

A blurred background image showing several people in a meeting or workshop setting. In the foreground, a person's hand is visible holding a multi-colored marker (yellow, green, blue) and pointing at a document. Another person's face with glasses is visible on the right side. The overall tone is professional and collaborative.

LYNKURSUS I FORANDRINGSTEORI

DES-KONFERENCE 2021, 21.4.21
BRUG AF FORANDRINGSTEORI
TIL UDVIKLING OG EVALUERING

DAGENS SPØRGSMÅL:

Hvad er forandringsteorier?

Hvorfor er forandringsteorier nyttige?

Udvikling af
forandringsteorier

Nanna Limskov Stærk
Christiansen

Ph.d.studerende
Forskningsgruppen CaBE
Institut for Kultur og Læring



PROGRAMMET

09.15 - 09.30:	Check-in
09.30 - 10.00:	Oplæg om forandringsteori
10.00 - 10.15:	Pause
10.15 - 11.45:	Blanding af oplæg om delelementer af forandringsteori og øvelser i breakoutrooms
11.30 - 11.45:	Afrunding

FORANDRINGSTEORI, INDSATSTEORI, VIRKNINGSTEORI, PROGRAMTEORI - KÆRT BARN HAR MANGE NAVNE

En forandringsteori er en logisk kæde over, hvordan en organisatorisk beslutning om at ændre praksis fører til forventede effekter (Krogstrup, 2016).

Forandringsteori er et velvalgt værktøj, når man skal arbejde praksisnært, veldokumenteret og effektorienteret.

Forandringsteori som værktøj kan:

- **systematisere** og holde overblik over projekter
- sikre en **fælles forståelse** for fælles indsatser
- bruges til **løbende opfølgning**
- **dokumentere effekten** af indsatser, både over for jer selv og omverdenen (Chen, 1990).

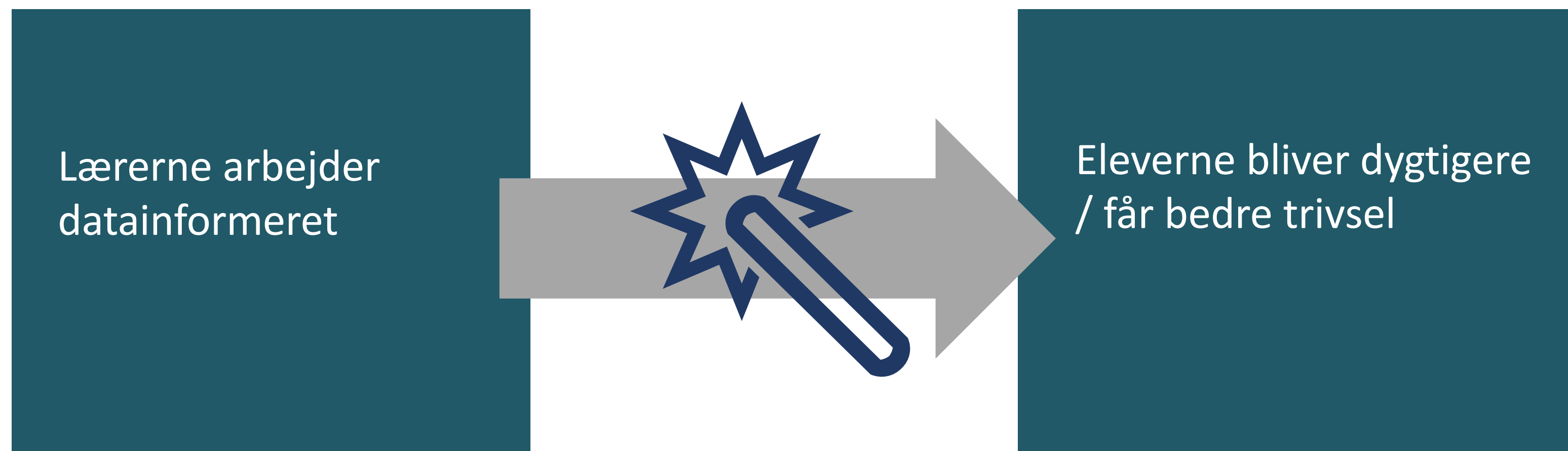
Forandringsteori er en skabelon for den indsats man forestiller sig
– med mulighed for at evaluere indsatsen på et senere tidspunkt

Eksplícitte antagelser (teorier) om, hvordan en intervention såsom et projekt, et program, en strategi eller en politik bidrager til den intenderede effekt

Hvorfor tror vi, at en given indsats virker og hvordan?



Evaluering uden forandringsteori



Mekanismer (hvis vi gør sådan - er virkningen sådan - og det skyldes)



Kontekst (betingelser og vilkår)

Teorifejl vs. implementeringsfejl

	Resultatet er indtruffet	Resultatet er udeblevet
Indsatsen er implementeret korrekt	1. Forandringsteorien bestyrket	2. Teorifejl
Indsatsen er ikke implementeret korrekt	3. Andre forhold end indsatsen forklarer resultatet. Ingen ændring i tiltro til forandringsteorien	4. Implementeringsfejl og muligvis teorifejl

(Dahler-Larsen & Krogstrup, 2009)

Hvis effekten ikke opnås skyldes det så?

Teorifejl

Mekanismer (hvis vi gør sådan - er virkningen sådan - og det skyldes)

Udfordring



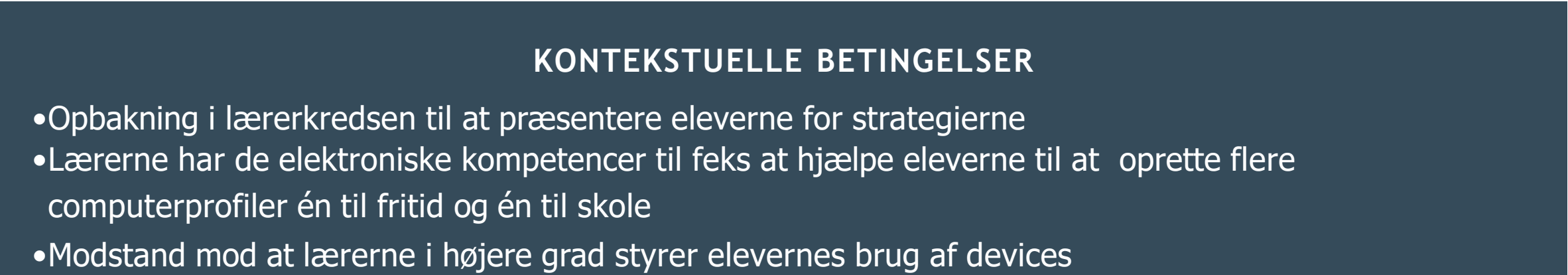
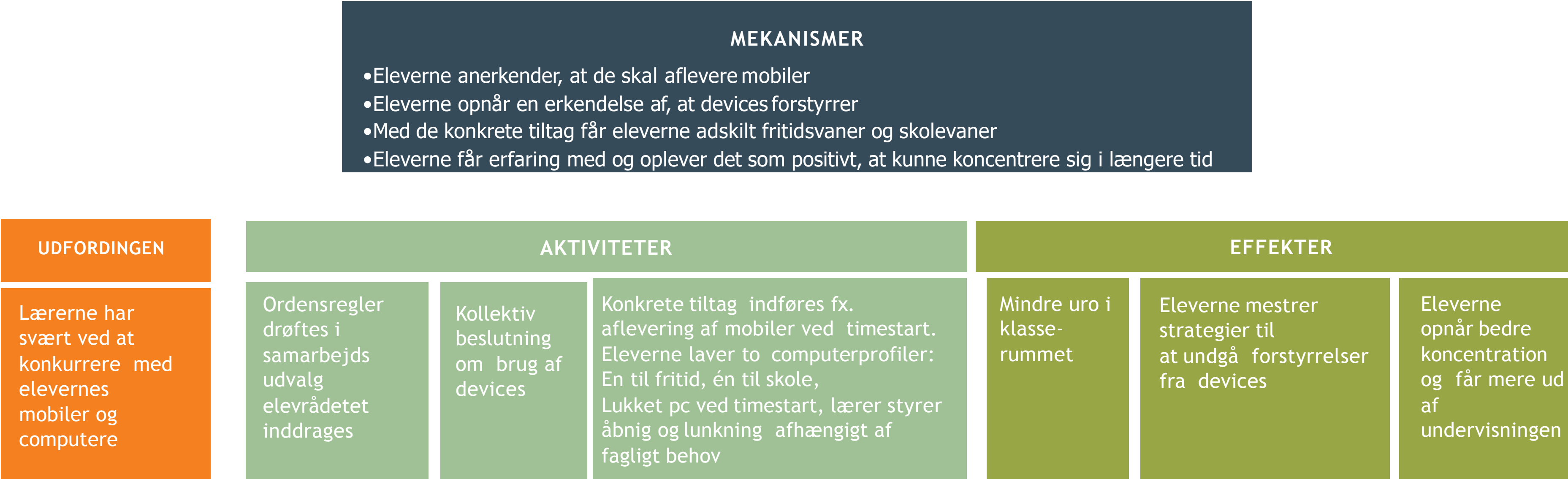
Aktiviteter
Implementeringsfejl?



Ønskede
resultater
(ønsket
tilstand)

Kontekst (betingelser og vilkår)

EKSEMPEL PÅ EN FORANDRINGSTEORI



FORANDRINGS TEORIENS SYV TRIN

TRIN 1

Beskriv udfordringen

TRIN 2

Beskriv forventede effekter

TRIN 3

Lav aktivitetsplan

TRIN 4

Beskriv de virkningsfulde mekanismer

TRIN 5

Oplist de kontekstuelle betingelser

TRIN 6

Sæt i gang

TRIN 7

Evaluer indsatsen

KORT
KAFFEPAUSE

BESKRIV UDFORDRINGEN

TRIN 1

Hvad er problemet?

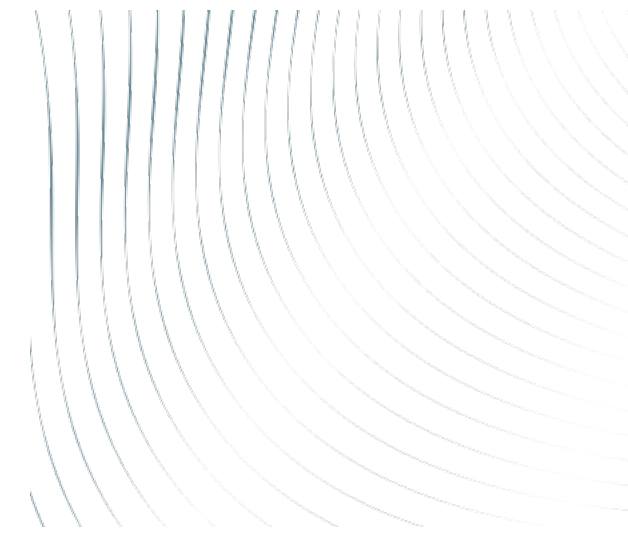
Udfordringen skal formuleres så tiltrækkeligt konkret, at I kan planlægge konkrete aktiviteter for at nå jeres mål (Trin 3).

Overvej og diskuter, hvorfor udfordringen kan betegnes som problematisk.

Sørg for at formulere problemet som noget, I som organisation kan ændre på.

Tag ejerskab over udfordringen

BESKRIV UDFORDRINGEN



Tag ejerskab

En uddannelsesinstitution definerer i udgangspunktet deres udfordring således:

"De nye omgivelser, som eleverne, der kommer fra grundskolen, møder på gymnasiet, det ændrede faglige fokus og højere niveau kan gøre eleverne stille, forsigtige og ikke deltagende".

Her placeres ejerskabet hos eleverne.

Samme skole omformulerer som led i kvalificeringen af deres forandringsteori problemet til:

"Lærerne er ikke tilstrækkelige opmærksomme på at indøve nye ord og begreber på en sådan måde, at eleverne føler sig fortrolige med dem".

Her formuleres problemet, som noget skolen og de, der skal give mundtlig træning, har ejerskab til og dermed ansvaret for at løse.

Et trick er at begynde problemformuleringen med "lærerne....", "skolen ...", "ledelsen ..." frem for med "elevne ..."



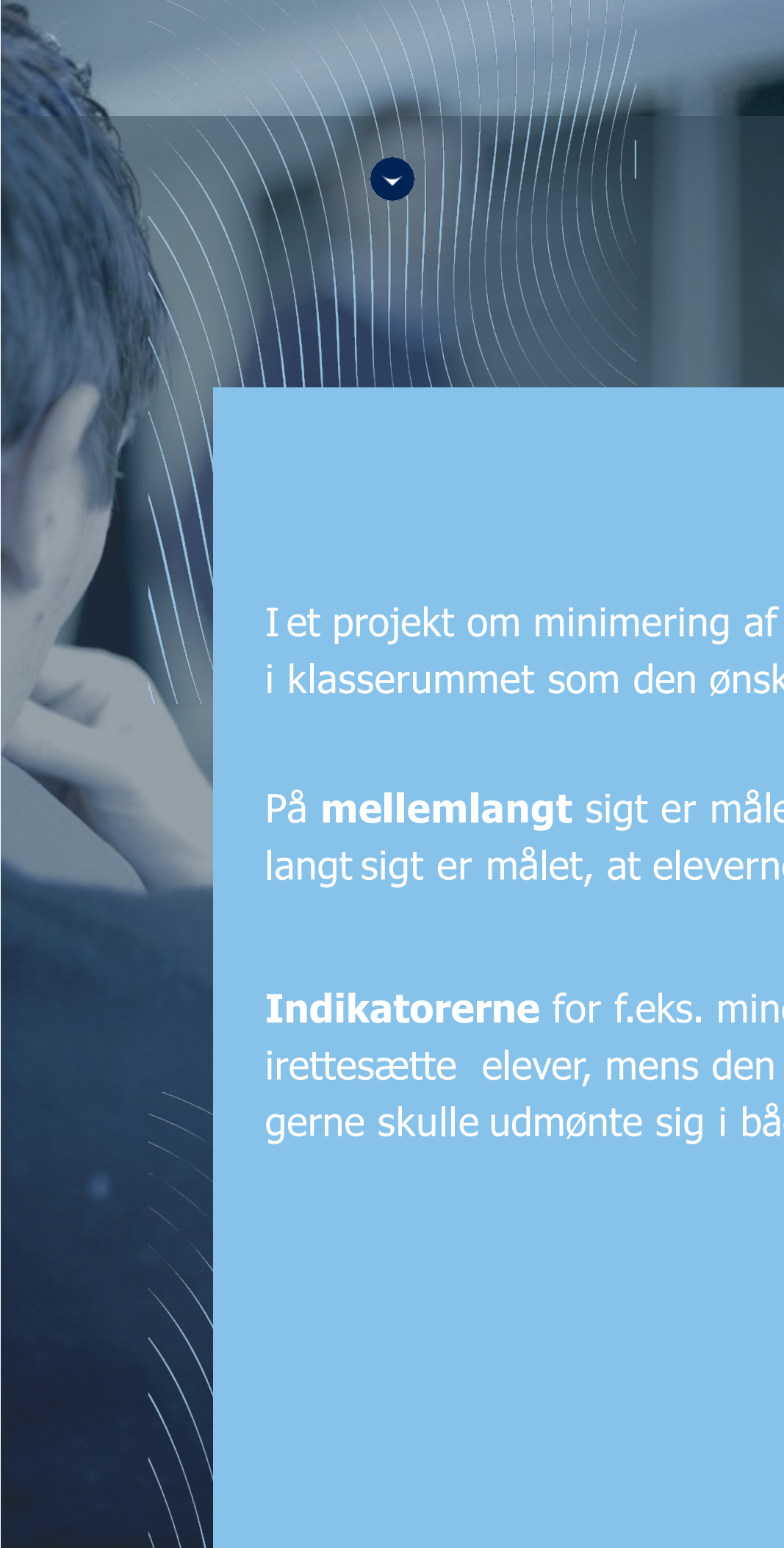
BESKRIV FORVENTEDE EFFEKTER

TRIN 2 Hvad er målet?

Formuleres så konkret som muligt

- Sørg for, at effektmålene ikke er åbne for fortolkning
- For hver effekt find indikator på, at effekten er opnået
- Betingelsen for at kunne evaluere om målene er nået
- Evt. opstil succeskriterier

Fordel at skelne mellem effekter på:
kort sigt, mellemlang sigt og lang sigt.



BESKRIV FORVENTEDE EFFEKTER

CASE

I et projekt om minimering af forstyrrelser fra elevernes mobiler og computere defineres mindre uro i klasserummet som den ønskede effekt på **kort sigt**.

På **mellemlangt** sigt er målet, at eleverne selv mestrer strategier til at undgå forstyrrelser. På langt sigt er målet, at eleverne opnår bedre koncentration og får mere ud af undervisningen.

Indikatorerne for f.eks. mindre uro operationaliseres til, at lærerne bruger mindre tid på at irrettesætte elever, mens den **langsigtede effekt** om, at eleverne får mere ud af undervisningen, gerne skulle udmønte sig i både større deltagelse og dermed større fagligt udbytte.

LAV AKTIVITETSPLAN

TRIN 3 Hvordan skal vi konkret handle?

Aktiviteter kan f.eks. være:

Ændring af tidligere praksis, øget fokus på bestemte områder eller helt nye handlepraksisser,

Aktiviteterne skal beskrives så **konkret** som muligt
- afklar, hvem der gør hvad hvornår.

Planlæg aktiviteter med udgangspunkt i **egne og andres tidligere erfaringer**



Trin 2 (effekter) og trin 3 (aktiviteter) er tæt forbundet - og I må gå frem og tilbage mellem trinene.

Det er vigtigt, at I er effektorienteret i beskrivelsen af hver af de enkelte aktiviteter OG, at I er aktivitetsorienteret i hver af de effekter, I opstiller.

Case - øvelse #1

I breakout-rooms drøfter I en mulig forandringsteori til en indsats, der imødekommer følgende udfordring:

"I en organisation har man igennem i lang årrække haft én intern evaluator, som selvstændigt har gennemført alle organisationens evalueringer. Denne evalueringsmedarbejder går snart på pension. Derfor ønsker ledelsen at oparbejde organisationens evalueringskapacitet. Organisationen skal årligt, grundet økonomiske bindinger, lave flere evalueringer af forskellige aspekter af deres praksis, både evalueringer af processer og effekter.

Behovet for evaluering overstiger den der kan varetages af en enkelt medarbejder. Det organisationen forventer at få ud at oparbejde evalueringskapacitet er at kunne og involvere flere medarbejdere i evalueringsarbejdet samt bruges flere medarbejderes indsigt i organisationens praksis i evalueringsøjemed."

Lav en **aktivitetsplan** for initiativet om at oparbejde evalueringskapaciteten i organisationen

Opstil de **forventede effekter** på både kortsigt og langsigt

UDFORDINGEN

Hvad er
udfordringen?

AKTIVITETER

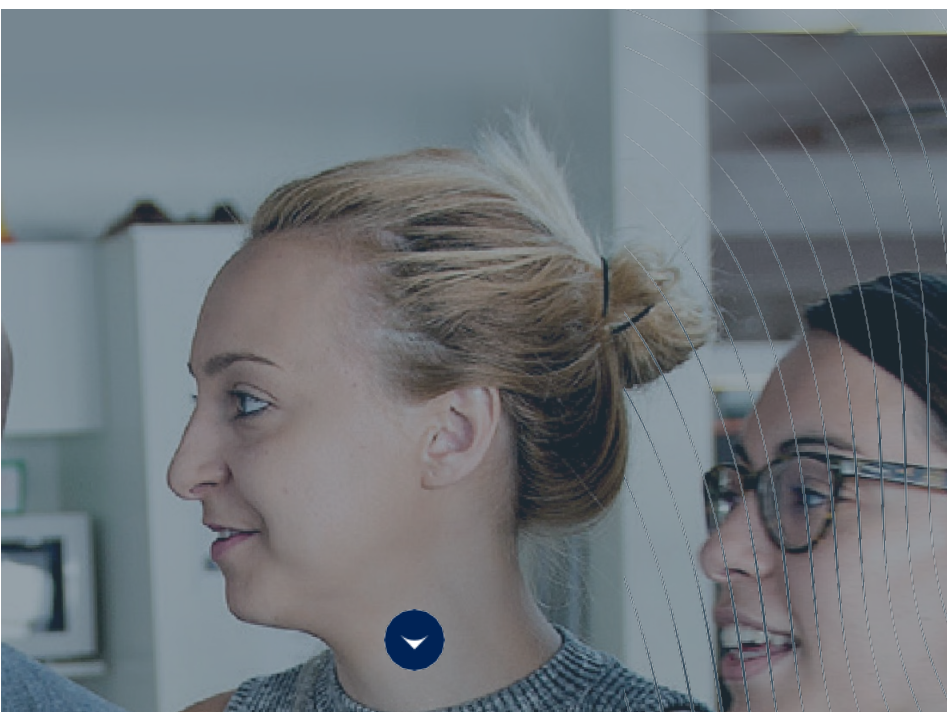
Hvordan vil I komme fra
udfordring til virkning?
Aktivitetsplan + tidsplan



EFFEKTER

Hvad er det for en virkning/effekt,
I ønsker at få?

På langsigt?
Og hvad kræver det på kortere
sigt at nå dertil?



CASE

I projektet om minimering af forstyrrelser fra elevernes devices beskrives mekanismerne således:

Tydelige spilleregler for arbejdet i klassen gør det lettere for både elever og lærere at arbejde koncentreret.

Med de konkrete tiltag får eleverne adskilt fritidsvaner og skolevaner.

Samtidig får eleverne erfaring med, hvordan det er at koncentrere sig i længere tid.

BESKRIV DE VIRKNINGSFULDE MEKANISMER

TRIN 4

Hvad er det, der får indsatsen til at virke?

Begrund HVORFOR aktiviteterne vil føre til den ønskede effekt.

Reference til teori og tidligere erfaringer i og uden for organisationen.

Hvis vi gør sådan
(aktivitet) -
så er virkningen
sådan (effekt)
- og det skyldes?
(mekanismer)

Mekanismers mange definitioner

(33.9%) refer to mechanisms in terms of **program components or features**

(31.4%) define 'mechanism' in terms of **participants' reactions and reasoning in response to program participation**, including psychological and behavioral reactions to program activities.

(24.0%) simply define mechanisms as **underlying, hidden, unobservable (causal) processes**, without offering any further specification.

(Lemire et al., 2020)

OPLIST DE KONTEKSTUELLE BETINGELSER

TRIN 5 Hvordan påvirker konteksten?

Der er nogle bestemte betingelser til stede i jeres organisation, som vil have betydning for indsatsens effekt.

Nogle betingelser vil fungere som barrierer for aktiviteter, I måske gerne ville have gennemført, mens andre betingelser fremmer mulighederne for at opnå den forventede effekt.

På dette trin 5 kan I også lave en liste over de **ressourcer**, der er nødvendige for en succesfuld gennemførelse af jeres projekt.

“Context describes those features of the conditions in which programmes are introduced that are relevant to the operation of the programme mechanisms.”
(Pawson & Tilley, 2004, s. 7)

Case - øvelse #2

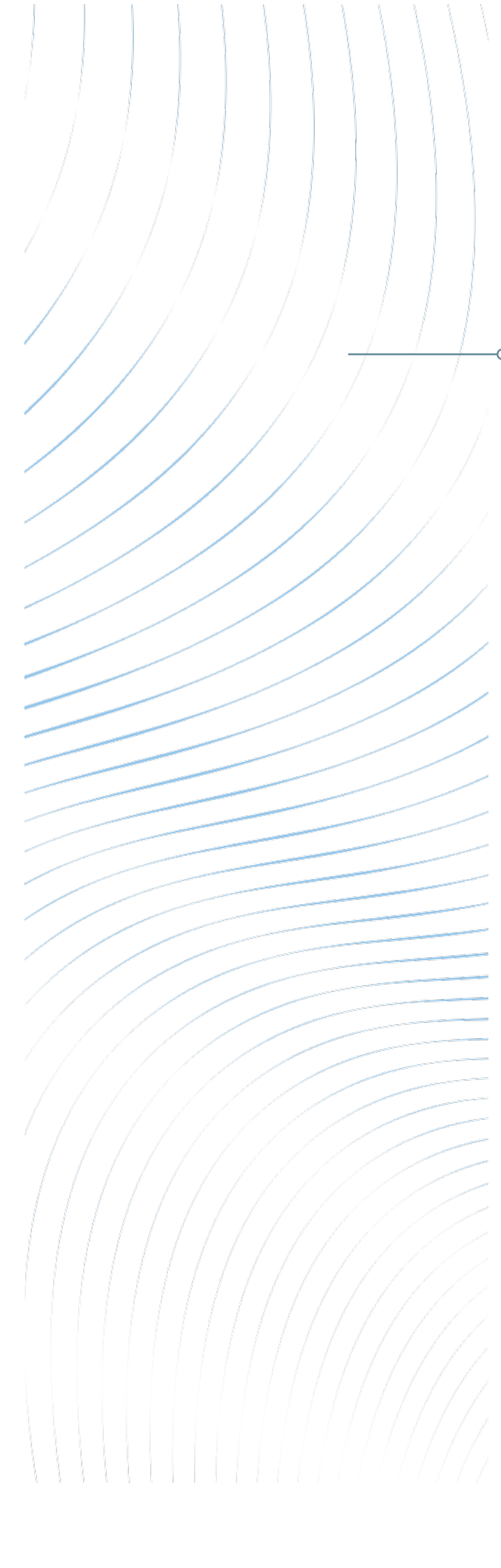
I de samme breakoutrooms

Forsøg at opstil mekanismer for sammenhængen mellem aktiviteter og effekter

- Hvad er det der 'trigger' den forventede effekt?

Hvad er de kontekstuelle betingelser?

Der enten fremmer eller fungerer som barriere for initiativet og opnåelsen af effekter?



SÆT I GANG



TRIN 6 Gennemfør aktiviteterne

Ved at gennemgå trin 1-5 har I opstillet en forandringsteori

Brug løbende forandringsteorien til at tjekke at aktiviteterne gennemføres som planlagt – ellers foretag justering af forandringsteorien, hvis omstændighederne omkring projektet ændrer sig.

EVALUER INDSATS EN

TRIN 7

Opnåede vi de forventede effekter?

Både processen og effekten kan evalueres med udgangspunkt i forandringsteorien (produktet af trin 1-5).

Evalueringen kan ske på baggrund af **forskellige datakilder**: samtaler med slutbrugere, medarbejdere og ledelse, korte spørgeskemaer, optegnelser, hverdagsobservationer, m.m.

Har I gjort som planlagt?

Er de enkelte effekter opstået?

For hver af de opstillede effekter kan I måle eller observere på de indikatorer, I opstillede ved trin 2.

FOR HVER EFFEKT, DER IKKE REALISERES, KAN I DISKUTERE OM:

Det skyldes fejl i jeres antagelser om, at aktiviteterne ville føre til den forventede effekt, dvs. fejl i antagelserne om mekanismerne, eller om aktiviteterne ikke blev gennemført som planlagt og derfor ikke førte til den forventede effekt, dvs. fejl i implementeringen.

Til slut kan I opstille forslag til, hvordan projektet kan forbedres, og evt. formulere en ny forandringsteori.

OPSAMLING

MED FORANDRINGSTEORIEN BESKRIVER I:

- Hvilken udfordring, I vil tage hånd om
- Hvilke aktiviteter, I vil gennemføre i projektforløbet
- Hvilken effekt, I forventer aktiviteterne fører til
- Hvilke antagelser, der ligger bag disse forventninger
- Hvilke lokale forhold, der influerer på, at effekten opstår

TRIN 1

Beskriv udfordringen

TRIN 2

Beskriv forventede effekter

TRIN 3

Lav aktivitetsplan

TRIN 4

Beskriv de virkningsfulde mekanismer

TRIN 5

Oplist de kontekstuelle betingelser

TRIN 6

Sæt i gang

TRIN 7

Evaluer indsatsen

HUSKE LISTE

Afsæt tilstrækkelig
tid

Tag ejerskab

Involver så mange
medarbejdere og
ledere som muligt

Allier jer med
processtøtte

Formuler
forandringsteorien
meget konkret

Evaluer mere

HER KAN DU LÆSE MERE

Krogstrup, Hanne Kathrine: Evalueringsmodeller (2016), kapitel 6. Hans Reitzels Forlag.

Dahler-Larsen, Peter og Krogstrup, Hanne Kathrine:
Nye Veje i Evaluering (2003), kapitel 4, 7 og 10. Systime Academic.

Chen, Huey-Tsyh:
Theory-Driven Evaluations (1990). Sage Publications.

Bredgaard, Thomas (red.):
Evaluering af offentlig politik og administration (2016), kapitel 14.
Hans Reitzels Forlag.

Christensen, N. L. S., & Krogstrup, H. K. (2017).
At arbejde med forandringsteori: Praktikeres guide til brug af forandringsteori
i projektudvikling og evaluering.
Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.
<https://vbn.aau.dk/da/publications/at-arbejde-med-forandringsteori-praktikeres-guide-til-brug-af-for>

DETTE LYNKURUS BLEV AFHOLDT AF:



NANNA LIMSKOV STÆRK CHRISTIANSEN
PH.D.-STUDERENDE
INSTITUT FOR KULTUR OG LÆRING
AALBORG UNIVERSITET

