingsbar (som produkt) när det finns nära kontakt till utvärderaren. Den här närheten antas uppnås genom effektiv kommunikation och dialog där det är viktigt att synpunkter får uttryckas ömsesidigt. Jämför vi detta med resonemang från implementeringslitteraturen tyder det på ett bottom-up perspektiv, där det inte räcker att utvärderaren ensidigt informerar intressenterna, utan även tar in deras tankar.

5.2 Val av utvärderare utifrån förbättringssyftet

Preskill och Torres (2000) för en diskussion kring val av utvärderare utifrån en lärandedimension där de fokuserat på hur utvärderingar kan användas för att skapa lärande i organisationer. Som nämnt i inledningsskapitlet finns det olika dimensioner i begreppet *lärande*. För individen syftar lärande på ändring i attityder, kompetens och eventuellt handlingar, och för organisationer syftar det på ändringar i strukturer och rutiner. Författarnas ståndpunkt är, liksom resonemangen ovan, att situationell och kontextuell förståelse är grundläggande och förespråkar därför intern utvärderare av just den anledningen. Detta bygger på argumentet att användningen av kunskap ökar om den

som utvärderar befinner sig nära eller inom liknade område och sektor som användarna (Kullberg, 2003). Preskill och Torres (2000) menar att lärande inte sker en gång för alla, det är snarare en ständigt pågående process och att erfarenheter och lärdomar från tidigare utvärderingar bidrar till att bygga lärandet. Utifrån detta resonemang antar de att kunskapen som en extern utvärderare bidrar till att producera riskerar att försvinna när denna också gör det. Om den externa utvärderaren däremot är kontrakterad på ramavtal torde risken för detta minska (ibid s.29f).

Preskill och Torres (2000) vill dock egentligen inte att diskussionen ska handla om utvärderaren som intern eller extern, utan snarare den roll utvärderaren intar: kontrollant eller förändringsagent. Utifrån ett lärande-perspektiv, som en del menar är grundläggande för användning, bör utvärderaren fungera som en pedagog (Preskill & Torres, 2000). Vi ser bland annat spår av denna logik i den utvärderingsansats som fått allt större utrymme inom svensk utvärderingskontext nämligen *lärande genom följeforskning*⁶ vilket är en ansats som huvudsakligen utgår från förbättringssyftet (Nordsjö, 2015 s.147). Om utvärderingen avses att användas som stöd för förbättring och verksamhetsutveckling kan det vara kontraproduktivt om utvärderaren uppfattas som kontrollant (Widell, 1999 s.19). Rollen som intern utvärderare liknas vid är en förändringsagent vilket i enlighet med syftet om förbättring och utveckling anses vara att föredra. Däremot finns risken för hemmablindhet – att utvärderaren inte kan ställa sig utanför den kontext han eller hon själv är en del av. Å andra sidan finns det ingen garanti för att en extern utvärderare skulle vara mer kritisk eller ha enklare att upptäcka brister. Vidare finns för det senare problemet att denne verkar i en marknad och finansieras av beställaren och att detta föder ett beroendeförhållande där utvärderaren kanske inte ”vågar bita den hand som föder en” (ESV, 2005: Jerkedal, 2010 s.54).

Synen på utvärderarens och utvärderingens roll och funktion har ändrats på senare tid. Förr hette det att utvärderaren inte skulle leda förändringsarbete, utan ska snarare göra detta indirekt genom att bidra med information som leder till förändring (Rossi, 2004 s.129). Detta skiljer sig från Pattons UFE⁷ ramverk där utvärderaren anses ha en ganska aktiv roll i att hjälpa till med förändringsarbetet. Diskussionen kring utvärderingens och utvärderarens funktion bottenar i relationen mellan utvärdering och utveckling (verksamhetsutveckling). Scriven (1995), som en förespråkare för traditionell utvärderingspraktik, menar att det är viktig att gränsen mellan utvärdering och verksamhetsutveckling inte korsas, detta följer av hans definition av utvärdering som en bedömande aktivitet.

⁶ Mer om lärande genom följeforskning i kapitel 7 *Genomförandeledet*.

⁷ Utilization-Focused Evaluation

De resonemang som förs ovan om extern eller intern utvärderaren antyder att det finns ett val. Det är dock inte alla organisationer som har, eller kan av resursmässiga skäl ha, tillgång till interna utvärderare vilket innebär att de måste välja externa utvärderare. Detta kan göras på olika sätt. För offentliga verksamheter finns det riktlinjer för upphandling. De juridiska termerna diskuteras inte närmare i den här uppsatsen (även om kunskap om dessa är viktiga vid upphandling av utvärderare). Vad vi istället ska fokusera på är hur upphandlingen kan utformas för att främja användning. Enligt litteraturen framstår konkurrensättning som en viktig mekanism för kvalitetsmässiga utvärderingar. Forss et.al (1997 s. 23) menar att det är troligare att utvärderingens kvalitet ökar om den läggs på anbud och får utsättas för *konkurrens*. Gapet i kunskap och kompetens kring utvärdering både vad gäller teori och metoder mellan beställare och utvärderare, där den förre fler gånger är i underläge, anses däremot vara ett problem som försvårar upphandlingsförfarandet (Forss, 2007: ESV, 2005).

5.3 Generativa mekanismer för val av utvärderare

Utifrån resonemangen ovan kan vi konstatera att syftet med utvärderingen är vägledande för vem som ska utvärdera. Med utgångspunkt i befintlig forskning är kontentan i kapitlet med hänsyn till förbättringssyftet viktigt med en utvärderare som förstår verksamheten och de behov och intressen som finns inom verksamheten. Detta antas öka utvärderingens *relevans* och därmed dess användbarhet. Detta verkar vara aspekter som ligger närmast till hands för en intern utvärderare därför att denne befinner sig *nära* verksamheten och det som ska utvärderas, och vidare att denna närhet inte avbryts utan är *kontinuerlig*. Däremot kan en strategi för att aktivera mekanismerna för externa utvärderare vara att involvera berörda parter för att enklare för en förståelse för de behov, intressen och förutsättningar som finns på verksamheten. Om extern utvärderare upphandlas anses *konkurrens* vara en viktig förutsättning för att öka kvaliteten. Kunskap om upphandling och utvärdering bedöms som viktiga förutsättningar för att detta ska fungera effektivt och ändamålsenligt. Vägledande frågor som kan ställas för ledet i val av utvärderare utifrån förbättringssyfte är: Vilken kompetens hos utvärderaren eftersöks? Hur kan vi få nära kontakt till utvärderaren? Finns kompetens för upphandling av extern utvärderare?

6 Uppdragsbeskrivning

Kapitel 6 *Uppdragsbeskrivning* behandlar vilken betydelse uppdragsbeskrivningar har för det fortsatta utvärderingsarbetet. Liksom för initieringsledet lyfts även här relevans och delad förståelse för det som ska utvärderas som viktigt. I det här kapitlet diskuteras huvudsakligen kring tydlighet och huruvida det är möjligt, och önskvärt, att beställaren formulerar tydliga formella kontrakt.

6.1 Formulera tydlig syfte för utvärderingen

Efter att problembilden fokuserats och informationsbehov(en) identifieras i initieringsledet kan processen med uppdragsbeskrivning börja. Det som lyfts i uppdragsbeskrivningsledet har i mångt och mycket likheter med initieringsledet vilket visar att leden i analysmodellen har en iterativ funktion där aktiviteter repeteras flera gånger i syfte att uppnå önskvärt resultat – i vårt fall användbara utvärderingar som kan användas som underlag för att förbättra verksamheten. I den här uppsatsen ska initieringsledet förstås som förarbete till uppdragsbeskrivningsledet. I uppdragsbeskrivningen anges mer formellt vad utvärderingen ska fokusera på (vad som ska utvärderas), syftet med utvärderingen, utvärderingsfrågor och kriterier, och i vissa fall även beslut om metod och design för genomförandet. Uppdragsbeskrivningen beskrivs av flera som en viktig fas i utvärderingsprocessen eftersom det är genom den som beställaren styr utvärderingen (ESV, 2005). Det är således beställaren som har det huvudsakliga ansvaret för uppdragsbeskrivningen (Statskontoret, 2002 s.64). Ett centralt moment för detta led är syftesformuleringen. Detta är ett moment som så långt möjligt, redan i initieringsledet, bör vara klart för beställaren innan utvärderare väljs, just eftersom syftet används som riktmärke i val av utvärderare (se avsnitt 5.1). Som nämndes tidigare finns det en uppfattning om att beställaren anger för retoriska och vagt formulerade syften, därför kan beställaren vända sig till utvärderare eller annan expertise för att få hjälp med att konkretisera uppdraget (Rossi, Lipsey & Freeman, 2004 s.34). Detta är i sig en aktivitet som kan leda till att parterna får möjlighet att dela förståelse för utvärderingens inriktning.

I utvärderingslitteraturen lyfts som tidigare nämnt tre vanligt förekommande syften med utvärderingen: kontroll och ansvarsutkrävande, förbättring samt kunskapsutveckling (Vedung, 2009). Dessa tre syftesformuleringar används i praktiken ofta som färdiga mallar vilket innebär att beställare vänder sig till standardiserade formuleringar som inte utgår från det aktuella informationsbehovet. Problemet med dessa standardiserade syftesformuleringar är att de tenderar att förlora praktisk nytta (Forss et.al 1997 s.20f).

6.2 Formella kontrakt

Forss (2007) diskuterar kring uppdragsbeskrivningars betydelse för utvärderingsprocessen. Vaga och otydliga uppdragsbeskrivningar hänvisas ofta som orsak till bristande användning av utvärderingar. Att formulera bra och tydliga uppdragsbeskrivningar kan däremot vara svårt (Forss, 2007: ESV, 2005). Det kan bland annat bero på att offentlig förvaltning och de verksamheter som innefattas i den inte alltid är möjliga att utvärdera och att det därmed inte kan formuleras tydliga uppdrag för att utvärdera dessa (Guy Peters, 2015 s.95). Vidare ser Forss (2007) erfarenhet av att genomföra utvärderingar som en förutsättning för att kunna göra bra beställningar, men också för att bättre veta hur utvärderingar kan mottas och hanteras.

Forss (2007 s. 113ff) menar å andra sidan att problemet med uppdragsbeskrivningar inte är att de är otydliga, utan att de snarare är för preciserade och detaljerade vilket begränsar utvärderingens användningspotential. Tydlighet ställs mot utvärderarens frihet och handlingsutrymme, och en avvägning behöver göras. Utvärderaren och utvärderingen kan hämmas om den är för begränsad av uppdragsbeskrivningen, det torde framför allt vara ett problem när beställaren inte har kompetens, varken sak- eller utvärderingskompetens, som krävs för att formulera frågor som fångar in relevant information. Det bör därför enligt Forss finnas flexibilitet i uppdragsbeskrivningarna. Frågor i uppdragsbeskrivningen är något som växer fram allt eftersom i processen, ramarna behöver därför inte vara satta från början (ibid). Istället för att lägga tid och resurser på uppdragsbeskrivning bör beställare och utvärderare kommunicera med varandra löpande under utvärderingsprocessen (ibid, s.114). Detta trots att Forss problematiserar tids-och resursfördelningen mellan utvärderingsprocessens led och menar att mycket resurser läggs på utvärderingens genomförande och inte lika mycket på förberedelser där organisationen noggrant tänkt igenom vad som ska utvärderas och varför vilket riskerar leda till att fel eller oanvändbar information samlas in (ibid, s.120f). Detta kan leda till problematiken som Patton (1997) uttrycker det - om du inte vet var du ska, kommer du hamna någon annanstans (ibid, s.63).

Stufflebeam (2000) är en av användningsfältets forskare som lägger stor vikt vid upprättande av formella uppdragsbeskrivningar tidigt i utvärderingsprocessen. Det är enligt författaren en nyckelvariabel för lyckad utvärdering:

The Formal Agreements standard advises evaluators and clients to reach written agreements on . . . what is to be done, how, by whom, and when so that these parties are obligated to adhere to all conditions of the agreement or formally to renegotiate it.' (Stufflebeam, 2000 s. 311).

Stufflebeam (2000) menar att det är viktigt att beställare och utvärderare arbetar efter en klar och tydlig uppdragsbeskrivning innan man går vidare till nästa fas – genomförande. I en empirisk studie sökte Stufflebeam (2000) svara på varför två (av hans egna) utvärderingar, med mer eller mindre samma förutsättningar vad gäller typ av omfattning, tidsaspekt och som uppfyllde samma professionella standarder, skiljde sig åt i hur de uppfattades och användes av beställarna. En nyckelkomponent var hur uppdragen eller kontrakten hade utformats. I den utvärdering som kom att användas, i det att organisationen gjorde ändringar med utvärderingsresultaten som underlag var uppdragsbeskrivningen som utvärderaren erhöll tydlig vad gällde utvärderingsfrågor och procedurer. Vidare kommunicerade även beställaren och utvärderaren under utvärderingsprocessen. Genom detta minskade risken för potentiella missförstånd. Att beställare och utvärderare ska kommunicera under processen lyfts även av Forss (2007). Det som däremot skiljer dessa två åt är att den senare ser problem med allt för formella kontrakt då de begränsar för anpassning allt eftersom utvärderingsprocessen pågår. Det formella kontraktet, eller framgångsfaktorn som Stufflebeam (2000) beskriver det, hade däremot inte upprättats för den andra utvärderingen och det var också den som inte användes. Beställaren av den senare utvärderingen förklarade att utvärderingen inte användes eftersom den saknade relevans – det fanns bland annat en oenighet kring vad som skulle utvärderas och hur kommunikering av exempelvis första utkast skulle ske och vilka som skulle ta del av det (ibid). En anledning till att utvärderingen inte användes var för att utvärderingsuppdraget för det senare fallet kom hastigt och det fanns inte tid till att beskriva uppdraget, vilket ledde till att utvärderingen inte heller hade förutsättningar att fånga in det som beställaren ville veta. I dessa situationer, då utvärderingen på grund av olika anledningar saknar relevans eller grundar sina slutsatser och rekommendationer på otillräckliga grunder, kan det i praktiken var bättre om utvärderingen inte används (Alkin & King, 2017).

Kontentan utifrån Stufflebeams (2000) studie är att uppdragsbeskrivningar är grundläggande, de anger riktlinjer för vad beställaren vill veta, och om uppdraget är tydligt ges utvärderaren också möjlighet att förstå beställarens behov. Det skapas således en delad förståelse. Uppdragsbeskrivningar har betydelse för det fortsatta arbetet i utvärderingsprocessen, det anses medföra ökad relevans och därmed även ökad användbarhet i utvärderingen (ibid). Kontrakten ska däremot inte ses som mål i sig utan medel för att öka utvärderingens nytta. Stufflebeam menar vidare att dessa kontrakt inte är rigida – de kan ändras allt eftersom processen pågår, det viktiga är att det ständigt finns en dialog mellan uppdragsgivare och utvärderare så att samtliga parter är införstådda med kraven och behoven (ibid). Löpande dialog under utvärderingen ses som en lösning mot undermåliga uppdragsbeskrivningar även av Forss (2007). Det innebär enligt detta att så länge beställaren

och utvärderaren kommunicerar med varandra så finns det utrymme för att tillåta viss vaghet i uppdragsbeskrivningen. Så som Forss beskriver dialogen, där utvärderaren ska hålla beställaren informerad (ibid s.113f), kan dock förstås som enkelriktad sådan, vilket inte anses förenligt med tidigare resonemang om effektiv kommunikation. Karlsson Vestman (2011) diskuterar kring former för dialog, en äkta dialog kännetecknas enligt honom av att deltagarna lyssnar på varandra – något som kan försummas vid enkelriktad dialogform.

Vidare är det enligt Statskontoret (2002 s.65f) viktigt att intressenterna accepterar utvärderingsfrågorna och framför allt utvärderingskriterierna, vilka används som måttstockar för att bedöma framgång. Patton (1997 s. 30ff) betonar vikten av att aktivt involvera intressenter i utformningen av utvärderingsfrågor. För användbarhetens skull anser Patton att det är viktigt att frågorna är formulerade efter intressenternas *egna termer* och efter vad just de vill veta därför att de då känner en känsla av *äggande* och *ansvar*. Detta antas öka sannolikheten för att de använder utvärderingen. Dessa mekanismer lyftes även för initieringsledet vilket visar att dessa anses vara viktiga genom flera led i utvärderingsprocessen.

6.3 Generativa mekanismer för uppdragsbeskrivning

De slutsatser som kan dras utifrån uppdragsbeskrivningsledet är att beställaren så långt möjligt bör ha en klar bild över vad som ska utvärderas och varför för att utvärderaren också ska dela denna förståelse. De formella kontrakten anses främja förutsättningarna för användning därför att det finns ett antagande om att det medför *tydlighet* så att samtliga parter är överens om vad som ska göras och hur. Samtidigt finns det en förståelse för att otillräckliga förutsättningar för att beställaren ska kunna formulera tydliga formella uppdragsbeskrivningar därför anses *kontinuerlig* kommunikation mellan beställare och utvärderare vara vitalt för att säkerställa utvärderingens *relevans*. Frågor som kan ställas här är: Finns det ett tydligt syfte för utvärderingen? Är det möjligt att utvärdera? Finns det tillräckligt med tid och resurser i förhållande till det som man vill utvärdera? Hur kan vi få nära kontakt till utvärderaren?

7 Genomförande

Deltagande och involvering av intressenter har varit en central aspekt som lyfts för de tidigare leden, och det anses vara det även för genomförande-ledet. För de tidigare leden har det enligt min mening varit tydligare att förstå vad som avses med detta, däremot inte lika självklart för

genomförandedet. I det här kapitlet avser jag därför att mer djupgående analysera: vad som egentligen menas med deltagande, när deltagande anses vara viktigt för att främja användning av utvärderingar och vilka effekter som erhålls beroende på vid vilka moment som intressenterna deltar.

7.1 Varför deltagande?

Genomförandedet är i förhållande till de andra leden svårare att förhålla sig till utifrån beställarens perspektiv vilket kan förklara varför det inte utgör ett moment i den process som Ekonomistyrningsverket (2005) presenterat. Konventionella uppfattningar om att det är utvärderaren som ansvarar för själva genomförandet av utvärderingen, mer specifikt kring moment som datainsamling, analys och tolkning kan vara en möjlig förklaring till dess frånvaro i ESV:s rapport som utgår från beställaren⁸. Att det utgör ett led i den här uppsatsen är just av den enkla anledningen att det är ett moment i utvärderingsprocessen som även det anses ha betydelse för användningen. Liksom för tidigare led i utvärderingsprocessen betonas det även för genomförandedet vikten av intressenters involvering och närhet mellan utvärderare, beställare och andra berörda parter med argumentet om att det ökar möjligheten att överföra lärdomar från utvärderingen och påverka innan rapporten är färdig. Det är dock inte helt självklart hur detta avses uppnås i genomförandedet och hur beställaren kan tänkas förhålla sig till detta led. Ett vetenskapsteoretiskt perspektiv på utvärdering och hur det kan utformas kan vara till hjälp för att analysera och eventuellt besvara frågan: Varför har principen om deltagande och involvering av intressenter fått så stor spridning? Att besvara denna fråga kan underlätta att förstå vad principen innebär för genomförandedet. Det är intressant att undersöka detta eftersom den utvärderingsansats som benämns *lärande genom följeforskning*, som hämtar sin inspiration i principer om samarbete, deltagande och interaktion mellan användare och utvärderare, har kommit att få stor spridning inom svensk utvärderingskontext. Argument som denna ansats vilar på är att det genom att samarbeta med intressenter genom utvärderingsprocessens alla led, och genom kontinuerlig kommunikation mellan utvärderare och intressenter antas leda till ökad användning och på så sätt bidra till ökad måluppfyllelse (Nordsjö, 2015: Brulin & Jansson, 2009: Svensson & Sjöberg, 2009).

Den traditionella synen på utvärdering utgår från att utvärderingen för att klassas som seriös forskning ska präglas av vetenskaplighet och uppfylla kriterier som bland annat objektivitet och validitet. Utvärderingsteoretiker såväl som praktiker har genom detta positivistiska perspektiv betraktat världen som möjlig att observera med blotta ögat och även möjlig att mäta. Användning av

⁸ En annan möjlig förklaring kan vara att ESV inte direkt fokuserar på något specifikt syfte med utvärderingen, i den här uppsatsens är det förbättringssyftet som är centralt därför ingår det som ett led för beställaren också.

utvärderingar ansågs vara en naturlig följd av korrekt och vetenskapligt genomförda utvärderingar vad gäller metoder (Campbell, 1988). I samband med stora sociala reformprogram i 1960-talets USA växte dock en kritik mot att utvärderingar trots att de uppfyllde dessa kriterier ändå inte användes, vilket förklarades som en konsekvens av att ansatsen inte var lämplig för att studera sociala och samhällsvetenskapliga fenomen (Plottu & Plottu, 2009). Att betrakta och studera samhällsvetenskapliga fenomen utifrån positivistiska metoder med inspiration i naturvetenskapliga traditioner ansågs vara otillräckligt, och det ifrågasattes huruvida objektivitet och oberoende överhuvudtaget var möjliga kriterier att uppfylla.

Som reaktion på denna kritik började mer användarfokuserade inslag med betoning på anpassning till berörda parter informationsbehov genom ökat deltagande spridas. Utgångspunkten var att offentliga verksamheter och interventioner till sin natur är politiska och på så sätt även värdeladdade, och att de till följd av det inte kan behandlas som neutrala fenomen (Plottu & Plottu, 2009). Att utvärdering har en politisk dimension framgår tydligt om vi utgår från dess konceptuella definition vilket är att *bedöma, fastställa och värdera* offentliga insatser i syfte att bidra med information som underlag för framtida beslut (Vedung, 2009 s.19ff; Karlsson Vestman, 2011 s.69ff). Detta följer genom alla led i utvärderingsprocessen där prioriteringar om: fokus, syfte, frågor, metod och tolkningar görs. Utvärderingsprocessen är således inte en strikt teknisk och vetenskapsdriven praktik. Därför anses utvärderingen gynnas om olika intressen och värden ges möjlighet att uttryckas. Det är en förändring mot allt mer deltagarinriktad utvärdering som ställer krav på lokal förankring, och det är även denna insikt som satt sin prägel i senare tidens utvärderingsteori och praktik (Karlsson Vestman, 2011 s.135f). Plottu och Plottu (2009) menar att den offentliga sfären anammat partiparticipatoriska idéer, framför allt inom stora välfärdsområden såsom social-, utbildning- och hälsovårdssektorer, vilket utifrån resonemangen ovan kan förklaras av att dessa sektorer i högre utsträckning anses vara värdeladdade. Detta verkar även vara en uppfattning som Krogstrup (2017 s.181f) delar då hon skriver att samarbetande ansatser huvudsakligen är lämpade för komplicerade och komplexa situationer.

7.2 Deltagande: vad och hur?

Deltagande-utvärdering beskrivs som en trend med en given plats i rådande utvärderingspraktik (Harnar & Preskill, 2007) och det finns en stark föreställning om att involvering av intressenter i processen medför positiva effekter för användning (Jacobson & Azzam, 2018). Utvärderingsteorier som utgår från användarperspektivet förespråkar tillvägagångssätt som följer samarbetande ansatser genom att bland annat hänvisa till, och hämta stöd från, teorier om hur människor tar in

kunskap och handlar - *lärande* och *förändring* (Krogstrup, 2017 s.182: Alkin & King, 2016: Cousins & Earl, 1992). Dessa ser deltagande som en viktig aktivitet för att öka individers och gruppens möjlighet att lära sig. Preskill och Torres (2000) som studerat utvärderingsanvändning utifrån en lärande-dimension menar att vi lär oss genom att själva konstruera kunskapen. Frågan är vad det innebär att individer ska konstruera kunskap, och framför allt hur detta ska förstås i förhållande till resonemang om deltagande i genomförandedet.

För att diskutera deltagande i genomförande-ledet krävs det en kort beskrivning av vilken innebörd och innehåll utvärderingsfältet lägger i begreppet *deltagande*. Det som kan konstateras är att utvärderingsfältet inte ekar tomt av termer för att beskriva partcipatoriska ansatser. Några av de vanligast förekommande som kan skönjas i litteraturen är: *process use, stakeholder involvement, participatory evaluation, practical participatory evaluation, transformative participatory evaluation, responsive, interactive, empowerment, evaluation capacity building*. Det råder dock en viss förvirring i hur utvärderingsforskare använder dessa termer, de är löst definierade och till stor del överlappande. Harnar (2014) menar att det kan vara svårt att definiera termerna eftersom betydelsen varierar beroende på vilken sektor de diskuteras utifrån. Detta visar på den varierande innebörd som utvärdering kan ha (Dahler-Larsen, 2012 s.34). Termerna utgår dock samtliga från principen om *aktivt deltagande* som argument för att öka användningen av utvärderingar (Plottu & Plottu, 2009, Harnar, 2014). Detta är en vanligt förekommande formulering, dock en som jag anser saknar förklaring och operationalisering av vad det konkret innebär för genomförande-ledet. Framför allt vad gäller att vara aktiv. Detta är frågor som väckts hos mig efter genomgång av litteraturen, inte endast om utvärdering utan även för implementering och lärande. Frågor som inte ger några direkta svar. Jag ska i den här uppsatsen inte vidare analysera definitionerna för att klargöra eventuella skillnader som kan föreligga i praktiken, utan nöjer mig med att konstatera att de teoretiskt skiljs åt bland annat vad gäller vilka som ska delta och djupet på deltagandet d.v.s. när och hur mycket intressenterna ska delta - om de endast ska informeras eller om de exempelvis ska konsulteras och delta i analys och tolkning av informationen (Earl & Cousins, 1992 s.399: Cousins, Whitmore & Shulha, 2012: Harnar, 2014). Det är framför allt den senare dimensionen d.v.s. djupet på deltagandet som jag är intresserad av att fördjupa mig i för att öka förståelsen för hur beställaren kan förhålla sig till genomförandedet.

Som nämnt inledningsvis i uppsatsen finns det huvudsakligen två källor till användning: utvärderingsrapporten och processen. Det senare medför s.k. processanvändning och det är även den som mer eller mindre lagt grunden för principen om deltagande i processen. Forss, Rebien och Carlsson (2002) beskriver processanvändning som "... the utility to stakeholders of being involved in the planning and implementation of an evaluation" (ibid, s.30). Det är den senare delen av denna

mening som är oklart. Det skulle vid en första anblick kunna tolkas som att verkställa rekommendationer från färdig utvärderingsrapport. Det verkar dock inte vara fallet. Processanvändning handlar om att på individnivå förändra tankesätt och handlingar, och på organisationsnivå ändra procedurer och rutiner redan innan rapporten är färdig. Men, på vilket sätt anses det inom litteraturen att deltagandet i implementeringen av utvärderingen ska utformas för att uppnås dessa förändringar?

Om vi jämför normativa föreskrivande om intressenters deltagande i processen med resonemang från litteratur om lärande som menar att vi lär oss när vi är med och konstruerar kunskapen (Preskill & Torres, 2000) är det inte helt enkelt att förstå på vilket sätt det är tänkt att deltagandet ska utformas för att aktivera effekterna ovan som sedan ska leda till att främja användning och förbättring. Vad behöver intressenterna vara delaktiga i – att konstruera information eller kunskap? Det tidigare d.v.s. att konstruera information är sådant som jag tolkar har nära anknytning med arbetet i genomförandedet vilket är att samla in och analysera data, medan det senare antas produceras när individer tillsammans bearbetar, tolkar och reflekterar kring information (Alkin & Taut, 2003). Alkin och Taut (2003) ger exempel på när deltagande och processanvändning förekommit genom att hänvisa till en utvärdering de genomfört där de, genom att intervjua och ställa frågor till anställda om det program som utvärderades, fick dem att fundera över och även ändra arbetssätt.

Utifrån Alkin och Tauts (2003) exempel kan vi se att antagna effekterna på både individ- och organisationsnivå uppnåtts och därmed även användning av processen. I och med att deltagarna däremot inte själva var med och ställde frågorna kan vi konstatera att de inte (aktivt) deltagit i moment för genomförandedet. Detta kan jämföras med distinktionen information-kunskap. En tolkning av detta är att deltagarna inte behöver vara med att konstruera informationen i sig, utan så länge de ges möjlighet att bearbeta och *reflektera* kring information, även under tiden utvärderingen pågår, verkar det ändå finnas grund för användning. En annan tolkning kan vara att intressenterna genom att ha deltagit i tidigare led ändå påverkar vilken information som samlas in och är därmed mer benägna att tillämpa utvärderingen.

Patton (1997) verkar vidare anse att användarna ska vara med och besluta om metoder för själva genomförandet av utvärderingen och även analysera resultaten (Patton, 1997 s. 242f). Argumentationen bakom denna ståndpunkt följer av resonemang för deltagande som nämndes inledningsvis i detta kapitel - att även dessa moment kräver prioritering och avgränsning. Det finns därför enligt Patton ingen anledning att inte inkludera dem även i detta led. Det kommer enligt honom snarare öka möjligheten till användning genom att de enklare *accepterar* resultaten om de själva varit med och fattat beslutet. Detta innebär dock inte att intressenterna är med i själva insamlingen, utan de

påverkar den snarare genom dessa beslut. Däremot erkänner Patton att intressenterna i många fall saknar metodkunskap och menar därför att utvärderaren bör presentera olika alternativ som intressenterna får välja mellan, vilket innebär att det redan innan finns begränsningar för hur mycket intressenterna egentligen styr i detta led i utvärderingsprocessen. Patton ser, till skillnad från andra inom fältet som är kritiska till samarbetande ansatser (exempelvis Rutherford, 2000), inga problem med detta förfarande d.v.s. att intressenter deltar i beslut för genomförandedet, vad gäller att uppfylla vetenskapliga kvalitetskrav på t.ex. objektivitet. Det beror på att Patton i huvudsak ser utvärdering som ett förändringsinstrument vilket ställer honom på andra sidan utvärderingsteorin, i motsatt till exempelvis Scriven. För följeforsknings-ansatsen, som används inom vissa sektorer i huvudsak på regional nivå i Sverige, antas denna problematik hanteras genom att utvärderaren är extern, samtidigt som hen genom att involveras tidigt i utvärderingsarbetet innan utvärderingsprocessen satts igång, också antas få de fördelar som förknippas med intern utvärderare⁹ (Nordsjö, 2015 s.149). Det bästa av båda världarna - (inte) helt enkelt.

7.3 Förväntade effekter av deltagande i processen (evaluation capacity building)

De effekter som antas följa av samarbetande ansatser är bland annat att berörda intressenter genom att delta i processen också exponeras för utvärderingslogik vilket innebär att de lär sig resonera som en utvärderare, däribland att utveckla förmåga att identifiera problem, resonera kring frågor och kriterier, samla in data och analysera (Lennie, Tacchi, Wilmore & Koirala, 2015). Det begrepp som används inom utvärderingslitteraten för att beskriva detta är *evaluation capacity building* (förkortas ECB):

'ECB is the intentional work to continuously create and sustain overall organizational processes that make quality evaluations and its uses routine'. Others have defined evaluation capacity as 'the ability to conduct an effective evaluation.' (Preskill & Boyle, 2008 s.444).

Utifrån de effekter som antas uppstå kan detta beskrivas som en *djupare* form av deltagande som syftar till att inte endast öka användningen av utvärderingar, utan även göra det effektivare genom att stärka organisationernas egna utvärderingskapacitet (Fetterman & Ravitz, 2018). Dessa effekter är dock svåra att uppnå, eller det är snarare förutsättningarna och mekanismerna som är svåruppnåeliga. Det krävs bland annat att personalen är motiverade i att engagera sig i utvärderingsaktiviteter, att de har tid utöver sina ordinarie uppgifter samt att det finns tillräckliga resurser och

⁹ Se kapitel 5.

utrymme för att överföra kunskaper inom organisationen där det ges möjlighet till reflektion och dialog ((Lennie et.al, 2015: Preskill & Boyle, 2008).

Ovannämnda effekter beskrivs uppstå som ett resultat av processanvändning (King, 2007), vilket ytterligare visar på svårigheten att definiera deltagande. Deltagande är ett löst definierat koncept som kan innebära allt från att bli informerad, till konsultation och involvering i design och tolkning (Earl & Cousins, 1992). Att det inte finns en tydlig definition att hämta i litteraturen beror på att de som förespråkar samarbetande ansatser gör det genom att hänvisa till kontextens och situationens betydelse, det går därför enligt dem inte att ange exakt hur man ska gå tillväga utan det är upp till varje enskild situation att avgöra.

7.4 När är deltagande lämpligt?

Fleischer och Christie (2009) har studerat vad utvärderare, som medlemmar i AEA¹⁰, anser om deltagande av intressenter. Deras resultat visar att utvärderare uppfattar deltagande som positivt för användning, men anser att deltagande gör mest nytta i tidigare led i utvärderingsprocessen – för att fokusera och bestämma syfte och frågor. Det framgår dock inte vad de anser om deltagande för genomförandedet, vilket kan förklaras av att även de ser det som en given uppgift för professionen.

Det finns som nämnt ett problem med deltagande vad gäller trovärdigheten i utvärderingars resultat, vilka antas påverkas negativt om intressenter varit delaktiga i led som kräver datainsamling, tolkning och analys (Kullberg, 2003). Jacobson och Azzams (2018) har exempelvis studerat sambandet mellan deltagande och hur intressenter, som inte deltagit, upplever trovärdigheten i utvärderingsresultaten. Deras resultat visar att ju mer kontroll deltagarna hade över utvärderingsprocessens olika led, desto mindre trovärdighet upplevdes utvärderingen ha jämfört med om det var utvärderaren som kontrollerade. Däremot visar Forss et.al (1997) studie att de som deltog i utvärderingen upplevde den som mer trovärdig, detta trots att den egentligen inte uppfyllde kvalitetskriterier som gäller för akademiska studier vilket utvärderingar till viss del gör anspråk på att vara. De hänvisar till *närhet* till såväl utvärderaren som utvärderingen som möjlig förklaring till deltagarnas

¹⁰ Amerikansk utvärderingsförening som arbetar för att tillämpa och utveckla utvärderingspraktik.

uppfattning, och vidare att de genom detta enklare kunde *identifiera* sig med slutprodukten och därmed enklare *acceptera* den.¹¹

Dessa studier visar på att deltagandets betydelse för trovärdigheten beror på vem som tillfrågas, vilket inte är en särskilt chockerande slutsats. På flera håll i utvärderingslitteraturen efterfrågas dock fler empiriska studier som undersöker effekter av deltagande, och då framför allt vad gäller deltagande i moment som datainsamling och analys. Earl och Cousins (1992) har studerat detta, och fick positiva resultat, däremot lyfter de även andra faktorer som kan inverka, exempelvis nära kontakt med utvärderare. Det finns enligt Cousins och Earl (1992) teoretiskt stöd – från organisatoriskt lärande som enligt dem visar att det finns legitima grunder som talar för deltagande. Utvärderingsprocessen måste därför, i enlighet med teorier om organisatoriskt lärande, organiseras på ett sätt som möjliggör lärande dvs. möjlighet till att tillsammans diskutera och reflektera. Konkreta förslag som ges för att uppnå detta är att arrangera seminarier och workshops där inblandade ges möjlighet att uttrycka sig och lyssna in (Hanberger, 2011: Hanberger & Gisselberg, 2006: Claesson, 2015). Det betonas däremot att utvärderaren också ska närvara vid dessa tillfällen.

Plottu och Plottu (2009, 2010) menar att det finns några viktiga aspekter som behöver uppfyllas för att deltagande-utvärdering ska fungera effektivt. Det handlar bland annat om att intressenterna ska vara motiverade och vilja delta samt att de vet och förstår hur utvärdering fungerar. Detta kan tyckas vara motsägelsefullt då dessa aspekter också är sådana som deltagandet i sig syftar till att medföra (se avsnitt 7.3). Alltså har vi en situation där effekterna som följer av deltagande också är förutsättningar för deltagande. Detta visar på att idén om deltagande som fått ganska stor spridning, som ett sätt att stärka användning av kunskap, i praktiken inte är så enkel att genomföra.

7.5 Generativa mekanismer för genomförande

I och med att deltagande motiveras genom att utvärdering beskrivs som en värdeladdad process anses det i utvärderingslitteraturen vara viktigt att olika intressen får komma till uttryck därför att det på så sätt blir enklare att *acceptera* beslut och prioriteringar som görs genom utvärderingsprocessen. Det följer också av att när intressenterna får vara med och besluta om delar i utvärderingsprocessen så ökar deras *vilja* att förverkliga utvärderingen och dess resultat därför att de känner *ansvar* och *ägarande*. Dessa mekanismer är som vi ser återkommande för leden. Det är däremot ett samspel mellan utvärderare och intressenter, där *närheten* och den *kontinuerliga* kommunikationen dem

¹¹ Författarna påpekar att det kan finnas aspekter som de i sin bedömning av utvärderingarnas kvalitet inte kunde fånga in, och att de intressenter som varit delaktiga, på grund av närheten till utvärderingen, kan haft mer insyn i beslut och prioriteringar som gjorts (Forss et.al 1997 s.42f).

emellan är viktig. Samt att det ska skapas utrymme för *reflektion* för att lärdomarna överhuvudtaget ska kunna omvandlas till praktisk nytta. Därför bör deltagandet utformas så att intressenter ges möjlighet att bearbeta och reflektera kring information tillsammans med andra, vilket konkreta aktiviteter så som seminarier och workshops ges som förslag. Följande frågor kan användas som vägledning för att förhålla sig till resonemangen i detta led: Finns det utrymme och resurser för reflektion och diskussion? Konstruera kunskap och/eller information? Lära sig förstå utvärdering och/eller bygga upp kapacitet att själva genomföra utvärdering?

8 Kommunikering

I detta kapitel behandlas kommuniceringsledet som handlar om att kommunicera, sprida och hantera resultat från utvärderingen. I det följande diskuteras bland annat: vem som ansvarar för att kommunicera, sprida och använda resultat, vad som ska kommuniceras samt när och hur det bör göras för att leda till användning och nytta. Här skiljs mellan kommunicering av slutresultat (utvärderingsrapport) och kommunicering av resultat under tiden som utvärderingen pågår.

8.1 Vem ansvarar?

Vem som har ansvaret för att sprida och kommunicera, d.v.s. informera användare och intressenter om utvärderingsresultat har varit ett ämne för debatt inom utvärderingsfältet. Det har länge ansetts vara beställarens ansvar att både sprida och se till att de resultat som utvärderaren levererat tillämpas vilket följer av den traditionella synen på utvärdering. Alkin, Christie och Rose (2011) menar att hur kommuniceringen mellan intressenter och utvärderare sker till stor del beror på vilka synsätt och modeller för utvärdering som präglar utvärderarens men också användarnas perspektiv. Valda ansatser eller modeller, menar de, vägleder i hur utvärderingen utformas och även vilken syn man har på utvärderaren och dess roll: bedömare, konsult, eller både och. För utvärderingar som syftar till att fungera som underlag för ansvarsutkrävande, eller som strävar efter att öka den allmänna förståelsen (kunskapsutveckling) för ett visst fenomen och som inte enbart riktar sig till en specifik verksamhet är det vanligt att kommunikationen sker i slutet av utvärderingen, formellt i en skriven rapport. Objektivitet och avstånd mellan intressenter och utvärderare är ett viktigt kriterium för dessa typer av utvärderingar som kallas för vetenskapligt inriktade. För utvärderingsansatser som strävar efter att bidra till information för att förbättra eller förändra en specifik verksamhet, och som riktar sig till specifika användare, kommuniceras resultat löpande och i slutet. Det senare utgår från ett interaktivt perspektiv där syftet med kommunikationen mellan utvärderare och intressenter är att utvärderingen ska styras av de senares informationsbehov (ibid). Målet här är inte allmänt att

utveckla kunskapen, utan vara till praktisk nytta för den verksamhet som utvärderas (Vedung, 2009 s.22).

Den utvärderingsansats eller modell som vägleder utformningen av utvärderingsprocessen beror också på vad man vill utvärdera, vilka svar som söks och varför. Vetenskapligt inriktade utvärderingsansatser kopplas generellt som ovan nämnts främst till kontroll-och kunskapsutvecklande syftet. I de fall syftet däremot är att bidra till förbättring menar Rossi, Lipsey och Freeman (2004) att det snarare krävs ett mer interaktivt perspektiv där intressenter och utvärderare är närmare varandra genom hela utvärderingsprocessen (ibid s.36). Även i tidigare avsnitt i denna uppsats har involvering av intressenter varit en central aspekt för att uppnå detta syfte. Resonemanget utgår från att användningen av utvärderingen ökar om det finns en kontinuerlig kommunikation av resultat under tiden som utvärderingen pågår. Kommunikering är därmed inte något som endast sker i slutet, utan bör vara en del i alla utvärderingsaktiviteter (Alkin et.al, 2011). Vinsten med *kontinuitet* i kommunikationen är att det hindrar att användarna blir *överraskade*, eller uppfattar resultaten som irrelevanta. Alkin et.al (2011) betonar dock att det i dessa fall inte räcker med att användarna blir presenterade informationen ”delivery of information” (ibid s.4), det ska även finnas utrymme för att diskutera och reflektera tillsammans med andra för att nytta ska uppstå, vilket Karlsson Vestman (2011) likställer med korrigeringar i arbetssätt på organisationsnivå. Kommunikationen ska således inte anta en enkelriktad form där utvärderaren talar om vad som händer, det ska snarare ses som en ömsesidig dialog där nya insikter kan växa fram - det som inom utvärdering kallas *joint learning* (Svensson & Sjöberg, 2009 s.24) som syftar till interaktiva former för utvärderingen.

Det verkar finnas en strävan efter att uppmuntra intressenter till att göra självständiga tolkningar av resultaten. Detta kan kopplas till tidigare resonemang om *äggande* och *ansvar* förda av bland annat Patton (1997) som menade att deltagarnas *villighet* och *motivation* till att lära sig och använda utvärderingsresultaten ökar om de upplever att de själva varit och med och bidragit till det som de sedan ska tillämpa. Att intressenter ges möjlighet att lämna synpunkter på utkast ses således som en strategi för att öka användning av resultaten detta då beställaren och andra intressenter kan bedöma om frågorna och kraven som angetts på uppdragsbeskrivningen besvarats (ESV, 2005).

Synen på ansvarsrelationen har i takt med en viss skiftning i såväl utvärderingspraktiken som utvärderingsteori, på vissa håll, kommit att ändras. Det som beskrivs vara aktuellt nu, åtminstone inom svensk utvärderingskontext och som nämntes tidigare - *lärande genom följeforskning* signalerar att utvärderaren inte endast ska bedöma offentliga insatser och verksamheter utan även vara

delaktig i spridnings- och utvecklingsarbetet (Nordsjö, 2015). ESV (2005) ser utvärderarens involvering i spridningsarbetet som ett tilläggsuppdrag. Det innebär att om beställaren önskar involvera utvärderaren i detta moment så ska det anges i uppdragsbeskrivningen eller upphandlingsförfarandet. Stufflebeam (2000) menar att det även ska upprättas en formell plan för hur utvärderaren ska kommunicera resultat till intressenterna. Även Alkin et.al (2011) ser fördelar med en kommunikationsplan men anser inte att den behöver vara formell utan att det snarare ska finnas en generell struktur där det bland annat framgår vilka som ska ta del av information och resultat, när och hur. Kommunikeringen kan exempelvis ske genom planerade seminarier, eller genom att införa referensgrupp med specifikt ansvar att förmedla och arbeta med spridning och tillämpning av resultat. Hanberger (2011) skulle beskriva dessa aktiviteter som strategier för att bygga upp den egna utvärderingskapaciteten vad gäller att hantera, ta emot och använda utvärderingar. Att användarna förstår varför utvärderingen görs, och ser värde i utvärderingen, samt att det finns organisatoriska förutsättningar och resurser exempelvis pengar och tid beskrivs också som viktigt för att möjliggöra tillämpning av resultat (ibid). Detta är sådant som lyfts även i de andra leden, vilket visar faktorernas betydelse för hela utvärderingsprocessen.

8.2 Planera för användning

Det anges i utvärderingslitteraturen en mängd strategier för hur utvärderingsrapporter och dess innehåll kan presenteras och kommuniceras. Bland annat att det ska vara enkelt språkbruk, finnas sammanfattningar av viktigaste resultat och slutsatser, och att innehållet ska presenteras på ett intresseväckande sätt, exempelvis visuellt (Karlsson Vestman, 2011). Dessa strategier kan antas gälla även om beställaren har ansvaret över att sprida och kommunicera resultat. Några bästa sätt för att kommunicera finns inte hävdar flera utvärderingsteoretiker med argumentet att varje enskild situation och kontext ska styra. Däremot ges känslan av att det finns best practices när man läser utvärderingslitteraturen för hur utvärdering, och därmed även kommunikering bör ske. En sådan dominerande hänvisning är att kommunikeringen ska utgå från användarnas behov (Hernon, Dugan & Nitecki, 2011). Det innebär att informationen bör utformas med utgångspunkt i användarnas förmåga att ta in och lära sig saker - ”What kind of data does the organisation typically respond to? What does it ignore?” (Preskill & Torres, 2000 s.30). Denna fråga menar Patton (1997 s.58ff) är viktig att beakta från början när man planerar för användning. Patton liksom Alkin, bland några, menar vidare att användningen även ska simuleras vilket innebär att användarna får tänka kring olika hypotetiska resultat och vilken betydelse det har för att intressenterna eventuellt ska vara *villiga* att använda dem. Att veta vilken typ av information som organisationen och dess medlemmar svarar på torde troligtvis vara något som beställaren eller någon insatt i organisationen som

utvärderas kan ha närmast till hands (Karlsson Vestman, 2011). Det räcker däremot inte att endast veta typ av information, utan också veta hur informationen bäst tas in vilket hänger ihop med på vilket sätt det ska presenteras för att nå ut till användarna (Preskill & Torres, 2000). Alkin et.al (2011) menar att mottagare av information sällan packar upp idéer på samma sätt som de packades ned av sändaren vilket förklaras av att individer, genom tolkning, omformar och anpassar informationen efter egna preferenser. Författarna menar att sändaren, vare sig det är beställaren, utvärderaren eller någon annan, därför bör kommunicera resultat på olika sätt, men återigen genom att utgå från den specifika kontexten.

8.3 Generativa mekanismer för kommunikering

Att intressenter löpande ska erhålla information om utvärderingen anses vara viktigt och även här hänvisas det till *relevansaspekten* i det att intressenter enklare kan delge utvärderaren sina synpunkter allt eftersom utvärderingen pågår. Löpande kommunikering är också ett sätt att *mentalt förbereda* intressenter för kommande resultat i utvärderingsrapporten. Kommunikering har här beskrivits på ett sätt som huvudsakligen förstås som en aktivitet. I de fall man pratar om kommunikation i formella termer såsom inbokade möten, seminarier och workshops är det inte en orimlig tolkning. Det faktum att parterna *kommunicerar* med varandra som ett resultat av mer interaktiva former för utvärdering kan också ses som en mekanism som bidrar till användning, vilket aktiveras genom den direkta kontakten. Det anses däremot vara *kontinuiteten* i kommunikationen som leder till användning. Vidare kräver det också att den här kontinuerliga kommunikationen sker på ett sätt där användarna får utrymme att *diskutera* och *reflektera*, tillsammans med andra, och att de också känner att de varit med och bidragit till tolkningar i resultaten. Vilket aktiverar mekanismerna: *ägande*, *ansvar* och *villighet* som även utmynnar i mental beredskap i det att de inte blir chockade av resultaten. Vägledande frågor som kan ställas för kommunikeringsledet är: Vem ansvarar för att sprida resultat, när och hur? Vilken typ av information svarar användarna på och hur ska den presenteras? Finns det utrymme för reflektion och diskussion?

9 Diskussion

I detta avslutande kapitel diskuterar jag kring några av de resonemang som presenterats i resultatavsnittet för att besvara uppsatsens frågeställningar. Kapitlet inleds med en sammanfattning av centralt innehåll från varje led i utvärderingsprocessen följt av en redogörelse för relevanta mekanismer som antas möjliggöra användning och förbättring av utvärderingar. För att följa råd från kommuneringsledet presenteras detta även visuellt i modellformat i syfte att ge läsaren en tydligare överblick. Därefter diskuterar jag kring: svårigheter i att dela upp utvärderingsprocessen i ett antal led, om och på vilket sätt de tre kunskapsfälten som uppsatsen utgått från har tillfört till analysen, samt kring konflikter och avvägningar som kan finnas i samband med resonemangen i litteraturen. Jag avslutar med att diskutera och problematisera kring mängden ord och begrepp som förekommer inom utvärderingsanvändningslitteraturen och ger även förslag på vidare forskning.

9.1 Hur bör utvärderingsprocessen utformas för att främja användning och förbättring?

Den första frågeställningen som denna uppsats syftar till att besvara är: **Hur bör utvärderingsprocessen, enligt befintlig relevant forskning och utifrån ett beställarperspektiv, se ut för att på bästa sätt ge förutsättningar för användning och förbättring av den verksamhet som är föremål för utvärdering?**

För **initieringsledet** lyftes vikten av att utvärderingen från början ska vara grundad och beställas utifrån faktiska behov då det ökar incitamenten för att använda utvärderingen. Kring detta finns en relativt bred enighet inom utvärderingsfältet som ser rituell beställning av utvärderingar som en orsak till varför utvärderingar inte används. Det kan jämföras med det som i utvärderingslitteraturen benämns som symbolisk användning, vilket är ett resultat som ligger i linje med Zovko et.al (2016) slutsatser om att det finns riktlinjer för att utvärderingar ska göras, vilket inte nödvändigtvis innebär att det finns behov för den. Detta visar att utvärdering har en given plats inom offentlig förvaltning. Samarbete och involvering av berörda parter i att fånga in och fokusera problem som ska utvärderas beskrivs som en strategi för att undvika slentrianmässiga beställningar. Syftet är också att parterna genom detta förfaringsätt ska kunna enas och få ökad förståelse för vad som ska utvärderas och varför vilket innebär att sannolikheten för att utvärderingen blir relevant ökar. Om det efter ett försök i initieringsledet att kartlägga behov för utvärderingen inte finns några sådana så finns det inte heller enligt detta resonemang anledning att beställa utvärderingen.

Även för **val av utvärderare** anses relevansaspekten vara viktig. Att veta vad som ska utvärderas och varför är aspekter som styr vem som ska utvärdera: en intern eller extern utvärderare. Vidare styr syftet också om utvärderaren som väljs ska vara delaktig i förändringsarbetet eller endast bedöma och kontrollera. Klargörande av utvärderingsobjekt och syfte är moment som sker redan i initieringsledet, detta visar att momenten är viktiga för flera led. Relevansen anses i det här ledet även uppnås dels genom att den utvärderare som väljs har kunskap om och förstår den verksamhet som utvärderingen beställs för, och dels genom att det finns en nära kontakt mellan parterna där dessa kan utbyta information och synpunkter. För att inte förlora den gemensamma förståelsen på vägen ska detta ske kontinuerligt under utvärderingsprocessen.

För **uppdagsbeskrivningsledet** var tydlighet en aspekt som fick stort utrymme vilket förstås som en strategi för att hålla alla på banan och på så sätt säkerställa att utvärderingen är relevant i förhållande till det som beställaren efterfrågat. Det beskrivs som ett problem att syftesformuleringar, som en central del i detta led, i många fall är standardiserade, vilket inverkar negativt på den praktiska nyttan. Ekonomistyrningsverkets formulering ”Som man ropar i skogen får man svar...” (ESV, 2005 s.4) fångar in vikten av tydlighetsaspekten väl. Däremot anses det föreligga ett gap mellan beställarens kunskap och kapacitet om såväl utvärderingsteori som utvärderingspraktik, där beställaren befinner sig i ett underläge i förhållande till utvärderaren. Att beställaren då ändå försöker formulera tydliga uppdrag kan påverka utvärderingen negativt genom att det begränsar utvärderarens utrymme att använda sin kompetens och därmed utvärdera ordentligt. Detta kan i sin tur kan verka hämmande för att utveckla och förbättra verksamheten då informationen som ges riskerar att inte vara tillräcklig. Även om det beskrivs som viktigt med tydliga uppdagsbeskrivningar finns det ändå en förståelse för att det kan vara svårt att uppnå detta, framför allt inom offentlig förvaltning som till stor del präglas av komplexitet. Därför hänvisar litteraturen om utvärderingsanvändning till interaktiva former så som dialog och nära kontakt till utvärderaren som ett sätt att hantera svårigheten att på ett tillfredsställande sätt uppfylla tydlighetskravet. Från implementeringslitteraturen ser vi att detta resonemang har nära koppling till bottom-up perspektivet, som ser att tillämpningen underlättas om intressenterna är delaktiga i att forma och besluta kring det som ska utvärderas. Det medför ökad förståelse och vilja för det som ska implementeras, något som av resultatavsnittet att döma anses vara grundläggande för att utvärderingar faktiskt ska användas.

I **genomförande-ledet** analyserade jag vad som avsågs med deltagande, mer specifikt uttrycket *deltagande genom hela processen*. I utvärderingslitteraturen gick det inte att skönja ett entydigt resonemang om hur brett eller djupt deltagandet skulle vara för detta led. En tolkning var att intressenter

främst skulle informeras kontinuerligt och att det därmed inte var direkt delaktighet i datainsamling och analys som avsågs. Det innebär att delaktighet i detta moment inte är nödvändigt för att främja användning och förbättring i sig, utan att det snarare är i utvärderingsprocessens tidigare led som delaktigheten fyller en viktig funktion därför att deltagande redan i dessa led bidrar till att aktivera viktiga mekanismer som relevans, acceptans, ägande och ansvar (mer om detta i avsnitt 9.2). Om det däremot finns önskemål att utveckla organisationens utvärderingskapacitet – i det att organisationen själva ska kunna genomföra utvärderingar kan det utifrån resultatet att döma snarare kräva delaktighet även i dessa aktiviteter för att kunna erhålla den kunskap och kompetens som krävs.

Kommunicering handlar inte enbart om att sprida eller kommunicera resultat efter att utvärderingen är klar. Här antas det utifrån förbättringssyftet snarare gynnas om detta görs kontinuerligt under tiden utvärderingen pågår. Ett argument för detta är att det skapar en mental beredskap för att tillämpa resultat och eventuella rekommendationer. Om det finns önskemål att utvärderaren kontinuerligt kommunicerar resultat genom hela utvärderingsprocessen bör det anges i uppdragsbeskrivningen, i ett tillägg, där det framgår krav på utkast samt vilka som ska lämna synpunkter och när.

Så, givet vad vi vet nu, hur kan utvärderingsprocessen utformas för att främja användning och förbättring? Vad utvärdering är eller bör vara och vad den syftar till är ett resultat av en viss tidsepok och kontext (Dahler-Larsen, 2011; Morén & Blom, 2003). Utvärderingsprocessen kan utformas på olika sätt. De sätt som beskrivits i den här uppsatsens följer enligt Morén och Blom (2003) västerländsk samhällsutveckling, och även om det finns flera visioner för vad utvärdering är och hur den ska organiseras har det för den här uppsatsens ändå varit möjligt att, utifrån förbättringssyftet, skönja några centrala tendenser i materialet. Idéer och tankar som syns i materialet kretsar huvudsakligen kring användningskriteriet som nämndes inledningsvis i denna uppsats. Med ledande ord som interaktiv-och deltagarinriktad utvärdering betonas vikten av att utvärderingen, genom hela utvärderingsprocessen ska styras av avsedda användares informationsbehov och att dessa även ska involveras för att främja användning och bidra till utvärderingar som kan användas som underlag för att förbättra verksamheten. Dessa resonemang och de argument som används för att motivera dem hämtar som framgår av resultatet stöd från såväl implementering,- som lärandeforskningen.

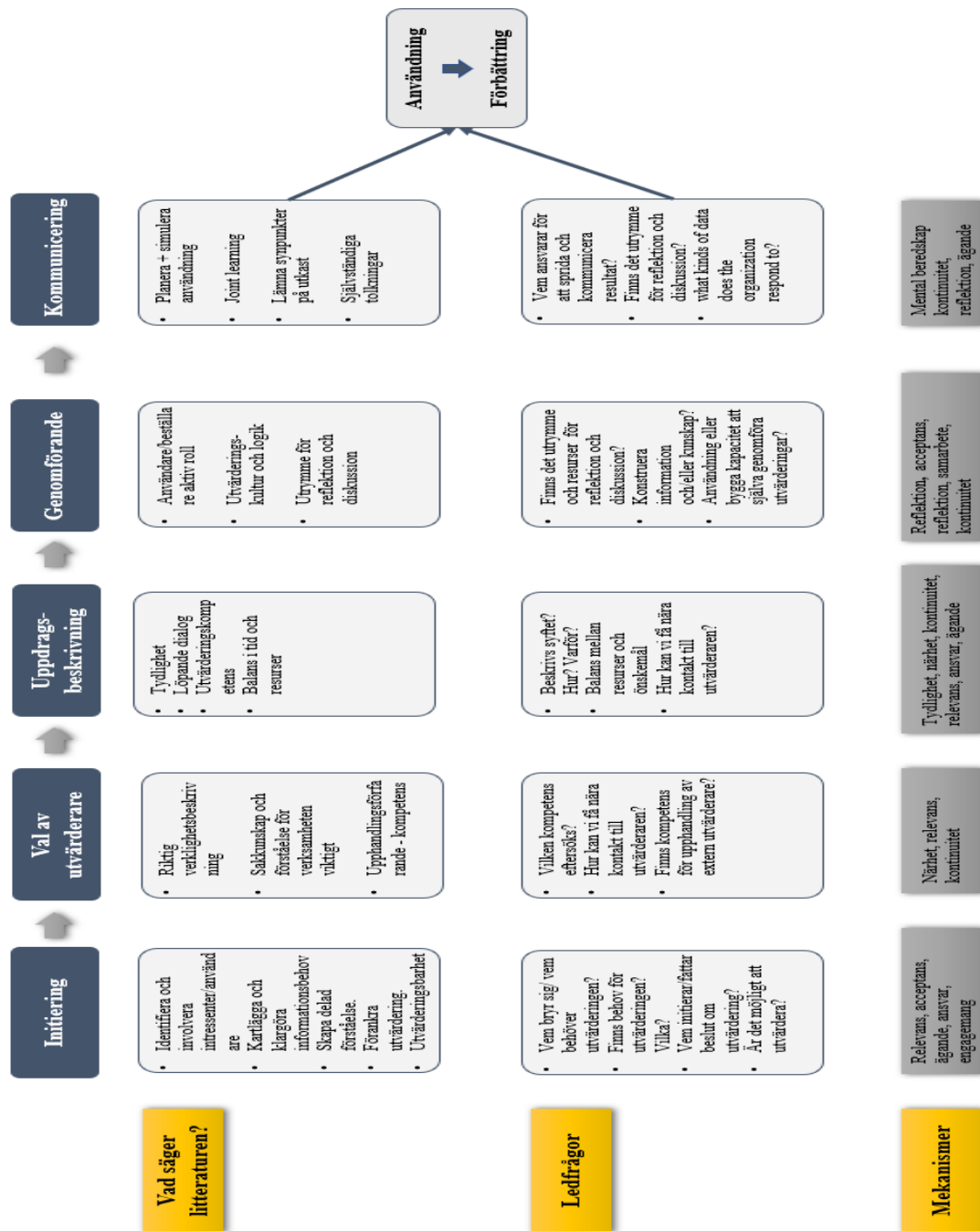
9.2 Vilka mekanismer kan skönjas i litteraturens resonemang?

Vilka mekanismer kan skönjas i litteraturens resonemang d.v.s. hur kan man förklara varför dessa sätt antas leda till användning och förbättring? Jag har utifrån resonemang i litteraturen inom de kunskapsfält uppsatsen utgår från sökt och kunnat skönja ett antal mekanismer i utvärderingsprocessens led. De mest centrala mekanismerna för leden har varit: relevans, acceptans, ägande och ansvar. Medan relevans gäller för utvärderingen, fokuserar acceptans, ägande och ansvar mer på intressenterna. Det kan konstateras att dessa mekanismer inte är isolerade från varandra, det föreligger snarare ett beroendeförhållande dem emellan och de aktiverar varandra. Exempelvis ökar acceptansen för en utvärdering om intressenterna anser den vara relevant. Samtidigt blir det enklare att acceptera utvärderingen om man själv fått vara delaktig i den, vilket i sig anses vara ett sätt att öka relevansen och utvärderingen antas därmed bli mer användbar. Det är huvudsakligen i utvärderingsprocessens tidigare led, initiering, uppdragsbeskrivning och val av utvärderare som möjligheterna att arbeta för relevansmekanismen verkar vara grundläggande, även om dessa också förekommer i efterföljande led. Som framgått har dessa mekanismer anknytning till aspekter som *vilja* och *förståelse* i implementeringslitteraturen, vilket utifrån resonemangen från resultatavsnittet att döma intar ett bottom-up perspektiv med antagandet att det enklare leder till implementering av utvärdering. Mekanismerna har även koppling till resonemang i lärande-litteraturen om hur kunskap kan formas och konstrueras för att öka möjligheten att denna kunskap tillämpas i praktiken. Här anses möjligheten till reflektion och diskussion kring olika frågor för utvärderingen vara viktigt. Dessa aspekter visar enligt min mening att förståelsen för utvärderingsanvändning ökar när det förenas med lärande och implementering som kunskapsfält, i huvudsak förenas kunskapsfälten i mekanism-argumentationen (diskuterar mer kring detta i avsnitt 9.3 nedan).

I avsnitt 3.2 nämndes att mekanismer är kontextuellt bundna. Det innebär att dessa inte förhåller sig på samma vis för andra situationer eller områden. De flesta resonemang, vilka utgjort grunden för de mekanismer som synliggjorts i denna uppsats (kapitel 4–8) har framförts av teoretiker och utvärderare från amerikansk kontext vilket kan påverka möjligheten att överföra dessa till svensk utvärderingskontext. Enligt Julnes (2015) finns det en mer accepterande inställning till nya idéer i amerikanska miljöer än europeiska som mer intar ett kritiskt perspektiv. Utvärderingsforskning från USA har haft stor betydelse för utvärderingsfenomenet överlag, och utgör en stor del inom internationell utvärderingsforskning vilket innebär att amerikansk forskning genom detta även inverkar på svensk utvärderingskontext. Att studera dessa bidrar därför enligt min mening till att ytterligare öka förståelsen för svensk utvärderingskontext.

9.3 Analysmodellens och kunskapsfältens betydelse

Figur 2 nedan visar analysmodellen för utvärderingsprocessen som presenterades i kapitel 3 *Tillvägagångssätt*, här med centralt innehåll från resultatavsnittet.



Figur 2: Utvärderingsprocessen (analysmodell med innehåll) ¹²

¹² Att resultatet sammanfattas i en modell syftar till att ge läsaren en överskådlig bild, det är dock, liksom modeller överlag, en förenkling av resonemangen. Därför hänvisas läsaren till kapitel 4–8 för djupare förståelse.

I modellen har jag försökt fånga in de mest centrala aspekterna för vad litteraturen anser behövs, för att främja användning utifrån ett förbättringssyfte. Samt genom att analysera mekanismer även förklara varför. Jag har så långt möjligt sökt dela upp och kategorisera resonemangen utifrån de led som idealtypiskt finns med i en utvärderingsprocess där de enligt min tolkning bäst hör hemma. I modellen finns även kategorin *ledfrågor* som jag formulerat utifrån resonemangen i litteraturen. Dessa ledfrågor syftar till att eventuellt fungera som vägledning för organisationer som beställer utvärderingar.

Som förmodligen framgår av uppsatsens resultat (kapitel 4–8) har det däremot inte varit en enkel uppgift att kategorisera innehållet i litteraturen enligt denna idealtypiska indelning av utvärderingsprocessen. Pilarna i modellen ger intryck av att leden följer av varandra i en logisk ordning, och att det skulle vara möjligt att skilja på dessa. Flera resonemang från litteraturen är dock inte bara gällande för ett av leden. Det finns förutsättningar, aktiviteter och mekanismer som återkommer och repeteras flera gånger genom utvärderingsprocessen och hör därmed hemma i mer än ett av dessa led. Exempelvis är att fokusera och formulera syfte för utvärderingen ett viktigt moment för såväl initiering, val av utvärderare och uppdragsbeskrivning. Det innebär att leden går in i varandra och att det i flera fall är svårt att skilja dem åt vilket utifrån hur modellen är konstruerad initialt kan framstå som möjligt. Detta visar att den litteratur som uppsatsens utgått från i praktiken varken låter sig delas upp i separata fack eller linjärt. Det kan delvis förklaras av att innehållet i litteraturen följer en och samma tråd – delaktighet i syfte att främja användning och förbättring, och att denna princip präglar hela utvärderingsprocessen. Detta var ett mönster som jag upptäckte ganska tidigt när jag sammanställde litteraturen, det jag därefter försökt göra är att analysera hur delaktighet och involvering kunde tänkas göras och te sig för de (o)lika leden.

Syftet med denna uppsats var att öka kunskapen om och förståelsen av utvärderingsanvändning och nytta utifrån ett beställar- och förbättringsperspektiv. Detta har jag sökt leva upp till genom att dela upp utvärderingsprocessen i ett antal led som idealtypiskt finns med i en utvärderingsprocess, vilket som vi konstaterade fanns svårigheter med. Även om jag här således landar i att utvärderingsprocessen inte glasklart kan delas upp på det viset, finns det ändå en viss enighet kring delaktighet och involvering av intressenter, framför allt för de tidigare leden i utvärderingsprocessen, varför resultatet enligt min mening ändå är relevant. Jag har även sökt uppnå uppsatsens syfte genom att analysera de frågeställningar som utformats utifrån tre, enligt min mening, närliggande kunskapsfält: utvärderingsanvändning, implementering och lärande. Så, har denna kombination av kunskapsfält tillfört något till analysen?

Även om det inom utvärderingsfältet finns en ganska bred enighet om att målet med utvärderingar är att de ska användas för att kunna bidra med nytta, och även om det i den här uppsatsens presenteras någorlunda enhetlig bild kring att det ska göras genom att involvera intressenter, så finns det många faktorer som påverkar användning av utvärderingar (se avsnitt 2.1) vilket framgår av resultatet. Det tyder på att utvärderingsanvändning är ett komplext problem och att det därmed innebär svårigheter att finna standardiserade recept för att lösa problemet att utvärderingar inte används (Funnell & Rogers, 2011). Att jag i uppsatsen studerat utvärderingsanvändning genom att relatera till implementering och lärande som ytterligare kunskapsfält har enligt min mening medfört en fördjupad förståelse för användning samt för de faktorer som inverkar och mekanismer som är i spel. Både implementering och lärande är fält som söker lösa praktiska problem vilket (bristande) användning av utvärderingar kan betraktas som. Från lärande-litteraturen ges insikt i hur information *kan* omvandlas till kunskap, och från implementering ges förståelse för hur denna kunskap *kan* förverkligas i praktiken så att det leder till synbara handlingar. Dessa aspekter d.v.s. hur information kan omvandlas och tillämpas kan ses som viktiga länkar för att förstå den process som leder till ökad användning av utvärderingar. Genom att litteraturen om lärande och implementering, till skillnad från utvärderingsfältet, explicit fokuserar och söker svara på dessa aspekter får vi en större förståelse för vilka förutsättningar och villkor som kan tänkas vara nödvändiga att förhålla sig till för att möjliggöra, inte bara utvärderingsanvändning, utan även för att få utvärderingar som kan bidra till att förbättra den verksamhet som utvärderas. Dessa två kunskapsfält fördjupar analysen om utvärderingsanvändning, och styrker resonemangen från utvärderingslitteraturen om hur utvärderingsprocessen bör utformas. Det går däremot att hävda att dessa även komplicerar förståelsen av utvärderingsanvändning, detta på grund av att de, i likhet med utvärderingsfältet, inte heller erhåller entydigt säkra svar eller förklaringar och ger därmed inga garantier för att just vissa sätt kommer leda till lyckad utvärdering och användning.

Utvärderingsteori karaktäriseras, som nämnts inledningsvis, av huvudsakligen normativa resonemang om hur utvärdering bör vara för att fungera på ett förväntat sätt, vilket kan skilja sig från hur utvärdering faktiskt fungerar i praktiken. Normativ teori brukar i vetenskapliga sammanhang tillskrivas mindre värde just eftersom den beskriver ideal om hur saker och ting bör vara men som inte säkert har bäring för praktiken, d.v.s. hur det är och hur det kan vara. Att såväl implementering som lärande tydligt fokuserar på vad som *kan* göras för att forma kunskap som används visar att kunskapsfälten kompletterar utvärderingsfältet. Samtidigt finns det de som menar att utvärderingsteori är praktik-baserad d.v.s. att utvärderingspraktiker bidragit till teoriutveckling och att antaganden och resonemang således är härledda från praktiken (Julnes, 2015; Shadish, 1998). Exempelvis

hävdar Patton (2015), vars ramverk och idéer om hur utvärdering bör praktiseras som utgör kärnan i resultatavsnittet i denna uppsats, att hans ställningstaganden är grundande i såväl tidigare forskning-, som egna erfarenheter och empiriska observationer av användning. Det innebär att det som för en utomstående framstår som normativa resonemang och idéer i själva verket inte är hämtade ur tomma intet. Att utvärderingspraktiker bidragit till teoriutvecklingen kan vidare ses som en förklaring till varför större delen av utvärderingslitteraturen utgår från utvärderarens perspektiv.

9.4 Konflikter och avvägningar

Ett mer praktiskt orienterat syfte med denna uppsats var att resultat och slutsatser härifrån skulle kunna vara till nytta för beställare av utvärdering. Vi kan konstatera att de resonemang som presenterades i uppsatsens resultatavsnitt rent principiellt är sådana som är enkla att ställa sig bakom. Det finns däremot ett antal problem och svårigheter för offentliga verksamheter att arbeta efter dessa. Exempelvis finns det inte obegränsade resurser, varken i tid eller pengar, att arbeta enligt dessa riktlinjer. Nedan diskuteras några aspekter som kan vara relevanta att ha i åtanke. Utifrån uppsatsens resultat går det att utläsa ett antal aspekter som står i konflikt till varandra, vilket ytterligare komplicerar möjligheten att just de strategier och aktiviteter som presenterats kommer kunna medföra önskvärd förändring (Funnell & Rogers, 2011). Shadish (1998) hävdar att utvärdering har olika mål och krav men att det handlar om att göra avvägningar mellan dessa. Av mitt resultat att döma är användbarhet ett primärt och överordnat mål. Nedan diskuteras och problematiseras kring användbarheten som främsta fokus.

I resultatet fokuseras huvudsakligen på utvärderingars användbarhet där involvering av intressenter lyfts som främsta strategi, huvudsakligen för att det bidrar till ökad relevans. Detta fokus på användbarhet kan dock påverka möjligheten att kritiskt peka ut faktiska brister och förbättringsmöjligheter. Tanken bakom involvering av intressenter är att utvärderingen utgår från,- och anpassar sig till intressenterna och deras behov vilket kan leda till att utvärderingen och de eventuella råd och rekommendationer för förändring som följer är sådana som är möjliga att genomföra. Även om utvärderingen genom detta kan bidra till att lösa eller hantera eventuella problem som avses att lösas så kan fokus på genomförbarhet innebära mindre effektiv hantering av problemet i fråga. Argument för samarbetande ansatser som syns i uppsatsens resultatavsnitt är att det, som framgår av Vanlandingham (2011) studie, leder till mer handlingsbara produkter som används direkt. I praktiken innebär det dock att flera parter ska enas kring vad som ska utvärderas vilket kan komma att kräva kompromissande för att nå konsensus kring olika beslut som behöver fattas för utvärderingen. Konsekvensen av ett sådant kompromissande kan därför innebära lösningar av mindre

omfattande slag. Att förändringar inom offentlig förvaltning sker succesivt behöver dock inte betraktas som negativt - trögheten visar snarare på svårigheten att snabbt lösa samhällsproblem (Peters, 2015 s.20f) och att det på det sättet är bättre att göra gradvisa förändringar.

Vidare kan utifrån uppsatsens resultat även konstateras att beställare och intressenter framför allt anses ha en viktig roll i planeringsfasen. Det är ett resultat som bland annat ligger i linje med Fleischer och Christies (2009) och Pattons (1997) studier. Dessa hävdar att det som händer i början av utvärderingsprocessen, att tidigt fokusera vad som ska utvärderas och varför, har betydelse för hur väl det fortsatta utvärderingsarbetet kommer fortgå. I inledningen presenterades ett antal moment som idealtypiskt finns med i en utvärderingsprocess där första steget var initiering av vad som ska utvärderas. I resultatet resonerades det däremot även om utvärderingsbarhet som ett sätt att inte bara planera utvärderingen, utan även i att planera *för* utvärderingen. Det går därför att argumentera för att utvärderingsprocessen bör börja ännu tidigare. Det finns i litteraturen ett antagande att om insatser och verksamheter görs utvärderingsbara redan i deras utformning så underlättar det troligtvis att få tillgång till tillförlitlig information som kan användas för att förbättra verksamheten. Utvärderingsbarhet innebär bland annat att målsättningar för dessa är tydligt formulerade och möjliga att mäta (Sandahl & Peterson, 2016 s.239ff). Risker är dock att man genom ett sådant förfarande förenklar annars komplexa frågor eller aspekter som ska utvärderas, och att för stort fokus på mätbarhet riskerar att leda till målförskjutning (Lindgren, 2008 s.104ff). Att insatser och verksamheter görs utvärderingsbara kan i praktiken snarare leda till att hämma verksamhetsutveckling och förbättring därför att den information som erhålls visserligen är tillförlitlig men att de verkliga problemen inte hanteras fullt ut. Alternativt att utvärderingen används som underlag för att fatta beslut om ändringar trots att utvärderingens analys och slutsatser, p.g.a. den förenkling som utvärderingsbarhet kan innebära, missar eller förbiser viktiga aspekter. Det innebär att beslut om ändring riskerar att grunda sig i utvärdering med bristfälliga analyser, vilket istället kan verka kontraproduktivt om vi utgår från förbättringssyftet.

Kravet eller fokus på utvärderingsbarhet som ett sätt att öka utvärderingars användbarhet, exempelvis att mål för offentliga insatser och verksamheter ska utformas så tydligt och mätbart som möjligt, kan ses i skuggan av en allt mer evidensbaserad policyorientering som ställer krav på att skapa förutsättningar för mätbarhet. Det går dock att diskutera huruvida detta är möjligt för organisationer som är politiskt styrda. Det är svårt att skapa förutsättningar som krävs för utvärdering. Beslut måste fattas snabbt och nya insatser måste införas vilket innebär att det varken finns tid eller resurser att utforma interventioner efter utvärdering som utgångspunkt.

Ytterligare problem med för mycket intressentinvolvering och- anpassning är att det kan äventyra utvärderingens trovärdighet, vilket Jacobson och Azzams (2018) studie visade. Detta potentiella hot mot trovärdigheten som konsekvens av intressentinvolvering är ett resonemang som huvudsakligen förs av de som ser utvärdering som forskning. Det finns dock en väsentlig skillnad mellan dessa två fenomen. Utvärdering syftar till skillnad från forskning inte till att bidra med allmän kunskap utan riktar sig snarare till verksamheten (Lindgren, 2012). Trovärdighet är i det här fallet relevant om användarna upplever den som det, inte utomstående aktörer (förutsatt att de inte är användare som involverats i utvärderingen). Trovärdigheten uppnås utifrån detta genom att utvärderingen mäter det som beställaren efterfrågat, inte i första hand genom att rätt metoder används vilket är krav som gäller för forskning.

Känslan av ägande och ansvar anses som framgångsrika viktiga mekanismer för användning. Det finns dock ett problem som kan diskuteras i förhållande till de participatoriska ansatser som beskrivits i uppsatsens resultatavsnitt. När intressenter görs mer aktiva och involveras i utvärderingsprocessens led blir ansvaret för såväl utvärdering som användning något som alla dessa, inklusive utvärderaren, gemensamt delar. Ansvar för utvärdering beskrivs som en bärande mekanism för användarnas villighet att använda utvärderingen. Samtidigt innebär det otydlig ansvarsfördelning, vilket kan försvåra användning. Det blir därför viktigt att ansvarsroller- och områden så långt möjligt tydliggörs för att undvika eventuella missförstånd och ineffektiv hantering av utvärderingsprocessen.

Det kan utifrån resonemangen för utvärderingsprocessens utformning från utvärderingslitteraturen som hämtar stöd från såväl lärande som implementering konstateras att det finns en strävan efter att mobilisera handling och producera resultat som en konsekvens av utvärderingen. Detta fokus på handling tyder på att det huvudsakligen är instrumentell användning som är målet, vilket definieras som observerbara handlingar (se avsnitt 2.1). Det kan utifrån detta tolkas som att det är i den instrumentella användningen som den faktiska nyttan med utvärderingar uppstår. Det innebär att konceptuell användning, som visar sig i ökad förståelse och ändring i attityder som inte nödvändigtvis leder över i handling, enligt detta inte kan betraktas som nytta. Konceptuell användning kan snarare, med utgångspunkt i Henry och Mark (2003, 2004), förstås som inflytelselänkar på olika nivåer som behövs för att synbara ändringar ska komma till stånd. Det går här att urskilja ett underliggande antagande om att förändring sker först när vi får ökad förståelse och ändrar inställning till saker och ting, vilket även litteraturen om lärande antar (se avsnitt 2.3). Men i enlighet med Ellströms (1996) resonemang om förutsättningar och hinder för organisatoriskt lärande, vilket kan

likställas med instrumentell användning, bortser detta antagande från att det finns externa faktorer såsom exempelvis begränsade resurser eller andra omvärldshändelser som kan styra förändring, utan att för den delen inverka kognitivt, varken på individ eller organisationsnivå.

9.5 Avslutande reflektion

Avslutningsvis har jag noterat att det inom utvärderingsfältet finns en mängd olika ord, termer och begrepp som i mångt och mycket beskriver och hänvisar till samma fenomen och principer. Exempelvis finns det ett antal begrepp som syftar till samarbetande ansatser: interaktiv, deltagarinriktad utvärdering, responsiv, och samarbetsinriktad utvärdering, för att nämna några. Harnar (2014) gav sig på ett försök att skilja på begreppen *stakeholder involvement* och *participation evaluation*, men enligt min mening utan större framgång. Situationsanpassning och kontextuell variation hänvisas som en förklaring till den varierande begreppsfloran inom fältet, och visst kan det finnas en fördel i att översätta vissa begrepp till exempelvis svenskt kontext.

Problemet handlar dock inte om förekomsten av begrepp på olika språk, utan de facto att det inom utvärderingsforskningen, utifrån den litteratur som legat till grund för denna uppsats, finns en inkonsekvent och osystematisk användning av begrepp vilket utmynnar i förvirring. Denna ståndpunkt, eller kritik mot utvärderingsforskningen, är jag inte ensam om (se t.ex. Harnar 2014; Shadish 1998; Nordsjö 2015; Brandon & Fukunaga 2014). Shadish (1998) menar att det förvisso finns enighet kring vissa koncept exempelvis instrumentell och konceptuell användning, men att det ändå i stort saknas gemensam terminologi som kan vägleda utvärderingspraktiken. Vidare diskuterar Shadish kring avsaknaden av jämförelse till tidigare resonemang och teoretiker, där termer lanseras och sprids utan något större kritiskt förhållningssätt till det som redan finns inom fältet. Detta kan ses som en orsak till att det saknas enhetlighet inom fältet. Den bristande begreppsliga enhetligheten gör det exempelvis svårt att studera eventuella effekter av deltagande samt bedöma validiteten i slutsatser från studier som likt denna uppsats undersökt utvärderingars användning. Det skapar även en svårighet att bedöma validiteten i slutsatser från exempelvis studier som empiriskt undersökt samband till användning av utvärdering. Däremot anser jag att det i dessa ord och begrepp går att utläsa en gemensam kärna d.v.s. de utgår från liknande premisser och befinner sig inom en och samma skala fast i olika kontinuum. Ett förslag till vidare forskning är att försöka studera vilka eventuella skillnader och likheter som finns mellan de olika ord och begrepp som finns tillgängliga inom fältet. Det kan bidra till att ytterligare öka förståelsen för hur och varför utvärderingsprocessen kan utformas på vissa sätt som underlättar användning.

Jag har som framgår analyserat litteraturen för hur utvärderingsprocessen kan utformas för att främja användning utifrån ett förbättringssyfte. Som nämnts i inledningen antas syftet för utvärderingen spela en viktig roll för hur utvärderingsprocessen kan utformas. I uppsatsens resultatavsnitt har resonemangen kring förbättringssyftet i flera fall ställts i motsats till kontrollsytet, men det senare har inte utgjort fokus för denna uppsats. För fortsatta studier skulle det vara intressant att analysera hur det förhåller sig mer specifikt för kontrollsytet och jämföra med resultaten från denna uppsats som utgår från förbättringssyftet, samt för att analysera hur det förhåller sig allmänt till centrala idéer som sprids inom utvärderingsfältet. Om det är så att idén anammats oavsett syfte, och vad det i sin tur skulle ha för betydelse för organisationer eller andra aktörer som vänder sig till forskningsfältet för vägledning.

Referenser

- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber
- Alkin, M.C. & King, J.A. (2017). Definitions of evaluation use and misuse, evaluation influence, and factors affecting use. *American Journal of Evaluation*, 38(3): 434–450.
- Alkin, M.C., & King, J.A. (2016). The historical development of evaluation use. *American Journal of Evaluation*, 37(4): 568–579.
- Alkin, M.C., Christie, A.C., & Rose, M. (2011). Communicating evaluations. In Shaw, I.F., Greene, J.C., & Mark, M.M. [eds]. *The Sage Handbook of Evaluation*. (s. 385–403). London: Sage Publications Ltd. DOI: <https://dx.doi.org/10.4135/9781848608078>
- Alkin, M.C. (2004). *Evaluation Roots*. California, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Alkin, M.C., & Taut, S. (2003). Unbundling evaluation use. *Studies in Educational Evaluation*, 29(1).
- Alkin, M. C. (2004). Comparing evaluation points of view. In M. C. Alkin (Ed.), *Evaluation roots: Tracing theorists' views and influences* (pp. 3–11). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Andersson, M. (u.å). *Full fokus på användning. Hur kan programteori underlätta användning av utvärdering?*
- Astbury, B & Leeuw, F (2010). Unpacking black boxes: Mechanisms and theory-building in evaluation. *American Journal of Evaluation* (31) s.363–381.
- Brunin, G., & Jansson, S. (2009). A new programme period, a new evaluation approach. [Ed] L, Jönsson., G, Brunin., S, Jansson., & K, Sjöberg. (2009) in *Learning Through Ongoing Evaluation*, s.(41–58).
- Burke Johnson, R. (1998). Toward a theoretical model of evaluation utilization. *Evaluation and Program Planning* 21. pp. 93–110.
- Campbell, D. T. (1988). *Methodology and epistemology for social science: Selected papers* (E. S. Overman. Ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Claesson, A. (2015). *Utvärdering som stödande verktyg vid kompetensutveckling – överföring av lärande till kunskapsanvändning bland personal i äldreomsorg*. Örebro: Örebro Universitet.
- Chelmsky, E. (1977). A symposium on the use of evaluation by Federal agencies, Vol.2. McLean, Va: Mitre Corporation.
- Comim, F., Fennell, S., & Anand, P.B. (2019). *New frontiers of the capability approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cousins, J.B., & Earl, L.M. (1992). The Case of Participatory Evaluation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*. Vol 14(4), pp.397–418.
- Czarniawska, B. (2005). Om förändring: Kan man lyfta sig själv i håret? I B. Czarniawska (Red), *En teori om organisering* (s. 99–110). Lund: Studentlitteratur.

- Dahler-Larsen, P. (2011). *The Evaluation Society*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books.
- Dahler-larsen, P. (2000). Surviving the routinization of evaluation. The administrative use of evaluations in Danish municipalities. *Administration & Society, Vol. 32 No.1*. Sage Publications, Inc.
- Donaldson, I., & Lipsey, M.W. (2006). Roles for Theory in Contemporary Evaluation Practice: Developing Practical Knowledge. In I.F Shaw, J.C Greene, & M.M Mark [eds]. *The Sage Handbook of Evaluation*. London: Sage
- Ekonomistyrningsverket. (2016). *Vägledning verksamhetslogik*. Stockholm:
- Ekonomistyrningsverket. (2005). *Att beställa utvärderingar – en vägledning*. Stockholm: Edita Sverige AB.
- Ellström, P-E. (1996). *Arbete och lärande. Förutsättningar och hinder för lärandet i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Expertgruppen för biståndsanalys, EBA. (2015). *Utvärdering av svenskt bistånd – en kartläggning*. Stockholm: Elanders Sverige AB.
- Fernler, K. (2012) Perspektiv på implementering. Vad är “god” implementering och kan det stödjas? E-report *Leading Health Care nr. 8 2012*. <http://leadinghealthcare.se/Upload/ContentItem/Rapporter/Rapport%208%20Perspektiv%20pa%20implementering.pdf>
- Fetterman, D., & Ravitz, J. (2018). Evaluation Capacity building. In Frey, B [eds]. *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation* (p.627–628). Thousand Oaks: Sage Publications. DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781506326139.n242>.
- Forss,K., Rebien C, C., & Carlsson, J. (2002). Process use of evaluations. Types of use that precede lessons learned and feedback. Thousand Oaks, London: Sage.
- Forss, K. (2007). *Utvärdering som hantverk: bortom mallar och manualer*. Lund: Studentlitteratur.
- Forss, K., Carlsson, J., Metell, K., Segnestam, L., & Strömberg, T. (1997). *Using the evaluation tool. A survey of conventional wisdom and common practise at Sida*. 97/1. Stockholm: Swedish international development cooperation agency.
- Funnell, S.C. & Rogers, P.J. (2011). *Purposeful Program Theory. Effective Use of Theories of Change and Logic Models*. San Fransisco, CA: Jossey Bass Publishers
- Gaumer Erickson, A., & Noonan, P.M. (2018). Utilization-focused evaluation. In Frey [Ed], *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation*. S.
- Gustafsson, J-E., Lander, R., & Myrberg, E. (2014). Inspections of Swedish schools: A critical reflection on intended effects, casual mechanism and methods. *Education Inquiry*. Vol 5 No. 4 (s.461–479).
- Hanberger, A. (2011). The real functions of evaluation and response systems. *Evaluation*. Vol 17(4) s.327–349. Sage publications. DOI: 10.1177/1356389011421697.

- Hanberger, A., & Gisselberg, K. (2006). Sida's Management Response System. *Umeå Centre for Evaluation Research Evaluation Reports, No.17*.
- Harnar, M.A (2014). Developing Criteria to Identify Transformative Participatory Evaluators. *Journal av Multi Disciplinary Evaluation Vol 10(22)*, s.14–31.
- Harnar, M.A., & Preskill, H. (2007). Evaluators' Descriptions of Process Use: An Exploratory Study. *New Directions for Evaluation, no.116*. Wiley Periodicals, Inc. DOI: 10.1002/ev.241
- Hernon, P., Dugan, R.E., & Nitecki, D.A. (2011). *Engaging in evaluation and assessment research*. Santa Barbara, Calif: Libraries Unlimited.
- Illeris, K. (2015). *Lärande*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Ivarsson, A., & Salas, O. (2013). Utvärdering. I Johansson & Lindgren [Red], *Uppdrag offentlig granskning* (s.89–106). Lund: Studentlitteratur AB.
- Jacobson, M.R., & Azzam, T. (2018). The effects of stakeholder involvement on perceptions of an evaluation's credibility. *Evaluation and Program Planning 68 pp-64-73*.
- Jerkedal, Å. (2010). *Utvärdering – steg för steg: om projekt-och programbedömning*. Stockholm: Norstedts juridik.
- Johansson, V., & Ivarsson, A. (2013). Granskningsformernas betydelse. I Johansson & Lindgren [Red], *Uppdrag offentlig granskning* (s.143–160). Lund: Studentlitteratur AB.
- Johnson, K., Greenesid, L. O., Toal, S. A., King, J. A., Lawrenz, F., & Volkov, B. (2009). Research on Evaluation Use: A Review of the Empirical Literature From 1986 to 2005. *American Journal of Evaluation, 30 (3)*, 377–410.
- Julnes, G. (2015). Managing evaluation theories, Practices, and Communities: Reflections on Dahler-Larsen's The Evaluation Society. *American Journal of Evaluation, Vol 36(4)* s.584–600. DOI: 10.1177/1098214015599636.
- Karlsson Vestman, O. (2011). *Utvärderandets konst*. Lund: Studentlitteratur AB.
- King, J.A. (2007). Developing Evaluation Capacity Through Process Use. *New Directions for Evaluation, no.116* (s.45–59). DOI:10.1002/ev.242.
- Krogstrup, H.K. (2017). *Utvärderingsmodeller*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kullberg, C. (2003). Hinder och möjligheter för forskningsresultats användning – förslag till en analytisk modell. *Socialvetenskaplig tidskrift nr.4*.
- Lennie, J., Tacci, J., Wilmore, M., & Koirala, B. (2015). A holistic, learning-centred approach to building evaluation capacity in development organizations. *Evaluation, Vol 21(3)* s.325–343. DOI: 10.1177/1356389015590219
- Lindgren, L. (2012). *Terminologi-handbok för utvärdering*. Lund: Studentlitteratur AB.

- Lindgren, L. (2008). Utvärderingsmonstret. Kvalitets-och resultatmätning i den offentliga sektorn. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lundquist, L. (1994). *Statsvetenskaplig förvaltningsanalys. Problem, trender och program*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundquist, L. (1987). *Implementation-steering. An actor-structure approach*. Lund: Studentlitteratur.
- Mark, M.M., & Henry, G.T. (2004). The Mechanism and Outcomes of Evaluation Influence. *Evaluation, Vol 10(1): 35–57*. London: Thousand Oaks, Sage
- Mark, M.M., & Henry, G.T. (2003). Beyond Use: Understanding Evaluation's Influence on Attitudes and Actions. *American Journal of Evaluation, Vol 24(3):293–314*.
- Neuman, A., Shahor, N., Shina, I., Sarid, A., & Saar, Z. (2013). Evaluation utilization research – Developing a theory and putting it to use. *Evaluation and Program Planning* Vol.36.
- Nordsjö, K. (2015). *Relationen styrning och utvärdering. Hur en europeisk utvärderingsidé översätts i Sverige*. No (226). Växjö: Linnaeus University Press.
- Patton, M. (2013). *Utilization-focused evaluation checklist*. Retrieved from <https://wmich.edu/evaluation/checklists>.
- Patton, M.C. (2015). The Sociological Roots of Utilization-Focused Evaluation. *Springer Science + Business Media*. New York. DOI 10.1007/s12108-015-9275-8
- Patton, M. C. (2008). *Utilization-focused evaluation (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patton, M.C. (1997). *Utilization-focused evaluation: the new century text*. Thousand Oaks, Calif: Sage
- Peters B., Guy. (2015). *Advanced Introduction to Public Policy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Plottu, B., & Plottu, E. (2010). Participatory Evaluation: The Virtues for Public Governance, the Constraints on Implementation. *Springer Science + Business Media B.V.* Vol (20) pp. 805–824. DOI 10.1007/s10726-010-9212-8
- Plottu, B., & Plottu, E. (2009). Approaches to Participation in Evaluation – Some Conditions for Implementation. *Evaluation*, Sage Publications. Vol 15(3) pp. 343–359. DOI: 10.1177/1356389009106357.
- Preskill, H., & Boyle, S. (2008). A multidisciplinary model of evaluation capacity building. *American Journal of Evaluation* Vol 29(4). DOI: 10.1177/1098214008324182
- Preskill, H., & Torres, R, T. (2000). The learning dimension of evaluation use. *New Direction For Evaluation*. No.88 (s.25–37). doi.org/10.1002/ev.1189.
- Reinecker, L., & Jørgensen, P.S. (2014). *Att skriva en bra uppsats*. Stockholm: Liber.
- Rossi, P.H., Lipsey, M.W., & Freeman, H.E. (2004). *Evaluation. A systematic Approach*. Thousand Oaks. California: Sage Publications.

- Rossi, P.H (2004). My views of evaluation and their origins. In M.C Alkin [Ed], *Evaluation Roots: Tracing Theorists' Views and Influences* (pp.122–131).Thousands Oaks CA: Sage Publications Inc.
- Rothstein, B. (2010). *Vad bör staten göra? Om välfärdsstatens moraliska och politiska logik*. Stockholm: SNS Förlag.
- Rutherford, F. P. (2000). Strengthening Citizen Participation in Evaluating Community Development: The Case of the EZ/EC Learning Initiative in Mc Dowell County, West Virginia, in M. Estrella et al. (eds) *Learning from Change: Issues and Experiences in Participatory Monitoring and Evaluation*, pp. 124–36. London: Intermediate Technology Publications.
- Saati, A. (2015). The participation myth. Outcomes of participatory constitution building processes on democracy. (Doctoral thesis, Umeå Studies in Political Science 2015:1. Umeå: Print & Media. Tillgänglig: <http://umu.diva-portal.org/>
- Sandahl, R., & Petersson, G.J. (2016). *Kausalitet i filosofi, politik och utvärdering*. Lund: Studentlitterature AB.
- Scriven, M. (1995). The Logic of Evaluation and Evaluation Practice. In D.M, Fournier [Ed], *Reasoning in Evaluations: Inferential Links and Leaps* (pp.49–70). San Francisco: Jossey-Bass. New Directions for Program Evaluation (no.68).
- Socialstyrelsen (2012). Om implementering. Stockholm: Socialstyrelsen. <http://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/18723/2012-6-12.pdf>
- Statskontoret (2011). *Tänk efter före. Om viss styrning av kommuner och landsting*. Stockholm: Statskontoret.
- Statskontoret (2002a). *Utvärderingar – Av vem och till vad? En kartläggning av Regeringskansliets utvärderingsresurser*. Stockholm: Statskontoret.
- Statskontoret (2002b). *Utvärderingar och politik II – Av vem och till vad? Hur använder regeringen utvärderingar?* Stockholm: Statskontoret.
- Statskontoret (2011). *Tänk efter före: Om viss styrning av kommuner och landsting*. Stockholm: Statskontoret.
- Svenska utvärderingsföreningen (2019). Program. Hämtad från http://svuf.nu/wp-content/uploads/2019/09/SVUF-2019_program-ver-8.pdf
- Svensson, L., & Sjöberg, K. (2009). Evaluation as support for sustainable development. I Svensson, Brulin, Jansson & Sjöberg [Red] *Learning Through Ongoing Evaluation* (s.23–40). Lund: Studentlitteratur AB.
- Shaw, I., Greene, J.C., & Mark, M.M. (2006). *The SAGE Handbook of Evaluation*.London: SAGE Publications.
- Thomas,V.G. (2010). *Evaluation use*. Washington DC: Elsevier Ltd.

- Thornberg, R., & Fejes, A. (2019). Kvalitet och generaliserbarhet i kvalitativa studier. I Fejes & Thornberg [Red]. *Handbok i kvalitativ analys*. (s.273–295). Stockholm: Liber AB
- Yarbrough, D.B., Shulha, L.M., Hopson, R.K., & Caruthers, F.A. (2011). *The Program Evaluation Standards: A Guide for Evaluators and Evaluation Users*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Vedung, E. (2016). *Implementering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.
- Vedung, E. (2009). *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.
- Walker, R., & Wiseman, M. (2011). In Shaw, I.F., Greene, J.C., & Mark, M.M [Eds], *Sage Handbook of Evaluation* (s.361–383). Sage Publications Ltd.
- Widell, L. (1999). Att organisera utvärdering. Stockholm: Skolverket, Serie: Verktyg för utvärdering Nr.2
- Widén, P.(2019). Kvalitativ textanalys. I Fejes & Thornberg [Red]. *Handbok i kvalitativ analys*. (s.193–210). Stockholm: Liber AB.
- Winter, S. (2006). Implementation. In B.G. Peters, J. Pierre (Ed.), *Handbook of Public Policy* (s. 151–166). London: Sage.
- Zovko, D., Ekermo, M., & Brunnberg, E. (2016). Användning av utvärderingar inom Arbetsförmedlingen. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. Årg.22 | nr 1.