

Stig Linde

## Gör vi det bra? Hur vet vi det?

I Kyrkans Tidning (27/28) 6 juli formulerade Jim Tullgren, kyrkoherde i Höllviken, en fråga: "Hur vet kyrkoråd och anställda att de gör ett gott arbete?". Stig Linde vill i den här artikeln skissera några utgångspunkter för att tänka vidare kring Jim Tullgrens fråga. "Vad är ett bra församlingsarbete och hur mäts det?" Artikeln kommer att först lyfta fram frågan om församlingars och andra icke vinstdrivande organisationers särart när det gäller resultatredovisning, för att sedan lyfta fram några fokuserande och därmed avgränsande frågor.

Det är värt att tänka till om vad som är mål och vad som är medel. En församling formulerade i sin årsredovisning att bokslutet för 2015 visade ett "positivt resultat". På vad sätt då? Jo, kassan låg på plus vid årets slut. Men det var inte för att man jobbat in pengarna, utan det var pengar som blivit över, bland annat på grund av sjukskrivningar. Att detta var ett "positivt resultat" var för att vi använder dubbla logiker.

Förenklat uttryckt: För en idéburen icke vinstdriven verksamhet samlar man in resurser för att åstadkomma något. Det är verksamheten som är målet. I ett företag som ska ge utdelning åt aktieägarna är verksamheten medlet och framgång mäts i hur mycket vinst företaget kan åstadkomma.

Här finns två synsätt. Om man tänker rent företagsekonomiskt så är ju överskott bra. Men ett gott ekonomiskt resultat i en ideell organisation kan betyda att man inte gjort det man borde! Den ekonomiska måttstock som används i årsredovisningar stöds av lagstiftningen. Bokföringslagen från 2001 gäller även ideella organisationer (SFS 1999:1078). Motivet

för denna lag var enhetlighet i redovisningen. Årsredovisningen ska se likadan ut oavsett organisationens juridiska form – företag, trossamfund, stiftelser. Detta för att jämförelser ska vara möjliga. Lagen beskrivs ha

utvecklats för att möta det informationsbehov kommersiella företags intressenter har. Redovisningsforskaren Agneta Gustafson ställer dock frågan vem som vill jämföra Röda Korsets resultat med ett aktiebolags (Gustafson 2006)?

### Utveckla flera måttsatser

Detta lär mig att vi behöver utveckla flera "måttsatser" och alltid diskutera vad som är ett "positivt resultat". Frågan är diskuterad inom biståndsforskningen. En organisation vars syfte är att ge skolbarn ett mål mat om dagen kan lätt rapportera antalet serverade måltider. Men om organisationen egentligen strävar efter att påverka samhällsliga förhållanden såsom fattigdom, så är måttet mål-

tidsprestationer en svag indikator på hur det går att försöka åstadkomma långsiktiga systemförändringar (Ebrahim 2005).

Här är det intressant att nämna FRII, Frivilligorganisationernas in-

## "Det är verksamheten som är målet"

samlingsråd, som på sin hemsida beskriver sig som en "branschorganisation som arbetar för tryggt givande" ([www.frii.se](http://www.frii.se)). FRII vill genom kompetensutveckling och kvalitetssäkring verka för att öka förtroendet för "insamlingsbranschen". Varje medlemsorganisation ska därför årligen upprätta en "effektrapport" enligt en mall. Rapporten ska publiceras på organisationens egen hemsida. I effektrapporten ska två nyckelfrågor besvaras:

- Hur vet ni om er organisation gör framsteg?
- Vad har vi åstadkommit så här långt?

Jag studerar arbetet med implementeringen av denna redovisningsform och känner igen svårigheterna med att man gärna i frivilligorganisationer vill beskriva vad man gjort i meningen presterat - men det är inte det som är frågan här! Frågan om att "mäta effekt" är inte bara en metodologisk utmaning – man behöver först och främst diskutera och formulera vad det är för "effekt" (verkan, outcome) som man lägger resurser och arbete på att uppnå. Hur definierar man det som man vill åstadkomma? »

	Medel	Mål
Ideell organisation	Resurser	Verksamhet
Företag	Verksamhet	Resurser

Ett intressant faktum är att det bara är en del av Svenska kyrkan – det internationella arbetet - som står som medlem i FRII och som därmed ålägger sig själv att skriva effektrapporter. Vi samlar ju även in medel i våra församlingar till vårt inhemska arbete. Medlemskap i FRII skulle driva på diskussionen om de frågor Höllvikenherden ställde i Kyrkans tidning i somras.

### Varför mäta?

I utvärderingssammanhang talar man om två olika ansatser: formativ och summativ.

Formativ – tänk dig kocken som smakar av soppan. "Ah, lite mer salt...och grädde!" I köket utvärde-

tenström går inte att greppa, men en volym av vattnet kan samlas upp och mätas, vägas, analyseras. Möjligen kan vi också mäta vattenströmmens hastighet, i en viss definierad position. Varje mätande kräver någon form av avgränsning, uppsamling, struktur eller position. Varje analytiker måste vara informerad om denna begränsning och reflektera över vad det innebär för vad man kan lära av analysen. Jag vill bara kort introducera tre fokuserande frågor: Vad, Var och Hur.

### Vad vill vi mäta?

För det internationella biståndet är trycket på utvärdering högt från dess gåvogivare och finansiärer. En

den utvärderingsintresserade behöver prioritera.

### Var vill vi mäta?

Svenska kyrkans statistikansvariga vid kyrkokansliet i Uppsala tog 1997 ett initiativ att inhämta statistik om församlingarnas diakoni. Denna nyhet i "mätandet" i församlingarna väckte reaktioner (Linde 2010, Bromander 1997). Några kyrkoherdar i södra Sverige kom därför att diskutera "Vem eller vad är kyrkan?". Svaret, som de skickade till kyrkokansliet, blev: "de som genom dopet blivit förenade med Gud". Det innebär att varje döpt utför diakonala gärningar.

*Det kan handla om att grannar hjälper varandra, att Röda Korset arrangerar besöksjänst, att en bilburen församlingssmedlem ställer upp och kör en annan osv. På kyrkogården samtalar en kyrkvaktmästare med någon som besöker en grav. Allt detta (...) är fullständigt omöjligt att mäta. (brev till Svenska kyrkans forskningssekreteriat 30 jan 1997.)*

Som retorisk slutkläm avslutades brevet till kyrkokansliet i Uppsala med att "Gud ser även det som sker i det fördolda och som aldrig räknas och statistikförs på forskningssekreteriatets blanketter". Detta är givetvis uttryck för en kyrkosyn och en diakonisyn som är värd all respekt. Men varken detta synsätt eller andra behöver utesluta ansträngningar för att undersöka om det man gör är bra. Om man vill bidra till sårbara människors miljö och kanske också läkedom är det närmast en etisk fråga att vilja förstå vad de insatser man gör leder till.<sup>1</sup>

Alltså: var vi väljer att placera "mätpunkterna" är ett strategiskt val som måste ske i medvetenhet om att det bara är just det där vi kan få veta något om. Och det kan vara väl så intressant.

En av stadsmissionerna prövar att mäta en viss period under året genom en enkät till alla gäster och deltagare. Då kan man fånga attityder, åsikter och röster. Men ska man "mäta" en utveckling behöver man skapa "mät-

## "utvärdering har två syften: Lärande och kontroll"

rar man formativt för att få det att smaka än bättre. Den summativa utvärderingen gör gästen vid bordet. Då är soppan klar – gjort är gjort! Formativa utvärderingar gör man för att förbättra verksamheter. Vi ser det till exempel i projekt, till exempel i Europeiska socialfondens sammanhang, där man lanserat begreppet "Lärande utvärdering" – On-going evaluation – där utvärderaren blir en resurs för att styra projektet att nå målen, inte primärt att kontrollerna att de är uppnådda. I det senare fallet är det en summativ utvärdering, en efterhandbedömning av förverkligade värden eller uppnådda mål.

Kort sagt kan man säga att utvärdering har två syften: Lärande och kontroll. Den som planerar en utvärdering bör alltså tänka igenom vilket av syftena som är viktigast. Syftet styr valet av utvärderingsmodell och mätmetoder.

### Behovet av avgränsningar

Den som ska mäta och utvärdera en komplex verklighet måste underordna sig möjligheternas ram. Vi behöver avgränsa för att (be)gripa - en vat-

internationell biståndsorganisation måste anpassa sig till mångahanda krav. Forskningen om detta har uppmärksammat att dessa organisationer verkar på flera sätt (Brown & Moore 2001). För det första strävar man efter att leverera en nytthet, en service av något slag. Hälsovård eller brunnsborrning, för att ta ett par exempel. För det andra så vill man ofta påverka strukturerna i det aktuella sammanhanget. Arbetet med att hävda och implementera mänskliga rättigheter och Barnkonventionen kan kallas policyarbete. För det tredje handlar det om att öka utsatta människors möjligheter att hantera sin situation, vilket kan kallas kapacitetsbyggande. Den som vill utvärdera dessa tre "dimensioner" av ett biståndsarbete behöver minst tre olika "måtsatser" och innan det tre olika diskussioner om vad som är möjligt att åstadkomma.

Detta lär mig att i verksamheter som inte bara har en sak att uträtta, har ett arbete att göra tankemässig reda i vad man vill veta mer om. Församlingar har i regel en sådan bredd och många värden att manifesteras att



punkter" före och efter, till exempel innan en samtalsserie och när den avslutats. Därmed är vi inne på frågan "Hur?".

### Hur vill vi följa upp och utvärdera?

Metodmanualer för olika mätmeter finns det många av, men hur får man in det som en rutin? För en diakonal verksamhet till stöd för barn till missbrukare blev det avgörande att en förtroendevald, med erfarenhet av kvalitetsfrågor, en gång om året kom och bistod medarbetarna med att skicka ut förfrågningar och ställa samman den sociala redovisningsrapporten. Hans insats bidrog till ett uthålligt återkommande "mätande", vilket är en viktig parameter så att resultat går att jämföra över tid.

I en annan församling har man arbetat med årliga verksamhetsplaner som man också följer upp. Utöver uppföljningen (som svarar på frågan Har vi gjort det vi sa att vi skulle göra?) så bestämmer man varje år ett särskilt område som ska utvärderas (Vad blev resultatet av vår arbetsinsats?) Det kan till exempel handla om att utvärdera doppastoralen, ett annat år programmet med de unga ledarna. Inom de olika verksamhetsområdena finns en årlig rytm med möten för planering-uppföljning, och en utvecklingsansvarig medarbetare (som också sitter i ledningsgruppen).

### Behovet av analys

Jag tänker mig att utvärdering är en tvåstegsraket. Vi samlar in data om något. Mäter något, eller intervjuar, läser statistik eller vad det nu är som vi är intresserade av. Men det räcker inte med det. Utvärdering är att värdera. Vi ska göra en bedömning, på underlag av de data, de fakta som vi samlat. Ibland hör man någon nöjt

fastslå att man utvärderat en verksamhet när man skickat ut en enkät. Men då är bara halva jobbet gjort! Hur ska vi tolka det material vi samlat? Vad är bra? Och när blir det bra? Det är här jämförelsen kommer in. Vi behöver någon form av referens. Vad lägger jag i vågskålen? En klassisk fråga är skolresultat. Är 70 % godkända ett bra resultat? 90 %? 50 %? I skolvärlden har vi lärt oss att det i hög grad beror på förutsättningarna. Föräldrars utbildningsnivå tycks spela roll, och flera andra faktorer.

En klassisk metod att skapa jämförelsemöjlighet är återkommande mätning över tid, exempelvis arbetsmiljöundersökningar. Det kräver några års mätande innan man kan ana trender i materialet. Uthållighet är således en god egenskap. "En svala gör ingen sommar".

Den grundläggande egenskapen kanske dock är nyfikenheten. Den ledamot i Höllvikens kyrkofullmäktige som började ställa frågor till kyrkoherden kanske gjorde det av nyfikenhet?

Frågan är inte unik för Höllviken, ej heller för Svenska kyrkan. Sommarens forskningskonferens med European Group for Organization Studies vände och vred på temat "The Good Organization". I ett anförande definierade en professor i militär administration och ledarskap vad han såg som en "god" organisation:

*A "good" organization is one which grants institutional space for questioning the very order it establishes and depends on: one which is responsive to the demands of the other(s). (Günter Ortman, EGOS Colloquium, 170706.)*

Det här yttrandet tycker jag är värt att fundera ikring. I min fria tolkning är en "god" organisation en som formar

ett "institutionellt" – återkommande och sanktionerat – utrymme för att ställa frågor om den ordning, de "avtryck", verksamheten både skapar, etablerar och är beroende av, i lyhörddhet för andras förväntningar. Formerna kan variera, men saken är betydelsefull, inte minst för vårt lärande.

När Stockholms stadsmission i slutet av 1990-talet påbörjade ett projekt om kvalitet, så började man i tre grundfrågor:

Gör vi det vi säger att vi ska göra? Gör vi det bra? Hur vet vi det?

STIG LINDE

### Referenser

- Bromander, Jonas (1997) "Till vad ska diakonal räkning tjäna?" I Straarup, Jørgen (red.) Perspektiv på Svenska kyrkans statistik 1996. Tro & Tanke 1997:7. Uppsala: Svenska kyrkans forskningsråd.
- Brown L. David & Mark H. Moore (2001) Accountability, Strategy, and International Non-Governmental Organizations. The Hauser Center for Nonprofit Organizations, The Kennedy School of Government. Harvard University. April 2001 Working Paper No. 7.
- Gustafson, Agneta (2006) Normer och praxis – tre ideella föreningar och deras redovisning. Göteborg: Bokförlaget BAS, Handelshögskolan, Göteborgs universitet.
- Linde, Stig (2010) Församlingen i granskningssamhället. Lund: Lunds universitet.
- Tullgren, Jim (2017) "Vad är ett bra församlingsarbete och hur mäts det?" Kyrkans tidning. Debatt nr 27/28 2017.

### Noter

- 1 Se gärna tidigare artiklar i SKT: Hur mäta diakoni, Stig Linde & Sanna Lindström nr 18, 2012, samt Frågor som väcker nyfikenhet, nr 3 2013. Finns att ladda ner från <http://www.diakoni.nu/bibliotek/artiklar-om-praktiken/>. Här kan man även finna utvärderingsrapporter och uppsatser, t.ex. Helena Bengtssons "Att vara en zonare" (2013), om en öppen social mötesplats, eller fjolårets utvärdering av Barn-i-start-programmet.

[www.svenskkyrkotidning.se](http://www.svenskkyrkotidning.se)