

UNDERLAGSRAPPORT OKTOBER 2022

**ENDRINGSTEORI SOM STYRINGSVERKTØY: EN  
HISTORISK UTFORSKNING AV INNEBYGDE SPENNINGER**

Hilde Reinertsen



# Endringsteori som styringsverktøy: En historisk utforskning av innebygde spenninger

Hilde Reinertsen

Underlagsrapport, oktober 2022

till

Expertgruppen för biståndsanalys (EBA)

EBA:s underlagsrapporter är kortare studier som självständigt belyser en fråga eller som kompletterar en EBA-rapport. Till skillnad från EBA:s rapporter är underlagsrapporterna inte föremål för något formellt godkännande från expertgruppen utan granskas endast av kansliet innan publicering. Som normalt i EBA-sammanhang står författarna självständigt för analys, slutsatser och eventuella rekommendationer.

Vänligen referera till denna rapport som: Reinertsen, H. (2022), *Endringsteori som styringsverktyg: En historisk utforskning av innebygda spänningar*, Underlagsrapport, oktober 2022, Expertgruppen för biståndsanalys (EBA), Sverige.

Denna rapport kan nedladdas utan kostnad på: [www.eba.se](http://www.eba.se)

Omslagets design av Julia Demchenko

## Hilde Reinertsen

**Takk** til Expertgruppen for bistandsanalys (EBA) v/ Númi Østlund for invitasjon og god oppfølging underveis, inkludert kommentarer på tidligere kapittelutkast. Takk til Øyvind Eggen og Nikolai Hegertun for lesing og kommentarer. Takk til studentpraktikant Jo Marvik fra Lunds universitet for bidrag til litteraturgjennomgangen. Takk også til Kunnskapsbanken i Norad for invitasjon til å presentere kapittelet, og for alle kommentarer og innspill fra deltakerne.

## Innehåll

<b>Förord från EBA .....</b>	<b>1</b>
<b>Introduksjon .....</b>	<b>2</b>
<b>Endringsteori som styringsverktøy.....</b>	<b>5</b>
<b>Endringsteoriens familiehistorie .....</b>	<b>13</b>
<b>Endringsteoriens innebygde spenninger .....</b>	<b>24</b>
<b>Avsluttende kommentarer.....</b>	<b>30</b>
<b>Referanser .....</b>	<b>32</b>

## Förord från EBA

I slutet av 2020 publicerades en översyn av regeringens styrning av den svenska biståndsmyndigheten Sida. En av rekommendationerna till Sida var att myndigheten bör utveckla sitt arbete med förändringsteorier i syftet att stärka lärandet och tillämpningen av erfarenhet, utvärdering och evidens i genomförandet av regeringens strategier.

För att bidra till ett utvecklat arbete med förändringsteorier beslutade EBA att låta publicera en antologi med texter som belyser just förändringsteorier ur olika perspektiv – *Hur förändra världen? En antologi om förändringsteorier i biståndet* (EBA 2022:03). Flera texter i antologin, varav denna är en, publiceras också som separata underlagsrapporter på sitt originalspråk.

I texten beskriver Hilde Reinertsen hur användandet av förändringsteorier vuxit fram i Norge. Hon går sedan vidare med en analys av hur begreppet hänger samman med andra modeller och verktyg som använts i såväl Norge som i Sverige och internationellt. Med en mängd exempel, citat och bilder visar hon hur historien upprepar sig – och sätter fingret på vikten av att lära av de erfarenheter som redan gjorts. Texten innehåller också en viktig diskussion om de motsättningar eller spänningar som finns inom biståndet och inom begreppet förändringsteorier. Det gör förhoppningsvis läsaren mer medveten om de praktiska och teoretiska begränsningar som arbetet med förändringsteorier är förknippat med.

Det är EBAs förhoppning att texten bidrar till lärande om hur förändringsteorier vuxit fram ur tidigare modeller, och ger läsarna en viktig dos kritisk reflektion kring användandet av begreppet.

Till skillnad från EBAs rapporter så är underlagsrapporter som denna inte föremål för något formellt godkännande från expertgruppen utan granskas endast av kansliet innan publicering. Som normalt i EBA-sammanhang så står författarna självständigt för analys, slutsatser och eventuella rekommendationer.

Stockholm i oktober 2022

Jan Pettersson, kanslichef

# Introduksjon

Hva er egentlig endringsteori? Og hvordan skiller endringsteori seg fra andre verktøy og metoder for bistandsforvaltning og bistandsevaluering? Disse spørsmålene har jeg jevnlig stilt meg de siste ti årene. Jeg er historiker og samfunnsforsker av yrke, og skrev min doktorgrad om hvordan norsk bistandsforvaltning startet med evaluering på 1980-tallet (Reinertsen 2016, 2018). 'Endringsteori' begynte å dukke opp i rapporter og samtaler omkring 2013, da jeg gjorde feltarbeid i den norske bistandsforvaltningens (Norads) kontorer og arkiver. Endringsteori framsto da som 'det nye store' – en gledelig og selvsagt forbedring fra det som da ble stadig mer kritisert, nemlig 'resultatbasert styring' med sine omfattende resultatrammeverk (på engelsk 'results-based management', RBM). For meg var disse diskusjonene et fascinerende ekko av interne debatter 25 år tidligere som jeg hadde støtt på i arkiver og intervjuer. På den tiden dreide debatten seg om 'logical framework approach' (LFA), som ble innført rundt 1990. Kritikere hevdet at denne metoden var for omfattende og rigid. RBM, som ble innført på midten av 2000-tallet, var ment å løse opp i dette og gjøre prosjektstyringen mer fleksibel. Men også LFA-modellen var opprinnelig ment å være enkel og praktisk, ikke rigid og byråkratisk. Etterhvert som jeg gradvis konsentrerte min egen analyse om innføringen av LFA i Norad, fikk jeg aldri undersøkt endringsteoriens ankomst noe nærmere. Min opprinnelige undring om hva endringsteori egentlig er, har derfor vedvart fram til nå.

En invitasjon fra Expertgruppen för bistandsanalys (EBA) om å bidra med et bokkapittel til en antologi om endringsteori ga meg imidlertid mulighet til å gå nøyere inn i hva endringsteori er (Östlund & Forss 2022). Teksten du nå leser, er en lett bearbeidet norsk versjon av dette bokkapittelet. Antologien var en respons på rapporten *Verksamhetsanpassad styrning – en översyn av regeringens styrning og Sidas effektivitet, ledning och uppföljning*, som ble utarbeidet av det svenske Ekonomistyrningsverket og Statskontoret i 2020. En av anbefalingene i denne rapporten er at Sida bør innføre endringsteori i langt større skala enn i dag, og særlig på portefølje- og strateginivå. Rapporten fremhever at dette vil kunne bidra til både læring og resultatrapportering, og til å løse flere utfordringer i styringen av Sida.

Denne anbefalingen er interessant, men også nødvendig å gå grundigere inn i: Vil det være mulig å oppnå begge disse målene ved hjelp av endringsteori? Nettopp slike forhåpninger om at et og samme styringsverktøy skal kunne bidra til å innfri svært ulike mål som til og med kan stå i motsetning til hverandre, er dessverre ikke uvanlig innenfor bistanden.



Endringsteori er kun ett av flere eksempler på hvordan et begrep blir en 'semantisk magnet', som Evert Vedung så treffende har formulert det (Vedung 2017). Dette er begreper som defineres så bredt at de kan samle en rekke ulike aktører og betydninger omkring seg, med det resultat at det betyr høyst ulike ting for ulike aktører.

Jeg har tidligere undersøkt hvordan resultatstyring kan virke som en hindring for læring, hvis resultatstyringen er innrettet mot å sikre kontroll og ansvars plassering snarere enn å bygge tillit og muliggjøre endring (Reinertsen et al. 2017, 2022). Det er derfor interessant å se nærmere på hvorvidt også endringsteori kan romme slike motsetninger og spenninger. Selv om dette ofte framstilles som et nytt og lovende styringsverktøy, overlapper det med andre styringsverktøy som alle har dokumenterte svakheter og utfordringer ved seg. Dette kapittelet vil derfor analysere endringsteori som begrep og praksis, og undersøke de ulike motsetningene og spenningene som kan oppstå.<sup>1</sup> Som det vil framkomme, er læring og ansvars plassering bare en av flere slike innebygde spenninger som Sida allerede må håndtere, og som økt bruk av endringsteori i verste fall kan bidra til å forsterke snarere enn løse. Dette er igjen refleksjoner som er viktige å ta med i betraktningen for alle aktører innen offentlig forvaltning som vurderer å oppskalere sin bruk av endringsteori.

I dette bokkapittelet vil jeg benytte muligheten til å utforske de historiske parallellene jeg tidligere bare hadde notert meg. Dette er nyttig for å forstå endringsteori i seg selv. Men i tillegg får vi bedre øye på den historiske kontinuiteten som preger bistandsforvaltningen. Snarere enn store paradigmeskift fra ett verktøy til det neste, er det likhetene mellom dem som jeg opplever som det mest iøynefallende.

Mitt spørsmål om hva som egentlig var – og er – annerledes med endringsteori bunner altså i nettopp denne observasjonen: Endringsteori er tilsynelatende til forveksling likt andre lignende verktøy. Jo nærmere jeg undersøker dem, jo vanskeligere er det å se de store forskjellene. Snarere ser de stadig likere ut. Både LFA, RBM og endringsteori har i utgangspunktet blitt framstilt som noe nytt og bedre, som bidrar til forenkling og tydeliggjøring, men har endt opp med å bli kritisert for å bidra til byråkratisering og ekstraarbeid. Hva er faktisk nytt og annerledes? Og enda viktigere: Hvor verdifullt er det egentlig å stadig skifte ut begrepene vi bruker?

---

<sup>1</sup> For eksempler på denne analysemetoden, se Reinertsen, Bjørkdahl og McNeill 2022 samt Asdal og Reinertsen 2020, 2022.

Jeg vil i dette kapitlet argumentere for at slike begrepsmessige utskiftninger har stor betydning. En del av dette er rent praktisk: Straks et nytt begrep bygges inn i et forvaltningssystem, skaper det nye krav om å skrive, dokumentere og rapportere med utgangspunkt i nettopp dette begrepet, altså endringsteori i vårt tilfelle. Dette forplanter seg videre, og kan føre til at egne nye ekspertisefelt oppstår, med sine interne metodediskusjoner, kurstilbud og kompetanseutvikling. Når noe nytt kommer til, kan eldre, eksisterende ekspertise dermed bli mindre verdsatt. På den måten kan det som tilsynelatende er tekniske og tilforlattelige endringer innebære forskyvning av makt og innflytelse, både mellom ulike avdelinger internt i en organisasjon, og mellom interne og eksterne aktører og interesser.

Å skifte ut eksisterende begreper og styringsverktøy med nye, kan tilsløre at disse faktisk er mer overlappende enn de virker ved første øyekast. Dette gjør at kontinuiteten i feltet blir mindre påtakelig, ettersom endringene er det som får mest oppmerksomhet. 'Det nye store' blir framhevet som noe godt i seg selv, i motsetning til 'det gamle', som per definisjon er dårligere og mindre verdifullt. Dette er en holdning jeg ofte har støtt på når jeg som historiker har ferdes i bistandsfaglige og evalueringsfaglige kretser: Historiske erfaringer blir lett avfeid som kuriøse og irrelevante; 'nå gjør vi jo ting så mye bedre enn før'. Både bistands- og evalueringsfaget har blitt langt mer teknisk sofistikerte de siste tiårene. Men det er samtidig påfallende hvordan mange av de samme spenningene, dilemmaene og paradoksene vedvarer, tross den faglige utviklingen som har skjedd.

Dette kapitlet vil brette ut disse poengene på en måte som forhåpentligvis bidrar til både åpen refleksjon og praktisk nytte for bistandsaktører og andre som selv jobber med endringsteori. Kapitlet har tre hoveddeler: Først en gjennomgang av når og hvordan endringsteori kom inn i norske bistandsdokumenter, deretter en historisk sammenligning og til slutt en drøfting av vedvarende spenninger og dilemmaer. Jeg kommer til å ha mitt innledende spørsmål som ledetråd: Hva er egentlig nytt og annerledes med endringsteori? Og videre: Vil det være mulig å unnslippe dilemmaene ved hjelp av endringsteori? Min konklusjon er at slike spenninger ikke er noe man kan fagutvikle seg bort fra: De er innebygde, og derfor vedvarende trekk ved bistandsforvaltning og evaluering som bare må anerkjennes og håndteres. Det viktigste spørsmålet blir dermed hvordan disse spenningene kan håndteres best mulig – og om det egentlig er mer endringsteori som trengs, eller kanskje snarere mindre, eller faktisk noe helt annet?

# Endringsteori som styringsverktøy

I denne første delen av kapittelet vil jeg undersøke endringsteori som en form for styringsverktøy. Jeg starter med å redegjøre kort for når og hvordan endringsteori kom inn i norsk bistandsforvaltning og bistands-evaluering. Deretter vil jeg gjøre et historisk tilbakeblikk til innføringen av logisk prosjektanalyse på 1980/90-tallet og resultatbasert styring på 2000-tallet, og se disse ulike verktøyene i sammenheng. Jeg vil altså ikke fortelle noen omfattende, helhetlig historie, men undersøke dem som konkrete metoder og, mer spesifikt, hvordan de beskrives og visualiseres. Herfra vil jeg forsøke å fastslå mer konkret hva som skiller og forener dem.

Endringsteori har vokst fram som et sentralt begrep i både bistanden og evalueringsfaget de siste 15 årene.<sup>2</sup> Imidlertid er det ofte uklart hva som menes med endringsteori. Men det er åpenbart at det kan ses på som et styringsverktøy: Det er en metode for å øke sannsynligheten for at bistanden når sine oppsatte mål. Den gjør dette ved å beskrive hvordan et prosjekt, program eller portefølje er tenkt å virke i sin kontekst over tid.

I Norge kom endringsteori på dagsorden først gjennom Norads evalueringsavdeling. Søk i Norads publikasjonsdatabase viser at begrepet 'endringsteori' eller 'theory of change' ble brukt i en evalueringsrapport i 2005, og deretter i enkelte evalueringer de neste årene.<sup>3</sup> 2013 markerer et skille, ved at endringsteori da ble løftet opp som et hovedtema i Evalueringsavdelingens årsrapport (Norad 2013). I sitt forord til denne rapporten skriver Evalueringsdirektøren:

Mange evalueringer etterlyser bruk av endringsteorier (på engelsk: theory of change) i bistanden. Endringsteori har blitt et stadig mer populært begrep i bistandsarbeid og evalueringer i en del andre land. I Norge har begrepet vært relativt lite brukt. Men hva er en endringsteori?

---

<sup>2</sup> For gjennomgang av svenske og finske erfaringer, se Vähämäki og Östlund 2022; Ewald og Wohlgemuth 2022; samt Virkkunen og Bruun 2022. For internasjonale eksempler, se Funnell og Rogers 2011; Mason og Barnes 2007; samt McLellan 2020.

<sup>3</sup> <https://www.norad.no/om-bistand/publikasjon/#&q=endringsteori>  
<https://www.norad.no/om-bistand/publikasjon/#&q=theory%20of%20change>

Kort fortalt er en endringsteori en beskrivelse av hvordan man tenker at et tiltak bidrar til ønsket endring. Den beskriver de endringsprosessene du antar vil skje i den aktuelle situasjonen og innenfor gitte sosiale, institusjonelle og politiske rammer, og forklarer hvordan det aktuelle tiltaket spiller inn i disse prosessene. Den gjør dermed eksplisitt hvilke forutsetninger som ligger til grunn for at tiltaket skal skape resultater. Dette er viktig informasjon for å gjøre en beslutning om et bistandstiltak og for å legge de rette strategiene. Endringsteorier kan lages både før, underveis og etter et tiltak, og vil gjerne forandre seg underveis som man gjør seg erfaringer.<sup>4</sup>

Evalueringsdirektøren framhever altså endringsteori som et nyttig planleggingsverktøy. Men hun knytter det også direkte til evalueringsvirksomheten i seg selv, og viser hvordan evalueringsfaglige behov i seg selv er en viktig drivkraft for å ta i bruk endringsteori:

I tillegg til å være et planleggingsverktøy er en endringsteori også nyttig i evalueringsarbeidet. Det er mye å lære av å vurdere hva som skjedde sammenlignet med hva som var forutsatt i endringsteorien. Dessuten er en endringsteori ofte et nødvendig virkemiddel for å vurdere kausalitet, altså i hvilken grad det faktisk er bistandstiltaket som har forårsaket de endringene man observerer. Det er ikke minst interessant i lys av utviklingen de siste årene i mange land som mottar bistand. Blant annet som følge av økonomisk vekst, skjer det forbedringer på de aller fleste utviklingsmål. Derfor kan mange bistandstiltak rapportere om måloppnåelse, men vi kan ikke ta for gitt at forbedringene skyldes bistand. Det må mer analyse til – og en endringsteori – for å gi en vurdering av bistandens bidrag til at utviklingsmålene oppnås.<sup>5</sup>

Dette er et høyst interessant poeng, fordi det viser hvordan endringsteori i praksis krever at bistandsaktørene kontekstualiserer sin egen virksomhet: Hva er egentlig bidraget til akkurat dette prosjektet, akkurat her? Hvilke endringer kan tilskrives prosjektet, og hva ville ha skjedd uansett? Evalueringsdirektøren utvikler dette resonnementet videre, og påpeker

---

<sup>4</sup> Norad 2013. *Evaluering av norsk utviklingssamarbeid. Årsrapport 2013*, s. 2.

<sup>5</sup> Norad 2013, s. 2.

hvordan bistandens egne systemer og rutiner for resultatrapportering kan bidra til å 'isolere' bistanden fra omverdenen. Dette gjør det vanskeligere å vurdere dets verdi, noen som igjen gjør det vanskeligere å evaluere det. Det påfølgende avsnittet oppsummerer dette poenget:

En endringsteori er egentlig ikke mer enn en strategi, og i bistand er endringsteorien oftest reflektert i det som kalles resultatrammeverk. Men når kravet til bedre endringsteorier de siste årene har kommet fra evalueringshold, er det på bakgrunn av at bistandens endringsteorier ofte ikke er godt nok egnet som grunnlag for evaluering. For det første legger resultatrammeverket mest vekt på hva slags resultater som skal oppnås, ikke hvordan. De ansvarlige kan ha gjort seg mange tanker, men har kanskje ikke skrevet dem ned slik at vi kan lære av det i ettertid. Evaluatorene kan få en krevende jobb med å rekonstruere den opprinnelige endringsteorien. For det andre har det vært en tendens til å se isolert på bistandens rolle uten å ta hensyn til alle de andre faktorene som spiller inn, både positivt og negativt, på endringer. For det tredje har bistandens resultatrammeverk lagt lite vekt på de svakeste ledd i resultatkjeden: viktige antakelser som ligger til grunn, men som man ikke kan ta for gitt. Fra et evalueringsperspektiv er det ofte de svake ledd i endringsteorien som er viktigst, for det er ved å studere disse nærmere at vi kan bidra til mindre usikkerhet og bedre bistand.<sup>6</sup>

Direktørens tre punkter sammenfatter effektivt et grunnleggende problem ved resultatrapporteringen: Den ikke bare isolerer bistandsvirksomheten fra omverdenen, den innebærer også at antakelser ikke artikuleres i tilstrekkelig grad – med andre ord, det mangler analyser av hva som skal til for at et konkret bistandstiltak går etter planen og fører til den endringen man ønsker. Dette er faktisk en ganske grunnleggende kritikk av hvordan mål- og resultatsystemet i praksis fungerer, og synliggjør forskjellen på resultatstyring og evaluering: Det første innebærer å vise at man har gjort som planlagt, det andre innebærer å stille spørsmål om hvorfor noe har skjedd på den måten det har, og hvilke implikasjoner det i så fall har hatt og bør få. Evalueringsdirektørens resonnement kan slik leses som at

---

<sup>6</sup> Norad 2013, s. 2.

endringsteori kan bidra til å gjøre både prosjektplanleggingen og resultatrapporteringen mer kontekstuell, åpen og dynamisk. Hun avkrever altså bistandsarbeidere to ting: de bør sette sin egen virksomhet i direkte relasjon til sine omgivelser, og de bør eksplisitt artikulere sine egne antakelser slik at disse blir mulige å evaluere. Denne doble beskjeden har en høyst interessant historisk parallell som jeg vil komme tilbake til nedenfor.

I årene som fulgte, ble endringsteori jevnlig omtalt i evalueringsrapporter bestilt av Norad, og da gjerne med den konklusjon at programmet som ble evaluert mangler dette.<sup>7</sup> Dermed blir en av anbefalingene stadig oftere 'å utvikle en endringsteori' for det aktuelle programmet.<sup>8</sup> Evalueringsavdelingen tematiserer ikke selv endringsteori i senere årsrapporter, men i enkelte evalueringsoppdrag etterspør de eksplisitt at dette skal vurderes, og eventuelt også rekonstrueres dersom det ikke fantes noen endringsteori fra før.<sup>9</sup> Dette er spesielt fremtredende i en evalueringsrapport fra 2020, der evalueringsteamet har som en av fire hovedoppgaver å rekonstruere og vurdere endringsteoriene i et knippe pilotprosjekter for innføring av porteføljestyring i norsk bistand.<sup>10</sup> Denne rapporten er ekstra interessant i vår sammenheng, ettersom den også aktivt diskuterer endringsteori som begrep og verktøy. Rapportens egen definisjon av begrepet framhever at en endringsteori både bør være en visualisert beskrivelse og en aktiv prosess:

Theory of change – an evolving explanation of how and why an intervention contributes to change. A ToC details the causal chain between interventions and outcomes, and the underlying assumptions. It is both a product (a diagram) and an ongoing process of reflection and learning about how change is happening in practice.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Se for eksempel: 'Diskusjon av programmets endringsteori, inkludert underliggende antakelser, mangler eller er svakt analysert i et flertall av rapportene.' Oversendelsesnotat fra EVAL til UD, 1.2.2017, s. 4, om evalueringsrapporten *The Quality of Review and Decentralised Evaluations in Norwegian Development Cooperation* (Report 1/2017).

<sup>8</sup> Se for eksempel: 'Evalueringsens anbefaling 2: Utvikle en endringsteori for likestillingssatsingen.' <https://www.norad.no/globalassets/publikasjoner/publikasjoner-2016/evaluering/oppfolgingsrapport-evaluering-av-norsk-stotte-til-likestilling-i-utviklingssamarbeidet--2.15.pdf>

<sup>9</sup> Se for eksempel: <https://www.norad.no/om-bistand/publikasjon/2020/evaluation-of-the-norwegian-aid-administrations-approach-to-portfolio-management/>

<sup>10</sup> [https://www.norad.no/contentassets/91cb59fb2bcf49fcb3a88d052fa4feb/2.20\\_evaluation\\_of\\_the\\_norwegian\\_aid\\_administrations\\_approach\\_to\\_portfolio\\_management.pdf](https://www.norad.no/contentassets/91cb59fb2bcf49fcb3a88d052fa4feb/2.20_evaluation_of_the_norwegian_aid_administrations_approach_to_portfolio_management.pdf)

<sup>11</sup> Norad 2020. Evaluation of the Norwegian Aid Administration's Approach to Portfolio Management. Report 2/2020, s. 14.

Det er her interessant å se hvordan rapporten integrerer endringsteori fullstendig i 'resultatkjeden' og dennes underliggende antakelser. Her blir altså endringsteori forstått som en ny komponent i en allerede veletablert modell, en utdypning, og ikke noe som står i motsetning til hverandre. Samtidig framhever definisjonen at en endringsteori ikke skal være et statisk øyeblikksbilde, men snarere bør være i stadig utvikling gjennom en pågående refleksjons- og læringsprosess. Endringsteorien hjelper oss altså med å 'se' bistanden i sin kontekst og forestille oss dens potensielle virkninger, altså endringene som bistanden er tenkt å skape, og den krever at vi formulerer hvilke forutsetninger som må oppfylles for at dette skal kunne skje. Videre gjør endringsteorien at det senere blir lettere å evaluere resultatene av bistanden sett opp mot planene man opprinnelig hadde. Det er altså et verktøy som muliggjør et evalueringsfaglig blikk på bistanden – det er en form for 'evalueringsoptikk' (Reinertsen 2016, 2018).

Parallelt med at evalueringsoppdragene i økende grad etterspør endringsteori og at evalueringsrapporter påpeker manglende sådan, begynte Norad fra 2016 å implementere endringsteori i utviklingen av nye bistandsprogrammer. Også her ser vi at endringsteori eller 'endringsforståelse' blir en integrert del av programmene 'målstruktur'. I et av programdokumentene inngår endringsteori som et av tre hovedelementer, ved at det heter: 'bistandsprogrammets tilnærming: programmets mål, endringsteori og resultatstyring'. I alle disse dokumentene kjennetegnes endringsteoriene av å være narrative beskrivelser, altså løpende tekst og ikke større diagrammer. Det disse avsnittene gjør, er å utdype og kontekstualisere formuleringene av mål og delmål i en mer fortellende, resonnerende stil. Felles for dem er at de framstår høyst overordnede; de opererer på et såpass generelt nivå at det er litt uklart, i hvert fall for denne leseren, hva de i praksis vil tilføre prosjektstyringen. Det er forøvrig interessant å merke seg at der disse programdokumentene eksplisitt nedfeller krav til hva potensielle mottakere av bistandsmidler må levere av planer og resultatrammeverk, blir ikke endringsteori nevnt. Det er altså ikke helt harmonisert internt, selv om deler av Norad har bygd endringsteori inn i sine dokumenter.

Det mest konkrete eksempelet på innebygd endringsteori i norsk bistand finner vi i sivilsamfunnsstøtten, altså alle bistandsmidler som kanaliseres via norske ikke-statlige organisasjoner. I 2015 var endringsteori for første gang et obligatorisk punkt i søknadsmalen for tilskuddsfordeling. I 2017 ble endringsteori eksplisitt etterspurt som en del av programmets kontekstanalyse:

Punkt 2.2 Beskrivelse av programmet:

2.2.2 Kontekstanalyse for prosjektet/programmet: Beskriv hvordan kulturelle, sosiale og politiske forhold legges til grunn for innsatsen, inkludert en endringsteori.

2.2.6 Oppsummer kort de viktigste resultatene som skal oppnås. (Detaljer skal fremgå av resultatrammeverket som legges ved).

2.2.7 Oppgi de viktigste forventede endringer for målgruppen(e) og om det er utarbeidet en skriftlig begrunnelse og/eller en egen endringsteori for hvordan innsatsen bidrar til å løse hovedutfordringene.<sup>12</sup>

Her ser vi at endringsteori blir bindeleddet mellom bistanden og dens omgivelser. Det er ved hjelp av den man analyserer og begrunner *hvordan* prosjektet er forventet å bidra til forandring. Dette hensynet er også bygget inn i Norads rapporteringsskjema for tilskuddsmottakere. Etter et eget punkt om 'Resultater' følger punktet 'Samarbeid – bærekraft – læring', der det kreves følgende for en avslutningsrapport: 'Reflekter rundt læringen gjennom Prosjektperioden og presenter en analyse av Prosjektets endringsteori i lys av dette.'<sup>13</sup> Her knyttes endringsteori igjen konkret til analyse, refleksjon og læring, ikke til løpende resultatrapportering. Det etterspørres altså ikke at endringsteorien skal diskuteres og revideres underveis, bare når prosjektet skal avsluttes.

Punkter om endringsteori er derimot tettere innebygd i Norads egen metode for vurdering av søknadene. I et dokument om hvilke standarder søknadene blir vurdert etter, heter det:

Standard 4: Vurdering av resultatstyring i tiltaket: Søker har en kunnskapsbasert endringsteori og/eller en begrunnelse for hvordan endringen skal skje og hvorvidt det er sannsynlig at tiltaket vil kunne skape de forventede endringene. Det er samsvar mellom beskrivelsene i endringsteorien og logikken i resultatrammeverket.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> <https://www.norad.no/en/front/search/?q=endringsteori&sort=date&page=6&t dtq=true>

<sup>13</sup> 'Mal for resultatrapport og avslutningsrapport', pkt 3.4. Tilgjengelig her:

<https://www.norad.no/tilskudd/sok-stotte/sivilt-samfunnfrivillige-organisasjoner/>

<sup>14</sup> 'RAM v.6.' Forkortelsen 'RAM' står for 'resource allocation model', og er Norads interne verktøy for å vurdere kvaliteten på søknader om tilskudd. Tilgjengelig her:

<https://www.norad.no/globalassets/filer/filer-2020/sivsa/ram-modellen-v6---endelig.pdf>



Her ser vi igjen at endringsteorien anses som en integrert del av resultatstyringen, og at den er forventet å henge godt sammen med 'logikken i resultatrammeverket', altså målhierarkiet. Det skal riktignok lastes opp som et eget dokument, men altså også skrives fram som integrert i prosjektlogikken.

Det kan se ut til at det ikke var helt åpenbart for søkerorganisasjonene hva endringsteori var og hvordan den skulle formuleres, for i en egen 'Q&A' er det flere spørsmål om dette. Norad understreker her at endringsteori er ment å bidra til forenkling og helhetstenkning:

Norad forventer at søknadene har en endringsteori som forklarer enkelt hvordan alle prosjektene det søkes støtte om, skal bidra til målet som er satt for søknaden. Endringsteori er etter vår oppfatning en god måte å binde sammen resultatrammeverket og selve søknaden.

Samtidig etterspørres det i søknadsskjemaet at 'beskrivelsen skal inkludere antagelser og evidens (forskning, evalueringer, erfaringer fra liknende tiltak) som underbygger endringsteorien.' Som en oppklaring på hvor omfattende dette skal være, forklarer Norad at:

Dette kan være både kunnskap om endringsprosesser og kunnskap om prosjektene som skal gjennomføres. Det er ikke forventet at organisasjonene lager egne spørreundersøkelser, men lener seg på eksisterende empiri og forskning for å vise hva som er problembeskrivelsen eller for å forklare hvordan endringsprosessen er sannsynlig og vil kunne bli gjennomført.<sup>15</sup>

Her ser vi at endringsteori ikke bare er tenkt som en måte å forankre prosjektet i sin samfunnskontekst, men også i en kunnskapskontekst. Det er en måte å avkreve bistandsutøverne en evidensbasert analyse av hvorfor deres prosjekt er riktig 'medisin' i nettopp denne situasjonen, gitt alt vi vet om tidligere og andre lignende tiltak. Det er nærliggende å se dette i sammenheng med den økende oppmerksomheten om 'evidensbasert politikk' som slo inn i bistanden noen år tidligere. Dette ble særlig drevet fram nettopp av evalueringsavdelingen, som i årene 2012–2013 hadde en direktør med stort engasjement for nettopp evidens-begrepet og som

---

<sup>15</sup> <https://www.norad.no/tilskudd/sok-stotte/sivilt-samfunnfrivillige-organisasjoner/informasjonsstotte/qa---informasjonsstotte-2020/>

sammenlignet gjennomføring av bistand med utprøving av medisiner: Det var ikke forsvarlig å sett i gang en masse prosjekter vi ikke aner om vil gi de forventede resultatene, argumenterte hun. Man måtte basere bistandstiltak på evidens om hva som faktisk virker.<sup>16</sup>

For å oppsummere: endringsteori kom først inn i norsk bistand gjennom evalueringsarbeidet. Det er nå fullt innarbeidet i forvaltningen av støtte til sivilsamfunnsorganisasjonene, og integreres gradvis i Norads egne programmer, i første omgang gjennom styringsdokumenter for nye programmer. Gjennomgangen av hvordan endringsteori forstås og brukes viser at den som styringsverktøy står i et spenningsforhold mellom resultatstyring og resultatrapportering på den ene siden, og analyse og læring på den andre. Endringsteori forstås som et ledd i begge disse, og framstilles i ulik grad som totalt integrert i og som et eget tillegg til eksisterende målstrukturer og resultatrammeverk. Denne gjennomgangen gir et klarere bilde av hva endringsteori er og ideelt kan bidra til, men den tydeliggjør også at det er mye som er uavklart – noe som i seg selv er svært interessant, spesielt sett i et historisk lys. I det følgende vil jeg derfor gå nærmere inn i nettopp dette, og vise hvordan historiske paralleller synliggjør noen sentrale spenninger og dilemmaer som har vært del av bistandsforvaltningen siden 1980-tallet. Dette vil igjen gi oss et bedre grunnlag for å forstå endringsteoriens potensiale som styringsverktøy.

---

<sup>16</sup> Se intervjuartikkelen 'Klinisk blikk på bistand'. Tilgjengelig her: <https://www.bistandsaktuelt.no/rettigheter-utviklingspolitikk-verden/klinisk-blikk-pa-bistand/177632>

## Endringsteoriens familiehistorie

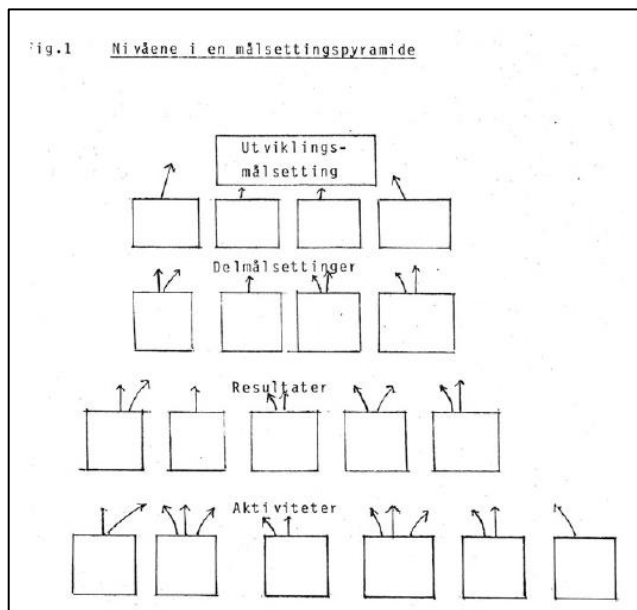
Endringsteori som verktøy innenfor bistanden er del av et større familietre som det er nyttig og interessant å se den i sammenheng med. Slektingene kan ha flere ulike navn, men de er også ofte overlappende: programteori, logical framework approach (LFA), logframes, målorientert styring, resultatbasert styring, results-based management (RBM), mål- og resultatstyring, resultatkjeder og resultatrammeverk er alle metoder og modeller for planlegging, styring og evaluering av bistand. I enkelte sammenhenger framstilles disse som suksessive – at den ene avløser den andre. Men det er også mulig å innta et ganske annet syn, og anse dem som overlappende versjoner av den samme grunnmodellen. Dette blir framtreddende når man anlegger en historisk analyse. Da blir heller spørsmålet hvilken rolle endringsteori spiller i denne ‘familien’, og å forstå nyansene i slektskapet, snarere enn å anse det som noe enkeltstående og åpenbart bedre enn de foregående.

Det første stedet vi finner noe som ligner programteori og endringsteori innenfor norsk bistand, er i Norads første *Håndbok for evalueringsspørsmål*, som den da nyopprettede evalueringsavdelingen begynte å utarbeide på slutten av 1970-tallet, og som var ferdig i 1981. Håndboka framhever at: ‘Fra mottakerlandene, norske myndigheter og norsk opinion er det satt fram ønsker om mer nøyaktig kunnskap om virkninger og nytten av bistand’,<sup>17</sup> og avdelingen hentet derfor inn erfaringer fra utlandet for å se hvordan dette kan forbedres. Løsningen som gis er følgende: Å innføre ‘systematisk bistandsvurdering’, fra planlegging via monitorering til evaluering – og at dette må ses i sammenheng. I tillegg til å skissere hvordan evalueringsevirsomheten i seg selv burde bygges opp og gjennomføres i praksis, bruker håndboka mye plass på å introdusere to konkrete verktøy: en ‘målpymamide’ og en ‘vurderingsmatrise’, som den forklarer at er nøkkelementer i ‘logisk prosjektanalyse’ (på engelsk ‘logical framework approach’). Disse er trolig godt gjenkjennelige for alle som i dag jobber med resultatrammeverk i bistanden:

---

<sup>17</sup> Norad 1981. *Håndbok for evalueringsspørsmål*, s. 1.

**Figur 1: Målsetningspyramide fra Norads 'Håndbok for evalueringsspørsmål' (1981), s. 5**



**Figur 2: Vurderingsmatrise fra Norads 'Håndbok for evalueringsspørsmål' (1981), s. 13**

Fig. 2. Vurderingsmatrise for evaluering

	Oppsummering av målsetningspyramiden	Data eller indikatorer	Metoder for innsamling av data og indikatorer	Viktige forutsetninger
Utviklingsmålsetting				
Delmålsetting				
Resultater				
Aktiviteter				
Innsats				

Håndboka som introduserte disse matrisene hadde altså evaluering som utgangspunkt. Det var 'evalueringsblikket' som så behovet for grundigere og mer systematisk planlegging.<sup>18</sup> Dette innebar ikke kun et ønske om å innføre mer og grundigere evaluering, men også å endre selve bistanden – både for å gjøre den mer evaluerbar, men også for å rette opp noen grunnleggende svakheter. I håndboka fremholdes det at bistanden var for sterkt forankret i bistandsarbeidernes egen forståelse av samfunnsendring hjemme i giverlandene, og for lite forankret i konkrete lokale behov og i samfunnsvitenskapelig analyse. Håndbokas modell bygget på en grunnleggende samfunnsvitenskapelig kritikk av bistanden, der evalueringsavdelingens erfaring fra akademiske utviklingsstudier og praktisk feltarbeid i bistandens mottakerland fungerte som en sterk korreks til rådende ideer om hva god bistand var, og hvordan den skulle drives. Løsningen på dette var altså å innføre metoden logisk prosjektanalyse (LFA) i Norad. Ønsket om en slik storstilt reform av selve bistandsforvaltningen møtte i utgangspunktet stor motstand internt, men etter flere større offentlige kontroverser om mislykkede norske bistandsprosjekter utover 1980-tallet, og en svært kritisk rapport fra Riksrevisjonen i 1990, ble reformen et faktum.<sup>19</sup> Som et ledd i dette ble de sovende planene om å innføre LFA hentet fram igjen og innført som det nye ledende styringsverktøyet i norsk bistand.

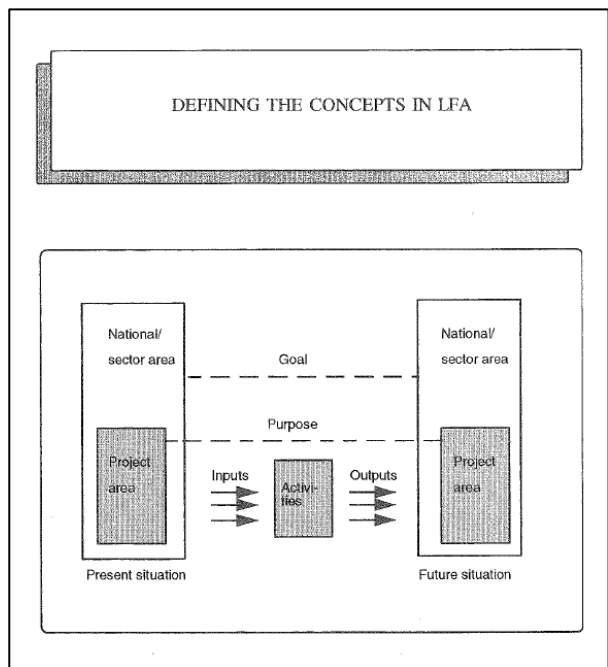
I Norge ble altså LFA innført på starten av 1990-tallet på grunn av et ønske om å få bedre dokumentasjon om hvordan norsk bistand virket, gjøre bistanden mer evaluerbar, og samtidig inkludere mottakerne mer aktivt i utformingen av bistandens mål og innsatser (Reinertsen 2016). En egen håndbok i LFA ble utviklet internt i Norad og raskt oversatt til flere språk, og den kom i flere opplag utover 1990- og 2000-tallet (Norad 1990, 1999, 2004). LFA-håndboka beskriver et prosjektverktøy som er svært mye mer omfattende og detaljert enn evalueringshåndboka (totalt er LFA-håndboka på 107 sider). I vår sammenheng er følgende punkter mest relevante: Den er i stor grad utviklet i retning av et workshop-verktøy, der bistandsgivere og -mottakere sammen utvikler først en problemforståelse og deretter en prosjektmatrise. Grunnmodellen visualiseres på følgende måte:

---

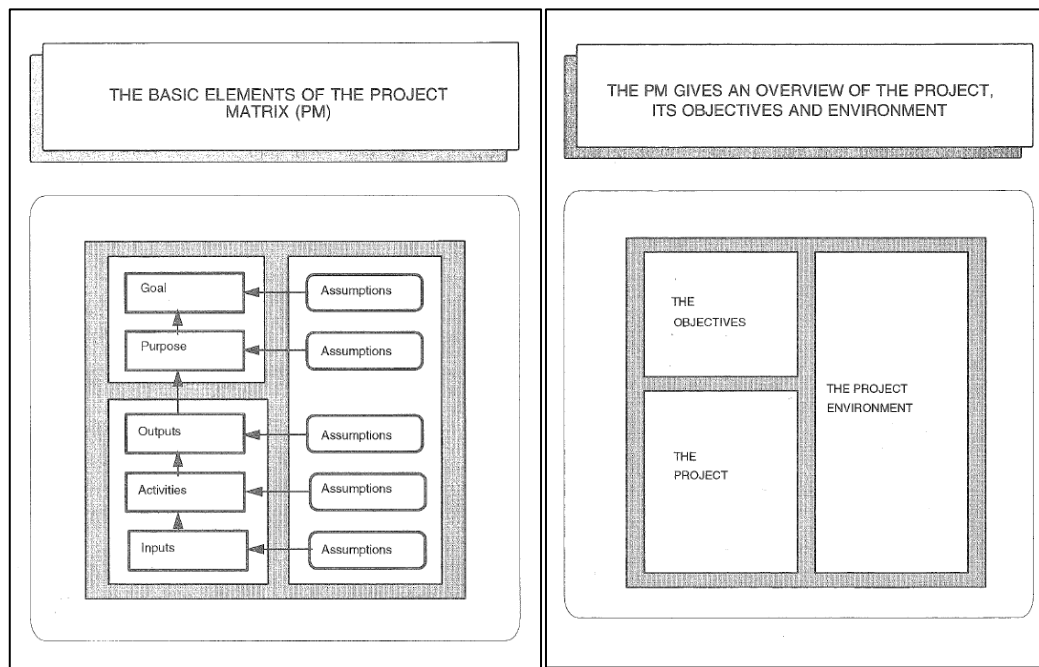
<sup>18</sup> De påfølgende avsnittene er basert på Reinertsen 2016 og 2018.

<sup>19</sup> Se Liland og Kjerland 2003 for en nærmere gjennomgang av dette.

**Figur 3: Grunnmodell for LFA (logisk prosjektanalyse), Norads LFA-håndbok (2004), s. 11**



**Figur 4: Grunnleggende prosjektmatrise, i Norads LFA-håndbok (2004), s. 13 og 15**



Her ligger det en klar idé om endring over tid, fra 'present situation' til 'future situation', der prosjektet nettopp er det som skaper den ønskede endringen. Vi ser videre at grunnbegrepene i hovedsak er de samme som i den opprinnelige målpyramiden, men at 'assumptions', altså antakelser, gis en mer prominent plass. Dette kan også forstås som 'the project environment', altså prosjektets omgivelser eller kontekst. I sin forklaring av hva 'assumptions' innebærer på de ulike nivåene i målhierarkiet, fastslår LFA-håndboka følgende:

We assume that:

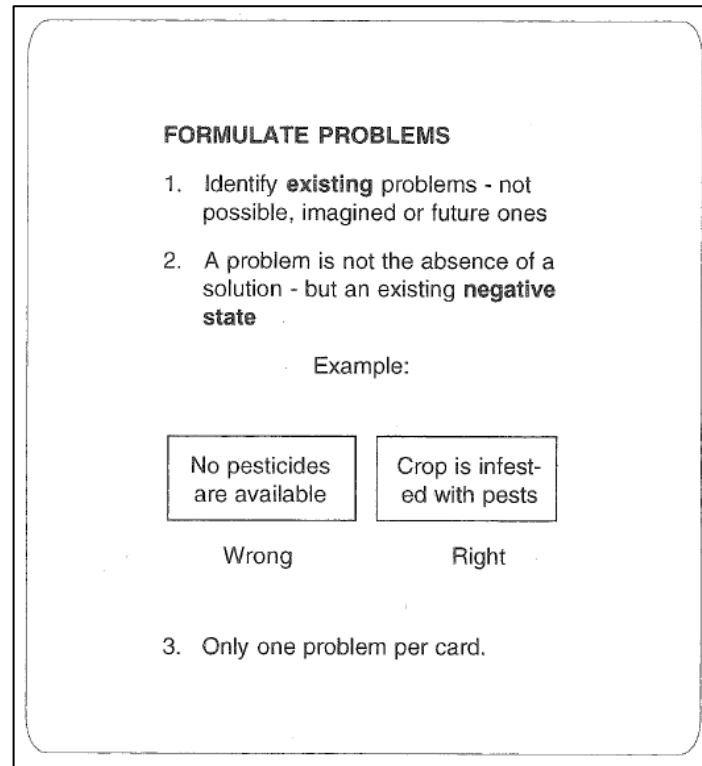
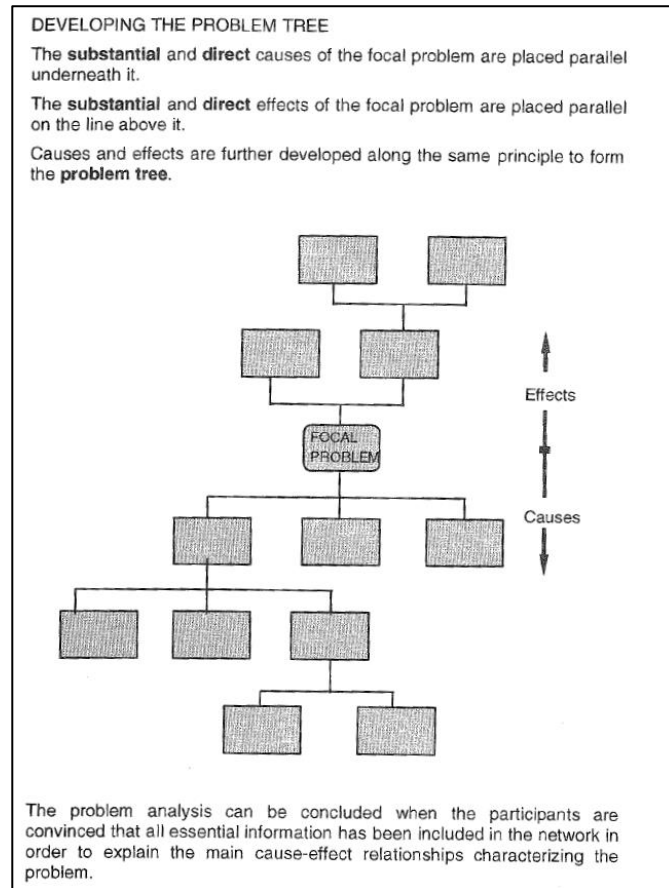
- if the inputs are available, then the activities will take place.
- if the activities take place, then the outputs will be produced.
- if the outputs are produced, then the purpose will be achieved.
- in the long run this will contribute to the fulfillment of the goal.<sup>20</sup>

Her ligger det et tydelig logisk premiss om hvordan endring vil skje: 'Hvis A, så B.' I arbeidet med å formulere en slik logisk prosjektanalyse, altså bestemme hva disse ulike elementene innebar og hvordan de hang logisk sammen, var nøkkelelementet deltakende workshoper med visualisering som sentrale metode. Sammen skulle deltakerne utvikle 'problem-trær' og 'mål-trær', ved å notere ned konsist formulerte problemer, mål og løsninger og knytte dem visuelt til hverandre:

---

<sup>20</sup> Norad 2004, s. 12.

**Figur 5: Formulering og visualisering av problemanalyse, i Norads LFA-håndbok (2004), hhv. s. 38 og 35**

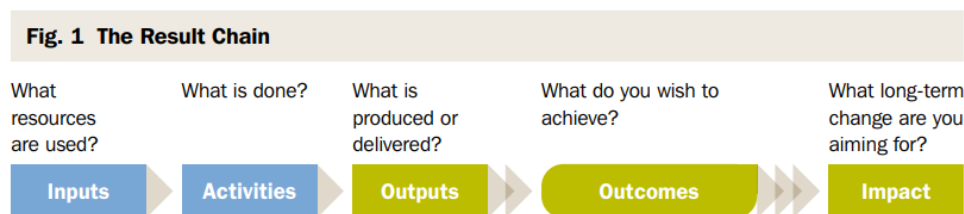




Problemanalyse innebar altså å relatere et sett av problemformuleringer til hverandre, gjennom å identifisere hva som var årsaker og hva som var effekter, og deretter utlede prosjektmål og bistandstiltak som kunne bidra til å løse nettopp dette problemet. Her ser vi at endring over tid, årsak og virkning er blitt sentrale begreper i LFA-metoden. Slik kan det indirekte ligne noe på hovedprinsippet i endringsteori, nemlig å tenke aktivt gjennom hvordan et bistandstiltak vil skape en ønsket endring. Men i motsetning til en narrativ, sammenhengende framstilling etterspør altså LFA-håndboka korte og spesifikke formuleringer som knyttes visuelt sammen gjennom tre-formede diagrammer. Dette er jo faktisk påfallende likt det visuelle diagrammet som ble framhevet i den norske evalueringsrapporten jeg viste til i forrige seksjon, der endringsteori ble beskrevet som både et visuelt diagram og som en pågående prosess.

Personene som innførte LFA i Norad framhevet selv at dette skulle være en forenkling og aktiviserende metode.<sup>21</sup> I praksis viste den seg likevel å vokse til en omfattende prosess som ble kritisert for å være både rigid og donordrevet (enda Norge var blant de mindre krevende giverlandene i denne sammenhengen; andre giverland krevde langt mer utførlige prosjektrammeverk).<sup>22</sup> På midten av 2000-tallet reviderte Norad sin bruk av LFA-modellen, og gikk over fra målstyring til resultatstyring ('results-based management,' forkortet RBM). LFA-håndboka ble erstattet med en kortere og enklere 'practical guide' til resultatstyring (Norad 2008), med nettopp forenkling som argument: LFA hadde blitt for rigid.<sup>23</sup> Et aspekt ved denne forenklingen var selve prosjektmatriksen, som nå var omformet til en 'resultatkjede' på program-nivå og visualisert på følgende måte:

**Figur 6: Resultatkjede i Norads håndbok for resultatstyring (2008), s. 10**



<sup>21</sup> Reinertsen 2016.

<sup>22</sup> Rottenburg 2000, Liland og Kjerland 2003.

<sup>23</sup> 'Norad has now switched to the related but less rigid approach Results Based Management. The manual in Logical Framework Approach has therefore been replaced by the practical guide *Results Management in Norwegian Development Cooperation*.'

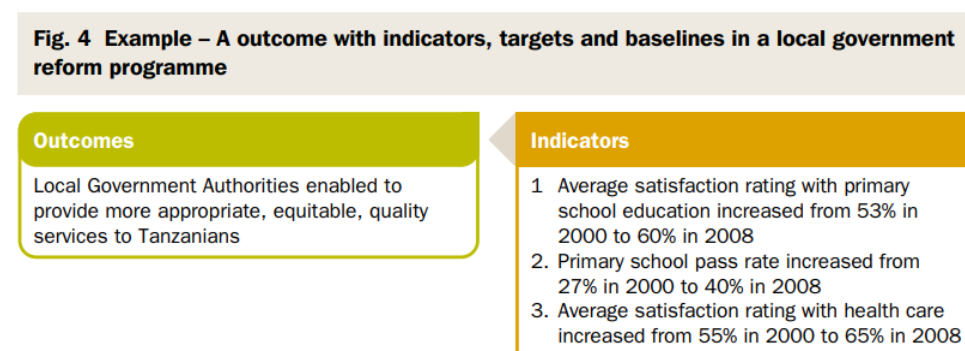
<https://www.norad.no/en/toolspublications/publications/2009/logical-framework-approach-handbook-for-objectives-oriented-planning/>

Resultathåndboka understreker at dette er en forenklet modell, og at det sentrale er å forstå årsaker og virkninger over tid.<sup>24</sup> Hovedfokuset bør være på ‘outcomes’, understrekes det: ‘the purpose of defining clear outcomes is for managers to stay focused on what ultimately matters: the effects of their interventions on people and systems’.<sup>25</sup>

Dette handler altså om å identifisere endring. Ovenfor boksen ‘Impact’ stilles et spørsmål som tydelig handler dette: ‘What long-term change are you aiming for?’ Samtidig er det ingen krav om å formulere *hvordan* eller *hvorfor* en slik endring er forventet å kunne skje. Det er heller ingen bokser for ‘assumptions’, altså antakelser og forutsetninger, eller ‘environment’, altså kontekst og omgivelser, slik vi så i LFA-diagrammene. Det er klart at både ‘outcomes’ og ‘impact’ handler om å formulere hvilke konkrete og overordnede samfunnsmessige endringer programmet er tenkt å bidra til, men den mer analytiske dimensjonen som forankrer bistanden i sin kontekst, er ikke tilstede her. Det kontekstuelle aspektet blir til en viss grad dekket av et nytt krav om risikoanalyse, som innebærer å vurdere hvilke kontekstuelle forhold som eventuelt kunne gjøre det vanskelig å oppnå de ønskede resultatene. Men her er igjen bistandsprogrammet i seg selv det sentrale, og konteksten blir aktualisert kun i den grad den utgjør en risiko. Spørsmålet å stille seg blir altså hvordan risiko kan identifiseres og håndteres, og ikke lenger hvilke forutsetninger som ligger til grunn for programmet mer generelt.

Indikatorer er derimot fortsatt med som et sentralt element. Resultathåndboka illustrerer dette med en ekstra boks for ‘indicators’, som skal bidra til å synliggjøre at de ulike resultatmålene er oppnådd:

#### Figur 7: Eksempel på formulering av indikatorer i Norads håndbok for resultatstyring (2008), s. 14



<sup>24</sup> ‘A central element in results thinking is the “results chain”, which is an illustration of the anticipated causal relationship between various elements over time. In other words, we talk about a cause-and-effect relationship.’ Norad 2008, s. 10.

<sup>25</sup> Norad 2008, s. 10.

Det er påfallende i denne illustrasjonen at indikatorene er oppgitt som en prosentvis økning fra et startpunkt ('baseline'), altså situasjonen slik den var ved bistandsprogrammets oppstart. Selv om håndboka påpeker at indikatorer kan være både kvalitative og kvantitative, illustrerer dette en dreining mot at utfall og forbedring forstås som en tallfestet økning, altså noe målbart og kvantifiserbart. Håndboka understreker at jo mer konkrete og spesifiserte indikatorene er, jo bedre.

Om vi ser nærmere på hvordan de ulike styringsverktøyene visualiseres og beskrives, er de overraskende like over tid:

[input→output→outcomes→results→goal/impact]

Denne modellen utgjør grunnstrukturen både 1980-tallets målhierarki, 1990-tallets logiske prosjektmatrise og 2000-tallets resultatrammeverk. Måten dette visualiseres på og metaforene som brukes, varierer fra henholdsvis en pyramide, et mange-grenet tre til en rettlinjert kjede. De tre har høyst ulik vektlegging av hvordan antakelser, risiko, kontekst, indikatorer og 'modes of verification' skal inkorporeres. De siste årene har 'endringsteori' kommet inn som et nytt element tidvis innenfor, tidvis utenfor denne grunnstrukturen. Den store forskjellen er betoningen av å narrativt beskrive hvordan forandring er tenkt å skje – hvordan bistandstiltaket vil skape de endringene som er nødvendige for at de overordnede målet skal innfris – og å utforme dette som en helhetlig analyse: en *teori om endring*.

Det er høyst interessant å observere hvordan ønsket om et helhetlig, narrativt resonnement kommer etter en periode der resultatstyringen har dratt i retning av en mer 'atomistisk' form for prosjektstyring, der prosjektet formuleres og vurderes utfra sin egen indre logikk og konkrete, målbare effekter er mest etterspurt. Interessant nok ble dette framstilt som en forenkling av LFA-rammeverket, og det var det jo i praksis også, siden nettopp de mer analytiske elementene – som å synliggjøre forutsetninger og kontekstuelle forhold – var tonet ned til fordel for risikoanalyser. Men vi så også at LFA-modellen hadde i seg en indre spenning mellom kritisk analyse og kontekstforankring på den ene siden, som ble grundig betonet i den første håndboka, og det skjematisk og rigide på den andre, som var det kritikerne pekte på.

Kan endringsteori derfor forstås som en tilbakekomst til de mer analytiske, refleksive og kvalitative aspektene av bistandsforvaltning? Mens LFA og RBM i økende grad vektla *innholdet* i boksene og krevde at dette ble stadig mer konkretisert og spesifisert, ble den logiske relasjonen mellom boksene

tatt mer for gitt; man forutsatte at 'hvis A, så B'. Den opprinnelige målpyramiden hadde derimot også vektlagt *pilene* mellom boksene – med andre ord, *hva som skulle til* for å bevege seg fra en boks til den neste. Forutsetningene for endring ble altså presentert som noe mer dynamisk. Nettopp betydningen av pilene ble påpekt under en sesjon om endringsteori på den norske Evalueringskonferansen i oktober 2021. Som en av tilhørerne entusiastisk utbrøt, etter å ha berømmet en presentasjon som handlet om innføring av endringsteori: 'Det virkelig interessante er hva som ligger bak pilene, mellom boksene. Hva er det som må være tilstede for at resultatet oppnås, at effekten kommer? Altså: *pilene mellom boksene!*'<sup>26</sup> Jeg hoppet litt i stolen av dette utsagnet, for som vi har sett, var det jo nettopp dette Norads evalueringsavdeling påpekte i sin håndbok i 1981, da de etterlyste en mer systematisk analyse og gjennomtenkning av sammenhengen mellom bistand og samfunnsendring. Også der ble pilenes betydningen eksplisitt påpekt.

I et slikt historisk perspektiv blir mitt opprinnelige spørsmål – 'hva er egentlig nytt og annerledes med endringsteori?' – ikke det mest presserende spørsmålet. Snarere viser jo denne gjennomgangen at endringsteori kanskje heller er et nytt navn på det som tidligere var et helt sentralt element i en evalueringsfaglig kritikk av bistanden: Nemlig mangel på innsikt i ens egne antakelser om hva som ville fungere og hvorfor i den lokale konteksten man opererte innenfor.

LFA var opprinnelig ment å nærmest tvinge bistandsutøvere til å kritisk analysere sine egne antakelser, lytte åpent til lokale stemmer og forankre prosjektet i dets konkrete omgivelser (Reinertsen 2016). Det er derfor et stort paradoks at LFA og dets søskenbarn RBM så ofte kritiseres for nøyaktig det motsatte – å føre til donordrevet bistand, atomistisk prosjekt-drift og enøyd resultatorientering. Flere av Norads egne formuleringer om endringsteori, inkludert i Evalueringsavdelingens årsrapport nevnt over (Norad 2013), målbærer denne kritikken, om enn i milde og lite konfronterende ordelag, når de etterspør refleksjon og helhetlig tenkning.

Imidlertid er det grunn til å spørre om også formelle krav om å formulere endringsteorier kan gi den samme dynamikken, der en opprinnelig tanke om fleksibilitet og analytisk refleksjon paradoksalt nok fører til mer standardisering og rigiditet. Her har den helt konkrete, praktiske utformingen av dokumentformatene stor betydning: Hvordan blir man bedt om å beskrive endringsteori, hvilken bolk i det større dokumentet

---

<sup>26</sup> Forfatterens feltnotater, Evalueringskonferansen, Drammen, 21.-22. oktober 2021. Sitatet er godkjent for gjengivelse.

inngår dette i, hvor strengt er sjangerformatet, og hvordan blir dette vurdert? Vi så over at Norad har inkorporert endringsteori i den overordnede målstrukturen både internt og i sine søknadsskjemaer, men samtidig holder dette parallelt med resultatrammeverket, i egne vedlegg og i egne tekstbokser. Slik opprettholder de endringsteoriens litt uavklarte status. Det er en del av resultatstyringen, men også noe litt annet. Det store spørsmålet framover blir derfor: Vil beskrivelsene av endringsteori faktisk få den analytiske, fleksible, refleksive og prosess-orienterte funksjonen den er tiltenkt, eller vil disse beskrivelsene i seg selv bli mer av en teknokratisk pliktøvelse, der visse formuleringer og poenger må med? I så fall står også endringsteori i fare for å lide samme skjebne som sine forgjengere, og kun bli tomme fraser brukt for å huke av i forhåndsdefinerte bokser.

## Endringsteoriens innebygde spenninger

I det foregående har jeg vist at det finnes en rekke innebygde motsetninger og spenninger i bistanden som har eksistert over lengre tid. I det følgende vil jeg oppsummere disse, og også utvide diskusjonen med aspekter som er kommet til syne i annen litteratur om endringsteori.

Den første spenningen jeg vil løfte fram, er mellom *overordnede strategiske mål og konkrete målbare resultater*. Å finne en god måte å planlegge på som både sikrer et godt helhetsperspektiv og at alle enkeltkomponentene – det man faktisk bruker penger på og som aktørene konkret gjør og oppnår – i et bistandstiltak er gode hver for seg og sammen, er åpenbart en krevende øvelse. Modellene vi har sett på i dette kapittelet bruker alle ulike metaforer, som ‘målsettingspyramide’, ‘prosjektmatrise’, ‘problemtré’ og ‘resultatkjede’, for å visualisere hvordan disse komponentene kan ses i sammenheng og forstås som en helhet. Disse har alle til felles et potensial for å bli rigide og arbeidskrevende når de implementeres og befestes som styringsverktøy.

Dette leder meg til den andre spenningen jeg vil peke på: mellom *fleksibilitet og rigiditet*. Her er det interessant hvordan endringsteori introduseres som et virkemiddel for aktiv tilpasning underveis i en prosjektperiode, og slik er tenkt å motvirke rigid prosjektstyring. Det er nettopp dette siste både LFA og RBM har blitt kritisert for å føre til. En rapport fra Kunnskapsbanken i Norad peker på det samme: endringsteori kan være et nyttig verktøy dersom man åpner for å utvikle flere ulike endringsteorier, i flertall, og slik forhindre at man låser seg til en forhåndsdefinert situasjonsanalyse og endringsforståelse:

I komplekse kontekster, der man sjelden kan forutse hvordan de ulike årsaksmekanismene virker, ser prøving og feiling ut til å være en viktig metode. Fremfor å satse på ett prosjekt med én endringsteori, bør man være åpen for flere endringsteorier som vokser frem fra konteksten. Selv om kunnskapsprogrammer ofte er spesialiserte samarbeid, bør norske aktører unngå å låse samarbeidspartnerne og programmene til vante løsninger og erfaringer.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Hegertun 2021, s. 6.

Rapporten understreker imidlertid at dette ikke nødvendigvis er lett å gjennomføre innenfor dagens systemer for planlegging av bistandstiltak:

Gitt dagens omfattende resultatrammeverk, der tilskuddsforvalter på forhånd skal ha detaljert informasjon om blant annet tiltakets mål, aktiviteter, indikatorer, effekt på tverrgående hensyn, bærekraft og relevans for partnerlands prioriteringer og planer, kan det bli svært krevende detaljert å beskrive og rapportere på flere endringsteorier. Dette kan motvirke eksperimentering og variasjon med hensyn til endringsteorier og metode.<sup>28</sup>

Rapporten framhever her hvordan selve planleggings- og rapporterings-situasjonen, og givernes krav i den forbindelse, legger klare føringer på hvorvidt fleksibilitet eller rigiditet blir retningsgivende. Altså kan en av de største barrierene mot vellykket bruk av endringsteori ligge i givernes egne eksisterende systemer og rutiner.

De to foregående spenningene knytter an til en tredje, nemlig spenningen mellom *kontekstualisering* og *atomisering* av bistandstiltak. Det er åpenbart en sterk innebygd spenning i bistandsforvaltningen mellom disse to hensynene. Forskning har lenge påpekt at de fleste bistandsprogrammer i hovedsak kan regnes som vellykkede, fordi de evner å oppnå sine egne forhåndsdefinerte mål og indikatorer. Men om man stiller spørsmålet litt annerledes, og utvider linsen til også å ta inn konteksten, blir det raskt vanskeligere å svare. Bidrar bistanden til den samfunnsendringen man ønsker, enten det er fattigdomsreduksjon, økonomisk vekst eller et av FNs utviklingsmål?<sup>29</sup> Endringsteori kan her ses på som et nytt forsøk på å løfte fram kontekstualiseringens betydning, og bygge dette inn i selve styringsformen gjennom å åpne opp for en mer analytisk og reflekterende skrivestil.

Selve bistandens skrivestil utgjør den fjerde spenningen jeg vil peke på: Mellom en *resonnerende, narrativ stil* og en *teknisk, kompakt stil*. Det har siden 1990-tallet vært en klar utvikling innenfor bistandsrapportering fra narrativt basert internkommunikasjon til en mer regnskapsorientert sjanger. Dette speiles delvis i en dreining fra kvalitativ til kvantitativ rapportering, men også i hvordan selve dokumentmalene – altså det man

---

<sup>28</sup> Hegertun 2021, s. 54.

<sup>29</sup> Dette var et av hovedpoengene i Roger Riddells bok *Does foreign aid really work?* fra 2009. Se også Rottenburg 2000 for en grundig diskusjon av dette spørsmålet.

forventes og får mulighet til å skrive – har blitt tydelig forandret (Reinertsen 2016). En årsak til dette har vært ønsket om å aggregere resultater på tvers av prosjekter og programmer, og da er kvantitativ informasjon kombinert med standardiserte formuleringer klart mest hensiktsmessig. Som jeg viste over, er nå punkter om endringsteori bakt inn i Norads søknads- og rapporteringsrutiner. Dette åpner opp for å inkludere mer av den resonnerende og reflekterende skrivestilen, som ikke bare fastslår resultater, men også analyserer og diskuterer dem mer åpent. Men dersom endringsteori kun blir et tillegg til det eksisterende styringsapparatet, altså kun nok et dokument som skal innpasses i den allerede omfattende floraen av søknads- og styringsdokumenter, er det en fare for at også dette får samme type summariske, nærmest tekniske tekster som i dag preger bistandsfeltet, og som LFA- og RBM-metodene etterspør gjennom sine punktvis skjemaer og diagrammer.

Diskusjonen om hvorvidt ulike styringsverktøy oppmuntrer til analytisk refleksjon eller ‘checking the boxes’ peker mot en femte spenning: mellom *læring og ansvars plassering* (engelsk: accountability). Denne spenningen har jeg tidligere undersøkt i forbindelse med bistandsevaluering (Reinertsen et al. 2017, 2022). I tilfellet endringsteori er denne spenningen også klart tilstede, for eksempel i rapporten om Sida fra det svenske Ekonomistyringsverket og Statskontoret jeg nevnte innledningsvis (2020). I dokumentmaterialet fra Norad framheves endringsteori som et prosessuelt verktøy for refleksjon og læring, samtidig som det bygges aktivt inn i nettopp den type styringssystemer som etterspør dokumentasjon på at forespeilte resultater er oppnådd som planlagt og at bistandsmidlene er brukt som forutsatt. Store endringer, enten i form av eksperimentering, feil eller tap, vil i så hensende være problematiske og lite ønskelige. Som påpekt av Hegertun (2021) i sitatene over, så er ikke eksperimentering og risiko forenelig med forhåndsdefinert prosjektstyring. I tilfellet RBM så vi at risiko aktivt skal identifiseres og minimeres i forkant. Dermed er det per definisjon lite rom for endring basert på læring underveis. Slik kan kravet om å sikre kontroll, transparens og tydelig ansvars plassering gå på bekostning av risikovilje, endring og læring. At endringsteori skal kunne bidra til begge deler, slik det svenske Ekonomistyringsverket og Statskontoret foreslår for Sida i sin rapport (2020), er altså høyst usikkert. Det bør i hvert fall analyseres grundig hvordan dette eventuelt skal foregå, og hvorvidt Sidas nåværende styrings- og rapporteringssystem i såfall trenger å endres for å få dette til.



De nevnte spenningene knyttet til overordnede mål, kontekstualisering og læring har også en tidsdimensjon. Dette er den sjette spenningen jeg vil peke på: Mellom *korttidshorisonter* og *langtidshorisonter* i bistanden. Endringsteori er i utgangspunktet tenkt å bidra til nettopp å løfte blikket, og ber deg aktivt formulere *hvordan* endring skal skje, på både kort og lang sikt. Samtidig er det gjennom resultatrammeverkene sterke føringer på å bryte ned tidsplanleggingen i perioder på 3-5 år, med spesifiserte resultater knyttet til prosjektets delmål og sluttmaal. Monitorering og sluttrapportering bidrar også til å støtte oppunder den korttidshorisonten, ved at de gir sterke insentiver til å unngå forsinkelser og slutføre prosjektet innen den tilgjengelige tiden. Det er gjerne lite tillitsvekkende dersom et prosjekt ikke oppnår sine egne mål innen den tilmålte tiden, og det vil trolig også svekke muligheten til å få nye tildelinger senere. Dette illustrerer spenningen mellom å tenke kortsiktig og langsiktig; det siste er en luksus man sjelden kan unne seg. Et krav om endringsteori vil kanskje kunne bidra til å styrke denne muligheten, ettersom det åpner for å endre retning underveis, og dermed også endre selve målene og de forventede resultatene. Men dette forutsetter at givene bygger inn denne muligheten i selve styringssystemet og i de konkrete dokumentmalene som brukes for å planlegge og rapportere på bistandens resultater.

Endringsteori synliggjør ytterligere ett aspekt ved bistandens tidsdimensjon som jeg vil peke på som en syvende spenning: mellom en *åpen framtidorientering* og *tilbakeskuende rapportering*. Dette er en spenning som kommer tydelig fram i en studie gjort av forskeren Timothy McLellan (2020). Han viser hvordan endringsteorier i praksis brukes på en rekke ulike måter, selv innad i samme organisasjon: de fungerer både som et visjonært verktøy for å se framover, ved å invitere til å skissere en åpen framtidshorison man aspirerer mot – ‘dette er dit vi vil’ – og som et verktøy for å forhåndsdefinere hvordan situasjonen bør se ut noen år fram i tid – ‘dette er hva vi bør ha oppnådd’. Det siste innebærer i praksis å utforme resultatrammeverket ‘MELA’ (en forkortelse for ‘monitoring, evaluation, learning and accountability’), som krever at du ser for deg å stå ved programmets sluttspunkt, og derfra målfeste hva du må ha oppnådd når innen du kommer dit, og hvordan dette skal kunne verifiseres og dokumenteres. Det er her fascinerende å sammenstille McLellans analyser med hvordan LFA opprinnelig la stor vekt på å utvikle en trinnvis modell for å komme nettopp fra det visjonære til det dokumenterbare, altså fra det framtidorienterte til det tilbakeskuende. McLellans studie illustrerer hvordan endringsteori står i et udefinert slektskap med disse andre versjonene av LFA, og slik kan tolkes og brukes på en rekke ulike måter – nettopp som Vedungs ‘semantiske magnet’.

Den siste spenningen jeg vil peke på, utgjør et grunnleggende paradoks i all bistand, nemlig spenningen mellom *donor-drevet og mottakerorientert bistand*. Det er påtakelig hvordan LFA, som opprinnelig var fundert i en storstilt reform for nettopp å løsrive planleggingen fra givernes egne ideer og prioriteringer og forankre bistanden tydelig hos målgruppene og mottakerne av bistanden, nærmest har blitt et symbol på donor-drevet bistand. Styring gjennom resultatrammeverk som RBM og MELA har ikke bidratt til å endre på dette, noe de globale prosessene for økt giverharmonisering og bedre bistandseffektivitet har påpekt i lang tid.<sup>30</sup> Endringsteoriens rolle er uklar her: På den ene siden er den et potensielt verktøy for kontekstualisering, analyse, refleksjon og lokal tilpasning, inkludert tilpasning og endring over tid. Men vil det gis kraft nok til faktisk å redusere giver-dominansen? Eksemplene vi har sett på i dette kapittelet tyder ikke på det. Hvem definerer hva som er den relevante sammenhengen og hvilke endringer man ser for seg? Hvem, helt konkret, utformer utlysninger og søknadskrav, hvem skriver teksten, hvem redigerer dokumentet og hvem vurderer søknaden?

De åtte spenningene jeg har diskutert over er ment å åpne opp for en samtale om hvilke effekter ulike styringsverktøy har for hva og hvordan man 'ser', og hvordan dette påvirker hva man gjør, innenfor bistandsforvaltningen. Det har betydning hvilke verktøy forvaltningen velger å bruke – både for hva man kan oppnå, hvor mye ressurser som kreves og effektene dette valget får for hvordan bistanden drives. Det er derfor viktig å analysere hva slags verktøy vi har foran oss: er det et multiverktøy egnet til å løse en rekke ulike formål samtidig, lik den klassiske lommekniven? Eller er de innebygde motsetningene såpass sterke at dette forblir illusorisk, og i verste fall kan føre til at vi ikke oppnår noen av delene? Vil endringsteori i praksis bety mer av det samme, eller er den faktisk annerledes? En del evalueringsfaglig litteratur hevder at slike spenninger og motsetninger er overkommelige, at ulike hensyn lar seg kombinere og ikke krever for store 'trade-offs' (se Reinertsen et al. 2022). Samtidig vedvarer opplevelsen av manglende læring og kunnskapsdeling innenfor bistanden. Da vil jeg mene det er klokt å se nærmere på hvilke verktøy som er i bruk, og hvordan disse brukes – for å sikre at de ikke bidrar til å forsterke spenningene og motsetningene som er innebygd i bistandsforvaltningen, men heller bidrar til å dempe og overkomme dem.

---

<sup>30</sup> Jfr. Paris-erklæringen (2005), Accra-agendaen (2008) og Busan-erklæringen (2011).

Et første punkt er da å anerkjenne at det faktisk finnes innebygde spenninger i verktøyene som brukes for planlegging, oppfølging og evaluering av bistand, og at disse spenningene ikke blir borte selv om verktøyet omformes og gis et nytt navn. Et neste punkt er å unngå å lage verktøy som er ment å oppnå en rekke motstridende hensyn, og som av den grunn blir vage, utflytende og gis en rekke ulike betydninger – akkurat som Vedungs ‘semantiske magnet’. Som McLellan har påpekt, kan endringsteori praktiseres åpent og eksplorativt, men også strengt og tilbakeskuende. Dette er virkelig fascinerende: Hvorfor blir det slik? Hvordan blir en metode, som i utgangspunktet er ment å være fleksibel og aktiviserende, til noe som er kontrollerende og rigid? Hvorfor innfører bistandsforvaltningen verktøy fulle av forhåpninger og ambisjoner, samtidig som vår nære historie har vist at selve verktøyet neppe løser utfordringene de står overfor?

Til slutt må vi også stille spørsmålet: Er endringsteori egentlig en *teori* i vitenskapelig forstand, eller er det noe annet? Er det kanskje egentlig heller en *hypotese* om hvordan verden henger sammen, og hvordan et bistandstiltak vil skape forandringer i sin spesifikke kontekst? Å fremme et logisk resonnement om hvordan et tiltak vil kunne lede til et mål, og hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for at dette skal skje, er ikke det samme som et teoretisk argument. Det er ingen lovmessighet eller teoretisk sikkerhet ved hvordan disse samfunnsendringene faktisk vil skje, nettopp fordi de foregår i en kontekst som er både partikulær, omskiftelig og uforutsigbar.

Nettopp dette siste poenget er en grunnleggende innsikt i historisk forskning, som jo nettopp handler om å forstå endring over tid. I dette faget er begreparet *brudd og kontinuitet* sentrale analyseverktøy. Som jeg har vist i dette kapitlet, er det nettopp spenningen mellom disse to jeg som historiker blir spesielt fascinert av i utforskningen av endringsteori: Bistanden er et felt som er akutt opptatt av å se framover og skape endring, men overraskende lite interessert i å forstå historisk kontinuitet.

## Avsluttende kommentarer

Dette kapittelet har undersøkt endringsteori som en spesifikk form for styringverktøy. Jeg har vist hvordan det er historisk forankret i tidligere lignende styringsverktøy (særlig 'logical framework approach' (LFA) og 'results-based management' (RBM)), og utforsket hvilke innebygde spenninger som ligger i denne metoden. Dette åpner opp en rekke grunnleggende spørsmål: Hva er det egentlig vi gjør når vi beskriver og visualiserer verden ved hjelp av en endringsteori? Hva hjelper den oss med å se? Hvilken betydning har det for selve bistanden, og dens effekter, at man bruker akkurat dette verktøyet og ikke et annet? Dette er spørsmål som er relevante å stille for alle som vurderer å ta i bruk et nytt styringsverktøy. Hva blir egentlig annerledes??

Det er ikke mitt mål med dette kapittelet å fastslå om endringsteori er et godt eller dårlig verktøy, og om det bør tas mer i bruk eller ikke. Snarere har jeg ønsket å belyse hvordan endringsteori, som alle andre styringsverktøy, har noen konkrete virkemåter som vi må forstå betydningen av. Styringsverktøy er disiplinerende, og de kan endre måten en institusjon fungerer på, på grunnleggende vis. Snarere enn å være noe helt nytt, bærer det med seg en kontinuitet fra tidligere. Det er interessant at endringsteori framstår som en reaksjon eller korleksjon til en planleggings- og styringsmåte som lenge har verdsatt forutsigbar framdrift og målbare resultater høyere enn refleksjon, åpenhet og fleksibilitet. Ser vi kanskje et behov for å hente inn igjen den kritisk-analytiske og refleksive tilnærmingen som opprinnelig lå innebygd i logisk prosjektanalyse, og som har blitt gradvis mer fraværende i bistandsforvaltningen de siste tiårene?

Det historiske perspektivet synliggjør at snarere enn å være en ny løsning på et vedvarende problem, så er endringsteori kanskje en gammel løsning på et nyere problem. Med dette mener jeg at selv om endringsteori er et relativt nytt begrep, så målbærer det perspektiver på styring som i praksis har fått stadig mindre plass i bistanden de siste 30 årene. Samtidig har nettopp det økende trykket på resultatrapportering økt behovet for å igjen å legge analytiske og refleksive arbeidsmetoder tilbake i bistandens verktøykasse. Ønsket om å innføre endringsteori kan dermed forstås som en indikator på at pendelen er i ferd med å svinge litt tilbake mot utgangspunktet, der selve *prosessen* med å utforme, gjennomføre og kontekst-tilpasse bistandstiltak igjen vektlegges sterkere, relativt til å det formulere og levere på tiltakets mål og resultater mer isolert.

Samtidig må vi ha realistiske forventninger til hva ett enkelt styringsverktøy kan bidra til å innfri. Som dette kapittelet har vist, er det ikke til å komme utenom at det eksisterer en rekke innebygde spenninger i bistandsforvaltning og bistandsevaluering, og at ingen enkeltstående styringsverktøy vil kunne løse disse en gang for alle. Hvordan endringsteoriene kombineres med eksisterende systemer for styring og rapportering vil åpenbart ha stor betydning for hvilken effekt de i praksis får. Når Norad, Sida og andre bistandsaktører vurderer å utvide sin bruk av endringsteori, bør de derfor kanskje gjennomføre en liten endringsteori-øvelse om hvor omfattende deres bruk av endringsteori skal være? Altså vurdere hva som er målet, hva som er veien dit og hvilke ressurser og systemendringer det vil kreve å nå fram. Det er også relevant å spørre om det vil hva slags merarbeid og forenklinger det vil skape, og for hvem. Hvis endringsteorier skal brukes i større grad, hva bør da fases ut? Og helt grunnleggende sett: Vil bruken av endringsteorier føre bistandsforvaltningen i den retningen de ønsker? Eller er det helt andre verktøy som vil få dem dit de vil og synliggjøre det de trenger å se?

# Referanser

- Asdal, Kristin & Hilde Reinertsen 2020. Hvordan gjøre dokumentanalyse: En praksis-orientert metode. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Asdal, Kristin & Hilde Reinertsen 2022. Doing Document Analysis. A Practice-Oriented Method. London: SAGE Publishing.
- Ekonomistyrningsverket & Statskontoret 2020. Verksamhetsanpassad styrning – en översyn av regeringens styrning og Sidas interna effektivitet, ledning och uppföljning. Rapport ESV 2020:47. Stockholm: Ekonomistyrningsverket.
- Ewald, Jonas & Lennart Wohlgemuth 2022. 'Förändringsteorier i svensk biståndspolitik.' i Númi Östlund & Kim Forss (red.) (2022), Hur förändra världen? En antologi om förändringsteorier i biståndet, EBA Rapport 2022:03. Stockholm: Expertgruppen för biståndsanalys (EBA).
- Hegertun, Nikolai 2021. Kunnskap uten grenser. Hvordan lykkes med kunnskapsbygging og institusjonssamarbeid? Norad rapport 9/21. Oslo: Norad/Kunnskapsbanken.
- Liland, Frode & Kirsten Alsaker Kjerland 2003. Norsk utviklingshjelps historie. Bind 3: 1989–2002. På bred front. Oslo: Fagbokforlaget.
- Mason, Paul & Marian Barnes 2007. 'Constructing Theories of Change: Methods and Sources.' *Evaluation* 13 (2): 151–70.
- McLellan, Timothy 2020. 'Impact, theory of change, and horizons of scientific practice.' *Social Studies of Science*, 51 (1): 100–120.
- Norad 1981. Håndbok for evalueringsspørsmål. Oslo: Norad.
- Norad 1990. The Logical Framework Approach (LFA). Handbook for objectives-oriented project planning. [Nye utgaver i 1999, 2004]. Oslo: Norad.
- Norad 2008. Results Management in Norwegian Development Cooperation. A practical guide. Oslo: Norad.
- Norad 2013. Evaluering av norsk utviklingssamarbeid. Årsrapport 2013. Oslo: Norad.
- Norad 2020. Evaluation of the Norwegian Aid Administration's Approach to Portfolio Management. Rapport 2/2020. Oslo: Norad.
- Reinertsen, Hilde 2016. Optics of Evaluation. Making Norwegian Foreign Aid an Evaluable Object, 1980–1992. Ph.D. dissertation, Faculty of Social Sciences, University of Oslo.

- Reinertsen, Hilde 2018. 'Aldri nok rapporter? Evalueringens optikk og bistandens resultater.' i Kristian Bjørkdahl (red.) (2018) Rapporten: Sjanger og styringsverktøy. Oslo: Pax.
- Reinertsen, Hilde 2022. 'Hur kan man styra med en semantisk magnet? En historisk utforskning av förändringsteorins inneboende spänningar.' i Númi Östlund & Kim Forss (red.) (2022), Hur förändra världen? En antologi om förändringsteorier i biståndet, EBA Rapport 2022:03. Stockholm: Expertgruppen för biståndsanalys (EBA).
- Reinertsen, Hilde, Kristian Bjørkdahl & Desmond McNeill 2017. Confronting the contradiction: An exploration into the dual purpose of accountability and learning in aid evaluation. EBA Rapport 2017:06. Stockholm: Expertgruppen för biståndsanalys.
- Reinertsen, Hilde, Kristian Bjørkdahl, & Desmond McNeill 2022. 'Accountability vs. learning in aid evaluation: A practice-oriented exploration of persistent dilemmas.' *Evaluation*, 28 (3): 356–378.
- Riddell, Roger C. 2007. *Does Foreign Aid Really Work?* Oxford: Oxford University Press.
- Rottenburg, Richard 2000. 'Accountability for development aid.' i Herbert Kalthoff, Richard Rottenburg & Hans-Jürgen Wagener (red.) (2000) *Facts and figures. Economic representations and practices.* Marburg: Metropolis.
- Vedung, Evert 2010. 'Four Waves of Evaluation Diffusion.' *Evaluation* 16 (3): 263–77.
- Vedung, E. 2017. *Public Policy and Program Evaluation.* (2. utg) London: Routledge.
- Virkkunen, Suvi & Alva Bruun 2022. 'Thematic theories of change contributing to the Agenda 2030.' i Númi Östlund & Kim Forss (red.) (2022), Hur förändra världen? En antologi om förändringsteorier i biståndet, EBA Rapport 2022:03. Stockholm: Expertgruppen för biståndsanalys (EBA).
- Vähämäki, Janet & Númi Östlund 2022. 'Dags igen? Lärdomar från tidigare försök att mäta biståndets resultat.' i Númi Östlund & Kim Forss (red.) (2022), Hur förändra världen? En antologi om förändringsteorier i biståndet, EBA Rapport 2022:03. Stockholm: Expertgruppen för biståndsanalys (EBA).
- Weiss, Carol H. 1997. 'Theory-Based Evaluation: Past, Present, and Future.' *New Directions for Evaluation* 76: 41–55.
- Östlund, Númi & Kim Forss (red.) (2022), Hur förändra världen? En antologi om förändringsteorier i biståndet, EBA Rapport 2022:03. Stockholm: Expertgruppen för biståndsanalys (EBA).