Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

At arbejde med forandringsteori

Praktikeres guide til brug af forandringsteori i projektudvikling og evaluering

Christensen, Nanna Limskov Stærk; Krogstrup, Hanne Kathrine

Creative Commons License
Andet

Publication date:
2017

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Link to publication from Aalborg University

Citation for published version (APA):
Christensen, N. L. S., & Krogstrup, H. K. (2017). *At arbejde med forandringsteori: Praktikeres guide til brug af forandringsteori i projektudvikling og evaluering*. (2 udg.) (s. 1-12). Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from vbn.aau.dk on: April 23, 2024

AT ARBEJDE MED FORANDRINGSTEORI

PRAKTIKERES GUIDE TIL BRUG AF FORANDRINGSTEORI I PROJEKTUDVIKLING OG EVALUERING

INSTITUT FOR LÆRING OG FILOSOFI, 2017

AALBORG UNIVERSITET

FORMÅL

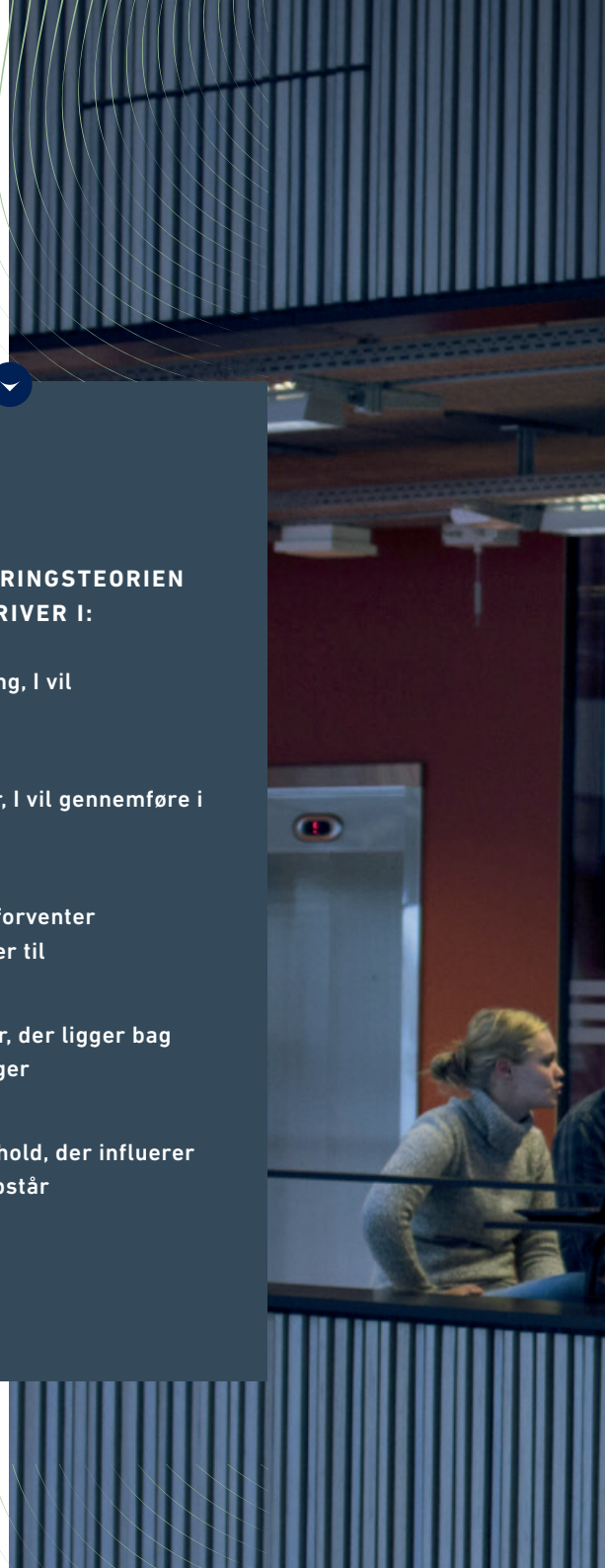
Dette er en Pixi-udgave af metoden til at opstille en teoribaseret evaluering. Metoden kaldes en forandringsteori, og er en logisk kæde over, hvordan en organisatorisk beslutning om at ændre praksis fører til forventede effekter (Krogstrup, 2016).

Erfaring har vist, at når projektdeltagere først har greb om forandringsteoriens begreber og proces, kan den fungere som et nyttigt værktøj til at systematisere organisatoriske udviklingsprocesser og samle medarbejdere og ledelsen om fælles målsætninger.

På baggrund af erfaring fra udviklingsprojekter og forskning på området er hæftet udarbejdet af professor MSO Hanne Kathrine Krogstrup og "ph.d. studerende Nanna Limskov Stærk Christiansen, Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet. Tanken er, at hæftet kan inspirere projektdeltagere til at etablere lokale forandringsteorier, når der gennemføres organisatoriske forandringsprocesser. Med konkrete anvisninger og illustrative caseeksempler er hæftet skrevet, så det kan anvendes ind i diverse kontekster, offentlige som private.

Med hæftet i hånden guides du og dine kollegaer gennem et hvilket som helst udviklingsprojekt, stort som småt. Med forandringsteori som værktøj kan I let systematisere og holde overblik over jeres projekt – og dermed sikre en fælles forståelse for jeres fælles indsats. Derudover er forandringsteorien et evalueringsværktøj, som I kan bruge til at dokumentere effekten af jeres indsats, både over for jer selv og omverdenen (Chen, 1990). Forandringsteori er et velvalgt værktøj, når man skal arbejde praksisnært, veldokumenteret og effektorienteret.

HÆFTET GUIDER JER HELE VEJEN.



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**

FORANDRINGSTEORIENS SYV TRIN

I 7 TRIN GUIDES I IGENNEM ALLE FORANDRINGSTEORIENS ELEMENTER

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

Du er muligvis allerede stødt på forandringsteoriens elementer: problemstilling, aktiviteter, effekter, mekanismer og kontekstuelle betingelser og har arbejdet med dem uden en eneste gang at have brugt begrebet forandringsteori. Formålet med dette hæfte er, at du som praktiker i samarbejde med dine kollegaer arbejder systematisk med udvikling af indsatser, der har fokus på at øge effekten. Arbejdet med forandringsteorien kan hjælpe med at systematisere, synliggøre og evaluere sammenhængen mellem indsats og effekt.

Med forandringsteorien formulerer I, hvilken udfordring I med jeres projekt vil forsøge at tage hånd om. Dernæst beskriver I, hvilken effekt projektet forventes at få. Herefter udarbejder I en korrekt handleplan med de aktiviteter, I vil gennemføre for at opnå den effekt, I ønsker. Slutteligt foretager I en evaluering af, om indsatsen førte til den (de) forventede effekt(er).

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

ALLIER JER MED PROCESSTØTTE

Hvis det er første gang, I arbejder med forandringsteori som ramme for et udviklingsprojekt, kan I med fordel alliere jer med processtøtte fra f.eks. læringskonsulenter.

INDDRAGELSE AF INTERESSENTER

Det første, I skal gøre, er at finde ud af, hvem der skal deltage i udviklingsprojektet: Hvilke kollegaer skal deltage, skal eleverne inddrages, skal ledelsen inddrages? Når forandringsteorien skal etableres, er det vigtigt, at de involverede interessenter inddrages i dette arbejde, så alle relevante interessenter oplever en form for ejerskab til forandringsteorien. Derfor begynder arbejdet med et møde, hvor forandringsteorien beskrives.

Beskrivelse af forandringsteorien handler om at sætte konkrete ord på, hvilket problem der arbejdes med, hvilken effekt der forventes opnået, hvilke aktiviteter der skal sættes i værk, hvem der er involveret i dem, tidplaner, hvordan aktiviteterne i praksis forventes at virke, og hvordan lokale forhold, f.eks. på skolen, influerer på, om effekten opstår.

Forud for mødet, hvor forandringsteorien skal beskrives, kan en mindre arbejdsgruppe have diskuteret, hvilken udfordring(er) projektet skal adressere – og meldt dette ud til deltagerne. Understreg vigtigheden af, at alle forud for mødet har læst dette hæfte.

NEDENFOR VISER VI ET EKSEMPEL PÅ EN FORANDRINGSTEORI OPSTILLET I KASSER

MEKANISMER

- Eleverne anerkender, at de skal aflevere mobiler
- Eleverne opnår en erkendelse af, at devices forstyrrer
- Med de konkrete tiltag får eleverne adskilt fritidsvaner og skolevaner
- Eleverne får erfaring med og oplever det som positivt, at kunne koncentrere sig i længere tid

UDFORDINGEN	AKTIVITETER			EFFEKTER		
Lærerne har svært ved at konkurrere med elevernes mobiler og computere	Ordensregler drøftes i samarbejds-udvalg elevrådetet inddrages	Kollektiv beslutning om brug af services	Konkrete tiltag indføres fx. çaflevering af mobiler ved timestart. Eleverne laver to computerprofiler: En til fritid, én til skole, lukket pc ved timestart, lærer styrer åbnig og lunkning afhængigt af fagligt behov	Mindre uro i klasserummet	Eleverne mestrer strategier til at undgå forstyrrelser fra devices	Eleverne opnår bedre koncentration og får mere ud af undervisningen

KONTEKSTUELLE BETINGELSER

- Opbakning i lærerkredsen til at præsentere eleverne for strategierne
- Lærerne har de elektroniske kompetencer til feks at hjælpe eleverne til at oprette flere computerprofiler én til fritid og én til skole
- Modstand mod at lærerne i højere grad styrer elevernes brug af devices

I KAN OGSÅ VÆLGE AT OPSTILLE JERES FORANDRINGSTEORI I PUNKTFORM UD FRA FØLGENDE 5 OVERSKRIFTER

UDFORDINGEN

⌄

AKTIVITETER

⌄

EFFEKTER

MEKANISMER

KONTEKSTUELLE BETINGELSER

I det mødelokale, hvor I skal beskrive forandringsteorien, kan der ophænges en skabelon, der viser elementerne i forandringsteorien. Skaf et stort stykke papir eller en almindelig tavle. Anfør overskrifterne på planchen og I er klar til at begynde! En god idé er at arbejde med forandringsteorien ved at klæbe gule post-it op. De er så dejligt fleksible at arbejde med.

BESKRIV UDFORDRINGEN

TRIN 1

Hvad er problemet?

Først skal I finde frem til, hvilket praktisk problem jeres projekt skal forsøge at løse.

Sørg for at formulere problemet som noget, I som organisation kan ændre på. Tag ejerskab over udfordringen, og undgå at definere problemet som noget, der ligger hos jeres elever (slutbrugere).

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

Når I tænker på problemet, er det en god ide at overveje, hvilken konsekvens eller betydning det valgte problem har, enten for slutbrugerne, for medarbejdere eller på et organisatorisk plan.

Overvej og diskuter, hvorfor udfordringen kan betegnes som problematisk. Når I har fundet frem til jeres udfordring, skriver I den ned på en post-it, og placerer den under overskriften Udfordringen på planchen.

CASE
Problemdefinition

Det er vigtigt, at I overvejer, hvilke konsekvenser den udfordring, I vil arbejde på at forbedre, har.

Et eksempel på et problem kan være: Vi skal have de svageste elever til at lave tekstanalyse.

Konsekvensen af problemet er bl.a.: *Elevernes motivation for at arbejde analytisk med tekster er begrænset.*

Tænk over, hvordan problemet er opstået. En forklaring kan fx være: *Lærerne er ikke i stand til at ramme elevernes niveau. Lærerne er usikre på, hvad eleverne har arbejdet med tidligere, og hvilke forudsætninger de har for at forstå betydningen af en tekstanalyse.*

CASE
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 "elevene ...."

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 irettesætte 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.

BESKRIV FORVENTEDE EFFEKTER

TRIN 2

Hvad er målet?

Nu skal I beskrive, hvad målet er for jeres projekt, dvs. hvilken effekt I ønsker at opnå.

I kan med fordel skelne mellem effekter på kort sigt, effekter på mellemlangt sigt og effekter på langt sigt.

Når hverdagen ruller, er det nemt at komme til kun at fokusere på de kortsigtede mål og glemme det større billede. Samtidig er der også risiko for, at alles fokus rettes mod det langsigtede abstrakte mål, og at delmålene, der må opnås for at nå dertil, overses. Derfor er det vigtigt, at I på dette trin formulerer alle projektets kort-, mellem- og langsigtede effekter så konkret som muligt. Dette er en forudsætning for, at I senere kan holde jer selv og hinanden op på målsætningerne. Desuden er det forudsætningen for at evaluere om målene er nået.

Placer post-its med de effekter, I forventer at opnå på planchen. Placer de kortsigtede, mellem og langsigtede effektmål i kronologisk rækkefølge med de mest langsigtede længst til højre.

Sørg for, at effektmålene ikke er åbne for fortolkning – så det ikke bliver op til den enkelte medarbejders subjektive fortolkning at afgøre, hvad der styres mod.
For hver effekt skal I finde en indikator på, at effekten er opnået. Indikatoren skal være noget, I kan observere eller måle på.

I kan, hvis I ønsker, opstille succeskriterier for jeres projekt. Opstil succeskriterierne ud fra indikatorerne for de effekter, I finder det mest relevant at vurdere projektets succes ud fra.

LAV AKTIVITETSPLAN

TRIN 3

Hvordan skal vi konkret handle?

Efter beskrivelsen af udfordringen og de forventede effekter er tiden kommet til, at I udtænker en plan for, hvilke konkrete aktiviteter I skal lave for at komme i mål med projektet.

Aktiviteter kan f.eks. være: Ændring af tidligere praksis, øget fokus på bestemte områder eller helt nye handlepraksisser, men husk, at beskrivelsen af aktiviteterne skal være så konkret som muligt.

Planlæg jeres aktiviteter med udgangspunkt i jeres egne og andres tidligere erfaringer. Opsøg gerne viden fra andre lignende projekter om, hvad der typisk virker (og ikke virker).

Udfaldet af dette trin 3 kan betegnes som en handlingsteori – altså en oversigt over, hvordan medarbejdere og ledere skal handle for at opnå den ønskede effekt.

Skriv alle jeres aktiviteter ned på post-its, og placer dem i naturlig rækkefølge under overskriften "Aktiviteter". Vær så konkret som muligt, og afklar, hvem der gør hvad hvornår.

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

I projektet om minimering af forstyrrelser fra elevernes mobiler og computere planlægges følgende aktiviteter:

- Aflevering af mobiler ved timestart
- Eleverne laver to computer-profiler: en til fritid, en til skole
- Lukket pc ved timestart
- Lærer styrer åbning og lukning afhængigt af fagligt behov

Aktiviteterne er konkrete og handlingsorienterede og indføres som en fælles strategi for alle lærere i den enkelte klasse.

BESKRIV DE VIRKNINGSFULDE MEKANISMER

TRIN 4

Hvad er det, der får indsatsen til at virke?

Ved dette trin 4 er det vigtigt, at I spørger jer selv og hinanden, HVORFOR aktiviteterne vil føre til den ønskede effekt. Her kan I både referere til teori og tidligere erfaringer i og uden for organisationen. Skriv disse antagelser ned på post-its, og placer dem under overskriften "Mekanismer" på planchen.

Beskrivelsen af sammenhængen mellem aktiviteterne og deres effekt gør projektet veldokumenteret og velgennemtænkt. I kan stille spørgsmålet:

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

Vær konkret med hensyn til de aktiviteter, I vil sætte i værk, og de effekter, I forventer at opnå. Bliv enige.

Spørg jer selv hvorfor – begrund hvorfor I mener, aktiviteterne vil føre til en given effekt.

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.

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.

Det er vigtigt, at I kortlægger jeres særlige kontekstuelle betingelser, dvs. alt det, som kan påvirke sammenhængen mellem aktiviteterne og effekten. Det kan f.eks. være en ny reform, de fysiske rammer eller kulturen på jeres skole.

Skriv de barrierer og muligheder, der er for jeres projekt, ned på post-its, og placer dem under overskriften "Konteksten".

RESSOURCER

På dette trin 5 kan I også lave en liste over de ressourcer, der er nødvendige for en succesfuld gennemførelse af jeres projekt. F.eks. om der er sat timer af til, at medarbejderne kan arbejde med aktiviteterne, om der afsættes andre typer af ressourcer, om der skal gøres en særlig indsats for at motivere kollegaer, og om lederen skal inddrages. Listen kan I vende tilbage til, når I efterfølgende skal se på, hvordan det er gået med projektet og vurdere, om ressourcerne så faktisk også var tilstede i projektet.

CASE

I casen om elevernes brug af devices beskriver projektdeltagerne det som en betingelse for, at forstyrrelser fra devices mindskes, at der er fælles holdninger i lærergruppen til at præsentere eleverne for nye, samt at lærerne selv har it-kompetencer til fx at hjælpe eleverne til at oprette flere computerprofiler, en til fritid og en til skole.

Derudover er elevers modstand mod, at lærerne styrer elevernes brug af devices, en kontekstuel betingelse, der kan forhindre, at projektet lykkes. Samtidig kan det have en positiv effekt, hvis eleverne oplever det som en lettelse, at lærerne indfører strategier for noget, der er svært for eleverne at styre selv.

SÆT I GANG

TRIN 6

Gennemfør aktiviteterne

Ved at gennemgå trin 1-5 har I opstillet en forandringsteori for jeres projekt. I skal nu i gang med at gennemføre aktiviteterne.

Hæng planchen med forandringsteorien i fx frokoststuen, hvor alle kan se den.

Brug løbende forandringsteorien til at holde hinanden fast på, at aktiviteterne gennemføres som planlagt – eller hvis dette ikke er muligt, gå da tilbage til tegnebrættet, og foretag justering af forandringsteorien, hvis omstændighederne omkring projektet ændrer sig.

Det vil ofte være sådan, at forandringsteorien efterhånden, som projektet skrider frem, kan gøres mere konkret og udbygges.

Husk jer selv og hinanden på at arbejde fokuseret mod at opnå de kort-, mellem- og langsigtede effekter, I har opstillet.

EVALUER INDSATSEN

TRIN 7

Opnåede vi de forventede effekter?

Med trin 1-5 har I allerede gjort forarbejdet til at evaluere jeres projekt, da I satte ord på jeres udfordring, aktiviteter og de forventede effekter. I kan både evaluere på processen og effekten ved at se tilbage på hvert led i forandringsteorien (produktet af trin 1-5).

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

Tidspunktet for evalueringen skal give mening ift. de aktiviteter og effekter, I har oplistet. Der skal være en fair chance for, at effekterne har vist sig, før I begynder at evaluere på effekterne. I kan derimod løbende på f.eks. teammøder lave en kort opsamling på, hvordan det går med at gennemføre de planlagte aktiviteter, og hvilke udfordringer eller positive erfaringer I oplever, men også fremhæve små tegn på effekter, som I kan notere således, at I løbende får lavet en beskrivelse af små effekter, der kan bidrage til en vurdering af, om I er "på rette spor".

SELVE EVALUERINGEN

Start med at gennemgå listen med aktiviteter – tag stilling til, om I har gjort det, I planlagde at ville gøre. Skriv de ting ned, I har gjort anderledes end handleplanen. Kig nu på jeres liste over hvilke effekter, I forventede, at aktiviteterne ville føre til – og tag stilling til, om de enkelte effekter er 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.

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.

DETTE HÆFTE ER UDARBEJDET AF

INSTITUT FOR LÆRING OG FILOSOFI
AALBORG UNIVERSITET

HANNE KATHRINE KROGSTRUP
PROFESSOR MSO

NANNA LIMSKOV STÆRK CHRISTIANSEN
PH.D.-STUDERENDE

HUSKESLISTE

Afsæt tilstrækkelig tid

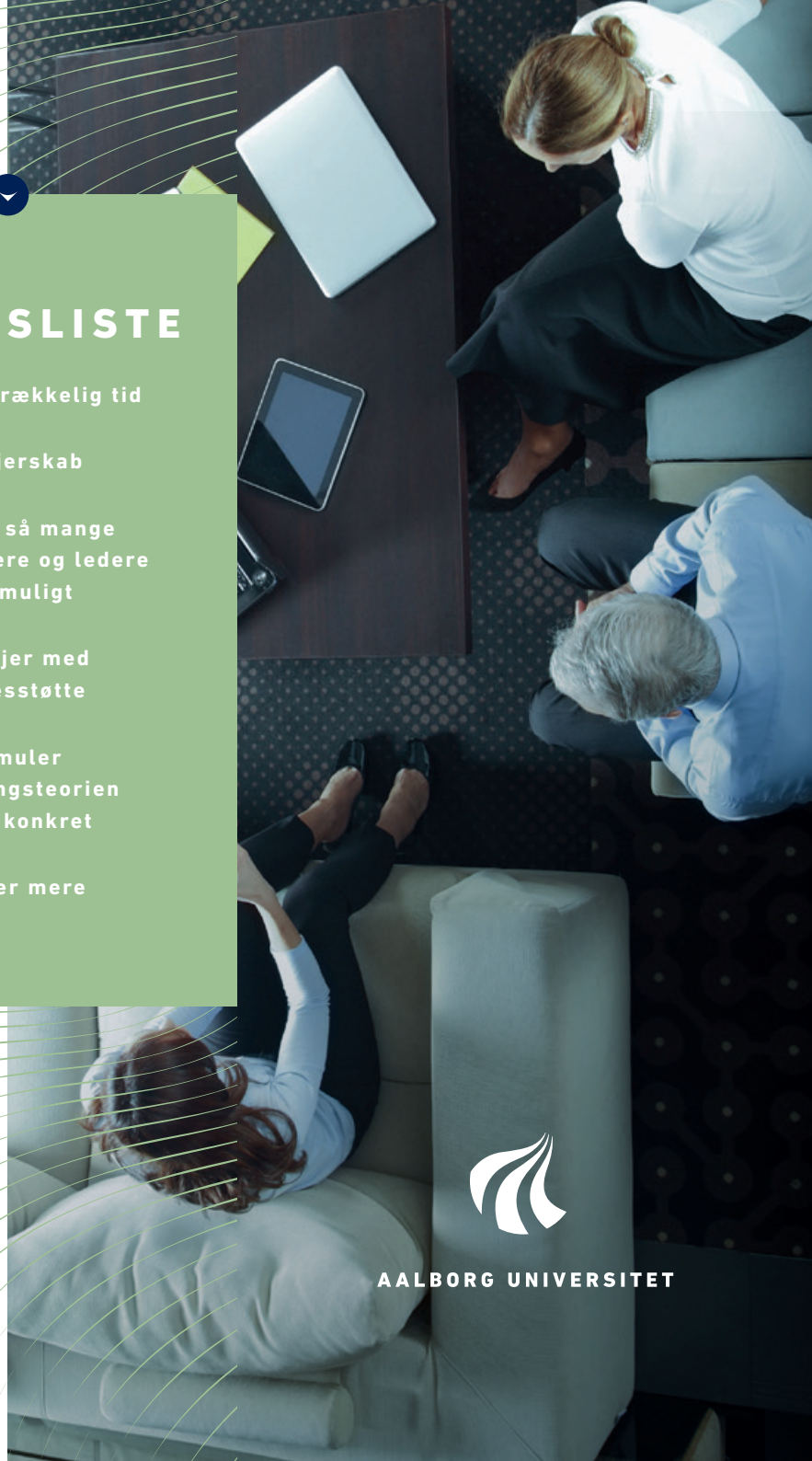
Tag ejerskab

Involver så mange medarbejdere og ledere som muligt

Allier jer med processtøtte

Formuler forandringsteorien meget konkret

Evaluer mere



AALBORG UNIVERSITET