

Forandringsteorier

Hvad, hvorfor og hvordan?

Dorte Stage Mølgaard

Chefkonsulent

Videreuddannelsen – Pædagogik og Skole

E: dosm@kp.dk M:+45 51 63 24 15

13. september 2018

Agenda

- Hvad er en forandringsteori?
- Samspil mellem implementerings- og forandringsteori. Hver sin del af helheden.
- Hvad kan forandringsteorier bidrage med?
- Pause
- How to? Drejebog til opstilling af forandringsteorier
- Gruppearbejde: Off you go!

Kært barn har mange navne

Og kan anvendes i mange forskellige evalueringsmodeller

- Forandringsteori
- Programteori
- Indsatsteori
- Logiske modeller
- Interventionslogik
- Theory of change
- Logical framework approach (LFA)
- M.fl.
- RCT-studier
- Virkningsevaluering
- Teori-baseret evaluering
- Contribution analysis
- Logic framework approach
- ...så i praksis relevant i alle evalueringer, der forholder sig til effektspørgsmålet

Hvad er en forandringsteori?

Kerneelementerne

Forandringsteori: Gør det implicitte eksplicit

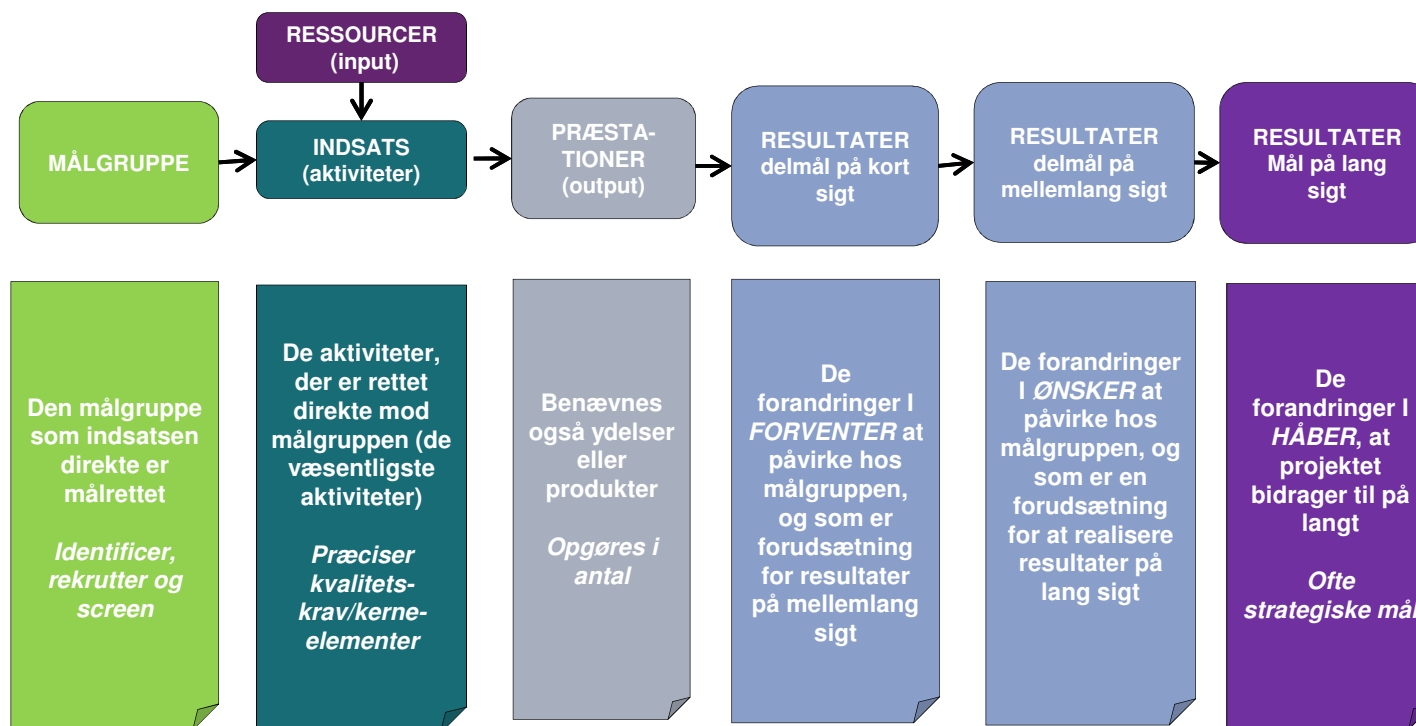
- Analytisk redskab, der kan bruges til at formulere de vigtigste tanker i en indsats – et middel til at forstå, hvornår og hvordan indsatser/programmer virker.
 - *Et refleksions- og dialogværktøj ("guiding principles"), der kan understøtte den faglige refleksion og udfordre eksisterende forståelser*

- En visuel og/eller skriftlig fremstilling af den (implicitte) teori bag enhver indsats
 - Dvs. synliggørelse af hypoteserne (vores begrundede forestillinger) om, hvorfor indsatsen tænkes at virke, og hvorfor den er velegnet til at nå bestemte mål.
 - ... det er ikke alt, der kan presses ind i bokse, så supplerende forklaringer og beskrivelser hjælper på forståelsen.

- *"Developing a program theory may be the best method of informing and educating stakeholders so that they can understand the limits of the program" (Chen, 1990: 29)*



Kerneelementerne



KONTEKST (moderatorer): Ydre eller indre forhold, der kan fremme eller hæmme indsatsens succes
Mikro: social, psykologisk og materiel støtte
Makro: Normer, kulturer samt politiske og økonomiske processer

Output vs. outcome – produktivitet vs. effekter

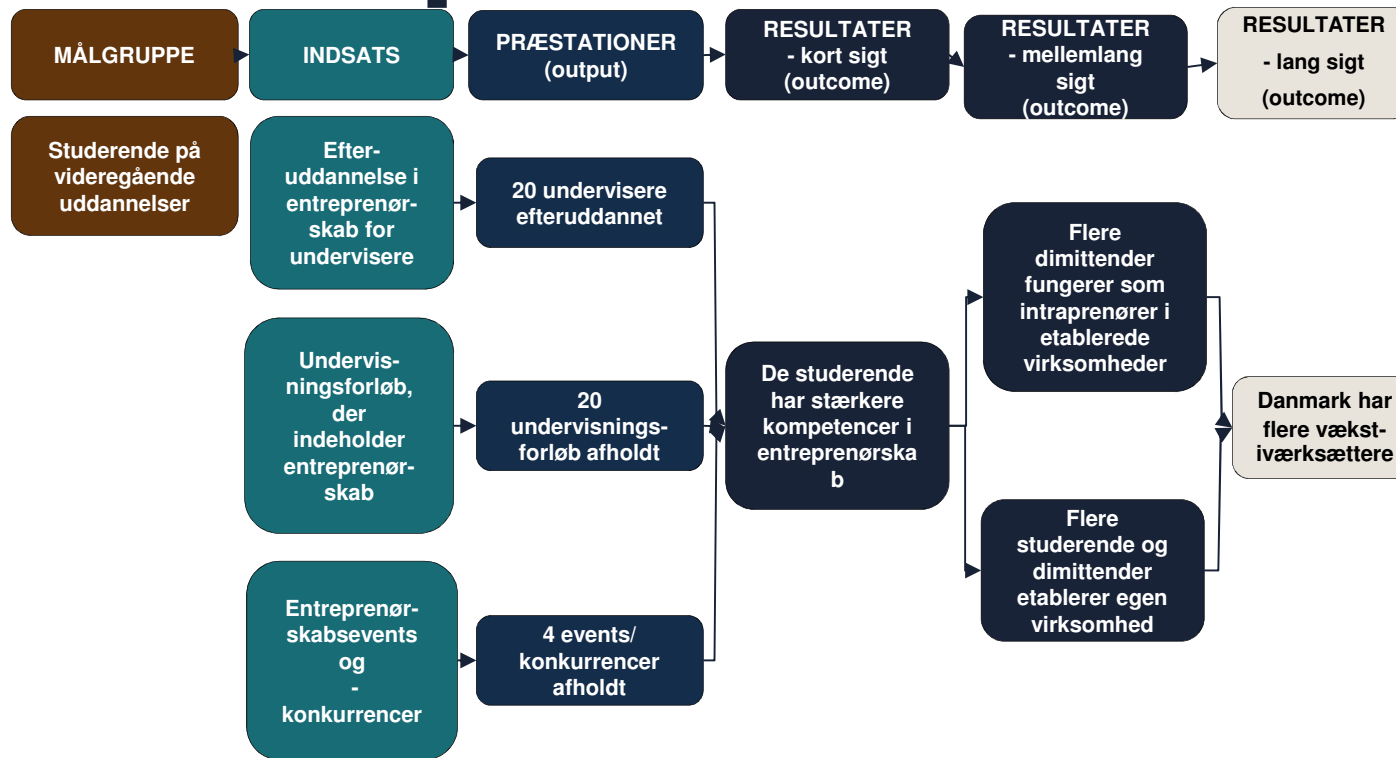
”You budget for outputs, but manage for outcomes”

- Output (implementeringsfokus)
 - Fortæller mest noget om, hvor ”produktive” vi er, fremfor hvor virkningsfulde vi er (cost-effectiveness).
 - Opgøres i antal (fx leverancer, produkter, forløb mm.)
 - NB. Der er ikke nødvendigvis et en-til-en forhold mellem aktiviteter og output. Flere aktiviteter kan godt føre til ét output.
- Outcome (effektfokus)
 - Fortæller hvilken forskel, vi ønsker at gøre for en bestemt målgruppe (cost-benefit).
 - ... på kort sigt (vi **forventer**)
 - ... på mellemlang sigt (vi **ønsker**)
 - ... på lang sigt (vi **håber**)

Kilder til forandringsteorier

- Politisk udmelding
- Faglig teori/forskning
- Rapporter, evalueringer
- Observationer fra praksis
- Egen viden
- Interaktive metoder (fx workshops eller interview) med dem, der har designet indsatsen
- Skriftlige beskrivelser af indsatsen (fx strategier, handleplaner og lovtekster/bekendtgørelser)
- Udsagn fra folk "i marken"

Eksempel



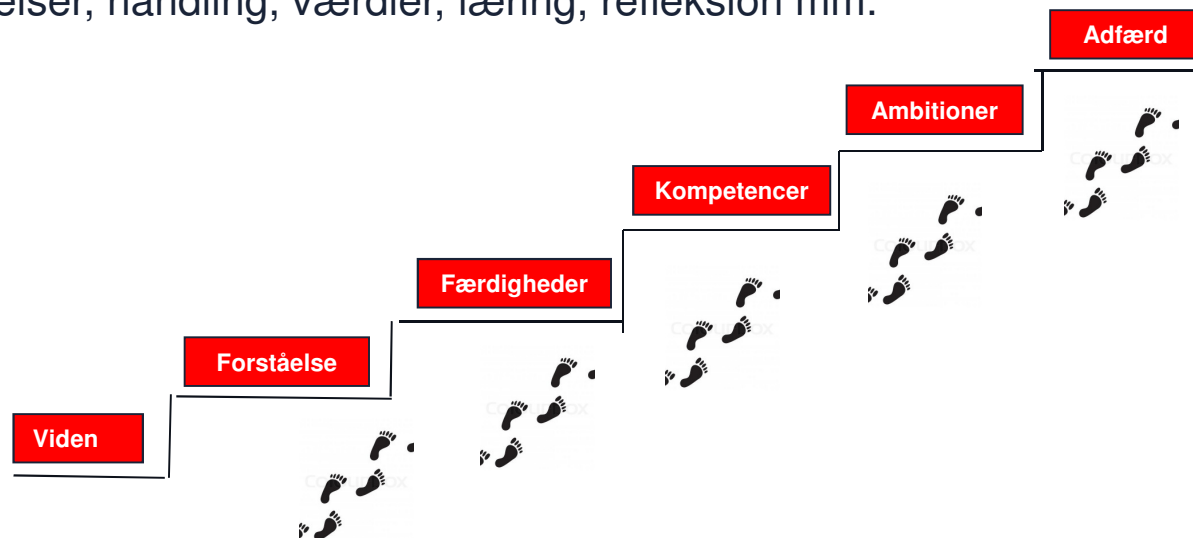
KONTEKST Ydre eller indre forhold, der kan påvirke indsatsens succes
 Hæmmere: fx en "finanskrise" eller mangel på interesserede undervisere
 Fremmere: fx lovkrav om entreprenørskab på videregående uddannelser

Værdiløs vs. værdifuld forandringsteori

- Værdiløs:
 - Vi giver eleverne mere og bedre feedback. Eleverne bruger den feedback. Eleverne bliver dygtigere
- Værdifuld:
 - HVIS vi ændrer vores praksis for feedback således, at vi giver feedback til hver elev a) mens de arbejder med opgaven, b) på en måde så de kan reflektere over feedbacken og stille uddybende spørgsmål og c) med mulighed for at forklare, hvordan de har anvendt feedbacken i den endelige opgave
 - SÅ øger det sandsynligheden for, eleverne hører, forstår og anvender feedbacken.
 - HVIS eleverne både hører, forstår og anvender feedbacken, kan det styrke dem i deres læringsproces,
 - FORDI de bliver bevidste om, hvad de har svært ved, og hvordan de skal arbejde med det.

Adfærdsændring: fra viden til handling

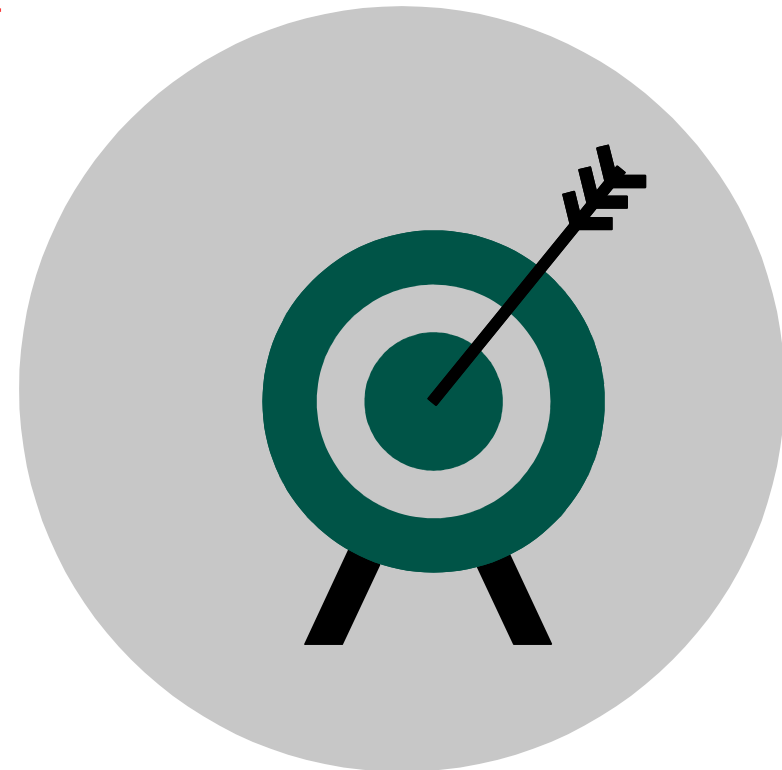
- Adfærdsændring skyldes ofte forskellige former for psykosociale faktorer såsom: ny viden, forståelse, tænkning, tro, færdigheder, tillid, motivation, følelser, handling, værdier, læring, refleksion mm.



1. marts 2018 blev professionshøjskolerne UCC og Metropol til Københavns Professionshøjskole.

Tjekliste til den gode forandringsteori

- Beskriver den på en enkel og overskuelig måde den grundlæggende ide med indsatsen?
- Er de vigtigste elementer beskrevet konkret og præcist?
- Beskriver den, hvordan indsatsen forventes at føre til de ønskede mål?
- Er den velbegrundet, fx i eksisterende viden på området?
- Beskriver den det mest positive udfald af indsatsen?
- Er den sandsynlig?
- Kan den forstås af andre end jer selv?



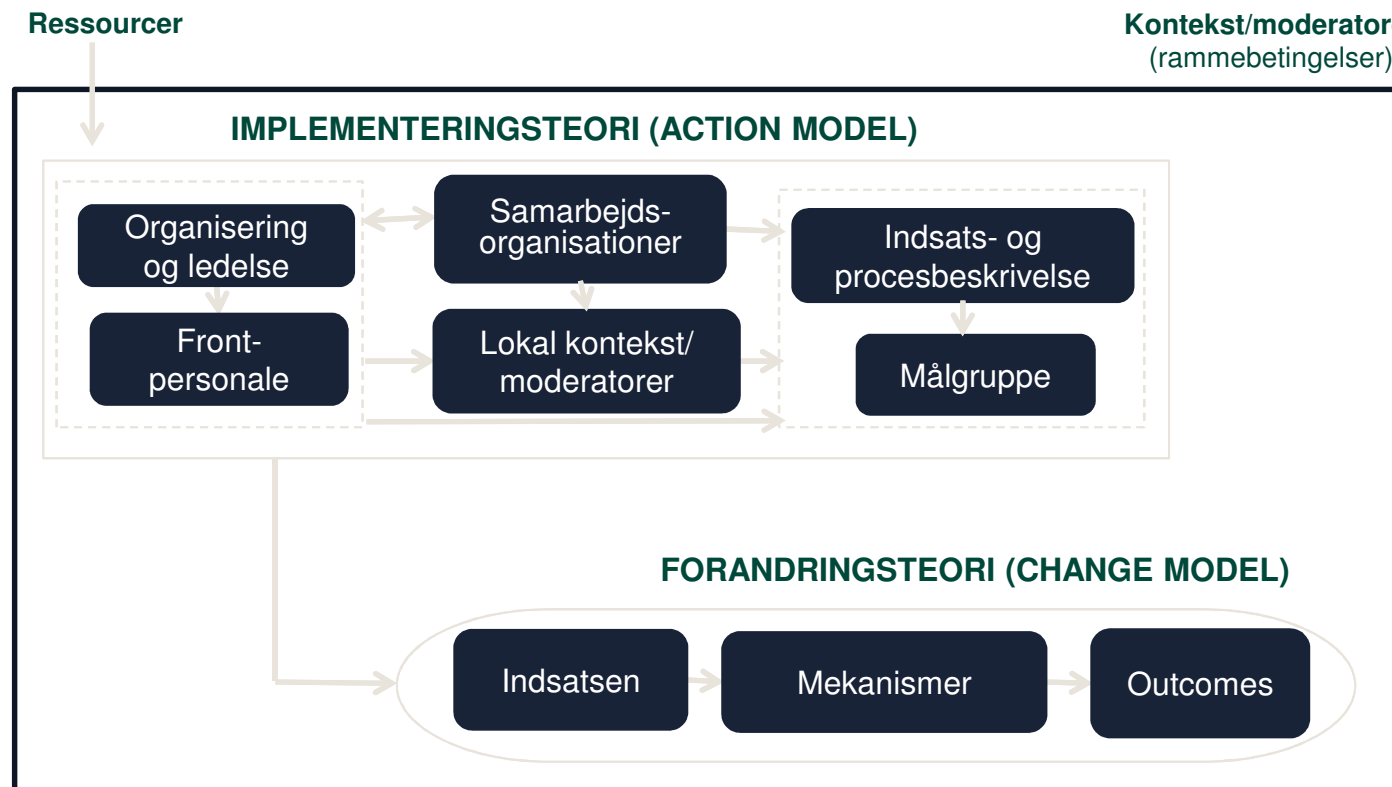
Spørgsmål



Samspil mellem implementeringsteori- og forandringsteori

Hver sin del af helheden

Samlet programteori?



(Chen: 2015)

1. marts 2018 blev professionshøjskolerne UCC og Metropol til Københavns Professionshøjskole.

Spørgsmål



Hvad kan forandringsteorier bidrage med?

Planlægning, implementering og evaluering

Planlægning (design)

01

Stærkere projektdesign (systematik og refleksion)

- Dybdegående, refleksiv proces og dialog
- Værdier og antagelser bliver eksplicite
- Fælles forståelse af vores mål og roller
- Relationel koordinering

(Jody Hoffer Gittel m.fl. 2010)

02

Tydligere kommunikation

- Klargør problemet i en problemanalyse
- Klargør aktiviteter, der skal påvirke problemløsningen
- Identificerer mulige resultater af indsatsen
- Tydeliggør eksterne faktorer, der kan påvirke indsatsens succes

03

Understøtter prioriteringer (til- og fravalg)

- Identificerer hvilke elementer af indsatsen, det er essentielt at iværksætte og koble sammen for at få en succesfuld implementering.
- Afsæt for strategiplan (handleplan): resultatbaseret styring

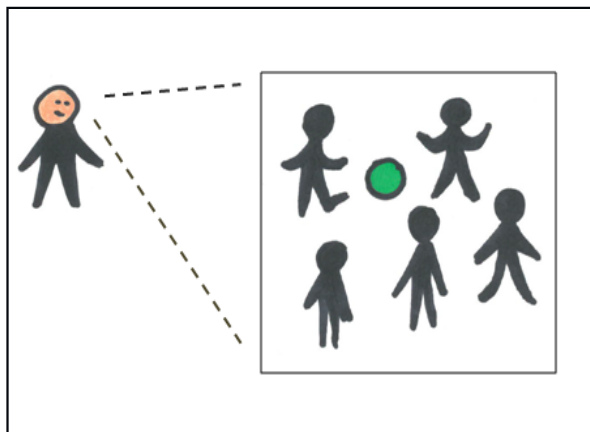
Konvoj, stifinder eller kontrol?

(detaljeringsniveauet skal afstemmes anvendelsen)



1. marts 2018 blev professionshøjskolerne UCC og Metropol til Københavns Professionshøjskole.

Evaluators rolle



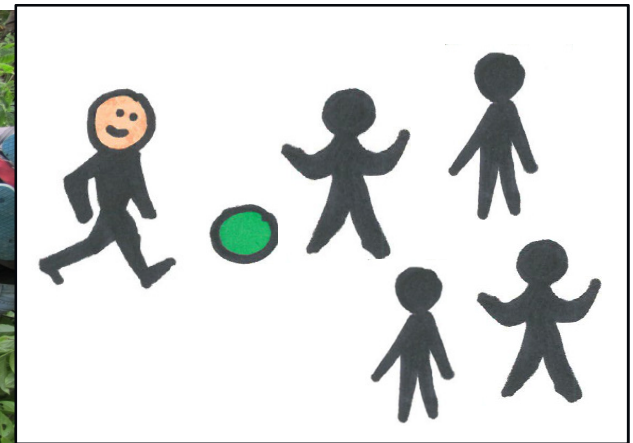
Observatør?

- Observerer design-processen
- Sikrer "den gode evaluering"



Stifinder (i en iterativ proces)?

- Komplekse eller emergente problemer, der ikke lader sig planlægge på forhånd (Rogers, 2008)
- Forandringsteorien som en fleksibel guide, som ændres undervejs



Aktiv medspiller?

- Bidrager med evalueringsviden
- Skubber og blander sig undervejs

Developmental Evaluation

(Patton 1994, 2006)

- ✓ Evaluering som intervention
- ✓ Evaluatør indgår aktivt i den gruppe, som skal tilrettelægge indsatsen
- ✓ Evaluators primære funktion er at oplyse gruppens diskussioner ud fra viden om data.



TRADITIONAL EVALUATIONS...	COMPLEXITY-BASED, DEVELOPMENTAL EVALUATIONS...
RENDER DEFINITIVE JUDGMENTS OF SUCCESS OR FAILURE.	PROVIDE FEEDBACK, GENERATE LEARNINGS, SUPPORT DIRECTION OR AFFIRM CHANGES IN DIRECTION.
MEASURE SUCCESS AGAINST PREDETERMINED GOALS.	DEVELOP NEW MEASURES AND MONITORING MECHANISMS AS GOALS EMERGE & EVOLVE.
POSITION THE EVALUATOR OUTSIDE TO ASSURE INDEPENDENCE AND OBJECTIVITY	POSITION EVALUATION AS AN INTERNAL, TEAM FUNCTION INTEGRATED INTO ACTION AND ONGOING INTERPRETIVE PROCESSES.
DESIGN THE EVALUATION BASED ON LINEAR CAUSE-EFFECT LOGIC MODELS.	DESIGN THE EVALUATION TO CAPTURE SYSTEM DYNAMICS, INTERDEPENDENCIES, AND EMERGENT INTERCONNECTIONS.
AIM TO PRODUCE GENERALIZABLE FINDINGS ACROSS TIME AND SPACE.	AIM TO PRODUCE CONTEXT-SPECIFIC UNDERSTANDINGS THAT INFORM ONGOING INNOVATION.
ACCOUNTABILITY FOCUSED ON AND DIRECTED TO EXTERNAL AUTHORITIES AND FUNDERS.	ACCOUNTABILITY CENTERED ON THE INNOVATORS' DEEP SENSE OF FUNDAMENTAL VALUES AND COMMITMENTS.
ACCOUNTABILITY TO CONTROL AND LOCATE BLAME FOR FAILURES.	LEARNING TO RESPOND TO LACK OF CONTROL AND STAY IN TOUCH WITH WHAT'S UNFOLDING AND THEREBY RESPOND STRATEGICALLY.
EVALUATOR CONTROLS THE EVALUATION AND DETERMINES THE DESIGN BASED ON THE EVALUATOR'S PERSPECTIVE ON WHAT IS IMPORTANT.	EVALUATOR COLLABORATES IN THE CHANGE EFFORT TO DESIGN A PROCESS THAT MATCHES PHILOSOPHICALLY AND ORGANIZATIONALLY.
EVALUATION ENGENDERS FEAR OF FAILURE.	EVALUATION SUPPORTS HUNGER FOR LEARNING.

(Patton 2006)

1. marts 2018 blev professionshøjskolerne UCC og Metropol til Københavns Professionshøjskole.

Implementering

01

Understøtter løbende opfølgning / monitorering

- Indkredser indikatorer, som muliggør monitorering af, om aktiviteterne gennemføres som planlagt

02

Understøtter den løbende, refleksive praksis

- "Dagsorden" for møder om indsatsen
- "Guiding principles", der kan understøtte den faglige refleksion og udfordre eksisterende forståelse
 - Synliggør hvad kan vi legitimt må udfordre i hinandens praksis

03

Forventningsafstemning (igen)

- *"Developing a program theory may be the best method of informing and educating stakeholders so that they can understand the limits of the program"* (Chen, 1990: 29)

Evaluering

01

Udgøre en ramme for evalueringen

- Variansbaseret effektevaluering (kontrafaktisk - attribution)
- Procesorienteret effektevaluering (teoribaseret – contribution)

02

Tydeliggør vurderingskriterier

- Indkredser de ønskede effekter og kvalitetskrav til indsatsen
- (Mere) transparens om, hvad en indsats vurderes på og på baggrund af.

03

Afsæt for evaluerbarhedsvurdering

- Kan bidrage til en klarhed over, om en indsats er "moden" til at blive evalueret

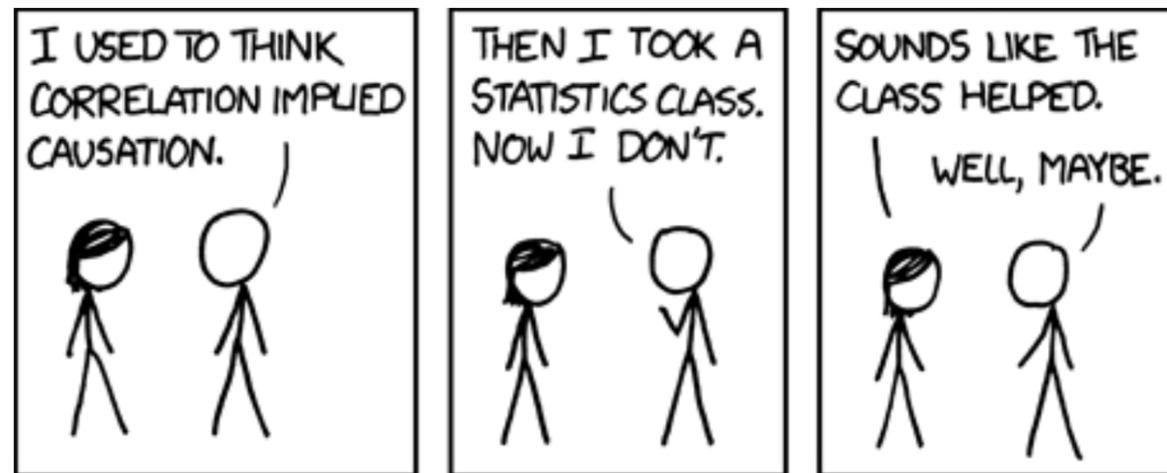
Centrale principper

(Coryn et al. 2011)

1. Formuler en sandsynlig forandringsteori, enten fra...
 - Eksisterende teori og forskning (social science theory),
 - Interessenters antagelser (stakeholder theory)
 - Egen observation af indsatsen (emergent theory)
 - En kombination af de tre ovenstående
2. Formuler og prioriter evalueringsspørgsmål på baggrund af forandringsteorien
3. Anvend forandringsteorien til at designe, planlægge og gennemføre evalueringen
 - Tag stilling til tid, budget og anvendelsesformål
 - Tag stilling til, om hele eller kun dele af forandringsteorien skal evalueres
4. Undersøg de enkelte dele af programteorien
5. Identificer implementerings- og/eller teorifejl, sideeffekter og indsatsens effekt
 - Identificer implementerings- og/eller teorifejl (dårlig implementering, forkert kontekst og teorifejl)
 - Identificer forventede outcome såvel som uventede outcomes, der ikke er formuleret af programteorien
 - Forklar årsags-virkningssammenhænge teoretisk – inddrag mekanismer og kontekst

Det er (skide) svært at vise kausale effekter i samfundsvidenskaberne...

Pointe: Statistisk sammenhæng er en nødvendig, men ikke tilstrækkelig betingelse for kausal tolkning. Hertil kræves teori



Tabel 12.1. Virkningsevaluering som brobygger

	Effektevaluering	Virkningsevaluering	Procesevaluering
Undersøgelses- spørgsmål	Virker det?	Hvad virker for hvem, hvorfor, under hvilke omstændigheder?	Hvordan opleves og opfattes virkningerne?
Fokus	Effekter	Effekt og proces	Processer
Metode	Kvantitative metoder	Multi-metodologisk: Anvender både kvantitative og kvalitative metoder	Kvalitative metoder
Teori om forbindelse mellem indsats og effekt	Successionistisk kausalteori	Generativ kausalteori	Logisk teori
Viden	Kontekstafhængig Global viden	Kontekstafhængig, men overførbare viden	Kontekstafhængig Lokal viden
Beslutningsproces	Antager at beslutningstagere foretager rationelle valg mellem de mest effektive midler til at opnå mål	Evaluator søger at informere praktikere, deltagere og beslutningstagere samt udvikle deres programteorier	Evaluator vægter lydhørhed overfor de berørte interesser og at informere beslutningstagere om hvordan interventioner opleves og anvendes

Kilde: Udvirket med inspiration fra Pawson & Tilley (1997: kapitel 1).

Analytisk sondring mellem implementerings- og teorifejl

	Effekten udebliver	Effekten forekommer
Indsatsen er implementeret	Teorifejl	Teorien bekræftet
Indsatsen er <i>ikke</i> implementeret	Implementeringsfejl	Teorifejl og/eller implementeringsfejl

Evaluator som detektiv

I virkningsevaluering handler udsagnskraften ikke om variationer i en uafhængig variabel eller antallet af observationer, men af observationernes logiske kvaliteter ift. evalueringens hypotese (Dahler-Larsen 2013: 138)

- Kæder af kausale begivenheder efterlader signaturer (beviser), som evaluator kan efterspore.

Logiske følgeslutninger til at identificere kausalitet

- Præcedens i tid (A før B)
- Vedvarende sammentræf (når A, altid B)
- Indbyrdes påvirkning (en plausibel mekanisme forbinder A med B)
- Forbindelsens styrke (meget mere af B sammen med A end med de andre årsager)
- Biologisk hældning (hvis mere af A, således også mere af B)
- Kohærens (forbindelsen mellem A og B passer med eksisterende viden om A og B)
- Analogi (A og B minder om det velkendte mønster vi kender for C og D)

Spørgsmål



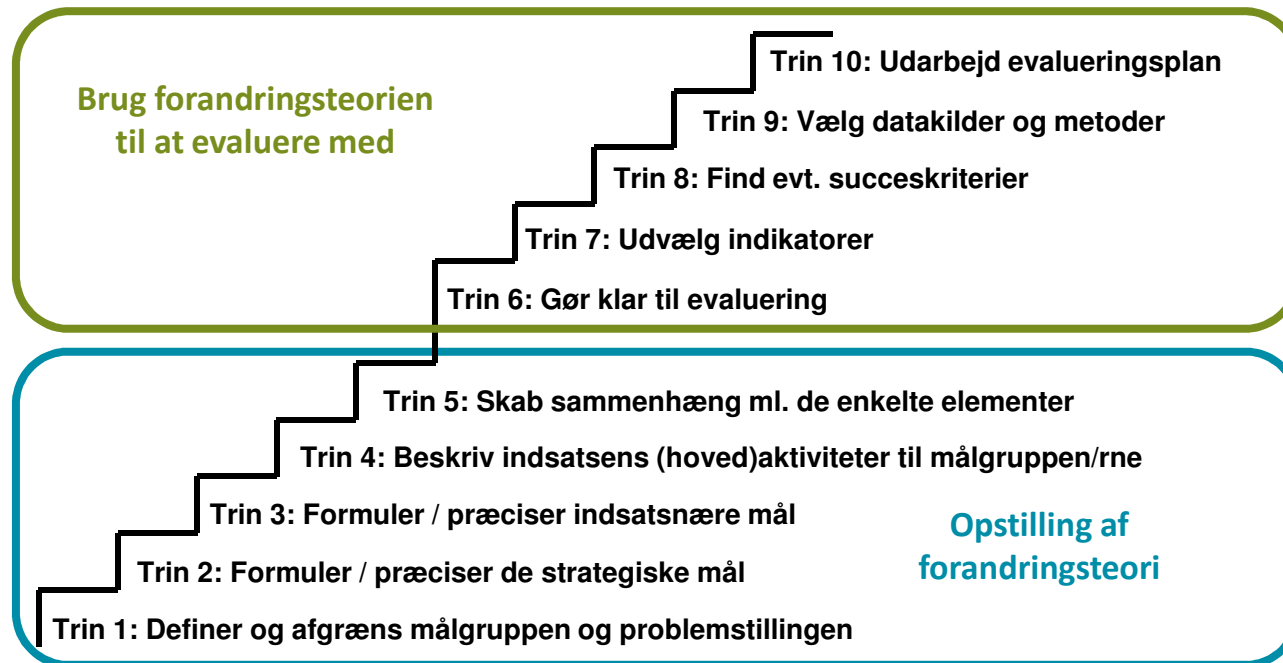


Vær tilbage om
10 minutter!

How to?

Drejebog til opstilling af forandringsteorier

Strukturering af forandringsteori processen



Trin 1: Identificer, beskriv og afgræns problemstilling og målgruppe

- Hvad er det største problem?
 - Dette giver viden om, hvilke mekanismer indsatsen skal fokusere på at påvirke
- Hvem er det et problem for?
 - Primær målgruppe
 - Sekundær målgruppe (indsatsgruppe)
- Hvilke karakteristika har målgruppen/rne?
- Vil målgruppen have barrierer for at modtage støtten og kan disse nedsættes/fjernes?

Trin 2+3: Formuler/præciser jeres mål

- Lang sigt (strategisk niveau): De forandringer I **håber** at støtte for den primære målgruppe
- Mellemlang sigt: De forandringer I **ønsker** at påvirke hos den primære målgruppe og/eller indsatsgruppe
- Kort sigt: De forandringer I **forventer** at påvirke hos indsatsgruppen (og den primære målgruppe)
 - Kig evt. på udviklingstrappen: Hvilken forandring forventer I *først* at se hos jeres målgruppe(r)

Tænk SMART om jeres mål

SMART	Det opnås ved at spørge...
Specifikt	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Er målet formuleret konkret? ✓ Fremgår det, hvorfor det er vigtigt? ✓ Fremgår det, hvad der skal ske/hvordan det skal gennemføres? ✓ Fremgår det, hvem der er involveret?
Målbart	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Er muligt at konstatere om målet er nået og i hvilken grad? ✓ Kan det konstateres, hvordan kan man måle på det?
Acceperet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Er der enighed om målet blandt de vigtigste aktører? ✓ Er det et godt mål for succes? ✓ Er der nogen, som vil modarbejde målet eller målingen af det?
Realistisk	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Er det sandsynligt, at målet kan nås inden for givne rammer/ressourcer? ✓ Er der en klar og logisk sammenhæng mellem mål og midler?
Tidsafgrænset	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Er der en tidsramme for, hvornår målet skal være nået – eller følges op på? ✓ Er den angivne tidsfrist realistisk?

Trin 2+3: Formuler/præciser jeres mål

- Lang sigt (strategisk niveau): De forandringer I **håber** at støtte for den primære målgruppe
- Mellemlang sigt: De forandringer I **ønsker** at påvirke hos den primære målgruppe og/eller indsatsgruppe
- Kort sigt: De forandringer I **forventer** at påvirke hos indsatsgruppen (og den primære målgruppe)
 - Kig evt. på udviklingstrappen: Hvilken forandring forventer I *først* at se hos jeres målgruppe(r)

Trin 4: Identificer og uddyb jeres (hoved)aktiviteter til målgruppen/rne

- Hvilke centrale aktiviteter til målgruppen/rne skal bidrage til realiseringen af de ønskede effekter? (både på kort, mellemlang og lang sigt)?
- Uddyb med afsæt i implementeringsteorien: Hvilke kvalitetskrav/kerneelementer er vigtige at få fremhævet for aktiviteterne? Fx:
 - Indhold i og måder at levere indsatsen på (indsats- og procesbeskrivelse)
 - Kompetencekrav ift. at kunne levere aktiviteterne tilfredsstillende
 - Organisering og ledelse af indsatsen
 - Relevante samarbejder - eksternt og/eller internt

Husk konteksten...

- Hvad virker, for hvem og *under hvilke omstændigheder*?
- Hvad kan fremme eller hæmme indsatsens succes?
 - Mikroniveau: social, psykologisk og materiel støtte
 - Makroniveau: normer, kulturer samt politiske og økonomiske processer

... og også gerne mekanismerne

- *Hvorfor* er jeres aktiviteter med til at skabe de ønskede forandringer?
 - Hvilke processer sætter de i gang hos målgruppen?
 - Hvilken forandring skaber de?
 - Se gerne udviklingstrappen og Runas oplæg for inspiration
 - Jeres ”fordi”
- Mere om kompleksiteten i mekanismebegrebet senere...

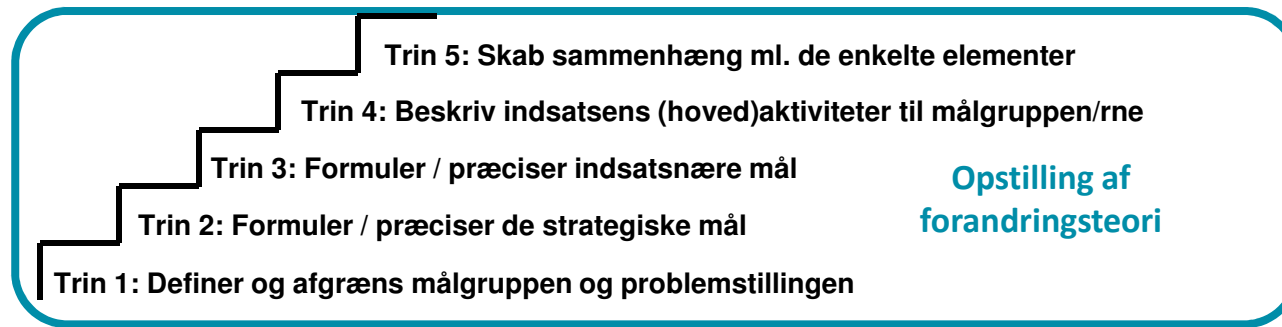
Trin 5: Kvalitetstjek (tjeklisten)

- ✓ Beskriver forandringsteorien på en enkel og overskuelig måde den grundlæggende ide med indsatsen?
- ✓ Er de vigtigste elementer beskrevet konkret og præcist?
- ✓ Beskriver forandringsteorien, hvordan indsatsen forventes at føre til de ønskede mål?
- ✓ Er forandringsteorien velbegrundet, fx i eksisterende viden på området?
- ✓ Beskriver den det mest positive udfald af indsatsen?
- ✓ Er den sandsynlig?
- ✓ Kan den forstås af andre end jer selv?

Spørgsmål



Gruppearbejde



- Hver gruppe kan trække på en af os
 - Gruppe 1 og 8: Niels
 - Gruppe 2 og 3: Dorte
 - Gruppe 4 og 5: Anne Mette
 - Gruppe 6 og 7: Runa



Tak for opmærksomheden



Last minute advice!

- Ting tager tid - afsæt god tid!
- Skab god plads i lokalet
- Forbered folk på, at det bliver lidt nørdet...
- Hvis muligt, tilbyd en facilitator
 - Eller tydeliggør i det mindste rolle, så en i gruppen tager den
- Del gerne processen op i flere omgange, hvor facilitator arbejder med den grafiske fremstilling ind imellem.

ЯР