

Forandringsteori på projektniveau

I en række projekter er det relevant at arbejde med et forandringsteoretisk afsæt. Dette særligt i projekter, hvor der er mange samarbejdspartnere eller en kompleks opgave, der skal arbejdes ind i, og i disse tilfælde skal I udarbejde en forandringsteori for projektet som en del af ansøgningsfasen.

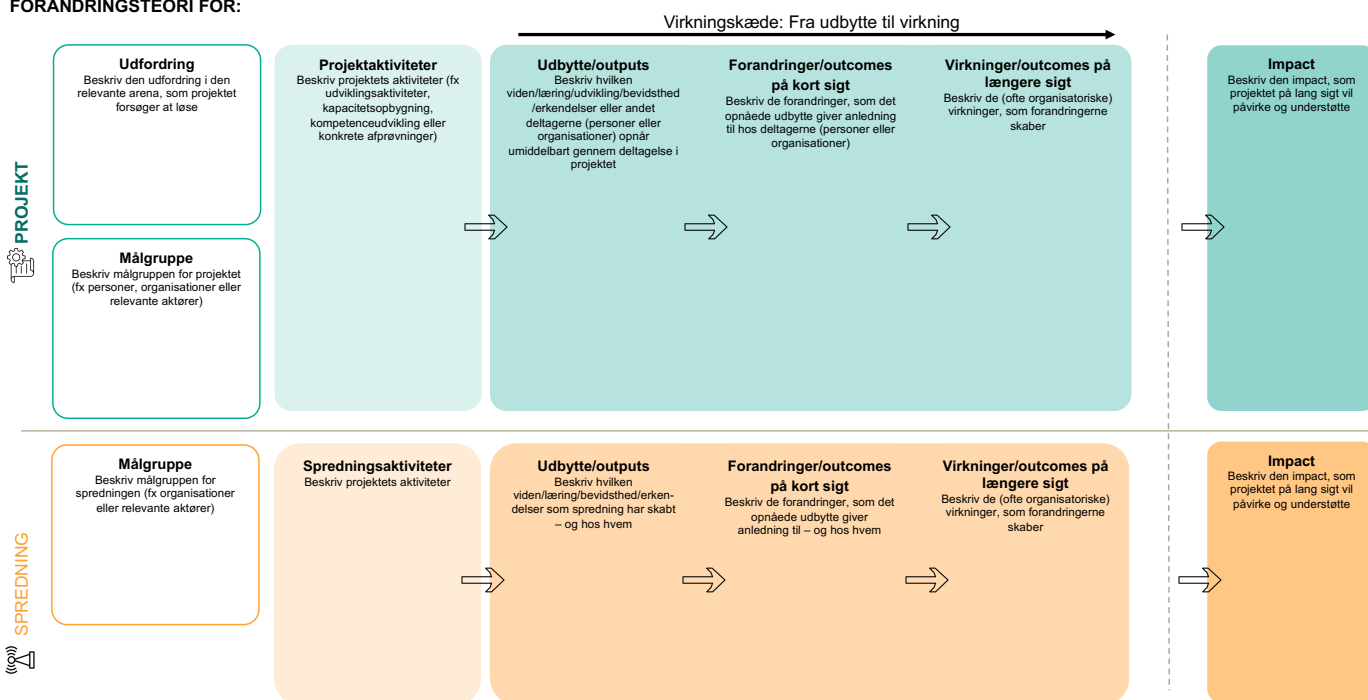
En forandringsteori er en beskrivelse af, hvad I forventer at opnå i projektet, og hvordan I forventer, at det opnås. Forandringsteorien er dermed projektets samlede forståelse af, hvordan aktiviteter skaber resultater – både for de direkte deltagere og for de aktører og arenaer, projektet påvirker. Grundidéen bag en forandringsteori er, at enhver indsats bygger på en hypotese, antagelse eller teori om, hvordan der skabes virkning, herunder hvilke omstændigheder og handlinger, der er væsentlige at medtænke i en virningskæde; fra første skridt til afsluttet proces. At udarbejde en forandringsteori handler dermed om at formulere og synliggøre denne implicitte teori på en stringent måde og anvende den som udgangspunkt for både evalueringen af indsatsen og den efterfølgende implementering.

Forandringsteorien er således i sin første version jeres fælles billede af, hvad I *tror*, der kommer til at ske i projektet – gennem den løbende evaluering etableres der indsigt i hvorvidt og i hvilken grad projektets virkelighed afspejler de indledende antagelser.

Forandringsteorien er et vigtigt analytisk afsæt for evalueringsarbejdet, ligesom forandringsteorien kan blive et vigtigt guidende redskab i arbejdet med projektet.

Velliv Foreningen har udarbejdet en skabelon til arbejdet med forandringsteori. Den kan I bruge, eller I kan vælge en anden model.

FORANDRINGSTEORI FOR:



Ansvarsloft
Projektet ansvarliggøres frem til ansvarsloftet – skridtet fra virkning til effekt sandsynliggøres gennem forskning og erfaring fra andre projekter

Modellens niveauer

Modellen indeholder to niveauer: et projektniveau og et spredningsniveau.

I de fleste tilfælde vil projekterne både indeholde et projekt-niveau og et sprednings-niveau. I nogle projekter vil indsatsen udelukkende bestå af sprednings- og kapacitetsaktiviteter uden et selvstændigt projektniveau. I disse tilfælde fokuseres kun på dette niveau.



Det øverste niveau er projekt-niveauet

Her udfolder I de dele af projektet, der vedrører projektets egne aktiviteter og de umiddelbare virkninger af dem. Det kan omfatte indsatser rettet mod mennesker, organisationer eller aktører i den relevante arena – fx unges start i job, arbejdspladser, civilsamfundsaktører, fællesskaber, branchefællesskaber eller andre samarbejdspartnere. Fokus er på de konkrete deltagere i projektet og de forandringer, aktiviteterne skaber her og nu.



Det nederste niveau er spredningsniveauet

Her udfolder I de dele af projektet, der handler om udbredelse, kapacitetsopbygning eller anvendelse af projektets erfaringer i en bredere kreds. Det kan være gennem aktører som branchefællesskaber, civilsamfundsorganisationer, faglige netværk, kommunale eller nationale aktører, vidensmiljøer eller andre relevante parter, der kan bringe projektets viden og erfaringer videre. Fokus er på, hvordan projektet kan understøtte, at flere får gavn af resultaterne – også uden selv at være direkte deltagere.

Ofte vil det være sådan, at virkningerne fra projektniveauet bliver aktive elementer i spredningsaktiviteter – hvis det giver mening, så lav ekstra pile i modellen, så sammenhængene bliver tydeligere.

Modellens indholdselementer

Målgruppe

Her beskriver I projektets målgrupper, evt. som primære og sekundære målgrupper. Hvis der sker intern opkvalificering, kapacitetsopbygning eller andet hos projektejer eller andre partnere, så indskriv også dem/er som målgruppe.

Projektaktiviteter/spredningsaktiviteter

Beskriv så præcist som muligt, hvilke aktiviteter på projekt- og spredningsniveau I vil gennemføre. Det kan fx være:

- kortlægninger
- workshops
- seminarer
- udarbejdelse af handleplaner
- virksomhedsforløb
- ledersparring
- udviklingsprocesser
- kommunikationsindsatser





Virkningskæden – fra udbytte til virkning

Virkningskæden består af tre led:

1. Udbytte/outputs
2. Forandringer/outcomes på kort sigt
3. Virkninger/outcomes på længere sigt

Virkningskæden viser, hvordan aktiviteter skaber forandring for målgruppen.

Udbytte/outputs

I udbytte/outputs på projektniveau beskriver I udbyttet hos projektets målgruppe, der forventes at opstå umiddelbart. Det kan fx være:

- viden
- læring
- udvikling
- bevidsthed
- erkendelser

På spredningsniveauet beskriver I på tilsvarende måde udbytte/outputs for denne målgruppe.

Det er vigtigt at være konkret i beskrivelsen af udbytte, og at det står klart, hvem der har opnået udbyttet.

TJEKSPØRGSMÅL

Når I har beskrevet udbytte/outputs, så stil jer selv disse tjekspørgsmål.

Projektniveau

Er det tydeligt, hvad deltagerne konkret forventes at lære, udvikle eller få øje på – og hvem der forventes at opnå dette?

Spredningsniveau

Er det tydeligt, hvilken viden eller bevidsthed spredningen forventes at skabe – hos hvem, og hvordan det er sket?

Forandringer/outcomes på kort sigt

Forandringer/outcomes på kort sigt er udtryk for det, der forventes at ske med og omkring målgruppen (personer, organisationer, brancher mv.) som næste virkningsskridt efter udbyttet/output.

Forandringer/outcomes på kort sigt beskriver de ændringer i forståelse, adfærd, relationer eller praksis, som projektet skaber hos personer eller aktører. Det kan være:

- ændrede arbejdsgange
- nye fællesskaber
- styrket samarbejde
- nye handlemåder
- ændret tilgang til mental sundhed.

TJEKSPØRGSMÅL

Når I har beskrevet forandringer/outcomes på kort sigt, så stil jer selv disse tjekspørgsmål.

Projektniveau

Er det tydeligt, hvilken forskel projektet forventes at skabe i deltagernes praksis/adfærd – og hvordan den kan iagttages eller dokumenteres?

Spredningsniveau

Er det tydeligt, om og hvordan praksis/adfærd forventes at ændre sig gennem spredningen – og hos hvem?

Det væsentlige er, at forandringerne/outcomes på kort sigt viser sig som en forskel i praksis. De skal være synlige og kunne opfanges i evalueringen – enten kvalitativt eller kvantitativt.

Virkninger/outcomes på længere sigt

Virkning/outcomes på længere sigt beskriver de mere dybtgående og vedvarende forskelle, som projektet forventes at skabe hos målgrupperne.

Virkninger/outcomes på længere sigt ligger et niveau dybere end de umiddelbare forandringer og viser, hvad der sigtes efter at opnå på længere sigt. Hos mennesker kan virkningen fx være:

- øget trivsel
- bedre mestring
- styrket deltagelse i arbejdslivet.

Hos organisationer og andre aktører kan det fx være:

- øget kapacitet eller styrkede kompetencer til at tale om, forebygge og arbejde med at fremme mental sundhed
- forbedrede strukturer og arbejdsgange
- stærkere fællesskaber
- mere bæredygtige måder at understøtte mennesker i forskellige livs- og arbejdssituationer på.

På spredningsniveau kan virkninger/outcomes på længere sigt fx være at:

- en ny metode tages i brug i andre organisationer
- praksis ændres i beslægtede brancher
- viden fra projektet sætter nye dagsordener i netværk, samarbejdsfora eller branchefællesskaber.

Det kan også handle om kapacitetsopbygning blandt aktører, som ikke var direkte involveret i projektet, men som er blevet påvirket gennem formidling, netværk eller erfaringsudveksling.

Virkningen skal være evaluerbar – enten kvantitativt eller kvalitativt (eller i kombination). Det afgørende er, at virkningen har rod i projektets forandringer og har reel betydning for de målgrupper, projektet har sat sig for at påvirke.

TJEKSPØRGSMÅL

Når I har beskrevet virkninger/outcomes på længere sigt, så stil jer selv disse tjekspørgsmål.

Projektniveau

Er det tydeligt, hvilken varig forskel projektet forventes at skabe for de deltagende personer eller organisationer?

Spredningsniveau

Er det tydeligt, om og hvordan projektet forventes at skabe varig forskel uden for de deltagende organisationer – fx i andre aktørers praksis, i netværk eller i feltet mere bredt?

Impact og ansvarsloft

Impact i forandringsteorien betegner de bredere, samfundsmæssige eller strukturelle forandringer, som projektet kan bidrage til på langt sigt, men som ligger uden for projektets direkte kontrol. Impact opstår typisk gennem mange indsatser over tid og afspejler ændringer i de arenaer og aktørkredse, som projektets resultater indgår i – fx arbejdspladser, civilsamfundsorganisationer, branchefællesskaber eller offentligheden.

Impact kan vise sig som:

- ændrede arbejdskulturer på tværs af brancher
- styrket kapacitet i centrale aktørmiljøer
- politiske prioriteringer
- en generel styrkelse af mental sundhed og trivsel i befolkningen.

Impact ligger uden for projektets ansvarsloft, fordi den ofte først viser sig efter projektets afslutning og afhænger af mange andre forhold end projektet selv – fx kontekst, samtidige indsatser, samfundstendenser og nogle gange heldige sammentræf.

Selvom impacten ligger uden for projektets direkte ansvar, kan det stadig være meningsfuldt at inkludere det i forandringsteorien som et pejlemærke, som projektet forvaltes op imod. Det gør det lettere at afklare projektets rolle og potentiale i en større sammenhæng – og kan være med til at skabe fælles retning og motivation i projektet.

Evalueringen forventes ikke at følge op på impacten på langt sigt. Ofte kan der trækkes på forskning og andre undersøgelser, der sandsynliggør, at når projektets virkninger kan dokumenteres, så vil der – med al sandsynlighed – også ske en påvirkning på impacten.

Skriv derfor gerne ind i forandringsteoriens to impact-kasser, hvad projektet sigter mod at bidrage til helt overordnet. Beskrivelserne må gerne være visionære.



Skabeloner

I kan downloade en skabelon til at arbejde med jeres forandringsteori. Skabelonen kommer i tre versioner:

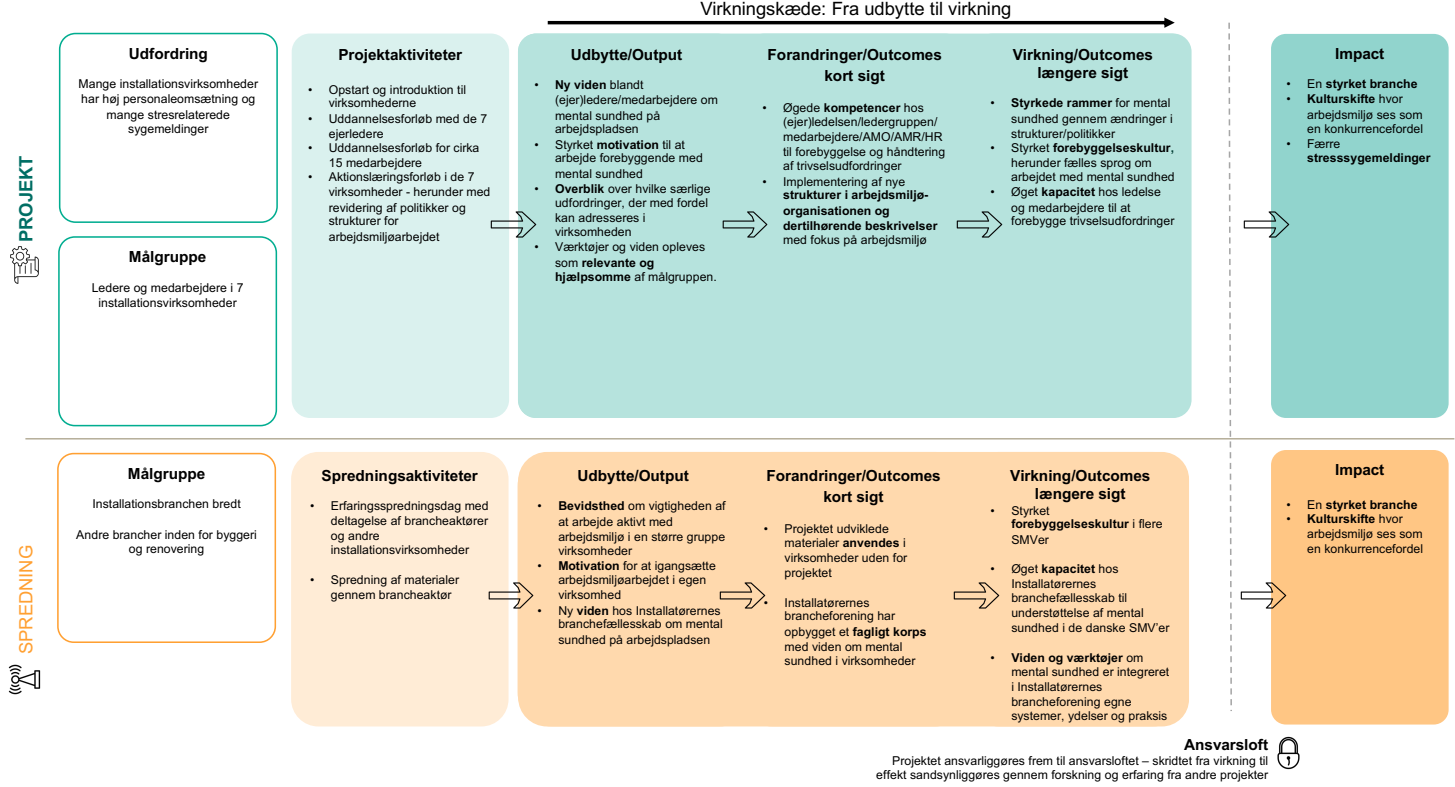
- **Skabelon 1:** Anvend denne skabelon til projekter inden for fokusområderne Arbejdsliv for mennesker og Hele liv i balance, hvor I både har et projektspor og et spredningsspor
- **Skabelon 2:** Denne skabelon har samme udgangspunkt som skabelon 1 – men der er mere plads til at skrive
- **Skabelon 3:** Anvend denne skabelon til projekter inden for fokusområderne Arbejdsliv for mennesker, Hele liv i balance eller Mod til mental sundhed, hvor projektfokus er på spredning.



Eksempler

Følgende er eksempler på to fiktive projekter med fiktive aktører – brug dem som inspiration til jeres arbejde med forandringsteori.

FORANDRINGSTEORI FOR: Trivsel i Teknik – styrket samarbejde i mindre installationsvirksomheder



FORANDRINGSTEORI FOR: Stærke Værksteder – mental sundhed i autobranschens arbejdsmiljø

