

## Pulje til støtte af kapacitetsudviklingsinitiativer

### PULJE PRAxis #2

## Most Significant Change

“Pulje Praxis” er en række korte dokumenter, som giver en introduktion til udvalgte kapacitetsudviklings-koncepter, modeller eller redskaber. “Pulje Praxis” tager så vidt muligt udgangspunkt i erfaringer fra initiativer støttet af Puljen. Målet er på baggrund af eksempler, erfaringer og aktuel tænkning at inspirere kapacitetsudviklingen blandt danske CSOer og deres partnere.

*Samlet af: Marianne Bo Paludan, vikarierende puljerådgiver, Globalt Fokus, juli 2016*

## INTRODUKTION TIL Most Significant Change-metoden<sup>1</sup>:

**Formål:** Dette Pulje Praxis-dokument har til formål at introducere Most Significant Change-metoden og også beskrive, hvordan Dansk Forum for Mikro-finans/DFM har anvendt metoden på en refleksionsworkshop til opsamling af eksempler på forandring i et netværk.

**Effekt:** Most Significant Change-metoden kan i den beskrevne form bruges til at indsamle data om forandring i dit netværk, samt til at dele data om forandring på tværs i netværk.

**Tid:** Workshop: ca. 1,5 time. Bemærk: forberedelse af workshoppen skal påbegyndes ca. 1-2 uger før.

**Aktører:** Mellem 10-40 deltagere.

**Facilitator forudsætninger:** Overordnet kendskab til Most Significant Change-metoden.

**Deltagere:** Villighed til at skabe og dele forandringshistorier.

### 1. Hvad er Most Significant Change-metoden?

Der findes en lang række metoder til, hvordan man kan indsamle og også kategorisere informationer, når man monitorerer såvel projekter som kapacitetsudviklingsinitiativer. Mange civilsamfundsorganisationer vælger at kombinere kvantitative og kvalitative metoder. Hvis man ønsker at arbejde med en kvalitativ tilgang, kan Most Significant Change/MSK, være en inspiration.

MSK er både en tilgang og en metode. MSK defineres generelt som en partcipatorisk, systematisk indsamling og fortolkning af historier om betydningsfulde forandringer.

Som monitoreringstilgang eller form er MSK kendetegnet ved, at der ikke bruges kvantitative indikatorer, men alene er en kvalitativ tilgang til monitorering. Igennem processer med mere subjektive vurderinger kan MSK bidrage til læring i projektførelsen såvel som til evaluering, hvor den ofte kombineres med andre mere objektive, målbare metoder.

Som metode er MSK baseret på dialog og historiefortælling. Formålet er at facilitere forbedringer af et projekt eller en kapacitetsudviklingsproces ved at dreje arbejdet i en eksplicit værdibaseret retning (subjektiv, kvalitativ) i stedet for en log-frame-baseret retning, hvor vægten lægges på det objektive og kvantitative. Fortællingen er altså central og søger at indkredse svar på centrale spørgsmål om forandring: hvem gjorde hvad, hvornår og hvorfor – inkl. hvorfor det hændte/forandringen opleves som betydningsfuldt.

### 2. Hvorfor gøre brug af Most Significant Change-metoden?

I den ganske omfattende manual ”The Most Significant Change-technique”, skrevet af Rick Davies og Jess Dart, se fodnote, listes en række grunde til, at mange organisationer har fundet MSK metoden brugbar i både projekt-monitorering, inkl. i arbejdet med monitorering af kapacitetsudvikling (se side 12 i manualen):

---

<sup>1</sup> Se i øvrigt manualen: ”The Most Significant Change-technique”: skrevet af Rick Davies and Jess Dart med input og eksempler fra bl.a. en række organisationer i UK, Australien, New Zealand, USA, og også Danmark

1. It is a good means of identifying unexpected changes.
2. It is a good way to clearly identify the values that prevail in an organisation and to have a practical discussion about which of those values are the most important. This happens when people think through and discuss which of the SCs is the most significant. This can happen at all levels of the organisation.
3. It is a participatory form of monitoring that requires no special professional skills. Compared to other monitoring approaches, it is easy to communicate across cultures. There is no need to explain what an indicator is. Everyone can tell stories about events they think were important.
4. It encourages analysis as well as data collection because people have to explain why they believe one change is more important than another.
5. It can build staff capacity in analysing data and conceptualising impact.
6. It can deliver a rich picture of what is happening, rather than an overly simplified picture where organisational, social and economic developments are reduced to a single number.
7. It can be used to monitor and evaluate bottom-up initiatives that do not have predefined outcomes against which to evaluate.

### 3. Hvordan kan man anvende Most Significant Change-metoden?

MSC består i sin fulde version af 10 trin, som beskrives uddybende i ovennævnte manual. Men man kan også vælge at anvende MSC som metode til monitorering på udvalgte stadier i eksempelvis en kapacitetsudviklingsproces – altså uden at gøre MSC til overordnede tilgang til monitorering i kapacitetsudviklingsinitiativet. En light-version af MSC vil typisk bestå af følgende trin: 1. Definition af ”forandrings-domænet”, altså indkredsning af det område man ønsker at undersøge forandring; 2. Formulering af spørgsmål, som skal afdække forandringens karakteristika; 3. Beskrivelse af hvad der skete, og hvorfor forandringen er betydningsfuld.

Dansk Forum for Mikrofinans er et eksempel på et kapacitetsudviklingsnetværk, som har valgt at bruge light-versionen af MSC til sammen med medlemmerne at kvalificere de læringsmetoder og erfaringer, som netværket har genereret – med henblik på at indkredse relevante aktiviteter og processer i relation til planlægningen af et nyt kapacitetsudviklingsinitiativ. Processen blev til på et tidspunkt, hvor støtten til kapacitetsudvikling af danske NGOer blev omlagt fra at være netværksbaseret til enkeltstående kapacitetsudviklingsinitiativer med en slankere struktur. Derfor var brug for både at samle op på erfaringer og også tænke nyt, og brugen af MSC-light i relation til dette beskrives i det nedenstående.

### 4. Eksempel på anvendelse:

I oplægget til en workshop, som skulle sætte rammen for det fremtidige arbejde med kapacitetsudvikling, inviterede Dansk Forum for Mikrofinans medlemmerne som forberedelse til deltagelse i workshoppen til at identificere og beskrive den eller de mest betydningsfulde forandringer, som deltagelse i netværket havde genereret for den enkelte organisation:

## Mailtekst:

*Kære medlem af Dansk Forum for Mikrofinans,*

*Dansk Forum for Mikrofinans og Globalt Fokus vil gerne anmode om den/de mest betydningsfulde forandring/er i din organisation, som kunne være resultatet af deltagelse i aktiviteter og medlemskab hos DFM. Det kunne f.eks. være forandringer i form af opnåede interne redskaber og viden, input til strategier, anvendelse af metoder eller guides i programudvikling og implementering – eller, at din organisation har udbygget sine eksterne relationer og veje til øget indflydelse. De indsamlede historier vil danne grundlag for DFMs fremtidige arbejde og for, hvordan initiativer bedst kan styrke organisatorisk udvikling.*

*Venligst send en kort beskrivelse jvf. dette format på max én side senest XX-XX-XXXX, til..... [indsæt mail adr]*

## Format for indsamling af forandringseksempler:

Medarbejder:
Organisation:
Dato:
Hvad har forandret sig? Hvilken kapacitet er blevet opbygget? På hvilken måde har den øgede kapacitet/viden ført til forandringer i organisationen? For hvem og hvor er disse forandringer synlige?
Hvad skete der? Hvad førte til forandringen? Hvilke aktiviteter/erfaringer/tiltag har været særligt vigtige?
Hvorfor er denne forandring betydningsfuld?

De indsendte forandringshistorier blev samlet i en matrix og kategoriseret under forandringsdomæner – altså overskrifter.

## Workshop:

På selve workshoppen blev metoden for "Most Significant Change" introduceret for deltagerne. Med udgangspunkt i ovennævnte matrix blev de indsamlede forandringshistorier præsenteret med følgende elementer:

- 1. Forandringstitel:** Enten har Dansk Forum for Mikrofinans eller deltageren bidraget med denne titel (og deres organisationsnavn)
- 2. Vigtigste kendetegn:** Hvad har forandret sig? Hvilken kapacitet er blevet opbygget?
- 3. Vigtigste fra Dansk Forum for Mikrofinans:** Hvad skete der? Hvad førte til forandringen?
- 4. Hvorfor er denne forandring betydningsfuld?**  
(Matrix er vedhæftet som bilag)

Med det formål at dele forandringshistorier og prøve kræfter med udvælgelsen af en forandringshistorie blev deltagerne inviteret til at gå sammen to og to for at interviewe hinanden med brug af ovenstående spørgsmål. De to deltagere i hver lille gruppe præsenterede hver sin forandringshistorie og besluttede dernæst sammen hvilken af de to historier, der skulle udvælges til præsentation i plenum. De udvalgte historier, som blev diskuteret i plenum, blev føjet til matrixen sammen med de historier, som Dansk Forum for Mikrofinans inden workshoppen havde indsamlet.

Som afslutning på workshoppen blev matrix med forandringshistorierne gennemgået. Idet alle forandringshistorierne var sorteret efter domæner, blev det meget tydeligt, hvilke forskellige typer læring og metodevalg Dansk Forum for Mikrofinans havde haft succes med. Med fokus på det fremtidige arbejde med kapacitetsudvikling blev deltagerne inviteret til at besvare følgende spørgsmål: hvilken form for kapacitetsudvikling vil kunne skabe en ønsket forandring i jeres organisation?

Udkommet af denne udveksling har inspireret udviklingen af kapacitetsudviklingsinitiativet vedr. ”Landbrug og værdikæder i syd”

### **OPSUMMERING:**

Som metode er MSC baseret på dialog og historiefortælling. Formålet er at facilitere forbedringer af et projekt eller en kapacitetsudviklingsproces ved at dreje arbejdet i en eksplicit værdibaseret retning (subjektiv, kvalitativ). Forandringsfortællingen er central og søger at indkredse svar på centrale spørgsmål om forandring: hvem gjorde hvad, hvornår og hvorfor – inkl. hvorfor det hændte/forandringen opleves som betydningsfuldt. MSC består i sin fulde version af 10 trin, men man kan også vælge at anvende MSC som metode til monitorering på udvalgte stadier i eksempelvis en kapacitetsudviklingsproces. En light-version af MSC vil typisk bestå af følgende trin: 1. Definition af ”forandrings-domænet”, altså indkredsning af det område man ønsker at undersøge forandring; 2. Formulering af spørgsmål, som skal afdække forandringens karakteristika; 3. Beskrivelse af hvad der skete, og hvorfor forandringen er betydningsfuld.

Det beskrevne eksempel, hvor Dansk Forum for Mikrofinans har brugt light-versionen af MSC til at sætte rammen for det fremtidige arbejde med kapacitetsudvikling, viser, hvordan MSC kan tydeliggøre områder, hvor fælles kapacitetsudvikling har generet den mest betydningsfulde forandring – og på den baggrund også pege på, hvad man med fordel kan gøre mere af.