



Evaluering i ideellt arbete - mellan värden och mål.

Vad behöver den som ska utvärdera insatser i socialt inriktade frivilligorganisationer tänka på? Presentationen baseras på ett antal fallstudier samt reflektioner utifrån utvärderingsforskning och forskningen om ideell organisering.

I utvärderingssammanhang är intressentperspektivet viktigt att uppmärksamma. I frivilligorganisationerna gäller det förstås finansiärer men inte minst medlemsperspektivet är en kritisk faktor för den som ska designa en utvärdering. Det är rimligt att tänka att en evalueringsinsats framgång i en frivilligorganisation beror på vilket engagemang den lyckas frammana, åtminstone om dess syfte är utveckling. Med ett socialt arbete i olika frivilligorganisationer som rör sig mellan tradition och inspiration finns det inte alltid ork eller motivation för utvärdering. Kanske de viktigaste utvärderingsfrågorna är om organisationernas arbetsformer är konsistenta gentemot deras ideologier och vilka värden som skapas för deras intressenter. Ur ett forskningsperspektiv kan vi då sägas röra oss mellan ett målrationalt och ett konstruktivistiskt paradig.

1. Inledning

I Ny Gemenskaps tidigaste historia finns juldemonstrationen 1968 och Alternativ jul, med julfasta som protest mot "vårt lilla statliga u-landsstöd"¹ Sedan många år finns en öppen verksamhet, länge baserad på volontärers insatser, på Kammakargatan i Stockholm. På baksidan på Paradoxen, organ för Ny Gemenskap nr 1 2006 stod följande fråga: För vem finns Ny Gemenskap?

Anna Malmqvist, som presenterar sig som f.d. aktivist och volontär, nu platschef svarar själv:

För ALLA! är naturligtvis det rätta svaret på rubrikens fråga. Det står ju tydligt i vår målsättning. MEN så enkelt är det inte. Det finns flera olika grupper som kommer till våra lokaler...och alla har **sin** uppfattning av vad Ny Gemenskaps uppgift är. Detta är naturligtvis spännande men också upphov till diskussioner och, ibland, konflikter.

Malmqvist gör sedan, efter att ha konstaterat att Ny gemenskap nästa jul firar 40-årsjubiléum, en beskrivning av vad hon tror är några olika gruppers önskemål.

- **Hemlösa besökare/medlemmar:** Öppet så mycket som möjligt – helst dygnet runt. Få sova, äta, duscha, rena kläder. Få träffa kompisar och känna sig välkommen även då man inte är nykter/ drogfri. För några: möjlighet att flytta till "Kammis boende" och därefter få ett värdigare liv utan droger och med en egen bostad.
- **Medlemmar med eget boende:** En öppen verksamhet med innehåll, gemenskap, mat, underhållning, många utflykter och aktivitetsgrupper där man känner sig accepterad och

¹ En bok om Ny Gemenskap (1971) s.16.

välkommen. Viktigt att det är lugnt och att själv få vara med och påverka innehållet i verksamheten.

- **Volontärer:** Genom sin insats förbättra tillvaron för utsatta människor. Viktigt att hitta en meningsfull sysselsättning och känna sig behövd – bekräftad.
- **Aktivisterna - Visionärer:** Genom politiskt arbete förändra förhållandena i samhället. Genom föreningen få en accepterad plattform att synas – höras.
- **Anställda:** Ett meningsfullt arbete med god arbetsmiljö. Vill kunna påverka verksamheten och skapa en bra verksamhet för alla.
- **Stockholms kommun:** Genom att via ekonomiska bidrag till Ny gemenskap, minska antalet utslagna människor på Stockholms gator och slussa fler till socialtjänsten.
- **Gåvogivare:** Stödja föreningen ekonomiskt så att den kan hjälpa utsatta människor. Viktigt att regelbundet få relevant information om Ny Gemenskap och tackbrev för givna gåvor.
- **Styrelsen:** Uppfylla behoven ovan så bra som möjligt med de resurser som finns.

Malmqvist skriver sedan att en del önskemål inte går att förena vilket kan skapa besvikelser.

Aktivisterna – Visionärer saknar den glöd och det engagemang som fanns i Ny gemenskaps barndom. Vi är nu en medelålders förening som börjar få ”lite gråa hår”. Vi har vanor och traditioner. Lugn och ordning är viktiga mål vi försöker uppnå. Vi är beroende av ekonomiska bidrag från Stockholms kommun och försöker därför uppfylla de krav och förväntningar som finns från kommunen.

Med ett besöksantal om 40 000 per år, en verksamhet som omfattar rehabiliteringsansvar för dygnetruntrande, öppet hus sex dagar i veckan och åtta anställda uppstår en känsla av att inte räcka till. Avslutningsvis tackar därför Malmqvist alla frivilliga ”som gör Ny Gemenskap till den unika verksamhet som den är”.

Jag ska senare återkomma till denna som jag tycker intressanta text, men jag ska först ge en bakgrund tillämnet ideella organisationer och utvärdering. Sedan vill jag lyfta fram intressentperspektivet som grund för utvärderingar – i och för sig inget unikt för ideella organisationer. Men i många frivilligorganisationer tillkommer en kategori som har en särskild dynamik nämligen kategorin medlemmar. Inom socialt inriktade frivilligorganisationer har dessa många funktioner, vilket visas i texten från Ny Gemenskap här ovan. Denna komplexitet är en utmaning för den utvärderare som närmar sig en verksamhet såsom exempelvis Ny Gemenskap. Ett par exempel på sådana möten från utvärderingslitteraturen ska refereras. Avslutningsvis följer några vetenskapsteoretiska reflektioner.

1.1. Från röst till service

Det är kanske överflödigt att konstatera att ideella organisationer inte är enhetliga, varken som ”sektor” eller över tid. Förändringarna har bland annat beskrivits som en förflyttning från ett tillstånd av närhet och beroende, med täta och förtroendefulla kontakter mellan frivilligorganisationerna och staten, till en kultur som utmärks av förhandlingar, kontrakt, konkurrens mellan anbudsgivare samt ökad kontroll av inriktning och utfall (Kuhnle & Selle 1992, Johansson 2001). Socialstyrelsen har rapporterat att kommunerna har ökat sina inköp av socialvårdstjänster från socialt inriktade ideella organisationer vilka numera även deltar i en mängd skilda partnerskap och samarbetsformer med offentliga aktörer (Socialstyrelsen 2002). Upphandlingsdirektiv anger önskade prestationer och kvaliteter. Utvecklingen har beskrivits i formeln ”från röst till service” (Lundström & Wijkström 1995).

Staffan Johansson beskriver i sin studie *Självständiga rörelser eller kommunala underleverantörer?* (2001) hur några ideella organisationer reagerar när det offentliga organisationsstödet förändras och kommunen går över till en mer företagsorienterad ekonomistyrningsmodell som baseras på

prestationsrelaterad resurstilldelning (i dagligt tal ”köp- och säljmodellen”) ibland inordnad under rubriken New Public Management. Några organisationer anpassar sig väl, någon kvirrar men överlever, och någon går sönder.

Om de ideella organisationerna betraktas som välfärdsaktörer på en marknad behandlas de som sådana och får konkurrera med privata och offentliga organisationer om projektmedel och kontrakt. Men, skriver Johansson (2001, s.125),

om stat och kommun vill dra nytta av ideella organisationer för att de har andra egenskaper än den offentliga förvaltningen bör det ekonomiska stödet få en annorlunda och mindre styrande karaktär. Stödet bör i så fall inriktas på att säkra organisationens och dess verksamhets existens, inte att stödja viss på förhand uppgjord produktion.

1.2. Konsistens och värden

Detta ställer krav på annorlunda utvärderingsformer än de som vanligtvis tillämpas inom offentlig förvaltning. I stället för att utvärdera huruvida organisationerna uppfyllt uppsatta mål, ”bör utvärderingarna utröna *om organisationernas arbetsformer är konsistenta gentemot deras ideologier* och på att *beskriva vilka värden som skapats för deras intressenter*”. (Johansson 2001, s.125, mina kursiveringar).

Vilka är då förutsättningarna för att utveckla verksamhetsuppföljningen på ett för organisationen relevant sätt? Varje utvärdering belyser vissa områden av organisationen och dess arbete, medan andra hamnar i skugga. Vissa intressen lyfts fram, andra identifieras inte eller förutsätts implicit. Föremålet för evalueringen är naturligtvis en avgörande faktor för valet av utvärderingsmodell.

Men är detta val en rationell process? En sådan skulle kräva en fullständig överblick över existerande modeller och utvärderingslogiker (Krogstrup 2003). Den som antar att utvärdering är en rationell företeelse bortser ifrån makt och intressen. Valet av evalueringsmodeller är inte minst bestämt av det institutionella och samfundsmässiga sammanhang i vilket utvärderingen äger rum.

Samtidigt accepterar inte organisationer vad som helst. Mycket tyder på att evalueringsmodeller ska träffa en organisatorisk klangbotten för att bli uppmärksammade och accepterade.²

Organisationers motivation för gennembörelse af evaluering og adoption af evalueringsmodeller eller koncepter handler måske nok så meget om identitetsforvaltning. (Krogstrup 2003 s.146)

Det är inte orimligt att tänka att ett utvärderingsprojekts eventuella framgång i en frivilligorganisation är beroende av vilket engagemang det lyckas frammana, åtminstone om dess syfte är utveckling och lärande.³ Tanken på att utvärdera på ett organiserat sätt är uttryck för en målrationalitet som inte alltid föder lust och engagemang. Forskare inom fältet pekar också på att det finns en kritisk hållning till utomstående granskare, med exempelvis kommunal eller statlig avsändare. Ifrågasättandet gäller också management- och prestationsorienterade evaluerings- och styrinstrument, som i kyrklig biståndsverksamhet (Jonsson 1998). Resurserna är i många frivilligorganisationer starkt begränsade, och i den ”sociala verkligheten” tenderar de akuta behoven prioriteras före reflektionen över vad som har gjorts. Själva utvärderingsarbetet kostar naturligtvis pengar och eventuella konsekvenser inom organisationen likaså.

1.3 Annorlunda tolkningsramar

Skapas andra värden eller kvalitéer i möten mellan brukare och personal inom sociala frivilligorganisationer än inom socialtjänstens verksamhet? Med hjälp av forskare från Tema

² Se t.ex. Kristiansen, Arne (2006) RQS-kvalitetssäkring på brukarnas villkor

³ Kanske gäller detta även andra organisationer? Inte heller här är den ideella organisationen unik.

Kommunikation vid Linköpings universitet utgav Socialstyrelsen 2004 en studie som beskriver tre socialt inriktade verksamheter inom Stadsmissionen i Linköping och Hela Människan i Umeå.

Författaren resonerar om samtal inom socialtjänsten relaterat till andra möten inom frivilligorganisationer. Förutsättningarna för mänskliga möten inom socialtjänsten präglas av särskilda förutsättningar. I samtal rörande socialbidrag möter vardagslivets logik en formell och regelstyrd verksamhet. ”I den processen måste klientens livssituation omvandlas till ett administrativt ärende för att man ska kunna fatta beslut.” (A.a.,s.16) I de studerade frivilligorganisationerna äger mötena oftast rum i miljöer dit man inte kommer för att bli granskad och utredd. Hela Människans Öppet Hus, Stadsmissionens Kontaktcentrum och Citydiakoni försöker tvärtom utformas utifrån en tanke om normalitet.

Klienten känner ofta ett behov av att förklara sin livssituation utifrån en vardaglig förståelseram, medan tjänstemannen måste kategorisera klienten utifrån institutionens regelverk för att kunna avgöra om insatser är rimliga. (A.a., s 18)

Kaffedrickande, dukar på borden och en betoning av mänskliga, och därmed gemensamma, erfarenheter är medel för att upprätthålla en fungerande relation med ”brukaren”. Detta i avvaktan på att brukaren själv ska vilja förändra sin livssituation. På olika sätt försöker man uppmuntra till gemensamt ansvar för verksamheterna. De öppna verksamheterna verkar sträva efter att fungera på ett familjärt sätt, vilket märks i tilltal och ton. Personalen uppmuntrar besökarna att ta visst ansvar för verksamheten och visa omsorg om varandra.

Forskaren resonerar om vilka tolkningsramar de studerade organisationerna erbjuder. I mötet med personer som söker asyl har stadsmissionens diakon ingen beslutanderätt och ingen hierarkiskapande makt. Tvärtom kan han alliera sig med den hjälpsökande mot myndighetsmakten. Detta, frånvaron av myndighetsutövande och betoningen av människors lika värde skapar möjligheten att tolka personalens handlande utifrån vad författaren kallar ”ett slags kristen kärleksidé” (A.a.,s 47). I denna kommunikation kan personalen använda vardagliga strategier i mötet med brukarna. Besökarna behöver inte visa sig svagare än de är för att försäkra sig om stöd. Verksamheterna vill tvärtom lyfta fram det fungerande hos individerna. Den alternativa tolkningsramen är en möjlighet, också för personalen. Dessa kan tillåta sig att visa egna svagheter ”eftersom denna tolkningsram inte kräver att de ska vara felfria bedömare” (a.a.,s.44).

Gränssättning och kontroll finns naturligtvis, men författaren menar att det går att ”gömma de kontrollerande funktionerna i den hemliga miljön, och deltagarna kan välja andra roller än de som personal och brukare eller hjälpgivare och hjälpmottagare” (a.a,s.41). Det väsentliga, menar författaren, är att mötena kan tolkas på andra sätt än inom myndighetssfären. Hjälpen är inte något man förtjänar eller berättigas till om man uppfyller vissa kriterier. Utifrån Bergspredikan kan hjälp ges även till den som inte ”förtjänar” det.

Vilka tolkningsramar som förekommer i verksamheten torde också vara väsentliga att utforska när en sådan verksamhet ska utvärderas.

2. Intressentperspektiv på utvärdering

Med hjälp av en annan fallstudie vill jag belysa intressenternas möjliga betydelser för utvärderingens plats och funktion i en frivilligorganisation (Cramér & Hansson 2002). Här studeras Amnesty International och den frikyrkliga biståndsorgsorganisationen Diakonia.

Organisationernas sätt att hantera verksamhetsuppföljningens problematik skiljer sig åt på flera sätt.

2.1. Medlemsfokus

Amnesty har som ett av sina övergripande mål att minska användandet av tortyr och dödsstraff. Om detta är statistiken knapphändig, och organisationen själv utvärderar inte i vilken grad man ”når upp” till detta och liknande mål. Man är försiktig med att gå ut och hävda ett orsakssamband mellan exempelvis en frigiven samvetsfånge och Amnestys insatser, eftersom detta kan bero på en mängd yttre orsaker förutom organisationens insatser.

Man har också lättare utvärderingsbara mål; att öka insamlade medel med x % och ”aktivismen” med y%. För det senare har man utvecklat ett system av nyckeltal, bl.a. baserat på antal grupper som betalar medlemsavgift, antal personer med formaliserade uppgifter på distriktsnivå, antalet medlemmar i specialgrupper m.m. Dessa kvantitativa mått kompletteras kvalitativt genom verksamhetsberättelser och enkäter. De senare mottas ofta med skepticism bland grupperna ute i landet. Att medlemmarna vill agera hellre än att lägga ner tid och resurser på att utvärdera, är en tendens som beskrivs.

2.2. Målfokus

Diakonia ger stöd till biståndsprojekt som drivs av samarbetspartners, ofta kyrkor, runt om i världen. Verksamheten finansieras genom bidrag från SIDA (85-90%) och EU, samt med en minskande del insamlade medel från svenska frikyrkor. Utifrån övertygelsen att människor är likvärdigt skapade till Guds avbild, och den kristna människans kallelse att tjäna sin medmänniska, fastslås övergripande mål; till exempel ”Demokrati – Människor ska själva ha möjlighet att påverka sin livssituation”.

De formella krav på redovisning som SIDA ställer har lett till att det finns ett utvecklat rapportsystem för projekt som Diakonia stödjer. I enlighet med vad som fastslås i metoden Logical Framework Approach, som är en målstyrd projektplaneringsmetod, mäter Diakonia vägen mot målen istället för övergripande måluppfyllelse. För detta används indikatorer som fastslås av den lokala partnerorganisationen. Utvärderingsmetoderna får inte vara för komplexa och tidskrävande då Diakonias samarbetsorganisationer står för rapporteringen. Rapporteringskraven från Diakonia till partnerorganisationerna uppges fungera då man där är van med evalueringskrav från olika bidragsgivare.

2.3. Jämförelse

För Amnesty är det viktigt att medlemmarnas engagemang inte hämmas av utvärderingsverksamheten. Enkäter och nyckeltal görs hanterbara och verksamhetsberättelsen är inte bara en form av utvärdering utan beskrivs också som en motivationsfaktor där de aktiva kan berätta om vad man arbetat med under året. Verksamhetsberättelsens forum är årsmötet till vilket alla medlemmar har tillträde och stämma.

Diakonia är en i mycket högre grad professionaliserad organisation där det oavlönade ideella arbetet inte har samma framträdande plats. Utvärderarintresset är inte heller fokuserat på medlemsbasen.

I alla handböcker om utvärdering ställs grundfrågan ”varför?”. För det medlemsfokuserade Amnesty blir svaret att den utvärdering de aktiva i grupper och distrikt utför främst en informerande funktion. Givetvis finns det ett kontrollmotiv, men ”resultatet” av den ”kontrollen” ska vara motiverande. Eftersom visionsuppfyllelse – dödsstraffet avskaffat! – sällan låter sig mätas, är det inte minst viktigt att visa på aktivitet; att någon gör något! För Diakonia

som får statligt stöd är utvärderingens fokus biståndsaktiviteterna och syftet kontroll och återkoppling till de institutionella omgivningarna. Att metoden är utvecklad av SIDA ger Diakonias utvärdering legitimitet.

Intressenter i form av bidragsgivande organ kan, som i Diakonias fall, ha en avgörande betydelse för verksamhetsuppföljningens utformning. Vilka som tilldelas rollen som resursskapande intressent visar sig, som i Amnestys fall, vara en återspeglning av en grundläggande idé och identitet för organisationen. Autonomi är inte på samma sätt grundläggande för Diakonia som jag vill beskriva som en instrumentell samverkansorganisation.

Om jag skisserar två generaliserade, eller ”extrapolerade”, profiler för ideella organisationers uppföljningsstruktur framkommer två typer, den medlemsbaserade och den målbaserade.

	”Medlemsbaserad”	”Målbaserad”
<i>Fokus</i>	Aktivitetsinriktad	Resultatinriktad
<i>Intressentperspektiv</i>	Medlemsanpassad	Anpassad till huvudmän och finansärer
<i>Verksamhetsuppföljningens funktion</i>	Bekräftande	Kontrollerande

Säkert går det att finna fler typer inom den mångfacetterade ideella sektorn men tabellen ovan fyller funktionen att visa på två distinkt olika typer av faktorer som påverkar utvärderingskulturen i organisationen. Distinktionen är väsentlig att lyfta fram eftersom jag nu ska visa på att verkligheten är mer komplicerad än så.

2.4. Medlemmarnas olika roller

Åter till Ny Gemenskap och den inledande beskrivningen. Här beskrivs inte föreningens syfte och mål på något målrationellt enkelriktat sätt utan här räknas flera olika kategorier av människor upp, alla med sitt perspektiv och intresse för den helhet som kallas Ny Gemenskap.

Vilka värden uttrycker denna helhet?

I texten återspeglas värden som

- att ha tillgång till basala förnödenheter
- lugn och acceptans
- att ha inflytande
- att hjälpa utsatta människor, antingen av plikt (kommunen) eller fri vilja (gåvogivare och volontärer)
- att skapa mening genom insatser för andra
- att bli bekräftad i detta
- en god arbetsmiljö

Alla uppräknade intressenter, förutom kommunen, kan titulera sig medlemmar. Men de intressen de har skiljer sig åt. Eller kanske det är rättare att säga; samsas på samma arena. Samsas kanske också är fel uttryck; de olika intressena ligger bildligt talat bredvid varandra på samma bord. I mycket förutsätter de varandra, men de kan också konkurrera om plats, dignitet och uppmärksamhet. Som Malmqvist skriver i den inledande texten har med åren externa intressenter blivit viktiga, i detta fallet Stockholms stad som bidrar ekonomiskt och utifrån det ställer förväntningar på föreningen. I en mening är Ny Gemenskap en producent av omsorgstjänster;

mat, kläder, logi. Ny Gemenskap kan också beskrivas som en arena för värdeskapande arbete och mening där medlemmarna antar flera olika roller i samspelet med varandra.

3. Utvärdering enligt intressentmodeller

En traditionell måluppfyllelsevärdering, där de mål man formulerat för verksamheten sannolikt är ett uttryck för kompromisser eller maktstrukturer missar helt den här dynamiken.

Intressentmodeller ska – i princip – beakta alla berörda. Det där är ju en sanning med modifikation, ”alla” är en praktisk omöjlighet. Därför gäller det enligt Vedung (2003) att ta reda på vilka som har intressen i insatsens tillkomst, genomförande och konsekvenser. Det innebär att, i görligaste mån, spåra upp insatsens utarbetare/planläggare/initiativtagare; finansörer; genomförare; målgrupper samt övriga; exempelvis personer/institutioner som drabbas av kostnader, mervärden och sidoeffekter. Här sätter tidsåtgången gränser, men en inledande nätverksinventering torde vara en god start.

Sedan finns olika sätt att jobba. Man kan utgå från alla berördas farhågor alternativt frågor. Var lyhörd för de berörda och låt dessa styra stegen i undersökningsprocessen. Utvärderingens uppläggning bestäms således gradvis. För varje farhåga och varje fråga specificerar utvärderaren vilken typ av information som behövs och hur den ska samlas in. Detta innebär att utvärderaren kan behöva mycket tid. Vedung kallar detta ”lyhördhetsutvärdering”.

Som forskningsansats är inriktningen en fallstudie, fenomenet studeras i sitt naturliga sammanhang utan kontrollgrupp. Rapporteringen kan rimligen då bli olika, variera utifrån de olika intressenterna. Ändå ska någon form av helhet återges, liknande det som ett porträtt kan förmedla.

Intressentmodellen kan tänkas användas för olika mål. Stufflebeam skriver att det han benämner ”Decision/Accountability-Oriented Studies” har som sitt viktigaste syfte ”not to prove but to improve” (2001, s.56). Här kan intressentmodellen vara poängfull. För att organisera bättre kan man vara betjänt av mångas perspektiv. Nyckelfrågorna för många intressenter är att beskriva behov, problem och möjligheter. Utvärderaren blir här en partner som söker fånga upp intressegruppernas frågor och förse dem med relevant information. Organisationssynen är målrationell, utvärderingens syfte är att förbättra organisationens resultat.

Intressentmodellen kan också få en vad Stufflebeam menar mer filosofisk ansats. En konstruktivistisk modell placerar utvärderaren och intressenterna i centrum för undersökningsprocessen, dessa blir ”human instruments”. Här handlar det om ett deskriptivt, kanske narrativt, upplägg, där syftet är att bestämma och förstå variationen av intressenternas olika (konstruerade) utsagor och meningar.

One construction is not considered more “true” than others, but some may be judged as more informed and sophisticated than others. (s.72)

Den ”konstruktivistiska metoden” beskrivs vara först divergerande, sedan konvergerande. Utvärderaren samlar olika alternativa ”konstruktioner”, försäkrande sig om att varje skildring bekräftas av respondenten. Alla intervjuade ska uppmanas att göra sina inlägg. Sedan påbörjas vad som kan anas vara en mödosam reflektion kring det insamlade materialet. Utvärderaren kan, eller bör, försöka engagera respondenterna i en process att resonera sig fram till skillnader mellan olika ”konstruktioner” och rörande sig mot konsensus (så gott det går).

3.1. Utvärderarens och utvärderingens roll

Rossi m.fl. (2004) pekar, utifrån den amerikanska evalueringskontexten, på vikten att upprätta relationen mellan utvärderare och intressenter (stakeholders). Olika positioner som benämns är

- den **självständiga** utvärderarrollen med inköpt kompetens och vetenskaplig distans;
- den **deltagande / samarbetande** som planerar, genomför och analyserar tillsammans med berörda intressenter; samt
- den **frigörande** (empowerment) som strävar efter att frigöra kapaciteten hos berörda intressenter att själva ta makten över utvärderandet och dess resultat, i synnerhet de intressenter som annars har lite att säga till om. (a.a., s.51)

Vedung å sin sida menar att utvärderarens egna bedömningar spelar en mindre roll eftersom både val av värdegrund och själva bedömningen är intressenternas sak. Eftersom dessa är olika måste hela utvärderingsprojektet, på något sätt, bli mångdimensionellt.

Karlsson lyfter i sin tur fram det han kallar aktionsforskningsinriktad intressentutvärdering (1999, s.58). Här blir utvärderarens roll att vara en resurs för intressenterna att själva utvärdera de frågor de prioriterar. Här kan utvärderaren ha uppdraget att säkra att alla får göra sin röst hörd.

Frågor/modeller	Syfte	Från vems perspektiv	Kriterier	Metod
<i>Intressentmodell</i>	Värdera ur intressegruppens perspektiv	Berörda användare samt övriga intressenter	Officiella mål samt för- och nackdelar för olika intressenter	Observationer, intervjuer, möten, fallstudier, dialog
<i>Aktionsforskningsinriktad intressentmodell</i>	Stärka och utveckla inflytande och egenmakt	Berörda användare och speciellt svaga grupper	Förändringsbehov för utsatta grupper	Kritisk granskning och dialog

Karlsson 1999 s. 59

Teoretiska modeller är inte så lätta att renodla i verkligheten. Jag ska här referera två utvärderingsansatser. Båda exemplifierar enligt min mening det Johansson (2001) efterlyste av utvärderingar inom ideella organisationer, nämligen konsistens och beskrivningen av värden i verksamheten. Dessa fångas inte alltid i ett målrationellt paradigmen utan vinner på en mer uttolkande konstruktivistisk ansats. (Mer om detta avslutningsvis.)

3.2 Kravlöshetens olika dimensioner

Den första är ”Mera öppet”, en utvärdering av en öppen diakoniverksamhet,⁴ Diakonicentralen i Lund. Syftet var att ge Diakonicentralen underlag för vidareutveckling genom att belysa styrkor och svagheter i verksamheten. Man ville också jämföra om verksamhetens innehåll överensstämmer med intentionerna och behoven. För detta valde man en s.k. intressentmodell för att undersöka olika intressenters syn på verksamheten: gäster och personal, uppdragsgivaren diakoninämnden, samt samarbetspartners såsom socialförvaltning, polis, frivård, Caritas, Röda korset m.fl.

Gästerna svarade att de är glada att verksamheten finns överhuvudtaget. Gemenskap, tillgänglighet och öppenheten uppskattas, liksom personalens insatser. *Samverkansparterna* menade att Diakonicentralens styrka är att den inte är en myndighet. Man menade att verksamheten hjälper till att ge en bild av hemlöshet och missbrukssituationen i Lund. Någon tyckte att

⁴ genomförd som ett uppsatsarbete i kursen Socialt förändringsarbete vid Socialhögskolan i Lund Ansvariga för utvärderingen var Emmie Davidsson, Zara Wallin, Jennie Malmgren, Anki Ström och Martin Ringh.

Diakonicentralen är fast i det professionella tänkandet och att man borde ha flera frivilliga medarbetare. *Personalen* på sin sida var enig om att gästernas behov är oändligt större än vad verksamheten kan svara upp till. Styrkan var enligt personalen "tröskellösheten" och de nära relationerna till gästerna. Ökad tillgänglighet genom utökade öppettider var ett önskemål. Även *diakoninämnden* såg som en styrka att man kan arbeta friare än en myndighet, i strävan att arbeta för att stärka gästernas självkänsla.

Utvärderarna försökte också förstå vilken verksamhetens teori är vilken man formulerar i tre punkter. Dessa handlar om att i likhet med "det kristna hoppet" finnas till för behövande människor; att genom ett relativt kravlöst förhållningssätt bistå dessa samt att förutsättningslöst erbjuda en gemenskap.

Begreppet kravlöshet visade sig vara centralt och utvärderarna belyste det ur olika perspektiv:

Kravlöshet som det tar sig uttryck i Diakonicentralens arbete visar respekt för den enskildes möjlighet att själv fatta beslut och göra förändringar. Genom intervjuer med samarbetspartners som är i position av myndighetsutövning framkom att kravlösheten kan uppfattas som en svaghet – mest därför att de anser att attityden om kravlöshet riskerar att kollidera med de krav som de måste ställa. Något som alla tycks vara eniga om är att kravlösheten utgör grunden till att Diakonicentralen kan verka som en fristad för många av besökarna. (A.a.,s.36)

Utvärderingen har drag av Karlssons båda modeller och jobbar med att fånga upp och medverka i att konstruera betydelsen av ett väsentligt begrepp, i detta fall "kravlöshet". I detta, visar det sig, läggs olika betydelser och utvärderarna klarlägger detta. Samtidigt bekräftar detta ett viktigt drag i verksamheten.

I denna utvärderingsmodell kopplas ideologi till beskrivningen/formuleringen av programteorin för diakonicentralens insatser. I och med den valda arbetsmodellen, att identifiera intressenter och lyfta fram deras intentioner och åsikter skapar man också en grund för verksamhetsutveckling.

3.3. Delaktighet som kvalitet

I mitt andra exempel, "Kvalitet för brukare" (Jess 1998), anges följande utgångspunkter för arbetet med att klargöra brukarperspektivet:

- Brukaren måste involveras.
- Brukarens upplevda kvalitet har ett samband med hur verksamheten organiserats.
- Brukaren definierar kvalitet på ett annat sätt än vad t.ex. anställda i organisationen gör.

Utifrån teorier om tjänstekvalitet förde författaren en diskussion med anställda, frivilliga, medlemmar och brukare i tre organisationer; ALRO - Alkoholproblematikers riksorganisation, Stockholmsföreningen, Frälsningsarméns socialcenter i Stockholm samt Verdandis norrköpingsavdelning.

Ett vanligt sätt att närma sig en människobehandlande organisation med utvärderarens glasögon är att ställa frågor om förändringar och resultat till följd av kontakten med föreningen. Dessa var dock svåra att få svar på och krävde följdfrågor; t.ex.:

- Finns det något reellt som har hänt som objektivt går att observera?
- Har du fått en bostad sedan du tidigare var bostadslös eller har du kunnat behålla en bostad som du stod i risk att förlora?
- Har du fått hjälp att skaffa dig en regelbunden försörjning?

Ingen av de tillfrågade ALRO-medlemmarna kunde svara på dessa frågor. Svaren blev istället "Jag har någonstans att gå när suget efter alkohol kommer".

"Jag mår bättre psykiskt och fysiskt".

"Jag kan/får vara dagmorfar för mitt barnbarn".

"Jag känner att jag är viktig och nyttig för mina kamrater inom ALRO".(A.a., s.31):

Kari Jess beskriver dessa svar som en subjektivt upplevd effekt av kontakten med föreningen. Hon skriver: "Den viktigaste 'förändringen' eller effekten tolkar jag som att vara delaktig, till exempel att ha en egen nyckel till den egna lokalen, att kunna ge och ta i en gemenskap med andra människor med likartade erfarenheter". Vid brukarintervjuerna kom fram uppgifter "handlade mer om processen, relationen och inställningen än om resultatet". Några exempel:

"Jag har fått lära mig att själv bestämma hur jag vill ha det".

"Alla här är på vår sida".

"Det viktiga är att få prata med andra med liknande erfarenheter, de vet hur det är".

"Jag får hjälp att själv klara att betala hyran, inte pengar att betala den".(A.a., s.47-50)

Kari Jess tolkar dessa citat som uttryck för känslor som jämlikhet, trygghet, respekt, tillhörighet och medinflytande. Ur brukarens synpunkt framhölls dessa som centrala och som förutsättningar för förändring. "Att mötas med respekt och känna att man själv bestämde över sin livssituation var så omvälvande att förändringen kom av sig själv." (Jess 1998, s.49)

Dessa subjektiva utsagor är viktiga att fånga in vid en undersökning om kvalitet i en organisation. Metoden för detta kan förstås variera; självskattningar, intervjuer eller observationer.

3.4 Intressentmodellens poänger – och svårigheter

Vedung (2002, s.133) pekar på intressentmodellens förtjänster och brister. Som statsvetare förfäktar han participativa och deliberativa värden – möjligheten att formulera och värdera bidrar till att människor skapar "klarhet i sina preferenser" och kan påverka beslutsfattandet. Utvärderingsformen ger också möjlighet att ta del av insikter och kunskaper som hjälper utvärderingen framåt. Vedung ser också intressentmodellen som en "strategi att hantera notoriskt oklara och osammanvägbara mål". Men framför allt bidrar modellen till att skapa en process där utvärderingen faktiskt används (Denvall 2006), i ett lärande som involverar de olika intressenterna.

Både det demokratiska argumentet, kunskapsargumentet, målhanteringsargumentet och användbarheten uppfattar jag som intressanta för den utvärderare som ska ägna sig åt ideella, och i synnerhet medlemsbaserade, organisationer. Detta genom att identifiera mål och värden, olika intressentpositioner, att formulera insikter och bekräfta olika kunskapspositioner. Genom att involvera aktörerna kan utvärderingen i bästa fall nära engagemang.

Nackdel är att arbetsmodellen är luddig eller oskarp – alla intressenter är inte självklara och frågor kan ställas om opartiskhet och urval. Den är också omständlig. Utvärderingsforskaren Stufflebeam konstaterar: "The constructivist evaluation is, in a sense, never-ending" (2001, s.72).

4. Vetenskapsteoretiska reflektioner

Agerar organisationer alltid rationellt? Det målrationella paradigmet punkteras på ett bestämt sätt av Sunesson (1985:244) som i sina studier av socialtjänstförvaltningar konstaterar att mål,

rationalitet och goda intentioner verkar ha en väldigt begränsad verkan på sociala organisationer. Det inledande exemplet med Ny Gemenskap är ägnat att visa på att ideella organisationer – må vara att det inte är unikt för denna kategori – inte ska ses som målrationella, utan snarare späckade med både divergerande och konvergerande intressen och värden. För att visa på en ideell verksamhets ”konsistens” och ”mervärden” behöver detta formuleras i utvärderingssammanhanget. Vetenskapsteoretiskt tror jag att man då kan behöva luta sig mot den hermeneutiskt-tolkande traditionen. I socialkonstruktivistiska ansatser, där man fokuserar på hur människor i interaktion konstruerar meningar, positioner och regler, kan en utvärderare i det sammanhang detta paper behandlar finna inspiration.

4.1. Att kränga sig utanför det målrationella paradigmet

Yvonna S. Lincoln, en av det konstruktivistiska vetenskapsparadigmets banérförare, tillika utvärderare, beskriver i den vetenskapliga dialogboken *The Paradigm Dialog* (1990) paradigmatets syn på verkligheten, kunskapen och forskningsmetodiken. Ur detta perspektiv är verkligheten en social, och därför mångfaldig, konstruktion. Syftet är inte, som i det post-positivistiska paradigmat, att avtäckas och artikulera oföränderliga lagbundenheter i form av generaliserade orsak-verkan-relationer. Strävan utifrån den konstruktivistiska vetenskapssynen är att skapa kunskap om det enskilda fenomenet (idiografisk kunskap). Här söker man förstå sammanhanget av ömsesidiga och möjliga påverkansfaktorer. Det kan uttryckas som arbetshypoteser och ser kunskap som tids- och platsbunden. Kunskap skapas i en interaktion mellan forskaren och det beforskade i en ömsesidig lärandeprocess. Det innebär att den processen inte är värderingsfri – man väljer problemformulering, undersökningsmetod och sammanhang för studien. Värden och värderingar ska därför lyftas fram, och undersökas. Kunskapen söks också i den naturliga kontexten, oftast med kvalitativa metoder, med en öppenhet för vad man kommer att finna under resans gång. Det handlar om att fokusera de sociala processer som konstruerar, omkonstruerar och utvecklar det man studerar. Exempelvis kan en fråga vid studiet av organisationer (förenklat) vara hur de organiserats, istället för att rita ett organisationsschema. (se vidare Czarniawska 2005)

The constructivist paradigm (...) had as its central focus not the abstraction (reduction) or the approximation (modeling) of a single reality but the presentation of multiple, holistic, competing, and often conflictual realities of multiple stakeholders and research participants (including the inquirer's). (Lincoln 1990, s.73)

Detta paradigm har naturligtvis kritiserats. Den konstruktivistiska ansatsen kallas ”Icke-realism” av förespråkare för kritisk realism (Danermark 2006). Forskningsperspektivet ses också som starkt individorienterat och ger också forskaren/utvärderaren problem när de många, kanske disparata, bilderna ska sammanfattas (Sohlberg & Sohlberg 2006, s. 219).

Trots svårigheterna är min tanke med detta paper att uppmärksamma både mig själv och läsaren på det flerdimensionella i utvärderingsarbete och vikten av att inte reducera organisationer där utvärdering ska ske till målrationella produktionsenheter.

Referenser

- Danermark, Berth (2006) Socialt arbete och kunskap – tre metateoretiska mönster, i Blom, Björn, Morén, Stefan och Nygren, Lennart *Kunskap i socialt arbete*. Stockholm: Natur och Kultur
- Cramér, M. & Hansson, E. (2002) *Utvärdering av verksamheten i ideella organisationer*
D-uppsats Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet
- Czarniawska, Barbara (2005) *En teori om organisering* Lund: Studentlitteratur
- Davidsson, E. , Wallin, Z., Malmgren, J., Ström, A. & Ringh, M. (2003) *Mera öppet - en utvärdering av Diakoncentralens öppna verksamhet i Lund* Socialhögskolan, Lunds universitet (stencil)
- Denvall, Verner (2006) Utvärderingslandskapet *Socionomen Tema: Utvärdering* nr 4/2006
- En bok om Ny Gemenskap* (1971) Falköping: Gummessons
- Guba, Egon G. (ed) *The Paradigm Dialog* London: Sage
- Jess, Kari (1998) *Kvalitet för brukare. Kvalitet i frivilligt socialt arbete ur ett brukarperspektiv*, Sköndalsinstitutets arbetsrapportserie nr 8
- Jonsson, Eskil (1998) *Narrow Management. The Quest for Unity in Diversity* Uppsala:Uppsala universitet, Företagsekonomiska institutionen
- Karlsson, O. (1999) *Utvärdering – Mer än metod. En översikt*. Stockholm: Kommentus förlag
- Kristiansen, Arne (2006) RQS-kvalitetssäkring på brukarnas villkor *Socionomen Tema: Utvärdering* nr 4/2006
- Krogstrup, Hanne (2003) *Evalueringmodeller – Evaluering på det sociala område*. Aarhus: Systime
- Lincoln, Yvonna S. (1990) The Making of a Constructivist i Guba, Egon G. (ed) *The Paradigm Dialog* London: Sage
- Paradoxen - organ för Ny Gemenskap* nr 1 2006
- Selle, P. & Øjmyr, B. (1995) *Frivillig organisering och demokrati*. Gjøvik:Samlaget
- Sohlberg, Britt-Marie & Sohlberg, Peter (2006) *Kunskapens former. Vetenskapsteori och forskningsmetod* Stockholm: Liber
- Stufflebeam Daniel L. (2001) Evaluation Models *New Directions For Evaluation* Nr 89 2001
- Sunesson, Sune (1985) Outside the Goal Paradigm: Power and Structured Patterns of Non-Rationality. *Organization Studies*, 6,3:229-246.
- Vedung Evert (2002) Socialvetenskaplig tidskrift 2-3 2002
- Wijkström, Filip. & Lundström, Tommy (1995) *Från röst till service? – den svenska ideella sektorn i förändring* Sköndalsinstitutets skriftserie nr 4 Ersta-Sköndal högskola
- Wijkström, Filip & Lundström, Tommy (2002) *Den ideella sektorn* Stockholm: Sober förlag