

Malmö Högskola
Institution: Urbana studier
Ämne: Beteendevetenskap

Lärande Utvärdering
7,5 hp, HT -10
Av Margareta Ivarsson, januari 2011

Examinationsuppgift

Lärande utvärdering



Innehåll

1 Inledning & syfte.....	4
2 Tillvägagångssätt.....	4
3 Teoretisk reflektion med argumentation	4
Utvärdering.....	4
Programlogik.....	6
Lärande.....	7
Lärande utvärdering	8
4 Metod - utvärderingsförslag	11
Praktikfall.....	11
Utvärderingsförslag.....	12

1 Inledning & syfte

Jag kommer i denna examinationsuppgift att utveckla ett förslag på hur man kan genomföra en lärande utvärdering. Utgångspunkten är ett praktikfall, innehållande ett uppdrag från en tänkt kund, samt teorier och tankefigurer från litteratur och föreläsningar.

Syftena med examinationsuppgiften är två:

1. Att skriva ett utvärderingsförslag för en tänkt uppdragsgivare som är väl insatt i teorierna kring lärande utvärdering och övertyga denna om att mitt förslag är väl genomtänkt och möjligt att genomföra. Förslaget ska vara "skarpt" dvs. det ska också omfatta tidsåtgång samt kostnader.
2. Att göra en teoretisk reflektion där jag utifrån kurslitteraturen och föreläsningarna argumenterar för och motiverar mitt upplägg och de val jag gjort.

2 Tillvägagångssätt

Jag har ställt upp två syften examinationsuppgiften. För att kunna genomföra uppgiften och nå syftena använder jag mig av fakta från kurslitteraturen och kursens föreläsningar samt ett praktikfall. Information är även insamlad från annan relevant litteratur och från webbplatser. Alla källor redovisas i källförteckningen. Jag börjar med den teoretiska reflektionen med tillhörande argumentation och motivation och presenterar därefter utvärderingsförslaget.

3 Teoretisk reflektion med argumentation

Teori är enligt Nationalencyklopedin (2010) en grupp antaganden eller påståenden som förklarar företeelser av något slag och systematiserar vår kunskap om dem. I denna del presenteras relevant teori för kunskap som sedan används i argumentationen för det avslutande utvärderingsförslaget.

Utvärdering

Utvärdering betyder att man gör en värdering och uttalar ett omdöme om något. För att kunna göra det, behöver man arbeta systematiskt och skaffa sig ett bra underlag. Men det finns ingen entydig definition av utvärdering. Utvärderingen kan vara en rationell process där resultatet kan uttryckas i siffror men det kan även handla om att försöka fånga och beskriva mer otydliga kriterier (Karlsson 1999). Vedung (1998) menar att granskningen kan avse både pågående och avslutade aktiviteter och anser att den eller de som gör värderingen kan vara andra personer än de som samlar in och presenterar data. Karlsson menar att målen endast är en av flera aspekter som utvärderingen ska beakta. Lika viktigt är att förklara orsaker och förstå sammanhang.

Argumentation: utvärderingen behöver därför innehålla både systematisk informationsinsamling, kritisk granskning och processledning. Utvärderingsförslaget omfattar detta. Den som gör värderingen kan vara andra personer än de som samlar in och presenterar data. I utvärderingsförslaget föreslås därför projektmedarbetarna att göra uppföljningar av t ex kompetensutvecklingen och presentera dessa data för utvärderaren. Eftersom projektmålen endast är en av flera aspekter som utvärderingen ska beakta, läggs ganska stort processfokus i utvärderingsförslaget.

I detta sammanhang är det viktigt att förtydliga skillnaden mellan utvärdering och den enklare uppföljningen. Uppföljning, menar både Karlsson och Vedung är en fortlöpande insamling av data för att kontrollera hur en verksamhet genomförs. Den stora skillnaden jämfört med utvärdering är att den insamlade informationen varken relateras till några värdekriterier eller försöker fastställa orsakssamband. Det rör sig istället ofta om kvantitativa basdata som t ex kan inhämtas via de administrativa systemens informationsflöden. Vedung anser att olika datainsamlingsmetoder med fördel bör kombineras med varandra i en uppföljning. Ekonomistyrningsverket (ESV 2005) förklarar skillnaden såhär. "uppföljningen beskriver vad som har hänt, medan utvärderingen förklarar varför".

Argumentation: det är därför som projektmedarbetarna endast gör uppföljningar och utvärderaren kritiskt granskar och fastställer orsakssambanden i utvärderingsförslaget. Eftersom olika datainsamlingsmetoder med fördel bör kombineras med varandra, är detta en viktig del av förslaget.

Syftet med en utvärdering, enligt Vedung, är att den ska bli användbar och göra nytta i den utvärderade verksamheten. God utvärdering är därför att förse beställare och andra med informationsmaterial om hur verksamheten fungerar. Därför bör utvärderingen inte bara omfatta utvärderingsresultat utan även utvärderingsprocess.

Argumentation: därför finns t ex flera reflektionsseminarier med intressenterna inlagda.

Ett stort problem som finns beskrivet på många olika ställen i litteraturen, är den bristande användningen av utvärderingsresultat. Aggestam (2009) menar att det är viktigt att presentera alternativ till den skrivna rapporten som återkopplingsform och beskriver därför pedagogiskt drama som ett komplement. Hennes erfarenhet är att detta sätt att kommunicera utvärderingsresultat kan skapa "en ökad förståelse och engagemang hos målgruppen i jämförelse med traditionella rapporter." Mottagarna av en utvärdering kan ju bestå av flera olika grupperingar med olika behov. Även Ekonomistyrningsverket (ESV 2005) förespråkar resultatpresentation via olika medier såsom videopresentationer, rollspel och teater, då det viktigaste av allt är att utvärderingsresultaten får stor spridning till dem som kan komma att påverkas av dem.

Argumentation: med anledning av ovanstående, föreslås alternativa återkopplingsformer för bl a slutrapporten.

Ekonomistyrningsverket (ESV 2005) hävdar även att många problem med utvärderingar orsakas redan i planeringsfasen. "Ett viktigt första steg är att klargöra vems behov som ska tillfredsställas med utvärderingen, det vill säga syftet med utvärderingen och vilka som primärt kan tänkas använda den." ESV anser även att det är viktigt att identifiera olika intressenter, dvs. "de som har någon form av beroende av eller påverkan på det som utvärderas" (ESV 2005). Ekonomistyrningsverket hävdar att genom att engagera olika

intressenter under en utvärderingsprocess kan man skapa en ökad medvetenhet och förståelse för utvärderingen. Därför bör utvärderingens tänkta användning diskuteras redan vid planeringen av utvärderingen.

Argumentation: därför finns en intressentanalys inlagd i utvärderingsförslagets inledning.

Ett övergripande förslag till mall för uppdragsbeskrivning för anlitan av utvärderare bör innehålla 1. Utvärderingstitel 2. Verksamhetslogik 3. Syfte med utvärderingen 4. Utvärderingsfrågor 5. Intressentmedverkan 6. Ansvarsförhållanden 7. Utvärderingsprocess 8. Rapportering 9. Utvärderarens kompetens 10. Utvärderingsbudget (ESV 2005).

Argumentation: detta är anledningen till att grundstrukturen i utvärderingsförslaget ser ut som det gör. För att inga viktiga delar av uppdragsbeskrivningen ska missas.

När det gäller den lärande utvärderingens omfattning i förhållande till projektet, förordar ESF:s processtödd SPeL att den bör motsvara 5-10% av projektbudgeten (www.spl.nu).

Argumentation: tidsåtgången och kostnaderna är därför beräknade på grundval av detta.

Programlogik

Flera forskare och författare rekommenderar att som första steg i en utvärderingsprocess ta reda på hur projektet eller verksamheten egentligen är tänkt att fungera. Det kan låta självklart, men att fånga samband är ofta lättare sagt än gjort. Ibland kommer utvärderaren in så sent i utvärderingsprocessen att det finns behov av att rekonstruera hela tankekedjan bakom projektet och ställa frågor som: hur tänkte man från början? Vilka aktiviteter skulle genomföras och vilka resultat skulle projektet leda till? I utvärderingslitteraturen kallas detta för programlogik. "Programlogiken beskriver ett tänkt samband mellan aktiviteter å ena sidan och resultat och effekter å den andra sidan, dvs. den förändring som ett program/ett projekt/en verksamhet ska åstadkomma" (Ehneström vid föreläsning 2010). De inledande frågeställningarna man behöver ställa sig handlar om att identifiera problem och målgrupp samt vilka resultat och effekter man önskar sig och vilka aktiviteter som ska leda dit. Slutligen bör man fråga sig vilka resurser som behövs. Enligt Ehneström genomför man lämpligen en workshop med intressenterna för att arbeta med dessa frågor. Ekonomistyrningsverket (ESV 2007) håller med om att framtagandet av verksamhetslogiken bör vara ett lagarbete. Det är viktigt både för att skapa delaktighet och en gemensam uppfattning och för att minska risken för att viktiga antaganden förbises eller beskrivs på ett felaktigt sätt.

Argumentation: programlogiken är central i en lärande utvärdering och är lämplig att använda ur flera perspektiv, Både för att skapa en struktur i sambanden, men även för att skapa delaktighet. I utvärderingsförslaget finns därför en inledande workshop kring programlogiken med. Förhållandevis många arbetstimmar för utvärderaren avsätts även till planering och genomförande av denna workshop i utvärderingsförslaget.

Exempel på programlogik (Ehneström vid föreläsning 2010):



Det är inte alltid som orsak och verkan är en linjär process och programlogiken tar inte hänsyn till omvärldsförändringar. Ett projekt kanske genomför en utmärkt kompetensutveckling i förhållande till projektets aktivitetsplan, men förändrade förhållanden på arbetsmarknaden gör att den inte får någon effekt. Ekonomistyrningsverket förtydligar hur viktigt det är att inte ha övertro på programlogik: "Alla samband och faktorer kan rimligen inte identifieras, allting går inte alltid att mäta" (ESV 2007). Ehneström påpekar även att det är en utmaning att skapa mål och målformuleringar. Målen behöver vara SMARTa: Specifika, Mätbara, Accepterade, Realistiska och Tidsbestämda.

Argumentation: ovanstående figur finns därför med för att ge kunden en bild av vad det innebär. Projektet riskerar även att hamna just i problematiken med en kompetensutveckling som ska genomföras under förändrade omvärldsbetingelser så det är ett bra exempel. Det kan även vara bra att tillsammans (utvärderare och kund), tidigt i utvärderingsprocessen stämma av eventuellt orimliga förväntningar på vad utvärderingen faktiskt kan dra för slutsatser. Det är även viktigt att förhålla sig till projektets mål vid arbetet med programlogiken.

Lärande

Det finns många olika sätt att beskriva och definiera lärande i litteraturen och här presenterar jag några, som jag anser vara relevanta för ämnet lärande utvärdering. Johansson (vid föreläsning 2010) framhåller bland annat tre nivåer av lärande; det individuella, lärandet i grupp samt organisatorisk lärande. Han hänvisar även till Crossan, Lane och White (1999) och deras beskrivning av sociala och psykologiska processer vid lärande som benämns *Links between levels (4I's)*:

- Intuiting – individens lärande
- Interpreting – tolkande i grupp
- Integrating – del av det man gör
- Institutionalization – "det organisatoriska minnet"

Nationalencyklopedin (NE) definierar lärande organisation så här: "organisation som kontinuerligt lär av sina erfarenheter i syfte att lösa sina uppgifter på ett bättre sätt". Ellström (2001) definierar organisatoriskt lärande som en förändring i organisationens praxis (inklusive rutiner och procedurer, strukturer, teknologier, system osv.) som förmedlas via individuellt lärande eller problemlösningsprocesser. Ellström menar att organisatoriskt lärande innebär individuellt lärande men inte tvärtom. Individuellt lärande anses visserligen nödvändigt, men inte tillräckligt för organisatoriskt lärande. Johansson (vid föreläsning 2010) hänvisar till Argyris & Schön och beskriver singel-loop-lärande som att bli bättre på det man redan gör och double-loop-lärande som att utveckla nya tankar kring vad som är rätt. Enkelt

uttryckt skulle man kunna säga: göra saker rätt, eller göra rätt saker. En tredje variation på samma tema beskriver Ellström, då han definierar två sorters lärande såhär:

1. anpassningsinriktat lärande; där metoder, uppgifter och mål redan är definierade och lärandet handlar om att acceptera och tillägna sig etablerade synsätt
2. utvecklingsinriktat lärande; där varken metoder, uppgifter och mål är definierade utan man behöver pröva sig fram och utveckla nya synsätt

Argumentation: vem är det som ska lära sig och vad ska läras? Detta behöver diskuteras både inledningsvis under utvärderingsprocessen och under reflektionsseminarier. Om man ska kunna få till de förändringar man önskar med projektet, behöver utvärderaren lyfta ovanstående olika infallsvinklar på lärande. Detta är tänkt att göras vid reflektionsseminarierna.

Senge (2000) har identifierat fem komponenter som behöver finnas på plats för att en lärande miljö ska kunna skapas på ett företag eller inom en organisation. Dessa är: systemtänkande, personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner och teamlärande. Den sistnämnda komponenten, eller disciplinen som författaren kallar det "börjar med *dialog* alltså medlemmarnas förmåga att med öppna sinnen samarbeta och *lära tillsammans*." Senge beskriver även hur viktiga olika system för feedback är, för att företag och organisationer ska kunna förhålla sig till dets som händer och sker. Både i omvärlden och inom organisationen själv.

Argumentation: återigen argument för flera reflektionsseminarier, samt tydligheten med att kunden behöver avsätta tid för detta.

Ellström, Ekholm och Ellström (2008) beskriver två typer av lärande miljöer: en gynnsam inlärningsmiljö och en begränsande inlärningsmiljö. Författarna återger ett praktikfall och beskriver hur den arbetsgrupp som ansågs jobba i en begränsande inlärningsmiljö karaktäriserades av en stark inriktning mot sin egen arbetssituation och hade få formella möten för planering och organisering av arbetet. Författarna anser att en gynnsam inlärningsmiljö istället består av ett komplext och dynamiskt samspel mellan krav, arbetets innehåll, medarbetarnas utbildningsbakgrund, uppgiftsorientering, ledningsstöd och beredskap för lärande. Då utvecklas en god cirkel, där olika faktorer förstärker varandra positivt.

Argumentation: fler argument för flera reflektionsseminarier, samt vikten av att ta in flera perspektiv i utvärderingen = en anledning till för att göra en intressentanalys.

Lärande utvärdering

Synen på utvärdering har förändrats genom åren och gått från ett kontrollerande perspektiv till lärande. Lärande utvärdering kan genom en förenkling av Ellströms beskrivning definieras på följande sätt (Ellström i Lärande utvärdering genom följeforskning 2009):

- att utveckla vetenskapligt hållbar kunskap om det projekt som utvärderas
- att ge underlag för förbättringsåtgärder

- att bidra till individuellt lärande i form av nya kunskaper, begrepp, perspektiv etc. hos dem som direkt berörs, samt till ett organisatoriskt lärande, t ex i form av förbättrade rutiner för verksamhetsutveckling
- att ge underlag för offentlig debatt, opinionsbildning och lärande

Argumentation: det är viktigt att ge en kort, sammanfattande beskrivning av vad lärande utvärdering är, även om kunden är väl insatt i teorierna. Alla intressenter som kan ha anledning att läsa utvärderingsförslaget kan inte förväntas vara lika insatt. Därför är ovanstående i stora drag med som inledning på utvärderingsförslaget.

Utvärderingen sker fortlöpande under projektiden och kallas därför formativ. Syftet är att dokumentera processen och att ge underlag för återkommande förbättringsinsatser. Utvärderingen utformas och genomförs i samverkan, men med en tydlig arbetsfördelning mellan, utvärderare och de som berörs av utvärderingen. Aktiviteter för insamling och analys av data varvas med gemensamma aktiviteter med fokus på bl. a. feedback, tolkning av resultat samt diskussion och planering av åtgärder.

Argumentation: denna teori beskriver anledningen till varför informationsinsamling varvas med gemensamma aktiviteter med fokus på feedback och tolkning (reflektionsseminarier). Det är också anledningen till varför det står om en tydlig arbetsfördelning och de förväntningar utvärderaren har (under rubrikerna ansvarsförhållanden och etik).

Under senare år har utvärderarrollen utvecklas mot att vara mer av dialogpart, kritisk granskare och utbildare. Detta ställer ökade krav på utvärderaren att kunna balansera olika krav och intressen Karlsson (1999). Enligt Ask (vid föreläsning 2010) har utvärderaren vid en lärande utvärdering en stor kommunikativ uppgift. Utvärderaren kan enligt henne sägas ha följande roller:

- Pendlar mellan närhet och distans, kommunikation och kritik
- Arbetar analytiskt och systematiskt och har social förmåga att bygga relationer och kommunicera
- Stödjer utveckling bl.a. genom att skapa forum för reflektion
- Agerar coach/bollplank, ställer frågor och ger råd
- Gör intressenterna delaktiga i utvärderingen

Argumentation: med anledning av detta fokuseras en hel del av stycket om utvärderarens kompetens och kundreferenser på dessa områden. Även fler argument för reflektionsseminarier och bollplanks/resursfunktionen i utvärderingsförslaget.

Enligt Ask är det även viktigt att fråga sig vad som är projekt- eller verksamhetsansvarigas roll. Hon menar att de "har "bollen" och ska ta ställning till och agerar på utvärderarens frågor, att de ska göra utvärderaren delaktig i verksamheten och intressenterna i utvärderingen och de ska ansvara för användning och kommunikation av utvärderingen i relevanta sammanhang" (vid föreläsning 2010)

Argumentation: fler argument för bollplanks/resursfunktionen och innehållet under rubriken ansvarsförhållanden

NUTEK (2008) menar att utvärderaren förväntas bidra till förbättring genom att engagera sig i de processer han eller hon utvärderar, vid en lärande utvärdering. Johansson (2009) anser att det innebär löpande återkoppling av resultat och att komma med råd för förändring/

förbättring som direkt kan omvandlas till ny praktik. Uppdragsgivarens behov av information och kunskap bör vara vägledande. Man behöver "skapa forum för återkoppling och gemensam analys där utvärderare och de berörda av utvärderingen kan mötas". Johansson ger förslag på praktiskt genomförande via dialoginriktade gruppaktiviteter såsom t ex workshops eller reflektionsseminarium. Därigenom kan man stärka känslan av engagemang och att utvärderaren är en resurs, inte i första hand en kontrollant. Man behöver därför skapa utrymme för dessa aktiviteter vid sidan av det dagliga arbetet i projektet. Precis som Ehnström menar Johansson att en inledande workshop är att rekommendera. Här bör flertalet av intressenterna inkluderas och involveras. Han förordar även en likande workshop en bit in i projektet för att jämföra med hur det fungerat i verkligheten. Under mellantiden kan man med fördel inhämta annan kunskap från det pågående projektet genom t.ex. observationer och intervjuer. Därefter kan man värdera resultaten. Författaren hänvisar till Ellström som kallar denna planerade reflektion för "naturliga farthinder". Det gäller att både vara utvärderare och skapa trygghet för lärande. (Johansson vid föreläsning 2010)

Argumentation: med anledning av detta fokuseras en del av stycket om utvärderarens kompetens engagemang på dessa områden. Även fler argument för reflektionsseminarier och bollplanks/resursfunktionen i utvärderingsförslaget. Också argument för tydligheten i utvärderarens förväntningar på kunden (om kunden ej är beredd att avsätta tid, vill utvärderaren inte åta sig uppdraget)

Nyqvist, Jansson (punkt 1-6) och Björk (punkt 7-8) beskriver vid sina föreläsningar (2010) några fallgropar vid lärande utvärdering:

1. Bristfällig upphandlarkompetens
2. Att roller och uppgifter inte är klargjorda från början riskerar att göra utvärderaren till biträdande projektledare
3. Fokus i lägesrapporter ligger på redovisning av utfall och aktiviteter, istället för att kritiskt granska resultat och långsiktiga effekter
4. Om utvärderaren klarar av att lyfta den kritiska granskningen och göra kopplingar till de övergripande målen
5. Det är brist på utvärderare som har erfarenheter av lärande utvärdering
6. För små medel avsätts för utvärderingen
7. Att underlåta att ta hänsyn till negativa intressenter av ett projekt.
8. Intressenternas krav kan vara motstridiga

Argumentation: den första punkten är en av anledningarna till att strukturen i förslaget bygger på ESV:s tidigare beskrivna mall för upphandling, punkt 2 är direkt omsatt i rubriken ansvarsförhållanden, punkt 3 är anledningen till att projektmedarbetarna gör uppföljningen och utvärderaren granskar resultat och långsiktiga effekter (dito punkt 4) punkt 5 är en av anledningarna till att utvärderarens utbildning i lärande utvärderings tydliggörs, punkt 6 hanteras genom att använda SPeL:s rekommendationer, punkt 7 tydliggörs under intressentanalysen och även punkt 8 kan hanteras vid intressentanalysen.

Ask (vid föreläsning 2010) menar att projektets kommunikation är viktig. Man kan t ex planera in utvärderingen som del av projektets samlade kommunikation och ha en ständig dialog mellan projektföreträdare och utvärderare kring utvärderingens roll i projektets kommunikationsstrategi. Ask visar på två synsätt på kommunikation; att sprida info och att skapa mening. Edrik (vid föreläsning 2010) menar också att utvärderaren har ett stort ansvar

att bidra till meningsskapandet hos dem som berörs av utvärderingen. Det är viktigt att tidigt ställa frågor om hur vi på bästa sätt gör resultaten tillgängliga och meningsfulla för den som berörs av dem.

Argumentation: med anledning av detta ingår utvärderaren som resurs vid erfarenhetsspridning i utvärderingsförslaget. Teorin om meningsskapandet är en anledning till att utvärderingsförslaget framhåller utvärderarens pedagogiska kompetens. Det är också ett argument för alternativa återkopplingsmetoder.

4 Metod - utvärderingsförslag

Här beskrivs ett utvärderingsförslag till en lärande utvärdering för en tänkt uppdragsgivare som är väl insatt i teorierna kring lärande utvärdering. Syftet är att övertyga uppdragsgivaren om att mitt förslag är väl genomtänkt och möjligt att genomföra. Förslaget är "skarpt" dvs. det omfattar också tidsåtgång samt kostnader. Först följer en presentation av praktikfallet som utvärderingen gäller och därefter ett förslag till metod med olika former av datainsamling och utgångspunkter för utvärderingen.

Praktikfall

Här presenteras praktikfallet, dvs. den konkreta uppdragsförfrågan som den lärande utvärderingen gäller. Praktikfallet bygger på ett verkligt projekt, men har anonymiserats. Det finns t ex ingen organisation som heter Industrieföretagarna i Halland.

Projekt Change Management i Halland

Vi lever i en tid av omvälvning och förändring. Framtiden är inte alls lika förutsägbar som den var förut. Näringslivet går mot en ökad specialisering och gränsen mellan produktion och tjänster blir alltmer diffus. För att klara kommande strukturomvandlingar är det nödvändigt att arbeta med förändringsarbete på ett strategiskt sätt och sätta behovet av kompetensutveckling i fokus. I den globala konkurrensen är vi konkurrenskraftiga så länge som vi har en hög produktivitet, men innovationsgraden måste vara hög, så att vi kan fortsätta konkurrera även i framtiden.

Vi ser *change management* som ett strukturerat tillvägagångssätt för att uppnå förändring hos individer, arbetsgrupper och organisationer. Detta möjliggör en förvandling från det rådande tillståndet till ett önskat framtida tillstånd där företag och personal blir bättre på att utveckla produkter, tjänster och produktionsprocesser. Den som tar initiativ till och stödjer en förändring kan ses som en *förändringsagent* (change agent). Initialt kan denna

förändringsagent vara chefen i organisationen men medarbetare i ledande positioner förväntas stödja och hjälpa till att driva förändringen genom hela organisationen.

Projektet syftar till att utbilda change agents - förändringsagenter. Dessa ska sedan stödja förändringsprocesserna för att höja kompetensnivån i respektive företag, så att företaget kan utveckla ny teknik, nya varor och tjänster, som efterfrågas på nya marknader och av nya kunder. Projektet syftar också till att ge företagen verktyg och metoder för att arbeta med förändringsarbete efter projekttidens slut. Företag och anställda ska efter projektet vara bättre rustade kompetensmässigt och uppleva en klart större framtidstro. En förprojektering har gjorts, där följande behov av kompetensutveckling har identifierats: förändrings- och processledning, produktionsteknik och underhåll, projektledning, ledarskap, företagsledning och administration, data och IT, logistik, inköp och försäljning samt kvalitetssäkring. Under projektets gång ska kompetensutveckling därför ske inom dessa områden.

Målsättningar:

- 80% av de anställda ska anse att de fått bättre förutsättningar att klara sina arbetsuppgifter
- 50% av de anställda som deltagit i projektet ska efter projekttidens slut ha fått vidgade eller nya arbetsuppgifter.
- 75% av företagen ska anse att de genom de kompetenshöjande aktiviteterna arbetar i mera flexibla och ändamålsenliga organisationer
- Nya nätverk ska bildas mellan företagen med syfte att öka erfarenhetsutbytet och skapa möjligheter till bättre resursutnyttjande

Projektperiod: 2011-03-15 till 2012-12-31

Budget: 10 miljoner kronor

Finansiärer och samverkansparter: projektet delfinansieras av ESF - Europeiska Socialfonden. Övriga finansiärer är projektägaren och deltagande företag samt till en mindre del de halländska kommunerna.

Projektägare: Industriföretagarna i Halland

Projektet leds av en projektledare med administrativt stöd

Projektdeltagare: 70 företag med sammanlagt 1300 anställda

Utvärderingsförslag

Här följer utvärderingens metod, mitt konkreta förslag till lärande utvärdering av projektet Change Management i Halland. Det bygger på den tidigare beskrivna teoretiska reflektionen. Här omsätts den i konkreta aktiviteter i form av en offert. Förslaget ska inte ses som något definitivt, utan det bör detaljutformas i dialog med projektägaren.

Förslag till lärande utvärdering av projektet Change Management i Halland

Projektet Change Management i Halland är ett initiativ för att kunna möta kommande strukturomvandlingar på arbetsmarknaden, där näringslivet går mot en ökad specialisering och gränsen mellan produktion och tjänster blir alltmer diffus. För att hantera en globaliserad omvärld vill projektet arbeta med förändringsarbete på ett strategiskt sätt och sätta behovet av kompetensutveckling i fokus. Utgångspunkten är antagandet att företagen är att konkurrenskraftiga i den globala konkurrensen så länge som både produktiviteten och innovationsgraden är hög.

Projektet Change Management i Halland syftar till att utbilda change agents – förändringsagenter. Dessa ska sedan stödja förändringsprocesserna för att höja kompetensnivån i respektive företag. Projektet syftar också till att ge företagen verktyg och metoder för att arbeta med förändringsarbete efter projekttidens slut. En förprojektering har gjorts, där behov av kompetensutveckling har identifierats inom ett antal områden och tanken är denna ska genomföras inom ramen för projektet.

I projektbeskrivningen finns en projekttidé med tidsplan, syfte, mål, målgrupp och tankar om genomförande. Avsikten är att koppla en lärande utvärdering till projektet.

Lärande Utvärdering

Synen på utvärdering har förändrats genom åren och gått från ett kontrollerande perspektiv till lärande. Lärande utvärdering handlar mer om utvärdering för lärande än enbart för bedömning och kan genom en grov förenkling beskrivas på följande sätt:

- att utveckla vetenskapligt hållbar kunskap om det projekt som utvärderas
- att ge underlag för förbättringsåtgärder
- att bidra till individuellt lärande i form av nya kunskaper, samt till ett organisatoriskt lärande, t ex i form av förbättrade rutiner för verksamhetsutveckling
- att ge underlag för offentlig debatt, opinionsbildning och lärande

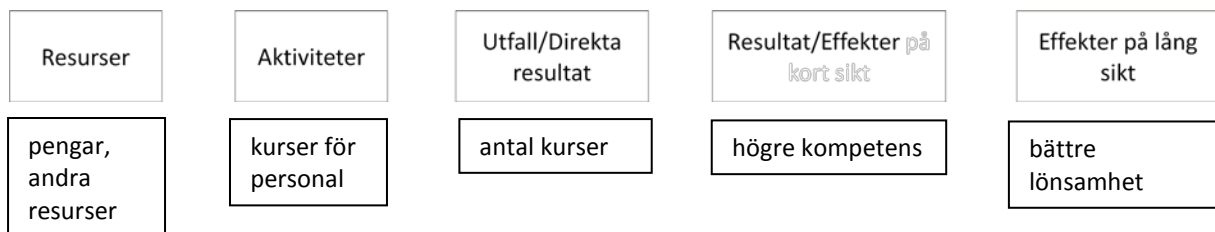
Utvärderingen sker fortlöpande under projekttiden och syftet är att dokumentera processen och att ge underlag för återkommande förbättringsinsatser. Utvärderingen utformas och genomförs i samverkan, men med en tydlig arbetsfördelning mellan, utvärderare och de som berörs av utvärderingen. Aktiviteter för insamling och analys av data varvas med gemensamma aktiviteter med fokus på bl. a. feedback, tolkning av resultat samt diskussion och planering av åtgärder.

Syftet med utvärderingen

Denna offert för utvärdering av projektet Change Management i Halland har alltså en lärande ansats, med syfte att följa projektet och bidra med reflektioner som kan vara ett komplement till projektets eget uppföljningsarbete och en del i projektutvecklingen.

Programlogik och utvärderingsfrågor

Utvärderingens frågor styr vilka metoder som bör användas. Det är därför viktigt att uppdragsgivare och utvärderare är överens om vad det är som ska utvärderas och vilka frågor som ska ställas. För att säkerställa att man ställer rätt frågor, kan man använda programlogik för att identifiera hur projektet är tänkt att fungera. Det handlar om att fånga samband och tydliggöra hela tankekedjan bakom projektet. Under denna process ställs frågor som: vilka aktiviteter ska genomföras och vilka resultat ska projektet leda till? I projektbeskrivningen framgår t ex att projektet syftar till att utbilda change agents – förändringsagenter, vilka sedan ska stödja förändringsprocesserna för att höja kompetensnivån i respektive företag. En central fråga kan då vara om utbildningen av förändringsagenter verkligen medför stöd för företagets förändringsprocesser och en höjd kompetensnivå? Andra centrala frågor gäller måluppfyllelsen av de beskrivna målen, hur resultaten ska tas omhand och förutsättningar för långsiktiga effekter osv. En ambition i utvärderingen är därför att analysera resurser och aktiviteter och det utfall det är tänkta att ge, enligt följande modell.



Denna analys leds av utvärderaren, men bör vara ett lagarbete och genomförs lämpligen som en workshop med projektets ägare, styrgrupp och projektmedarbetare så tidigt som möjligt under projektiden. Det är viktigt både för att skapa delaktighet och en gemensam uppfattning och för att minska risken för att viktiga antaganden förbises eller beskrivs på ett felaktigt sätt. Vi går alltså tillsammans igenom hur vi tänker oss att projektet ska fungera och hur samverkan mellan de berörda organisationerna är tänkt att fungera.

Intressentanalys

Under förra rubriken hänvisades till projektets ägare, styrgrupp och projektmedarbetare som deltagare vid den inledande workshopen. De är viktiga intressenter, men det kan finnas fler. Det är därför viktigt att identifiera projektets intressenter, dvs. de som har någon form av beroende av eller påverkan på det som utvärderas. Man gör en kartläggning av tänkbara intressenter och försöker förutse vilka krav de kan ha på utvärderingsresultatet och i vilken grad de ska involveras i utvärderingsprocessen. Här kan man även fastställa hur den tänka projektorganisationen ska byggas upp och fungera. Det är här viktigt att ta hänsyn till eventuella negativa intressenter av projektet. (Intressentanalysen kan lämpligen göras i anslutning till workshopen kring programlogiken och identifieringen av utvärderingsfrågorna.

Ansvarsförhållanden

Utvärderingen utformas och genomförs i samverkan mellan utvärderaren och projektets ägare/intressenter, men det är viktigt med en tydlig arbetsfördelning. Utgångspunkten i denna offert är att projektägaren delaktiggör utvärderaren i projektet och intressenterna i utvärderingen, tar ställning till och agerar på utvärderarens frågor samt ansvarar för användning och kommunikation av utvärderingen i relevanta sammanhang. Utvärderaren ansvarar för utvärderingens process och projektledaren i samverkan med ägare och styrgrupp ansvarar för att driva själva projektets process. Fokus i lägesrapporterna kommer att ligga på kritisk granskning av resultat och långsiktiga effekter och kopplingar till de övergripande målen. Det är mycket viktigt för en lärande utvärdering att projektägare och styrgrupp aktivt engagerar sig i utvärderingsprocessen och avsätter den tid som krävs för detta. En lärande utvärdering ställer mycket högre krav på delaktivitet hos intressenterna än vad en summativ utvärdering, som endast mäter resultat och effekter, gör. Utvärderaren ansvarar för löpande återkoppling av resultat och att komma med råd för förändring/förbättring som direkt kan omvandlas till ny praktik. Uppdragsgivarens behov av information och kunskap bör vara vägledande. Utvärderaren är en resurs, inte i första hand en kontrollant. Ansvarsförhållandena tydliggörs mellan projektägare och utvärderare före den första workshopen och kommuniceras där med övriga intressenter för att därefter fastställas. Vid detta tillfälle är det även viktigt att belysa det ansvar och de skyldigheter som finansiering från ESF medför. T ex hur projektet ämnar arbeta med jämställdhetsintegrering och tillgänglighet och andra krav på genomförare som finns då projektet finansieras av ESF.

Utvärderingsprocess inklusive rapportering

Efter den tidigare beskrivna inledningen med fokus på bl.a programlogik och intressentanalys vid en workshop, fortsätter förslagsvis utvärderingsprocessen enligt följande: aktiviteter för insamling och analys av data varvas med gemensamma aktiviteter med fokus på bl. a. feedback, tolkning av resultat samt diskussion och planering av åtgärder. Projektledningen gör egen uppföljning av projektets aktiviteter, såsom kurser och annan kompetensutveckling. Detta innebär en fortlöpande insamling av data för att kontrollera hur aktiviteterna genomförs. Det rör sig om kvantitativa basdata som t ex kan inhämtas via de administrativa systemens informationsflöden. Denna uppföljning kompletteras av utvärderaren som genomför kvalitativ informationsinsamling t ex. i form av intervjuer/gruppintervjuer av företagsledare, "change" agents och eventuellt medarbetare på ett antal företag. Andra metoder kan vara observationer och enkäter. Syftet är att skapa ett så bra underlag som möjligt för att förstå var projektet befinner sig och hur det kan arbeta vidare. Därefter kan man värdera resultaten.

Det är viktigt att organisera för lärande. Detta görs genom att skapa forum för återkoppling och gemensam analys vid sidan av det dagliga arbetet i projektet, där utvärderaren och de berörda av utvärderingen kan mötas. Praktiskt genomförs detta genom dialoginriktade gruppaktiviteter såsom tidigare föreslagna workshops eller reflektionsseminarium. När statistik och intervjuer sammanställts och analyserats, har utvärderaren skapat sig en uppfattning om nu-läget för projektet och hur man kan arbeta vidare. Denna bild bör diskuteras tillsammans med projektets intressenter, för att skapa samsyn kring projektet och även få nya infallsvinklar som kan göra att nya sätt att arbeta uppstår. Detta görs lämpligen

vid ett reflektionsseminarium. Två andra centrala funktioner i projektet är projektledaren och styrgruppen. Det är ett ensamt och utmanande jobb att vara projektledare och ansvara för att driva utvecklingsprojekt. En del i den lärande utvärderingen skulle därför kunna bestå av en bollplansfunktion för projektledaren. Insatsen som bollplan skulle kunna vara regelbunden under projektperioden. Det strategiska arbete som styrgruppen ska fokusera på, kan också behöva stödjas. Här kan utvärderaren vara en resurs vid behov. Utvärderingen kan bistå med stöd i form av dialog, fackkunskaper och bedömningar.

En viktig del i utvärderingen är skriftlig rapportering, både för att dokumentera projektet och för att tydliggöra och reflektera kring projektets fortskridande. Korta rapporter kan med fördel skrivas av utvärderaren före reflektionsseminarier. Detta som ett sätt att sammanfatta, kritiskt granska, dra slutsatser och vara ett underlag för vidare förändringsarbete. Men det är inte självklart att utvärderingen endast ska resultera i en omfattande slutrapport. Det kan vara lämpligt med flera olika återkopplingsformer, för att säkerställa att utvärderingens resultat används i berörda organisationer. Mottagarna av en utvärdering kan ju bestå av flera olika grupperingar med olika behov och det som är meningsfullt för en individ eller grupp måste inte nödvändigtvis vara det för en annan. Utvärderingens upplägg skulle alltså kunna bestå av delarna ovan: inledande workshop informationsinsamling, reflektionsseminarier, bollplan, styrgruppsstöd, skriftliga rapporter samt eventuella alternativa återkopplingsformer. Omfattningen av dessa delar och utformning i detalj bör ske i samverkan.

Förslag till tidsplan för utvärderingen 2011-2013

Under förutsättning att medel beviljas och projektet startar enligt planen, skulle en tidsplan för utvärderingsprocessen kunna se ut som följer:

Mars 2011	inledande 2-dagars workshop om programlogik, utvärderingsfrågor, intressentanalys, ansvar vid ESF-projekt m.m
Mars-sept 2011	informationsinsamling
Sept 2011	kort rapport, reflektionsseminarium,
Okt 2011-april 2012	informationsinsamling
April 2012	kort rapport, reflektionsseminarium,
Maj 2012-okt 2012	informationsinsamling
Okt 2012	slutrapport reflektionsseminarium + ev. alternativa
Nov-dec 2012	återkopplingsformer
Under hela projektperioden:	- Bollplan till projektledaren - Resurs för styrgruppen - Alternativa återkopplingsformer kan bli aktuella även före slutrapporten - Utvärderaren finns tillgänglig för diskussioner om erfarenhetsspridning och ev. aktiviteter kring projektets bidrag till systempåverkan och den offentliga debatten

Utvärderarens kompetens

Under senare år har utvärderarrollen utvecklas mot att vara mer av dialogpart, kritisk granskare och utbildare. Detta ställer ökade krav på utvärderaren att kunna balansera olika krav och intressen och ger exempel på en projektutvärdering med interaktiv användning. Jag, Margareta Ivarsson, är utbildad pedagog med en mastersexamen och är själv en driven projektledare med erfarenhet av att själv arbeta med lärande utvärderare. Jag har jobbat med EU-finansierade projekt, både transnationella och mindre projekt, sedan Sverige gick med i EU 1995. Efter grundutbildning vid dåvarande Högskolan i Örebro, har jag arbetat med utbildning fram till 2002, då jag startade mitt nuvarande företag. Firma Margareta Ivarsson är ett flexibelt konsultföretag som erbjuder framtidsinriktade, behovsanpassade tjänster av hög kvalitet för lärande och utveckling till grupper och organisationer.

Inom projektområdet har jag förutom arbete med projektutvärderingar anlitats som projektcoach - rådgivare till projektledare och/eller projektägare och jag är återkommande gästföreläsare vid Högskolan i Halmstad i projekt- och förändringsledning. I egenskap av verksamhetschef för en studieorganisation har jag befunnit mig i projektägar- rollen för flera projekt med EU-finansiering. Jag är dessutom godkänd som EU-expert av Education, Audiovisual and Culture Executive Agency i Bryssel för att bedöma projektansökningar transnationella projektansökningar inom EU-kommissionens program för utbildningssamarbete i Europa. Jag har även studerat vidare genom åren och har bland annat en högskoleutbildning i lärande utvärdering från Malmö Högskola. Firma Margareta Ivarsson har mycket goda referenser från tidigare genomförda uppdrag. Bland annat brukar kunderna säga: *Margareta är engagerad, hon brinner för det hon gör, talar så man förstår, är inspirerande, skapar delaktighet och talar utifrån egen erfarenhet.* Referenser kan naturligtvis lämnas om så önskas.

Etik och miljö

Firma Margareta Ivarsson har ett ramavtal med ApeL FoU som processtöd åt ESF-projekt gällande strategisk påverkan och lärande. För att inte "hamna på två stolar" är det därför av största vikt att vi är tydliga med våra olika roller i vår samverkan. Jag kan inte vara både utvärderare och processtöd på uppdrag av ESF samtidigt. Om projektet Change Management i Halland skulle behöva processtöd via ESF, måste därför någon annan person än under-tecknad ta den rollen. Om vi händelsevis inte kan komma överens om vår rollfördelning eller om projektägare/styrgrupp/projektledare inte är intresserade av att avsätta den tid som en lärande utvärdering kräver, är jag dessvärre inte intresserad av att åta mig uppdraget. Det är därför av största vikt att vi redan från början stämmer av våra förväntningar på varandra.

Firma Margareta Ivarsson är certifierat klimatneutralt. Som klimatneutrala företag arbetar vi systematiskt med att beräkna utsläpp och genomföra åtgärder i den egna verksamheten. Kvarstående utsläpp kompenseras genom internationella klimatprojekt.

Utvärderingsbudget

Det kan också vara bra att öppna för förändring även när det gäller utvärderingen. Det kan därför vara en fördel att utgå från en totalsumma, ha en planering för de olika delarna, men att ha en flexibilitet för omfördelningar. Offererat timpris är 900 kr per timme plus moms. Jag har utgått från SPeL:s (processtödet för ESF-projekt) rekommendation att en lärande utvärdering bör utgöra ca 5-10% av projektbudgeten. Det innebär 500 000-1 000 000 kronor plus moms. Jag har valt den lägre summan - 500 000 och sedan beräknat antalet timmar, vilket totalt blir 555. Ett förslag är att lägga upp fördelningen enligt nedan.

<i>Vad?</i>	<i>Procent?</i>	<i>Tid i timmar?</i>
Inledande workshop	10	55
Informationsinsamling	25	139
Analyseseminarium	20	111
Bollplank till projektledaren	15	83
Resurs: för styrgruppen och kring erfarenhetsspridning	10	55
Rapporter och alternativa återkopplingsformer	20	111
Totalt	100	554

Offererat pris för lärande utvärdering av Projekt Change Management i Halland: 500.000kr + moms 25%. Eventuella reskostnader tillkommer.

Bokning och hyra av konferenslokaler, förtäring, anmälningförfarande osv. ingår inte i den offererade summan.

Utvärderingsförslaget ska inte ses som något statiskt, utan bör vidare utformas i dialog med projektets ägare och intressenter. Om sedan intresse finns kan vi gå vidare och skriva avtal om utvärdering av projektet.

Varberg den 17 januari 2011

Med vänliga hälsningar *Margareta Ivarsson*

Källförteckning

- ESV – Ekonomistyrningsverket. *Verksamhetslogik*. 2007
- ESV – Ekonomistyrningsverket. *Att beställa utvärderingar – en vägledning*. 2005
- Forss, Kim, *Utvärdering som hantverk – Bortom mallar och manualer*. Studentlitteratur, 2007
- Holmquist, M. *Lärande nätverk – en social oas i utvecklingsprocessen*. Doktorsavhandling Luleå Tekniska Universitet 2010.
- Karlsson, O. *Utvärdering - mer än en metod*. Stockholm: Kommentus förlag. 1999
- NUTEK . *Nytta med följeforskning*. 2009
- Sandberg, B. Faugert, S. *Perspektiv på utvärdering*. Studentlitteratur 2007.
- Senge M, P. *Den femte disciplinen – den lärande organisationens konst*. Fakta info direkt, 2000.
- Svenska ESF-rådet. *Konsten att förändra*. 2008
- Svensson, L, Brulin, G, Jansson, S & Sjöberg, K (red), *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Stockholm: Kommentus förlag, Studentlitteratur, 2009.
- Vedung, E. *Utvärdering i politik och förvaltning*. Studentlitteratur, 1998.

Artiklar –Papers - Uppsatser

- Aggestam, J. Einarsson, A. Balic, S. *Återkoppling av utvärdering - ett dramatiskt perspektiv*. Malmö Högskola 2009
- Andréasson, M. Löfving, C. *Förändring som styrmedel - En studie av implementering av nya rutiner på IKEA Örebro*. Masteruppsats i Ekonomistyrning, Örebro Universitet 2010.
- Crossan, M.M, Lane ,H. W, White, R. E, *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution* . Academy of Management, 1999.
- Ellström, P-E, *Integrating Learning and Work: Problems and Prospects*. Human Resource Development Quarterly, 2001.
- Ellström, E, Ekholm, B, Ellström, P-E, *Two types of learning environment*. Journal of Workplace learning, 2008.
- Holmquist, M. Ivarsson, M. Andersson, S. Levy, H. *Kollektivt lärande i samverkan*, 2005.
- Holmquist, M. Ivarsson, M. *Creative collective learning in transformation processes*. 2005.
- Johansson, M. *Programteoretiskt lärande*. Paper från Svenska utvärderingsföreningens konferens 22-23 oktober 2009.
- Svensson, L, Ellström, P-E, *Integrating formal and informal learning at work*. Journal of Workplace learning, 2004.
- Alderman, N. Ivory, C. McLoughlin, I. Vaughan, R. *Sense-making as a process within complex service-led projects*. International Journal of Project Management 23. 2005

Webbplatser

- www.lusth.se Projektet Lust H -Livskvalitet genom utveckling samverkan och tillväxt i Halland. [2010-12-10]
- www.ne.se Nationalencyklopedin. [2010-12-10]
- www.spl.nu ESF:s nationella processtöd för lärande och strategisk påverkan. [2010-12-10]
- www.margaretaivarsson.se [2011-01-15]

Presentationsmaterial från föreläsningar

