



## VÆRKTØJ 2

### UDVIKLING AF FÆLLES FORANDRINGSTEORI

#### 1. Formål og anvendelse

Forandringsteorien er et dynamisk arbejdsredskab, der kan hjælpe jer til at afstemme fælles mål og tilgang for jeres indsats. Gennem opstilling af en forandringsteori kan I opnå et fokuseret overblik over jeres indsats samt forestillinger om, hvordan de forskellige elementer i jeres indsats bidrager til de ønskede virkninger for målgruppen. Dette er samtidig en proces, hvorigennem I som projektgruppe når frem til en fælles forståelse af, hvad I vil opnå med jeres indsats, og hvilke trin på vejen I skal igennem for at opnå de ønskede virkninger. Under udviklingen af indsatsen kan forandringsteorien anvendes til evaluering og dermed bruges til at se, om indsatsen bevæger sig i den ønskede retning. Samtidig kan forandringsteorien også løbende tilpasses, når erfaringer gør jer klogere på indsatsen og de virkende mekanismer.

#### 2. Forberedelse

Forandringsteorien og den fælles forståelse omkring indsatsen opnås bedst gennem inddragelse af alle relevante aktører; ledere, medarbejdere, frivillige m.fl. I kan for eksempel udvikle forandringsteorien sammen på en fælles workshop. I udviklingen af en forandringsteori skal I udfolde jeres viden om indsatsen. Det gælder både viden fra forskning og evalueringer samt jeres erfaringer fra praksis og arbejdet med målgruppen. Denne viden skal I bruge til at skabe et overblik over, hvordan en indsats skal gennemføres for i sidste ende at føre til de ønskede forandringer for målgruppen. Deltagerne på en forandringsteori-workshop kan forberede processen ved at tænke over, hvilke aktiviteter jeres indsats skal indeholde, og ikke mindst hvilke visioner og mål jeres indsats skal indeholde.

Processen for udviklingen af en forandringsteori foregår bedst i et lokale med en tavle eller væg, hvor I kan opstille forandringsteorien vha. post-its eller lignende. Derudover kan I forbedre jer ved at vælge en facilitator og en referent til øvelsen. Facilitatoren styrer processen, mens referentens opgave er at dokumentere centrale drøftelser og overvejelser.

### 3. Fremgangsmåde: Udvikling af forandringsteori



#### Trin 1: Målsætninger og udfordringer for at opnå forandring

Start med en fælles drøftelse af de strategiske målsætninger for jeres fælles indsats. Hvad er det for en forandret situation, I ønsker at skabe for jeres målgruppe? I kan også med fordel drøfte, hvilke udfordringer der kan være for at opnå jeres målsætninger for målgruppen.



#### Trin 2: Indsatsens målgruppe

Dernæst skal I i fællesskab drøfte og afgrænse målgruppen. I vil formentlig forud for udviklingen af forandringsteorien have en klar forestilling om, hvilken målgruppe indsatsen henvendes imod. Det er dog stadig relevant at konkretisere målgruppen og drøfte særlige karakteristika for målgruppen. Dette for at blive endnu skarpere på, hvilken målgruppe jeres indsats kan hjælpe, og hvilken målgruppe jeres indsats ikke kan nå. Desuden bidrager dialogen til at sikre, at alle relevante aktører er enige om målgruppen for indsatsen.



#### Trin 3: Sæt ord på de langsigtede virkninger, resultater og mellemliggende trin

Herefter skal den egentlige forandringsteori udarbejdes. Her skal I fokusere på, hvem indsatsen i sidste ende skal skabe en forandring for. Udviklingen af forandringsteorien starter bagfra med de varige virkninger, der ønskes hos borgeren. Med et skarpt fokus på de langsigtede virkninger kan I opstille de mellemliggende trin på vejen, som skal opnås, for at jeres aktiviteter skaber de ønskede varige virkninger for målgruppen. I bevæger jer tilbage i forandringsteorien ved først at beskrive de langsigtede virkninger som følge af indsatsen. Det er blivende ændringer i målgruppens adfærd, som I ønsker at skabe. Dernæst fokuserer I på de mellemliggende trin på vejen, der fx kan være ændrede holdninger eller begyndende prøvehandling på ny adfærd hos målgruppen. Endelig sætter I fokus på de kortsigtede resultater for jeres målgruppe. Det er den umiddelbare respons, som målgruppen skal opleve af jeres indsats.

Processen for dette gøres bedst ved, at I sætter jer sammen to og to og brainstormer på ovenstående trin for trin og nedfælder jeres drøftelser på post-its. Dette kan med fordel opdeles i tre seancer, hvor I drøfter henholdsvis de langsigtede virkninger, mellemliggende trin og målgruppens umiddelbare respons på indsatsen. Mellem hver seance samles der op i plenum, hvor jeres post-its samles og struktureres efter følgende model.






#### Trin 4: Aktiviteter under indsatsen

Når det er klart, hvilke trin på vejen jeres målgruppe skal opnå, skal I finde ud af, hvilke konkrete aktiviteter indsatsen skal indeholde, for at de mellemliggende trin på vejen tages, og de ønskede resultater opnås. Når I har fundet frem til de aktiviteter, I tror på kan skabe den ønskede respons hos målgruppen, kan I udarbejde en beskrivelse af de enkelte aktiviteter. Det bidrager til at give jer et fælles billede af indsatsens indhold, herunder hvem der skal udføre de forskellige aktiviteter.

#### Trin 5: Opstil endelig forandringsteori



Når alle post-its er samlet på en tavle eller flip-over, under henholdsvis målsætninger, langsigtede resultater, mellemliggende trin og aktiviteter, vil I formentlig have brug for at sortere og prioritere mellem jeres post-its, så den endelige forandringsteori er en overskuelig og skarp visualisering af jeres indsats, og hvad denne rummer. Dette gøres i plenum ved at gennemgå, hvordan aktiviteterne er sammenhængende med kortsigtede resultater, mellemliggende trin, langsigtede resultater og til sidst jeres målsætninger. I kan tydeliggøre forandringsteorien ved at tegne pile mellem de forskellige dele.

## 4. Opsamling

Efter workshoppen er det vigtigt, at man samler op på den udviklede forandringsteori. En del af opsamlingen består af at udarbejde en visuel forandringsteori, som illustrerer koblingen mellem aktiviteter, kortsigtede resultater, mellemliggende trin, langsigtede resultater og målsætninger. Dette kan med fordel gøres digitalt, eksempelvis i PowerPoint. Dette gør det nemt løbende at redigere og tilpasse forandringsteorien på baggrund af løbende erfaringer.

Udover den visuelle opsamling på forandringsteorien er det ligeledes vigtigt, at de beslutninger og overvejelser, der er gjort under forandringsteoriprocessen vedrørende strategiske målsætninger, målgruppe og resultater, samles i én beskrivelse af forandringsteorien. Beskrivelsen skal ligeledes udfolde koblingen mellem aktiviteter, kortsigtede resultater, mellemliggende trin, langsigtede resultater og målsætninger. Dette gør det muligt at vende tilbage til de overvejelser, der ligger bag den visuelle forandringsteori, der er et forsimplet men klart overblik over indsatsen.

## 5. Det videre arbejde med forandringsteorien

Når I står tilbage med en forandringsteori, har I et fælles billede af mål og tilgang for jeres indsats. Nu er det vigtigt at sætte forandringsteorien i spil:

- ✓ Brug den til at sprede viden til centrale aktører om indsatsens formål, forventede resultater og aktiviteter. Det sikrer, at alle arbejder i samme retning.
- ✓ Husk at genbesøge forandringsteorien løbende for at reflektere over, hvorvidt I når jeres mål med indsatsen. Hvis I oplever, at forandringsteorien ikke stemmer overens med jeres erfaringer fra virkeligheden, er det vigtigt, at den bliver justeret.
- ✓ Udarbejd en implementeringsplan, som kan hjælpe med at have øje for en række faktorer, som er vigtige for at igangsætte og fastholde de forandringer, der ønskes i forbindelse med indsatsen (se værktøj 4).

## 6. Et eksempel: Forandringsteori for indsatsen 'Powerkids'

Nedenfor kan I se et eksempel på en forandringsteori. Eksemplet stammer fra indsatsen 'Powerkids', som er ét af i alt otte projekter under 'Puljen til fremme af samarbejder mellem kommuner og frivillige organisationer'.

'Powerkids' er etableret som et samarbejde mellem Ungdommens Røde Kors (URK) og Sundhedsplejen Nord, Aarhus Kommune. Målgruppen er børn og unge i alderen 9-13 år, hvis forældre er skilte, og som oplever vanskeligheder med at håndtere forældrenes skilsmisse. Indsatsen består af et gruppesamtaleforløb samt gruppeaktiviteter.

Figur 1: Den visuelle forandringsteori for indsatsen

