

Værktøj til formulering af forandringsteori – kapitel 2

Formål og anvendelse

I kan bruge forandringsteorien til at:

- Skabe en fælles forståelse af jeres overordnede mål og veje til at indfri disse mål
- Fastholde fokus og opmærksomhed på fastlagte mål
- Tydeliggøre de parametre, der skal evalueres på.

I kan med fordel organisere arbejdet med forandringsteori som en fælles øvelse i jeres tilbud, men det kan også lade sig gøre at uddelegere arbejdet til en mindre gruppe. Når I udvikler en forandringsteori fra bunden, vil der typisk skulle afsættes ca. 1 dag til en enkeltstående seance. Efterfølgende kan I uddelegere arbejdet med at vedligeholde og opdatere oversigten til en enkelt medarbejder.

Forberedelse

Forud for arbejdet med forandringsteorien er der en række forberedelser, I kan gøre for at få en vellykket proces. Deltagerne kan forberede sig ved at tænke over, hvilke aktiviteter der er en del af jeres indsatser, og hvilke resultater de skaber. De kan også forberede sig ved at sætte sig ind i indsatsernes vidensgrundlag. Det kan være ved at læse forsknings- eller evalueringsviden om indsatserne eller målgruppen, men det kan også være ved at gå i dialog med borgerne om, hvordan de oplever indsatserne.

I skal også forberede rammerne for dagen. Processen foregår bedst i et lokale med en stor tavle eller væg, hvor I kan bygge forandringsteorien op ved hjælp af post-its eller lignende. På den måde bliver det muligt at rykke rundt på sedlerne undervejs i processen.

Endelig kan I forberede jer ved at give nogle af deltagerne særlige roller. I skal udvælge en facilitator og en referent til øvelsen. Facilitatoren (ikke nødvendigvis jeres leder) styrer processen og er blandt andet ansvarlig for at sikre, at alle kommer til orde. Referenten har til opgave at dokumentere alle de overvejelser, der ligger bag den forandringsteori, I bygger op. Dvs. den dialog, der ligger bag de enkelte sedler og sammenhængen mellem dem.

Fremgangsmåde – udvikling af forandringsteori

1. Start dagen med en fælles drøftelse af jeres tilbuds strategiske målsætninger og udfordringer. Her diskuterer I, hvilken grundlæggende forandring I ønsker at skabe med jeres indsatser, og hvilke udfordringer der er for at nå denne forandring.

2. Brug derefter tid på i fællesskab at afgrænse målgruppen og drøfte særlige karakteristika og eventuelle tendenser, I har observeret i forhold til denne. Herunder er det vigtigt, at I taler om, hvorvidt der er brug for en differentieret tilgang til målgruppen. En klar beskrivelse af, hvem jeres målgruppe er – og hvem der ikke er en del af målgruppen, er helt centralt for de efterfølgende drøftelser. Det er samtidig et område, hvor der kan være store forskelle mellem de enkelte deltageres synspunkter. Jo mere deltagerede og specifikke, I kan blive, des bedre.
3. Herefter er I klar til at beskrive jeres tilbuds forandringsteori. Det er en god idé at starte længst til højre i forandringsteorien, dvs. med de langsigtede resultater og blivende forandringer, I ønsker, målgruppen skal opnå gennem jeres tilbuds arbejde. Derefter kan I arbejde jer tilbage i forandringsteorien og beskrive de resultater på kort og mellemlangt sigt, som er forudsætninger for, at de langsigtede resultater kan opnås. I denne proces er det særlig vigtigt, at I diskuterer, hvorfor de kortsigtede resultater gør, at resultaterne på mellemlangt sigt indtræffer – og tilsvarende for resultaterne på langt sigt.

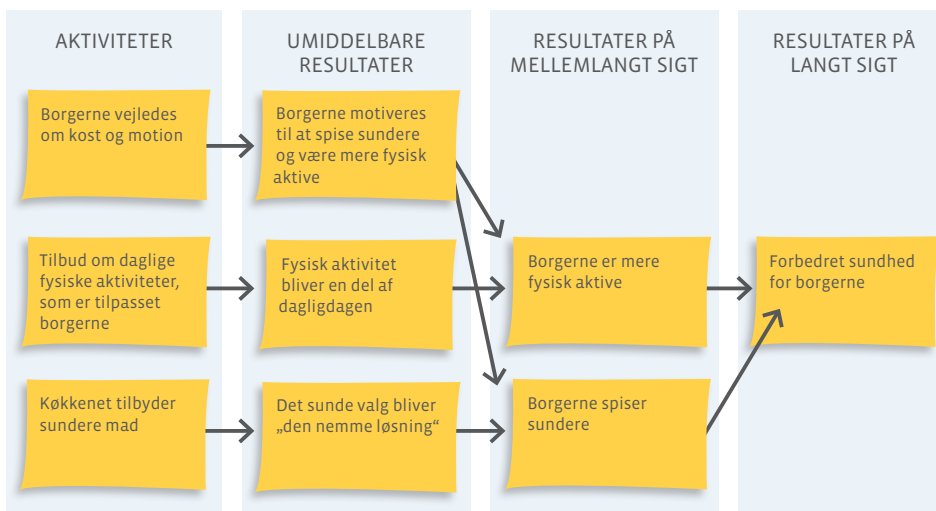
Helt praktisk fungerer denne proces bedst ved, at I hver især eller to og to brainstormer over, hvad der skal stå i 'kasserne', hvorefter I nedfælder det på post-its. Når alle har gjort det, kan I skiftevis præsentere sedlerne for hinanden og sætte dem på tavlen. Her har facilitatoren en rolle i løbende at samle op, fjerne overlappende sedler eller sammenskrive pointer, så overskueligheden bevares.

4. Efter de forventede resultater er beskrevet, går I videre til at beskrive den indsats, der er påkrævet for at skabe de ønskede resultater med udgangspunktet i de eksisterende aktiviteter i jeres tilbud. Fremgangsmåden er den samme som ovenfor. Igen er det vigtigt, at I argumenterer for, hvad den virkende mekanisme er, når I sætter sedlerne på tavlen. På den måde forklarer I, hvorfor I mener, at en given aktivitet fører til en given kæde af resultater.
5. Når alle sedlerne er sat på tavlen, vil I formentlig have brug for at sortere, flytte rundt og prioritere mellem sedlerne, så den samlede forandringsteori giver et mere overskueligt billede af, hvad jeres tilbud rummer. Gør dette i plenum, og fokusér på at nå frem til et produkt, der giver overblik. I kan i stedet få detaljerne med i referatet, så I har et grafisk billede, der giver overblik, mens forklaringer og detaljer kan læses i jeres referat.
6. I vil formentlig opleve, at visualiseringen af jeres aktiviteter og forventninger til resultater vil synliggøre nogle 'huller' eller 'uklarheder'. Her 'mangler' I måske nogle aktiviteter i tilbudspaletten for at indfri nogle af de ønskede resultater eller har svært ved at beskrive, hvilke resultater en bestemt aktivitet bidrager til. Det kan også være, at der er nogle 'pile mellem kasserne', I er mindre sikre på end andre. Afslut dagen med at reflektere over dette i plenum. Så I får et fælles overblik over, hvor I mangler viden.

Opsamling

Det primære produkt fra processen med at udarbejde en forandringsteori er et resultatkort, der illustrerer koblingen mellem strategiske målsætninger, resultater på langt, mellemlangt og kort sigt og indsatser.

Resultatkortet er en direkte fremstilling af de post-it-lapper og overvejelser om sammenhænge mellem disse, som blev sat på tavlen i den fælles proces. Gør resultatet digitalt i fx PowerPoint, så det er nemt løbende at redigere og justere i forandringsteorien.



Eksempel på resultatkort

Ud over den grafiske fremstilling er det vigtigt, at de beslutninger, der er blevet taget i forandringsteoriprocessen vedr. strategiske målsætninger, målgruppe, resultater, indsatser og mekanismer, bliver samlet i et 'referat' fra dagen. Hermed er det muligt at vende tilbage til de overvejelser, der ligger bag resultatkortets forsimplede version af virkeligheden. Det gør det muligt at finde tilbage til evt. uløste problemstillinger, der skal håndteres for at gøre udmøntningen af forandringsteorien til en succes. Et 'referat' for resultatkortet kan se således ud:

Forandringsteori for de sundhedsrettede aktiviteter i vores botilbud

Formålet med vores sundhedsrettede indsatser er at forbedre borgernes sundhed på langt sigt. Det vil vi opnå ved at igangsætte tre forskellige aktiviteter.

Den første aktivitet, vi vil igangsætte, er et vejledningsforløb om kost og motion. Vi får besøg af en sundhedskonsulent to timer om ugen, som har individuelle samtaler med borgerne. Vi forventer, at det vil motivere borgerne til at spise sundere og være mere fysisk aktive, fordi de opnår øget viden om konsekvenserne af manglende motion og usund kost. Vi forventer også, at den individuelle rådgivning vil øge motivationen, fordi sundhedskonsulenten kan komme med kost- og motionsråd, som er tilpasset og tiltaler den enkelte borger. Vi forventer, at øget motivation til at spise sundt og motionere vil få borgerne til at være mere fysisk aktive og spise sundere. På langt sigt vil det give borgerne en bedre sundhed.

Den anden aktivitet er daglige tilbud om fysiske aktiviteter, som er målrettet vores borgere. Det umiddelbare resultat af denne aktivitet er, at fysisk aktivitet bliver en del af hverdagen for vores botilbud, fordi alle skal forholde sig til disse aktiviteter. På sigt gør det borgerne mere fysisk aktive, fordi de dagligt mindes om fysisk aktivitet på en positiv måde, der ikke opfattes som et pres. Den øgede fysiske aktivitet vil være med til at give borgerne en forbedret sundhed.

Den tredje og sidste aktivitet er at tilbyde sundere mad i køkkenet. Det gør det sunde madvalg til det nemme madvalg og får borgerne til at spise sundere, fordi de kun tilbydes sund mad. Det vænner borgerne til at spise sundt og forbedrer derigennem borgernes sundhed på langt sigt.