

DEĞİŞİM TEORİSİ

Birlikte Etki Yaratmak



— PRATİK BİR REHBER —



MDF

EMPOWERING PEOPLE.
CREATING IMPACT



lotus
illustrations

DEĞİŞİM TEORİSİ

Birlikte Etki Yaratmak

— pratik bir rehber —

Ede, 2021

MDF Training & Consultancy
ve Lotus Illustrations



İÇİNDEKİLER

Önsöz	4
Değişim Teorisi Nedir?	7
1.1 Bir süreç ve bir ürün	8
1.2 DT adımlarına genel bakış	10
1.3 DT'nin Kullanılması	10
Değişim Teorisinin Geliştirilmesi	13
2.1 Zeminin Hazırlanması	14
2.2 Topluma İlişkin Bir Hayal	15
2.3 Koşullar	17
2.4 Bağlantılar	21
2.5 Varsayımlar ve Temellendirme	22
Değişim Teorisinin Kullanılması	27
3.1 Konumlandırma	28
3.2 Stratejik Öncelikleri Tanımlama	30
DT'den ve DT ile Öğrenme	33
4.1 Çıktı ve Değişimlerin Ölçülmesi	34
4.2 Değişim Teorisini Uyarlama	36
Bir DT ile Çalışma Vizyonumuz	38
Örnek Olay	41
Değişim Teorisinin adımlarına genel bakış	43
DT Modeli	44
Künye	45

ÖNSÖZ 0



Merhaba

Bu rehber, MDF Eğitim ve Danışmanlık ve Lotus İllüstrasyonlarının ortak bir yayınıdır. Birlikte, dünya çapında yönetim eğitimi, danışmanlık, değerlendirme ve görselleştirme hizmetleri sağlama konusunda uzun yıllara dayanan deneyime sahibiz. Uzun süreli etkiler yaratmak ve bireyleri, kuruluşları ve ağları olumlu sosyal etkilerini artırmak konusunda güçlendirmek için mevcut bilgi ve deneyimlerden yararlanılması gerektiğine inanıyoruz.

Diğer işbirliği alanlarının yanı sıra, genellikle Değişim Teorisi geliştirme, gözden geçirme veya eğitimi etrafında buluşuyoruz. Değişim Teorisi (DT/ToC), toplumsal değişimi anlamamızı ve etki yaratma kapasitemizi güçlendirmemizi sağlama potansiyeli nedeniyle iki şirketin de tutku duyduğu bir konu. Birlikte, müşterilerimizle ortaklaşa oluşturduğumuz, toplumsal değişime giden iyi tanımlanmış bir yol sunan, açık ve ilham verici görsellerle desteklenen DT'ler ortaya çıkarmayı hedefliyoruz.

Bu rehberde, DT'lerle çalışma konusunda kendi yaklaşımımızı ortaya koyduk. Rehber, kapsamlı pratik deneyimlerle birlikte neyin en iyi şekilde çalıştığı veya varsayımların ve koşulların nasıl tanımlanacağı konusunda canlı ve uzun tartışmaların sonucudur. Rehberin geliştirilme süreci, birçok meslektaşımızın katkıda bulunduğu ve müşterilerimizin yıllar boyunca bize duyduğu güven olmadan yapamayacağımız zenginleştirici bir deneyim olmuştur.

Bu kitabın, ister bir kalkınma çalışanı, ister sosyal değişim öğrencisi veya bir danışmanı olun, size yararlı olmasını ve ortak çabalarımızın sosyal etkinin artmasına yol açacağını umuyoruz.

MDF Training & Consultancy &
Lotus Illustrations

Bu kılavuz hakkında

Kamu kurumlarının ve toplumsal örgütlerin toplumsal etki gösterebilmesi gerekir. Ortakları ve hitap ettikleri kesimlerle birlikte aynı zamanda toplum, toplumsal değer üretmede ne ölçüde başarılı oldukları konusunda bilgilendirilmeyi ister. Değişim Teorisi (DT/ToC), bu toplumsal değişimi hep birlikte daha iyi kavramak için kullanılabilecek bir yaklaşımdır.

Bu kılavuzda, bir DT (ToC) yaklaşımıyla nasıl çalışılacağı açıklanmaktadır (DT adımlarına genel bakış için iç kapak sayfasına bakabilirsiniz). Uygulamalı örneklerle her adım netleştirilecektir.

Bu kılavuz boyunca kullanılan örneklerden biri, büyük bir nezaket göstererek kendi DT'lerini kullanmamıza izin veren SOS Children's Villages'in (SOS Çocuk Köyleri) programlarından biridir. Burada kullanılan versiyonu, örneğin daha açık olması için basitleştirilmiştir. Örnek olay açıklamasını sayfa 41'te bulabilirsiniz.

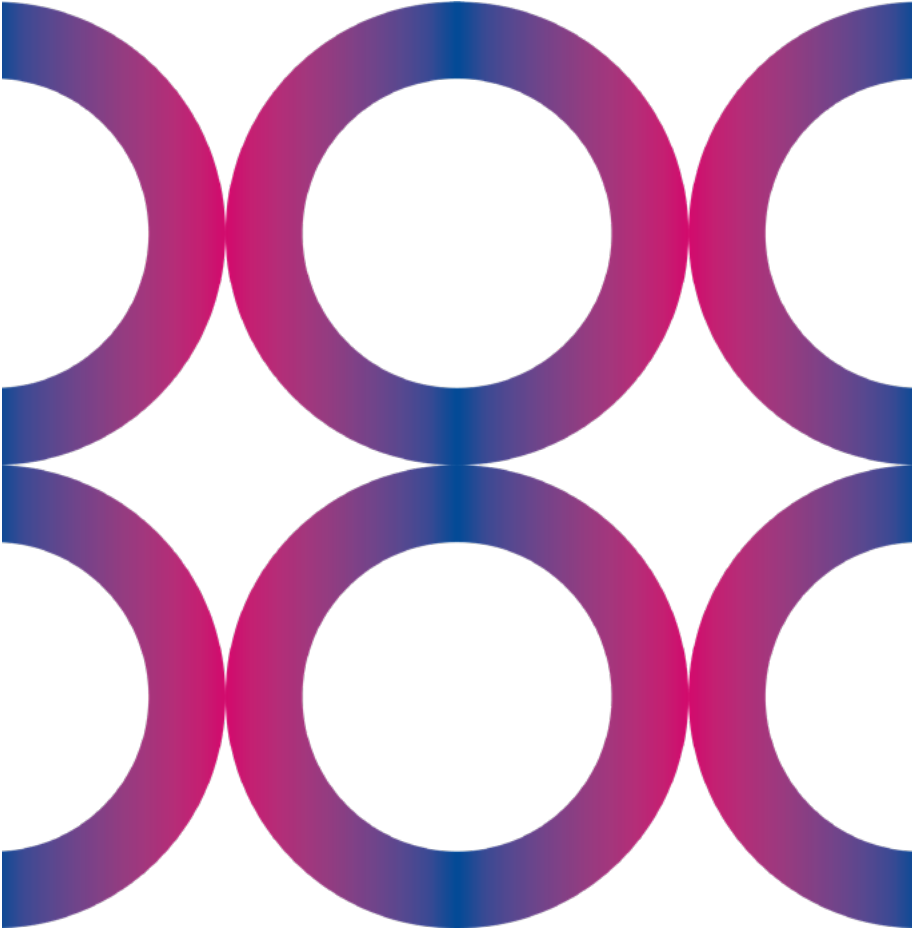
Farklı görüşler

DT'nin kullanımı ve uygulanması konusunda farklı görüşler olduğunun farkındayız. Bu kılavuz, DT (ToC) ile çalışma yaklaşımımızı ve neden iyi işlediğini düşündüğümüzü açıklıyor. Bizim gözümüzde önemli bir avantajı, yaklaşımın bizi her zaman yaptıklarımızın veya iyi olduğumuz şeyin ötesine bakmaya davet etmesidir. DT (ToC), daha çok bizi istenen değişime ulaşmanın yolları hakkında daha özgürce düşünmeye teşvik eder.

Bu kılavuzun kolay okunur olması için burada sadece örgütünüz için DT'nin nasıl hazırlanacağından bahsediyoruz, ancak DT (ToC) yaklaşımı ağlar, ittifaklar veya bir sektörün tamamı tarafından da kullanılabilir.

DEĞİŞİM TEORİSİ NEDİR?

1



1.1 Bir Süreç ve Bir Ürün

Bir DT (ToC) oluşturarak değişimi anlamaya çalışırız. Bir DT (ToC), örgütünüzün müdahalelerinin neden belli bir şekilde tasarladığını gösterir. Toplumsal değişimi amaçlayan müdahaleler genellikle örtük inançlara dayanır. Bunların adını açıkça koyarak, örgüt, müdahalelerle değişimin tetiklenmesini nasıl tasarladığını açıklar.

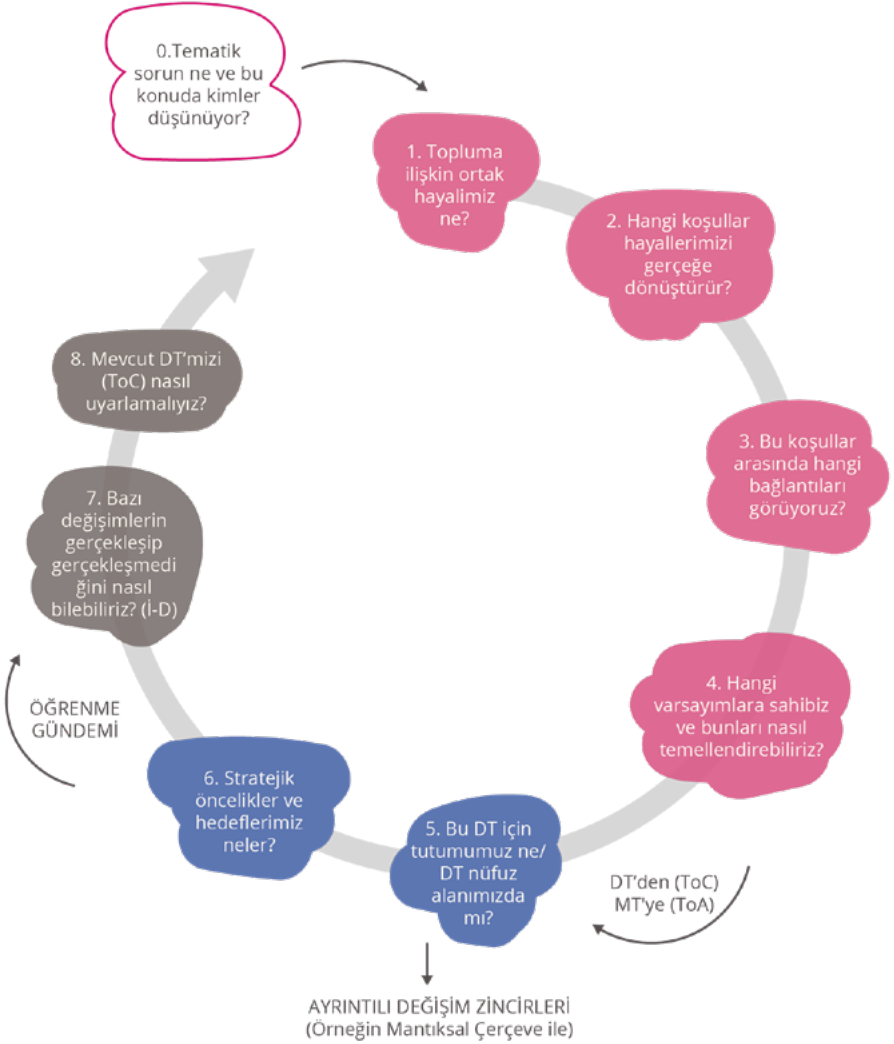
Bir DT’de, hayalinize ve arzulanan toplumsal etkilere ulaşmak için gerekli olan (adımlar ve varsayımlar da dahil olmak üzere) değişime giden yolu ya da yolları mümkün olduğunca net bir şekilde açıklarsınız. Bir DT (ToC) belgesi, yazarlarının değişimin nasıl gerçekleşeceğine dair düşüncelerini ortaya koyar. “İstenen değişimin arkasındaki önemli varsayımları” açıklar (Carol Weiss, ABD, 1995). Bir DT (ToC), insanların değişimin nasıl gerçekleştiğini düşündüklerine dair (bilimsel olmayan) “teoriyi” tanımlar.

Değişim Teorisi (DT/ToC), hem bir oluşturulma sürecini hem de ürünü ifade eder. Bir yandan, bir DT (ToC), diyalogun merkezi bir rol oynadığı bir dizi adımdan oluşur. İstenen bir toplumsal değişimin nasıl ortaya çıkabileceğine dair ortak bir sorgulamadır. Öte yandan, DT (ToC) aynı zamanda bir üründür: DT’nin anlatımı ve görselleştirilmesi, dışardan bakanlara, toplumsal değişim sürecini nasıl anladığınızı ve etki üzerinde nasıl çalışmayı düşündüğünüzü gösterir. DT (ToC) statik değildir; değişim zamanla ortaya çıktıkça DT gelişir ve örgütünüz bu değişim süreci hakkında daha fazla deneyim ve kavrayış kazanır.

SÜREÇ

Süreçte, birlikte inceleyeceğimiz bir dizi adımı izlenir. Bu adımlar, belirli bir bağlamdaki değişim konusunda kendi görüşünüze (ve başkalarının görüşlerine) keskinlik kazandırır. Bu süreçte, bağlama bakma biçimlerinize ve sonuçta topluma ilişkin ortak hayalinize katkıda bulunacak bağlamdaki değişimlere dair farklı vizyonlar hakkında birbirinizi sorgulayacaksınız.

Şekil 1. Değişim Teorisinin adımlarına genel bakış



ÜRÜN

Ürün olarak DT'nin genellikle iki boyutu bulunur:

- ▶ Tüm değişimi anlamayı amaçlayan genel bir bölüm
- ▶ Bir örgüt veya ortaklığın değişimi başlatmak için odaklanmaya karar verdiği belirli giriş noktalarını gösteren bir bölüm. Buna aynı zamanda **Müdahale Teorisi (MT/ToA) (Theory of Action)** denir.

DT'nin hem bir anlatı (metin) hem de değişim sürecinin görselleştirilmesi yoluyla ayrıştırılması yaygın bir uygulamadır.

1.2 DT adımlarına genel bakış

Tüm DT (ToC) süreci, geliştirilmesinden uygulamasına ve değişimlerle etkilerinin ölçülmesine kadar bir dizi adımda gelişir.

1-4 arası adımlar, DT geliştirme sürecinde size yol gösterecektir. 5. ve 6. adımlar planlama sürecine odaklanır. 7. ve 8. adımlar örgütsel öğrenmeyi şekillendirir.

Kılavuz, aşağıdaki bölümlerde, DT sürecinin nasıl işlediğini açıklamaktadır. Uygulamalı bir örnekle her adımı netleştirilecektir. DT sürecinin tamamının görselleştirmesi için şekil 1'e bakın.

1.3 DT'nin Kullanılması

Toplumsal amaçları olan örgütlerin tek bir ortak noktası vardır: Toplumda değişim yaratmak veya daha güçlü bir toplumun inşa edilmesine katkıda bulunmak isterler.

Bunu başarmak için bazı önkoşulları ve birçok ara adımı içeren karmaşık bir toplumsal sürecin gerçekleşmesi gerekir. Bu süreç genellikle öngörülemezdir ve örgütler buna uyum kapasitesi göstermelidir. DT (ToC) bu kapasitenin geliştirilmesinde etkili olabilir. DT (ToC), bir örgütün toplumsal katma değeri başarıyla nasıl oluşturup optimize edeceğini öğrenmesine yardımcı olur.

DT (ToC) yaklaşımı, Carol Weiss'in 1972 ve 1995 yılları arasında yayınlanan düşüncelerine dayanmaktadır. Başlangıçta toplumsal değerlendirme araştırmaları için bir araç olarak geliştirilmiştir. Klasik değerlendirme araştırmaları genellikle sadece etki ölçümüne odaklanır; bir şeyin gerçekten neden işlediğine dair nedenler genellikle dikkate alınmaz. Bir DT, bir müdahalenin nasıl, hangi ara adımlarla işlediğini veya beklenen değişimlerin neden elde edildiğini araştırmak için yapılan bir değerlendirmede yardımcı olabilir.

Uluslararası işbirliği alanında, DT'ler aşağıdakiler için kullanılır:

- ▶ Vizyonun belirlenmesi ve stratejik planlama; yeni müdahaleleri programlamada başlangıç noktasının bir DT (ToC) olması.
- ▶ Bir müdahale için destek yaratılması (muhtemelen finansman olarak da).
- ▶ DT'nin program ve projelerin değişim zincirinin temelini oluşturan analitik bir araç olarak kullanıldığı müdahalelerin açıklanması.
- ▶ Değerlendirme ve öğrenme: Bir DT (ToC), örgütün kendisine ve programlarına eleştirel bir şekilde bakmasını sağlar. Bu açıdan DT (ToC) öz değerlendirme işlevine sahiptir: örgütün müdahalelerinin gerçekten işe yarayıp yaramadığını görmek ve değişime katkısını değerlendirmek için kullanılır.

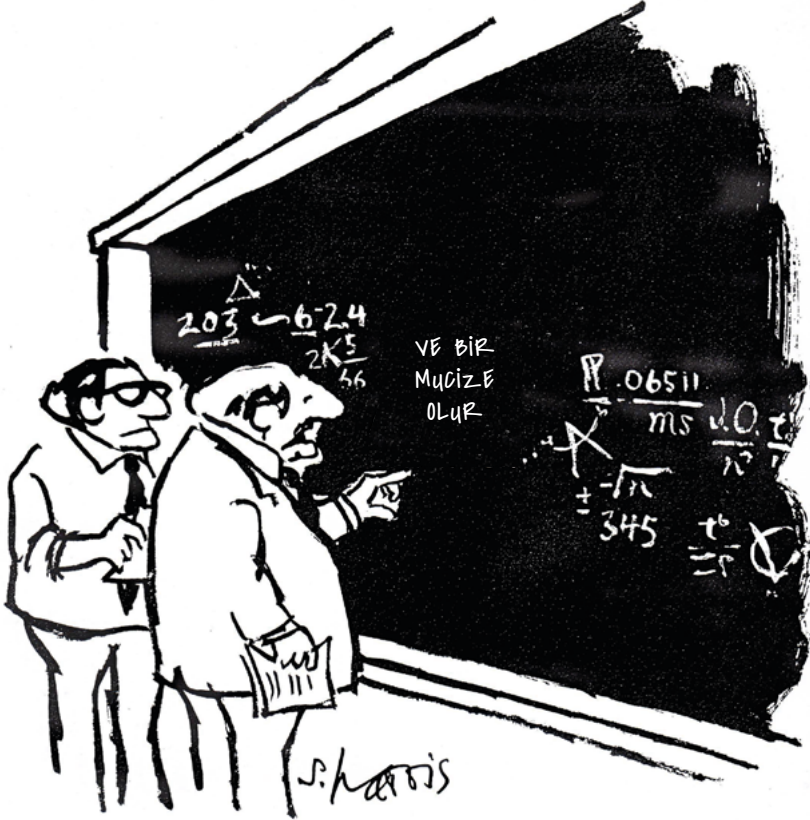
Başlangıçta, sendikalar, meslek birlikleri benzeri kuruluşlar bu aracı kullanmaya başladı ve ardından bunları dernekler ve vakıflar gibi diğer sivil toplum örgütleri izlemiştir.

DT (ToC) farklı düzeylerde oluşturulabilir: makro düzeyde, sektör düzeyinde, örgüt düzeyinde ve program veya proje düzeyinde. Bir örgütün birden fazla DT'si olabilir; örneğin beş program DT'si ve kurumsal bir DT. Bunların karşılıklı olarak bağlantılı olması önemlidir.

DT (ToC) yaklaşımının başarısı, doğru kullanımına ve diğer birçok etkene bağlıdır. Başlamadan önce, sürecin bağlama uygun olup olmadığını kendinize sormanız yararlı olabilir. Ayrıca, geniş bir paydaş grubunu dahil

etmek ve geçmiş deneyimler dahil, profesyonel alandaki bağlam ve deneyim hakkında (yerel) bilgiden yararlanmak önemlidir. Son olarak, sosyal bilimler alanında uzmanlık önemlidir.

Şekil 2. Karikatür- Sydney Harris, ScienceCartoonsPlus.com



"BENCE BU İKİNCİ ADIMDA DAHA AÇIKLAYICI OLMALISIN"

DEĞİŞİM TEORİSİNİN GELİŞTİRİLMESİ

2



2.1 Zeminin Hazırlanması

DT (ToC) sürecinin hazırlanması konunun tanımlanmasıyla başlar. Analiz temasının ne olduğu açık olmalıdır. Ardından, konuya bağlı olarak, DT'yi geliştirecek aktörlere dair bir seçim yapılmalıdır. Burada soru, “kiminle konuşacaksınız?” olmalıdır.

Temanız ne kadar geniş olursa, o kadar çok analiz yapmanız gerekir. Benzer şekilde, ne kadar çok aktör davet ederseniz, hayal ve analiz kısımları o kadar zenginleşir. Ayırmak istediğiniz zamanı göz önünde bulundurarak ve aynı zamanda katılması istenen tarafların tamamının bu süreçte söz sahibi olmasını sağlayarak bu noktadaki seçimler dikkatle yapılmalıdır. Herkesin sesinin duyulmasını sağlamak, analiz sürecinin güvenilirliğini ve meşruluğunu artırır.

Kapsayıcılık ilkesi:
bensiz benimle ilgili hiçbir şey

Uygulamalı Örnek: Genç İstihdamı ve Girişimcilik

Tema

Birçok gelişmekte olan ülkede gençlerin ekonomik bakış açıları son derece zayıf ve işsizlik oranları ise şaşırtıcı derecede yüksektir. İş imkânı olsa bile, gençlerin sunabileceği beceriler ile işverenlerin talep ettiği beceriler arasında genellikle bir uyumsuzluk söz konusudur. Bu ülkelerin bazılarında yoksulluk, ekonomik perspektif eksikliği ile toplumsal ve siyasal istikrarsızlık; göçe ve köktencilleşmeye yol açar. Bu nedenle, genç işsizliğin ele alınması, Hollanda kalkınma politikası ve 2030 sürdürülebilir kalkınma gündemi de dahil, gerek uluslararası gerekse yerel kalkınma önceliklerinde üst sıralarda yer almaktadır.

SOS Children's Villages, proje ortakları %1 Club, Afrilabs ve ENVIU ile birlikte, "The Next Economy" Projesi (Geleceğin Ekonomisi) ile bu sorunu ele almaya çalışmıştır ve proje bu kılavuz boyunca uygulamalar için örnek olarak kullanılacaktır.

Paydaşlar

Mali, Nijerya, Somali/Somaliland'den kırılgan geçmişlerden gelen genç kadınlar ve erkekler (hedef grup); hedef grubun aileleri ve arkadaşları; SOS Children's Villages (STÖ, uygulayıcı kuruluş; koruma ve gençlik konusunda uzman); 1% Club (STÖ, kitle fonlaması konusunda uzman uygulayıcı kuruluş); Afrilabs (Afrika Teknoloji Merkezleri Ağı); ENVIU (STÖ, girişimcilik konusunda uzman uygulayıcı kuruluş); işverenler, iş kuluçka merkezleri, Hollanda Dışişleri Bakanlığı (HDB) (donör), hedef ülkelerdeki hükümetler (özellikle Gençlik ve İstihdam bakanlıkları).



İpucu: Fotoğraf çekin ve gruba arada sırada gösterin, böylece grup geriye dönük olarak kendi sürecine bakabilir ve DT'nin gelişimini takip edebilir.

2.2 Topluma İlişkin Bir Hayal

Hep birlikte hangi değişimin gerçekleşmesini istersiniz? Bu, değişim hakkındaki düşünme sürecinizin başlangıç noktasıdır.

Bir hayal, daha uzun vade (5-10 yıl) için düşünülen ilham verici bir resmi akılda tutarak birkaç yıl içinde gerçekleştirilmesi umut edilen değişime dair keskin bir vizyondur. Burada söz konusu olan örgütünüzün anlamlı bir katkıda bulunmak istediği değişimdir.

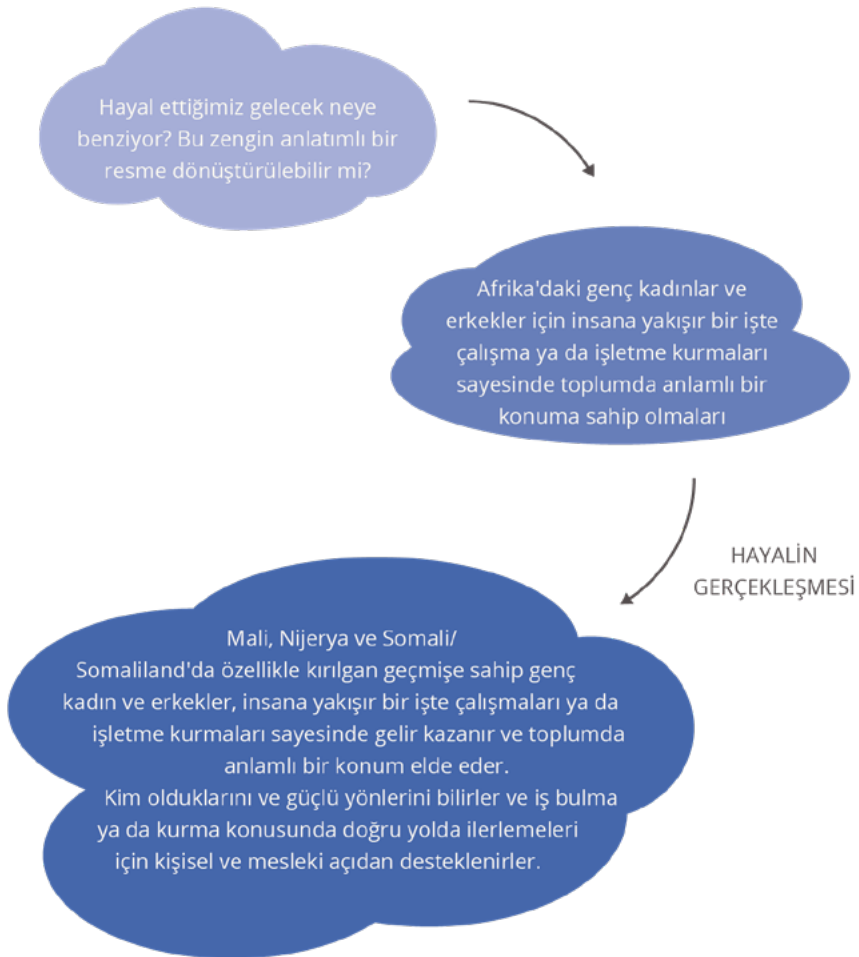
İyi bir hayalin özellikleri:

- ▶ İnandırıcı: gelecekte gerçekçi bir şekilde ulaşılabilir yeni bir durum.

- Her şeyi kapsayıcı: Örgütünüzün ulaşamayacağı kişiler de dahil olmak üzere değişime katılan tüm kişi ve kuruluşların bir resmi.
- Hedef gruba odaklı: değişimden kimin yararlanacağını açıkça belirtmesi.

Not: Burada da, çok geniş kapsamlı veya iddialı bir hayal, DT analizinin kapsamını etkiler. İddialı olmakla fizibiliteyi dengelemeniz gerekir.

Şekil 3. Uygulamalı örnek: hayalin kurulması



Hayalinizi kurarken net bir resim üretmelisiniz; hayali uygulamada ne anlama geldiğine dair bir açıklamayla 'geliştirirsiniz'. Etken fiiller kullanmayı düşünebilir ve hedef grup için neyin değişeceğini açıklayabilirsiniz.

Aşağıdaki örneklerde, hayaller yaşam kalitesini tanımlayan değerler etrafında kurulmuştur: toplumsal anlam, kişisel gelişim ve ekonomik büyüme.

Dorcas

Dorcas, yoksulluğu üç düzeyde ele alarak sürdürülebilir bir değişim yaratmayı amaçlar: İnsanların kendi potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olarak bireysel düzeyde, insanları birleşik güçlerini kullanmaya teşvik ederek topluluk düzeyinde ve kalkınma sürecine katkıda bulunmak için örgütlerin ve hükümetlerin desteğini alarak bir bütün olarak toplum düzeyinde.

Hayal: Tüm bireylerin dahil edildiği ve saygı gördüğü, gelişen toplumlar.

Uluslararası Spor Birliği (International Sport Alliance, ISA)

ISA, oyun sahasında gençliğin bir kıvılcım yaratması için onları bir araya getirerek potansiyellerini ortaya çıkarmaya çalışır. Güvenli, eğlenceli ve zenginleştirici bir ortamda gençler kendi başarılarına becerilerini keşfetmeye ve ustalaşmaya teşvik edilir. Gençlere yeni roller üstlenmeleri ve yeni edinilmiş becerilerini harekete geçirmeleri için fırsat verilir.

2.3 Koşullar

2. adımda, değişikliklerin nasıl ve neden gerçekleştiğine ve bunların hayalin gerçekleşmesine nasıl katkıda bulunduğuna dair görüşlerinizi belirtin. Hayali gerçekleştirmek için yerine getirilmesi gereken koşulları tarif edin. Bunlar hem etkenler hem de aktörlerle ilişkili olabilir.

Şekil 4. Uygulamalı örnek: koşulların formülasyonu



Bu süreçte toplumsal değişimin toplumsal, siyasal, ekonomik ve ekolojik etkenlerine bakarsınız. Bu, sürece dahil olan belirli aktörleri ve aralarındaki güç dinamiklerini dikkate almayı, cinsiyet eşitliği ve kapsayıcılık ilkelerini, değişim fırsatlarını, riskleri ve değişimin arkasındaki itici güçleri göz önünde bulundurmaya içerir.

Buna farklı şekillerde yaklaşabilirsiniz:

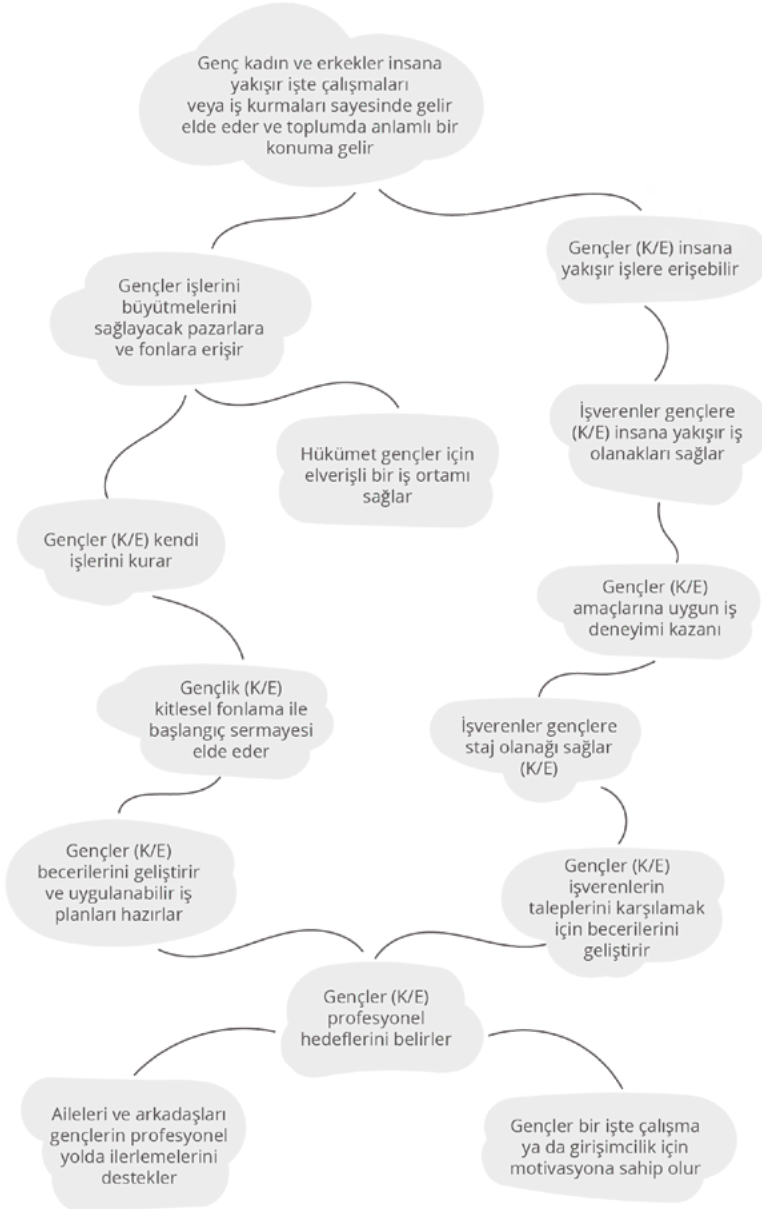
- ▶ Değişim alanlarının tüm katmanlarını tek tek analiz ederek.
- ▶ Daha sonra yapılandırabileceğiniz açık bir beyin fırtınası yoluyla.
- ▶ Hayale dair farklı tematik yaklaşımları (fiziksel araçlar, normlar ve değerler, kapasiteler) kullanarak.
- ▶ Aktörlerin temaya katılımını analiz ederek: değişimden yanalar mı yoksa buna karşılar mı? Çok fazla etkileri var mı ve bunu değişim sürecini kontrol etmek için nasıl kullanıyorlar?

Kendi örgütünüzün yapabileceklerinden sapmamak önemli ("Ne konusunda iyiyiz?") olsa da, hayali gerçekleştirmek için toplumda neye ihtiyaç duyulduğuna bakmalısınız.

Bu, koşulları formüle etmenize yardımcı olabilir:

- ▶ Koşullar, bir veya daha fazla aktörün davranış değişikliği olarak formüle edilmelidir: hayalin gerçekleşmesine katkıda bulunmak için hangi aktör ne tür davranışlar sergilemelidir?
- ▶ Mümkün olduğunda, aktörleri belirlemeyi unutmayın.
- ▶ Örgüt olarak halihazırda yaptığınız etkinlikleri formüle etmekten kaçının.
- ▶ Koşulları şu sorular üzerinden tartışın: Hayale ulaşmanıza ne yardımcı olur veya ne bunun önünde durur?
- ▶ Tüm koşulları ele aldığınızdan emin olun. Bu aşamada bir seçim yapmaktan kaçının.

Şekil 5. Uygulamalı örnek: nedensellik oluşturma



2.4 Bağlantılar

Bir sonraki adım, belirttiğiniz koşullar arasındaki ilişkileri açıklamak ve gerekirse daha fazla koşul eklemektir. Bu şekilde, hayali gerçekleştirmeden önce ortaya çıkması gereken değişim ve koşulların görselleştirilmesini sağlarsınız. Bunlar; bireyler, örgütler veya topluluklar için kısa vadeli sonuçlar veya orta ila uzun vadeli sonuçlar olabilir ve örneğin, davranış veya tutumlardaki değişiklikleri yansıtabilir.

Koşulları mantıksal bir sıralamayla yerleştirin: “Bu olursa, o zaman bu da bir sonraki olabilir”. Bir koşul diğerine götürür ve sonunda nihai hayale ulaşılır. Tüm koşulları birbiri ile bağlantılı hale getiremeyebilirsiniz. Bazıları bağımsız olarak ortaya çıkabilirken, bazıları da birbiri ile güçlü bir şekilde bağlantılıdır. Birbiri ardına veya aynı anda ortaya çıkabilirler.

Koşulların birbirini nasıl etkilediğini düşünün. İlişkiyi etkileyecek tek bir neden mi söz konusu yoksa farklı koşullar birbirini etkiliyor mu? Yollar tüm aşamalarda ileri mi gidiyor yoksa geri dönüşleri de içeriyor mu? Yollar hangi noktada buluşuyor?

Açıklık için, gençlerin istihdamı ve girişimcilik konusundaki örneğimizde yer alan bağlantılar oldukça basit tutulmuştur (Şekil 5), ancak yukarıdaki sorular nedenselliğin her koşulda doğrusal olmadığını göstermektedir-gerçekten de çoğu durumda böyle değildir.

Geleceğin Ekonomisi Projesi kapsamında, kırılgan bir geçmişe sahip gençler için ekonomik fırsatlar yaratma hayali ile dört ayrı yol seçeneği sunan bir program ortaya çıktı:

İstihdam sağlayıcı **1. yol seçeneği**;

yeni iş girişimlerinin önünü açan **2. yol seçeneği**;

iş büyütmeyi sağlayan **3. yol seçeneği**;

ve gelişmiş bir iş ortamı sağlayan **4. yol seçeneği**.

2.5 Varsayımlar ve Temellendirme

Koşullar ve karşılıklı ilişkiler tanımlandıktan sonra, bu süreçte oluşturduğunuz varsayımları değerlendirirsiniz. Tüm değişim sürecini yeniden ele alarak, temel varsayımları açıkça formüle eder ve değişimlerin neden belirli bir şekilde gerçekleşeceğine inandığınızı açıklarsınız.

DT'nin gelişiminde bu noktada, aslında teorinizi düşünüyorsunuz. Değişim sürecinin neden ve nasıl işleyeceğini düşündüğünüzü açıklayın. Neden A'nın B'ye götüreceğini düşünüyorsunuz? Varsayımlar, uygulamada sınağığınız hipotezlerdir. Mantiğınızı rafine hale getirir ve gerekli müdahaleleri belirlemenize yardımcı olurlar.

Varsayımların ifade edilmesi sadece bir ilk adımdır: teorinizi güçlendirmek için varsayımın dayandığı kaynaklara göndermede bulunarak bunları temellendirmeniz gerekir. Bu kaynaklar gerek içerden gerekse dışardan olabilir: kendi araştırmanıza veya deneyiminize dayalı olabilecekleri gibi mevcut bilimsel çalışmalara da dayalı olabilirler.

Belirli varsayımlar yeterince temellendirilmediyse, (müdahale kapsamında faaliyetlere yönelik) ek araştırmaları planlamayı veya müdahalenizi önce daha küçük ölçekte pilot olarak uygulamayı isteyebilirsiniz. Bu şekilde değişim programınızı kullanarak değişimin doğası hakkında daha fazla kanıt oluşturabilir ve yeni iç görölere katkıda bulunabilirsiniz.

Örnek 1

Her gün bir radyo programında Peru pazarında tarım ürünlerinin fiyatlarından bahsedilmesiyle gerçekleştirilen bir müdahale, çiftçilerin ürünlerini satma kararlarının fiyat seviyelerine göre şekillendiği varsayımına dayanıyordu. Beklenti, çiftçilere fiyat seviyesi hakkında bilgi sağlanması sayesinde gelirlerini artırmaları için fırsat verilmesiydi. Ne var ki, satış kararları kar marjlarından çok nakit ihtiyacından kaynaklanıyordu. Halbuki bu, gelir artırmanın çok daha zor olacağı anlamına geliyordu. Bu, daha ayrıntılı bir araştırma yapıldığında geçerliliğini kaybeden bir varsayım örneğidir.

Örnek 2

Hedef A (Spora daha fazla katılım) Hedef B'ye (daha iyi eğitim performansı) yol açar.

Varsayım: Spor disiplin, özsaygı, motivasyon ve işbirliği becerilerini kazandırır, bu da eğitim gibi yaşamın diğer alanlarında olumlu bir etkiye sahip olur. (Temellendirme: kaynak: NOC / NSF)

Varsayım ve temellendirme örneği: Spor uygulama programı, Rotterdam Belediyesi

4. Adım kolay değildir, çünkü şimdiye kadar örtük olan varsayımların artık açık hale getirilmesi gerekir. Varsayımları anlamak için, dışardan kişilere süreci açıklamak genellikle işe yarar. Değişim teorisinin mantığını sorgulayarak size meydan okumalarını isteyebilirsiniz.

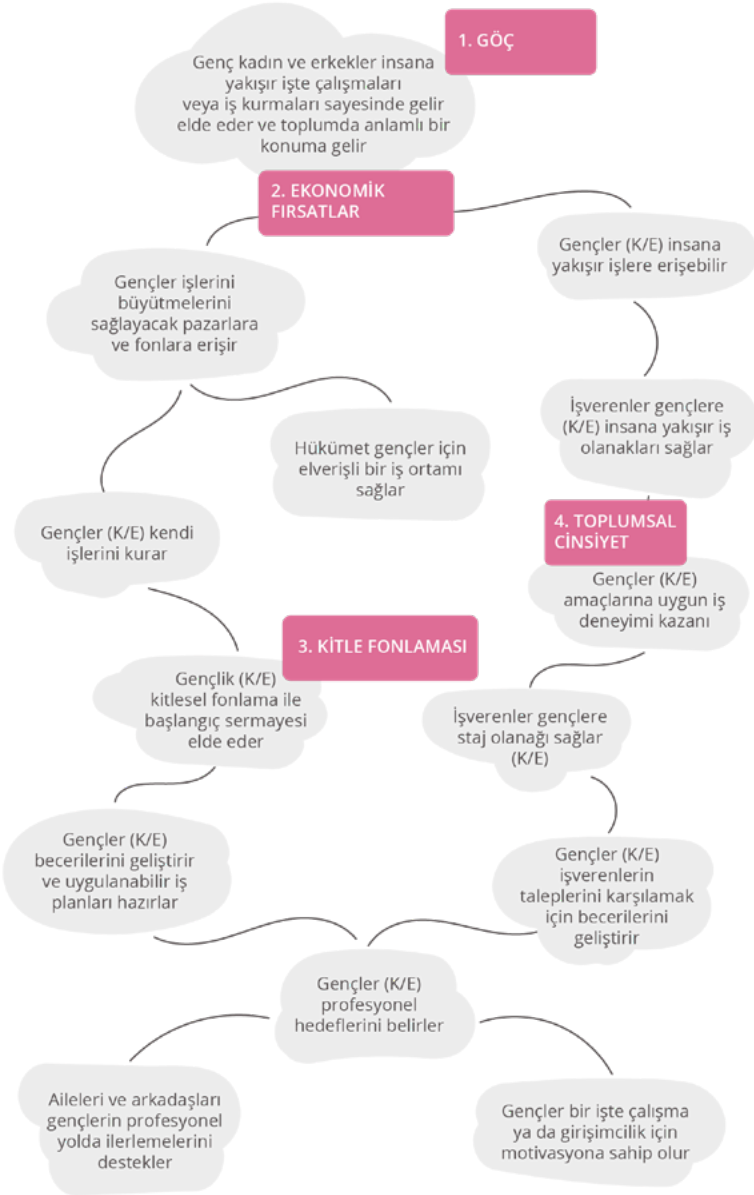
Bu konuda aşağıdaki sorular yardımcı olabilir: bir değişim neden bir sonrakini tetikler? Değişim için ne gerekir? İlgili aktörleri motive eden nedir?

Aşağıdaki hususları dikkate alın:

- ▶ Varsayım, koşullar arasındaki nedenselliğin daha derinlemesine bir açıklamasıdır ("A neden B'ye yol açar?"); değişim yolunun kendisinin bir parçası değildir.
- ▶ Varsayımlar, aktörlerin değişme isteği veya olasılığı ile ilgilidir.
- ▶ Varsayımlar bağlama bağlıdır; bunlar genel ifadeler değildir.
- ▶ Olumsuz şekilde formüle edilmemelidirler (risklerden farklıdır) ve değişimin nasıl gerçekleşeceğine dair dünya görüşünüze veya araştırmalarınıza dayalı olmaları gerekir.

Varsayımların kapsamlı bir analizinin yapılması ve temellendirilmeleri, DT'nizi daha sağlam hale getirecektir. Varsayımları ifade etme sürecinde, koşulları yeniden biçimlendirerek ve farklı bağlantılar kurarak DT'nizi daha fazla yansıttığınızı ve geliştirdiğinizi görebilirsiniz

Şekil 6. Uygulamalı örnek: varsayımlar ve bunların temellendirilmesi



VARSAYIMLARLA ÇALIŞMA

Çok açık kanıtlara veya çok bariz bir mantığa dayanarak çalıştığınızda, değişim için varsayım oluşturmaya gerek olmaz. Varsayımlar, emin olmadığınız şeyleri desteklemek içindir.

Daha önce önerdiğiniz gibi, bir varsayımı yeterince temellendiremezseniz bunu örgütünüzün öğrenme gündeminin bir parçası haline getirebilir ve DT'nin iyileştirilmesi için daha sonra inceleyebilirsiniz.

Kanıt arayışı, bağlamdaki gelişmeleri izlemek için de bir neden olabilir. Bağlamsal değişiklikler, yeni koşulları veya bağlantıları tanımlamanızı gerektirebilir. Öğrenme gündemi ve bağlamın izlenmesi, zaman içinde DT'nizi uyarlamaya yardımcı olur.

Genç istihdamı ve girişimcilik üzerine örnek olay çalışmamız için dört varsayım belirledik (Önceki sayfada Şekil 6). Aşağıdaki metin kutusu varsayımları ve her birinin nasıl temellendirildiğini göstermektedir.

Göç

Ekonomik fırsatlar, genç kadın ve erkeklerin Afrika'dan Avrupa'ya düzensiz göçlerini azaltacaktır.

Bu, Hollanda Dışişleri Bakanlığı tarafından geliştirilen ve Geleceğin Ekonomisi Projesini de finanse ettiği çerçeveyi (2015'te başlatılan Afrika'da Kalkınma için Yerel İstihdam (LEAD) programı) destekleyen ana varsayımdır. Bu nedenle, bu, projenin bir varsayımı değil, finansmanının arkasındaki gerekçeydi.

Ekonomik fırsatlar gençliğin göç etme motivasyonunda rol oynasa da, diğerlerinin yanı sıra, Birleşmiş Milletler tarafından yapılan araştırmalar, uluslararası göçün nedenlerinin son derece karmaşık olduğunu ve genellikle toplumsal, kültürel, çevresel, siyasi ve güvenlikle ilgili boyutların bir karışımından oluştuğunu göstermektedir. Buna ek olarak, Avrupa'ya göç, kırılgan genç kadın ve erkeklerden oluşan hedef grubun sahip olma olasılığının düşük olduğu olanakların el

altında olmasını gerektirir. Bu, daha iyi temellendirilmesi gereken bir varsayım örneğidir. (Dünya Gençlik Raporu, BM 2013.)

Kitle fonlaması

Kolektif yaratım ve kitle fonlaması gibi araçlar, genç girişimcilerin hızlı bir şekilde bağlantılar oluşturmasını ve yeni şirketler kurmasını sağlar.

Mali, Nijerya ve Somali'deki şehirlerde istihdamın büyük kısmı giderek artan şekilde, kamu sektöründeki veya büyük şirketlerdeki geleneksel işlerden değil, girişimlerin ve mikro işletmelerin oluşturduğu esnek ekonomiden sağlanıyor.

Birçok Sahra altı ülkesinde internete, cep telefonlarına ve diğer teknolojilere erişim hızla artıyor. Kolektif yaratım ve kitle fonlaması gibi araçlar, genç girişimcilerin küresel ağlarla ve benzer düşüncelere sahip kişiler, şirketler ve kurumlarla hızlı bir şekilde bağlantı kurmasını sağlar.

Bu, genç bir dijital neslin toplumsal sorunları çözmek için de kullanılabilecek yeni şirketler geliştirdiği kazan-kazan durumlarına alan açar. (SOS Children's Villages ve 1% Club)

Ekonomik fırsatlar

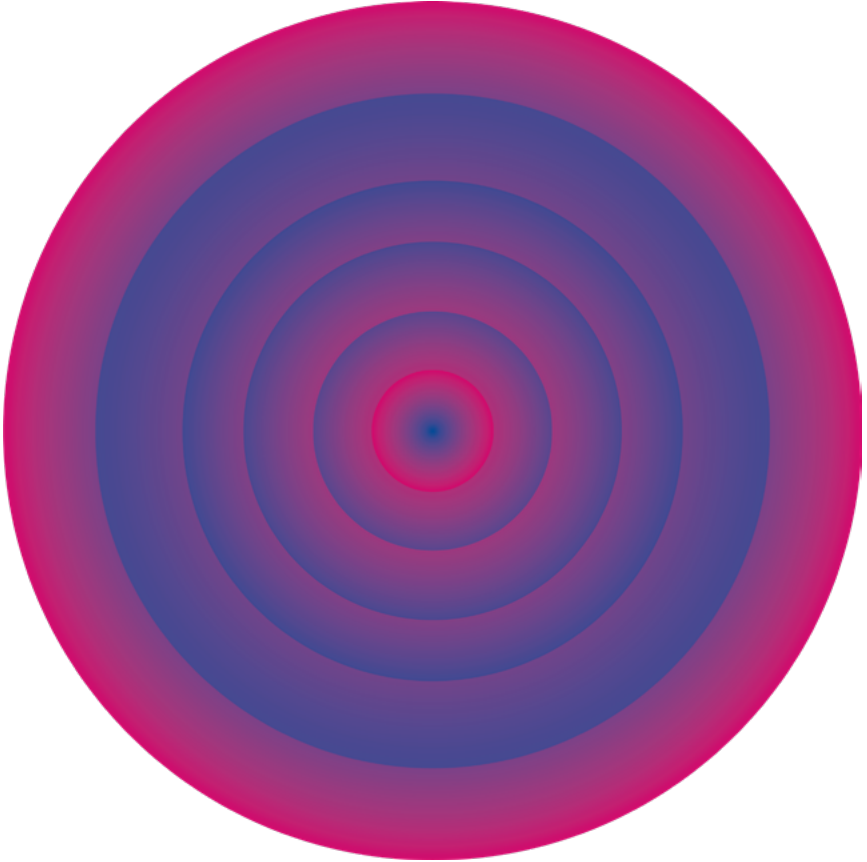
Genç, kırılgan insanlara bir iş ve gelir şansı sunulduğunda, daha iyi bir gelecek ve kendilerine güvenme şansına sahip olurlar ve kendi hayatlarını kurabilirler.

Sürdürülebilir bir gelir sağlanması ve kapsayıcı ekonomik büyümenin teşvik edilmesi, herkesin erişebileceği yerel bir ekonomide gençlerin birlikte çalışmak için ilham bulabileceği bir alan yaratır.

Bu nedenle, genç Somalililer, Nijeryalılar ve Malyalılar, şirketlerin sadece finansal kar yerine gerçek değeri gerçekleştirmeye, iyi ve adil işler yaratmaya ve etki yaratmaya odaklandığı kapsayıcı bir ekonomiyi yaratıcı bir yolla şekillendirebilir: Geleceğin ekonomisini oluşturabilirler. (SOS Children's Villages)

DEĞİŞİM TEORİSİNİN KULLANILMASI

3



Aşağıdaki adımlarda (5 ve 6), her örgüt kendisini genel değişim sürecinde konumlandırır. Bu adımlar, her örgütün kendisi için yaptığı seçimleri ortaya koyar. 0. Adım'ın DT'nin geliştirilmesine katılan herkes için açık olmasını sağlayın, böylece herkes karşılıklı beklentilerin farkında olur. Herkes sürece dahil olmaya devam edebilir ancak bazı paydaşların buradan sonra kendi yollarına gitmeye karar vermesi de mümkündür. 4. Adımdan 5'e geçerken, DT'yi tanımlamaktan, kendi stratejik önceliklerinizi ve müdahalelerinizi belirlediğiniz bir Müdahale Teorisi (MT/ToA) hazırlamaya geçiş yaparsınız.

3.1 Konumlandırma

Biz kimiz ve etkimiz nedir? Şimdiye kadar, uzun bir süre boyunca birçok aktörü kapsayan genel bir değişim sürecini tanımlayan bir Değişim Teorisi oluşturduk. Aşağıdaki adımlar, bu daha büyük ve daha uzun süreli değişim sürecine katkıda bulunma konusunda kendi rolünüze karar vermenize yardımcı olacaktır.

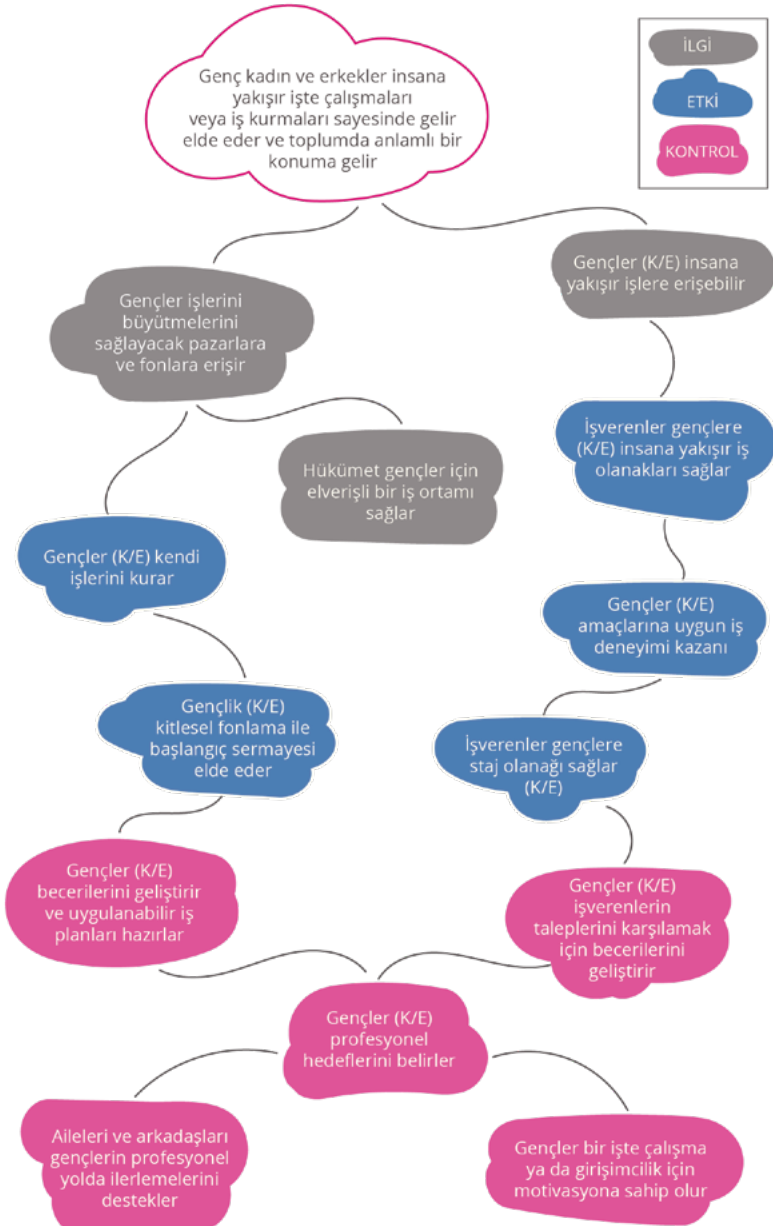
Örgütünüzün çalışma alanı, istenen değişim üzerinde sahip olabileceğiniz etkiyi belirler. Örneğin bir belediye yönetimi, bir lobi örgütünden veya bir sendikadan farklı bir etkiye sahiptir.

DT'niz kendi stratejik seçimlerinizi kolaylaştıracaktır: Örgütünüz hangi (alt) değişimlere odaklanacak? Hangi düzeye kadar kontrol edebilirsiniz? Nerede nüfuzunuz var, ama kontrolünüz yok? Ve değişimin hangi kısmı doğrudan nüfuzunuzun ötesinde?

DT (ToC) bağlamında düşünürken üç alanı ayırt ediyoruz:

- **İlgi alanı (etki) (Sphere of concern (impact))**: bunlar bir şekilde katkıda bulunmamız gerektiğine inandığımız değişimlerdir, çünkü misyo-

Şekil 7. Uygulamalı örnek: konumlandırma



numuza veya topluma dair vizyonumuza karşılık gelirler. Ancak bu değişimler üzerine doğrudan nüfuz olanağımız yoktur.

- ▶ **Nüfuz alanı (sonuçlar) (Sphere of influence (outcomes)):** Bunlar deneyimimiz, kapasitemiz, ağıımız veya diğer araçlarımız göz önünde bulundurularak etkileyebileceğimiz değişimlerdir.
- ▶ **Kontrol alanı (çıktılar) (Sphere of control (outputs)):** Bunlar, bir ortaklık içinde olmamızdan bağımsız olarak, büyük ölçüde kendi müdahalelerimiz yoluyla gerçekleştirebileceğimiz koşullardır.

Değişim Teorinizde renkleri kullanmak, farklı alanları ayırt etmenize yardımcı olacaktır. Örneğimizde kontrol alanı için pembe, nüfuz alanı için mavi ve endişe alanı için gri kullandık. Alanlar örgütünüzün bakış açısını yansıtır: Diğer örgütlerin değişim süreci üzerinde farklı bir etkisi olacaktır. Bu nedenle, iddianızı ortaya koymanıza yardımcı olurlar: Belirlenen zaman dilimi içinde ve elinizdeki araçlarla gerçekçi olarak ne elde edebilirsiniz? Kiminle ortak olmanız gerekiyor? Genel iddialarınız hakkında netleştikten sonra stratejik önceliklerinizi tanımlamaya başlayabilirsiniz.

3.2 Stratejik Öncelikleri Tanımlama

DT’de kapsadığınız değişimlerin tamamı nüfuz alanınızda olmayabilir. Muhtemelen nerede müdahale edeceğiniz konusunda seçim yapmanız gerekecektir. Bu seçimleri, örgütünüzün deneyimi ve çalışma alanı, paydaşların değişimin gerçekleşmesi için gösterdiği istek (fizibilite), hedef grup tarafından belirlenen öncelikler, mevcut zaman ve/veya finansal kaynaklar (veya sağlayabileceğiniz kaynaklar) gibi ölçütlere göre yaparsınız.

Örgütünüz, DT’ye göndermede bulunarak, özellikle odaklanmayı düşündüğü değişiklik alanlarını seçebilir. Bu özel DT (ToC) sizin “Müdahale Teorinizi” oluşturur. Hedefleri bu önceliklerle bağlantılandırabilir ve bunları projelerin veya programların değişim zincirlerine şeklinde geliştirebilirsiniz. Bu aşamada daha önce tanımladığınız koşullar artık çıktılarınız ve değişimler haline geliyor:

Şekil 8. Uygulamalı örnek: stratejik öncelikler



bunlar elde etmeyi hedeflediğiniz değişimler. İsterseniz, değişim zincirlerinin ayrıntılandırılmasını desteklemek için bu aşamada mantıksal bir çerçeveden yararlanabilirsiniz.

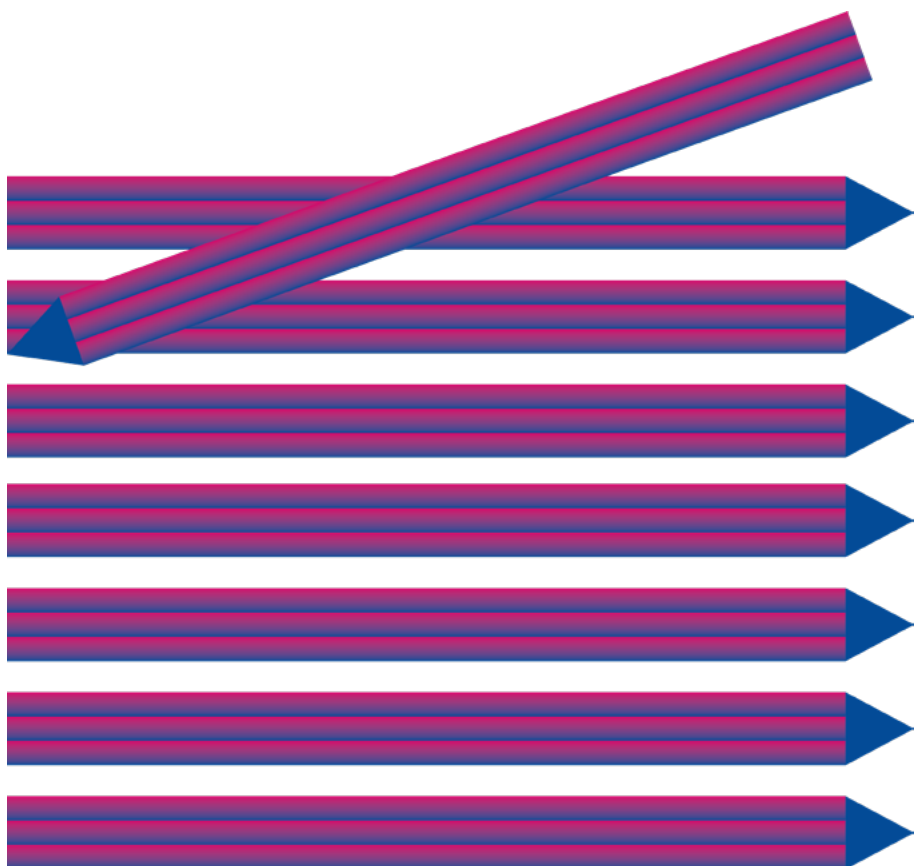
Değişim zincirlerinin tanımlanması, en sonunda İzleme, Değerlendirme ve Öğrenme sürecini belirleyecek değişim göstergelerini belirlemenize yardımcı olur. Bu alıştırma, örgütünüzün değişime olan katkısının gerçekçi bir değerlendirmesini de sağlayabilir.

Çıktıları ve değişimleri ölçme

7. ve 8. adımlarda, örgütünüz, çıktılarla değişimlerin ölçülmesine ve DT'nin uyarlanmasına dikkat etmelidir.

DT'DEN VE DT İLE ÖĞRENME

4



Bir DT (ToC) geliştirmenin amacı, (daha fazla) etki yaratmanın bir aracı olarak değişimin nasıl işlediğini anlamayı öğrenmektir. Progranın ve projenin ilerlemesini ve bağlamdaki değişiklikleri izlemek, Değişim Teorinizin kalitesini değerlendirmenize yardımcı olacaktır. şunları yapmanız gerekir:

- ▶ DT'yi geliştirdiğiniz zamandaki varsayımların ne derecede doğru olduğunu öğrenin.
- ▶ Etki, sonuçlar, çıktıları ve müdahaleler arasındaki ilişkilerin gerçekten beklediğiniz gibi işleyip işlemediğini öğrenin; ve
- ▶ Odaklandığınız değişim yollarının değişime etkili bir şekilde katkıda bulunup bulunmadığını öğrenin.

4.1 Çıktı ve Değişimlerin Ölçölmesi

İlk olarak, değişimi nasıl ölçmek istediğinizi belirlemelisiniz: her değişim zinciri veya değişim yolu için, ilerlemeyi ölçmek ve eğilimli değişimin ne ölçüde elde edildiğini değerlendirmek için göstergeler veya diğer araçları geliştirmeniz gerekir.

Değişim Teorinizin, müdahalelerinizin bağlamını oluşturan karmaşık gerçekliğe uygun olup olmadığını araştırmak için nicel ve nitel göstergelerin bir kombinasyonu gerekir. İlk kolayca karşılaştırılabilir veriler sağlarken, ikincisi bu verileri ve gözlenen değişimleri anlamlandırmak için gereklidir. Uygun yöntemler şunları olabilir: Rick Davies tarafından geliştirilen En Belirgin Değişim (Most Significant Change) ve Ricardo Wilson-Grau tarafından geliştirilen Sonuç Hasadı (Outcome Harvesting).

GÖSTERGELER

DT (ToC) yaklaşımında göstergeler, uygulama yerine değişimi ölçmeye odaklanır. Eğitim verdiğimizde, eğitim oturumlarına kaç kişinin katıldığı

veya hangi bilgilerin öğrenildiğinden çok, söz konusu bilginin uygulamada değişime nasıl yol açtığı ile ilgileniriz. Örneğimize geri dönecek olursak: Program, işverenlerle çalışarak staj olanağı sağlanmasının onlara nasıl fayda getirebileceğini anlamalarını amaçlıyorsa, bunun sonucunda yeni staj fırsatlarının doğup doğmadığını bilmek isteriz.

Genel bir kural olarak, her koşul, koşulun gelişip gelişmediğini ve genel değişim üzerindeki etkisini ortaya koyan bir gösterge gerektirir.

NİTEL VERİ TOPLAMA

En Belirgin Değişim (EBD) (Most Significant Change, MSC), bir DT’de tüm düzeylerde (çıktı, sonuç, etki) veri toplanmasına izin veren katılımcı bir ilerleme izleme ve değerlendirme yoludur. Özü, önemli öykülerden (anlamı olan öyküler) oluşan bir derlemeyi yapılandırılmış bir şekilde bir araya getirmektir. Bu öyküler, etkilerin hissedilebileceği sahadan toplanır.

Sonuç Hasadı (SH) (Outcome Harvesting, OH) nitel izleme ve değerlendirmenin başka bir şeklidir ve değişimleri belirlemek, tanımlamak, doğrulamak ve analiz etmek için kullanılır. Değişim için kanıt toplamak ve bunu bir örgütün veya programın değişime nasıl katkıda bulunduğunu anlamak için geriye dönük olarak kullanmak üzere tasarlanmıştır. Kaynakçada belirtilen yayınlardan bu yöntemler hakkında daha fazla bilgi edinebilirsiniz.

Yalnızca iyi yapılandırılmış ilerleme izleme sistemleri ve değerlendirme çalışmaları, DT’yi uyarlamanızı sağlar. Düşünülecek sorular şunlardır:

- ▶ Değişimi değerlendirmek için hangi bilgilere ihtiyacımız var?
- ▶ Bu bilgiyi kimin ve ne için alması gerekiyor?
- ▶ Veri toplamanın en iyi yolu nedir ve bunu yapmak kimin sorumluluğu?
- ▶ İzleme ve değerlendirme sürecinde başka kimler yer alıyor?
- ▶ Sonuçlar nasıl bildiriliyor ve kimlerle paylaşılıyor?

- Öğrenme döngüsünü nasıl kapatacaksınız (tamamlayacaksınız)? Yani, öğrenme, yönlendirme vb. konularındaki bulgularınızı nasıl kullanacaksınız?

4.2 Değişim Teorisini Uyarlama

Göstergeleri düzenli olarak gözden geçirmek ve nitel verileri kullanmak, öğrenmenize ve DT'yi uyarlamanıza yardımcı olur. Bu kılavuzda, birlikte bir DT (ToC) oluşturmanın kolektif hayal kurmakla ve bu hayali gerçekleştirmeye yardımcı olan toplumsal değişimlerle başladığını gördük. DT'nin uyarlanması, kendinize çıkarılabilecek derslerle ilgili üç soru sorarak adımları tekrar gözden geçirmenizi gerektirir.

Yanıtlanması **gereken ilk soru** şudur: Hangi toplumsal değişimi (ki bu genellikle önemli aktörlerin değişen davranışlarıyla ifade edilir) gözlemliyoruz ve bunun ulaşmak istediğimiz hedef gruplar üzerinde nasıl bir etkisi var? Bu aşamadaki uyarlama; hayal, toplumsal değişimler ve istenen etkiler arasındaki ilişki ile ilgilidir. Soracağınız soru şudur: DT'mizdeki bağlantılar bu düzeyde gözlemlediğimiz gerçeklikle hala tutarlı mı? Gerektiğinde DT'nizi uyarlayın.

Öğrenme yolunda ikinci **soru**: Seçtiğimiz değişim yolları hala doğru mu? Toplumsal nüfuzumuzu doğru bir şekilde belirledik mi ve müdahalelerimiz, çıktılarımız ve istenen sonuçlar arasındaki bağlantılar gözlemlediğimiz gerçeklikle tutarlı mı? Yine, gerektiğinde uyarlayın.

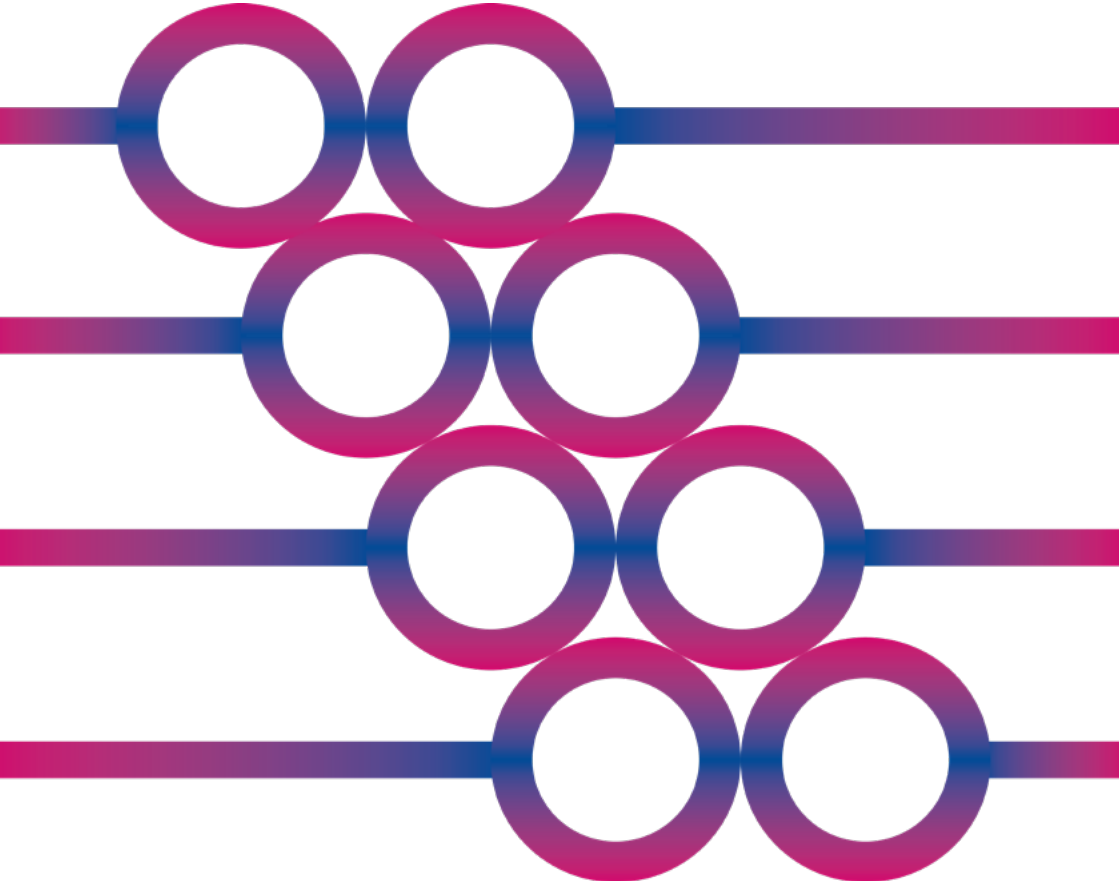
Ders çıkarılabilecek üçüncü **soru**, DT'nin hazırlandığı aşamadaki varsayımlarla ilgilidir. Varsayımlarınızın hala gerçekliğe karşılık gelip gelmediğini araştırın. Bu varsayımlar ciddi bir şekilde göz önünde bulundurulduğunda, genellikle (kısmen) yeni bir gerçeklik görüşü ortaya çıkar. Varsayımlar hakkında bu güncellenmiş iç görüyü dikkate alın ve DT'nizde uygun uyarlamaları yapın.

Müdahalelerinizi uygularken öğrenme yolunda sorulan bu soruları aklınızda bulundurmanızda fayda vardır. Sonuç Hasadı ve En Belirgin Değişim, bu soruları yanıtlarken sizin isabetli olmanızı sağlayacak yön-

temlerden bazılarıdır, ancak başka yöntemler de vardır. Örgütünüzün, ortaklarınızın ve hedef grubunuzun kültürüne en uygun araçları seçin.

DT İLE ÇALIŞMA VİZYONUMUZ

5



DT SÜRECİ

1. DT (ToC) sürecine katılarak değişimin nasıl işlediğini anlamayı ve örgütünüzün neler başarabileceğini belirlemeyi öğrenebilirsiniz.
2. Bir DT (ToC) üzerine çalıştığınızda, onu hazırlayanların görüşlerini temsil eden bir teori ortaya çıkar. Yeni düşüncelerin gücünden yararlanıldığında, bu Değişim Teorisi üzerinde uyarlamalar yapılması kaçınılmazdır.
3. Bir DT'nin hazırlanması yineleme gerektiren bir süreçtir. Bu da, sürecin katılımcılarının sürekli geri bildirim veya daha fazla girdi almak için düzenli olarak hitap ettikleri kesimlere danışmaları gerektiği anlamına gelir.
4. Bir DT'nin hazırlanmasına dahil olan aktörler ne kadar çeşitli olursa, hayal ve analiz de o kadar zengin olur. Kapsayıcılık ilkesine bağlı kalarak güvenilirliği ve meşruluğu artırın: bensiz benimle ilgili hiçbir şey.

DT ÜRÜNÜ

5. Bir DT (ToC) sürecinin nihai ürünü, faaliyet gösterdiğiniz bağlam göz önüne alındığında, örgütünüzün değişimi nasıl anladığını ve değişim konusunda nasıl bir iddiaya sahip olduğunu başkalarına gösterir.
6. Bir DT (ToC), stratejilerin ve programların geliştirilmesi için bir portaldır ve program çerçevesinde (projeye dayalı) yürütülen çalışmalara uygun yöntemlerle ve izleme, değerlendirme ve öğrenme araçları ile desteklenmelidir.

ÖZDEĞERLENDİRME, ELEŞTİREL DÜŞÜNCE

7. DT (ToC) ile çalışmak için, daha önce gerçeğe nasıl baktığınıza dair eleştirel düşünme kapasiteniz bulunmalıdır. DT (ToC) yaklaşımını bu kadar değerli kılan "kutunun dışına çıkarak" düşünme eğiliminizi etkileyebilecek sözde 'grup düşüncesinden' (kendi sektörünün kör noktalarından) kaçınmaya çalışmaktır.

8. Varsayımları açıkça ortaya koymak ve temellendirmek, DT (ToC) yaklaşımıyla çalışmanın önemli bir parçasıdır. Doğru müdahaleleri belirlememize ve değişim sürecini değerlendirmemize yardımcı olur.

YARARLARI

9. Bir DT'nin odak noktası daha çok davranış değişikliğidir. Bu, çeşitli aktörlerin davranışlarını nasıl ve neden uyarlayabildiğine sürekli dikkat ettiğimiz anlamına gelir.

10. DT (ToC) statik değildir ve teoriyi yeni bilgilere veya bağlam içinde kazanılan deneyimlere göre düzenli olarak uyarlama konusunda isteklilik gerektirir.

DT'LERİ GÖRSELLEŞTİRME

Daha önce de belirtildiği gibi, bir ürün olarak Değişim Teorisi, değişim sürecinin görselleştirilmesi olmadan tamamlanmaz. Bu kılavuzdaki örnekler, bir görselin değişimler arasındaki bağlantıları göstermeye yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu basit bir akış çizelgesi olabilir, ancak örgütler görselleştirmeyi, değişimin nasıl gerçekleşeceğine dair vizyonlarını ve görüşlerini ortaya çıkarmak için kullanmayı da seçebilirler.

Görseller farklı amaçlara hizmet edebilir:

- ▶ Değişim sürecine hızlı ve erişilebilir bir genel bakış sağlarlar.
- ▶ Güzel bir görsel, ilgili taraflara ve potansiyel donörlere ilham verebilir ve onları ikna edebilir
- ▶ Proje çalışanlarının ve ortaklarının ofislerinde bulunan bir görsel, uygulama sırasında herkesin gözünü odak noktasından ayırmadan çalışmalarına yardımcı olabilir; etkinlikler yerine değişimlere odaklanmalıdır.

Örnek Olay

Geleceğin Ekonomisi, Hollanda Dışışleri Bakanlığı tarafından finanse edilen ve Nijerya, Mali ve Somali/Somaliland'da genç erkek ve kadınlara istihdam yaratmayı amaçlayan bir projedir. Bu örnek olay, 2016-2019 yılları arasında gerçekleştirilen I. Aşama'ya dayanıyor. Şu anda II. Aşama yürütölmektedir.

Dört örgütten (SOS Children's Villages, 1% Club, Afrilabs ve ENVIU) oluşan ortaklık, özel sektörle işbirliği içinde gençleri iyi bir iş bulma veya kendi işini açma konusunda hazırlayan ve onlara koçluk yapan projeyi hayata geçirdi.

Gençlerin güçlü yönlerini ve iddialı yönlerini keşfettikleri genel bir yaşam becerileri eğitiminin ardından, gençler daha fazla eğitilecekleri ve destek görecekları istihdam edilme ya da girişimcilik yapma yollarından birini seçebiliyordu. Ek olarak proje, gerek fiziksel altyapı ve ağlarla gerekse destekleyici ve kolaylaştırıcı bir ekonomi ve istihdam ortamı sağlanması yoluyla, istihdam ve iş kurmanın önünün açılacağı bir ekosistemi oluşturmaya çalıştı.

Proje, daha çok özel sektör ve iş kuluçka merkezleriyle çalışarak bunlardan ikincisine yaklaştı. Ortaklar, görevleri ve kaynakları itibarıyla, genç girişimciliğini kolaylaştırmak konusunda vergi ve şirket kayıt yasalarının iyileştirilmesi için hükümetle çalışmamayı seçti. Önlerindeki diğeri bir seçenek ise, katılımcı gençlerin ebeveynleri ve eşleriyle doğrudan çalışmaktı. Bu, geçmişe bakıldığında bazı ölkelerde genç kadınların işgücünde tutulması üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilirdi, ancak bu da tercih edilmedi. Bu, projenin takip aşamasında dikkate aldığı bir dersti.

2016 ve 2019 yılları arasında proje, büyük bir kısmı iş bulan 4.000'den fazla gencin istihdam edilebilirlik ve girişimcilik kapasitelerini başarıyla güçlendirdi. Proje sitesinde daha fazla bilgi bulabilirsiniz: soskinderdorp.nl/project/the-next-economy-how-african-youth-make-it-work/.

DİĞER KAYNAKLAR

Değişim Teorisi

Weiss (1995). 'Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families' (Connell, J, Kubisch, A, Schorr, L, and Weiss, C. (Ed.) New Approaches to Evaluating Community Initiatives. Washington, DC: Aspen Enstitüsü.

theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/

betterevaluation.org/en/node/5280

Sonuç Hasadı

betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome_harvesting

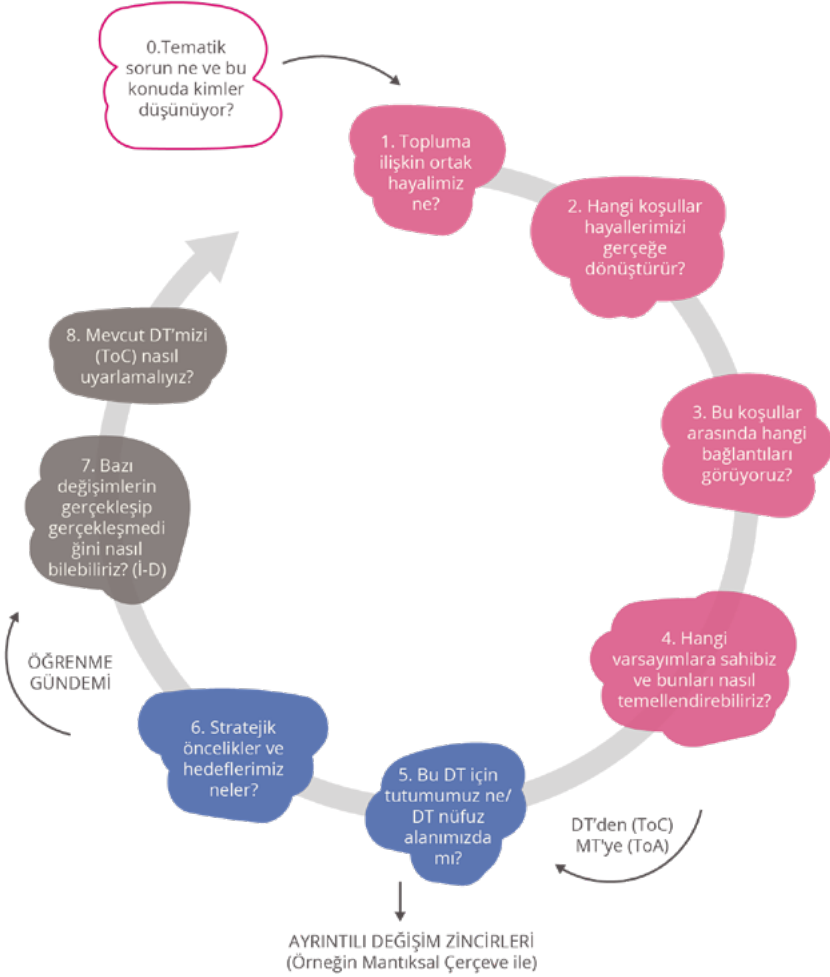
outcomeharvesting.net/welcome/

En Belirgin Değişim

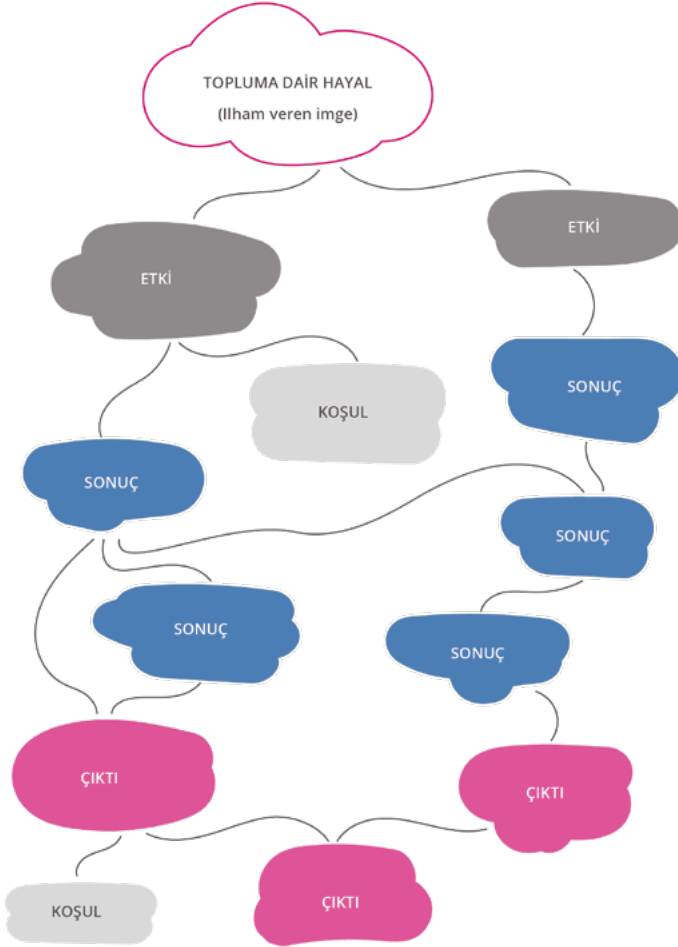
Davies, Rick ve Jessica Dart (2005), The 'Most Significant Change' (MSC) Technique - A Guide to Its Use - mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf

betterevaluation.org/en/plan/approach/most_significant_change

Değişim Teorisinin adımlarına genel bakış



DT Modeli



OLASI PROGRAM MÜDAHALELERİ VEYA EYLEMLERİ

Hiçbir DT aynı görünmese de, bu modelle genel olarak uygulanabilir bir yapı göstermeye çalışıyoruz. Bu, bir DT'nin nasıl görünmesi gerektiğine dair sabit bir format veya plan değil, ancak kural olarak, bir DT bir sonuç zincirinden daha fazladır ve izlenen yollar genellikle doğrusal değildir.

Künye

KATKIDA BULUNANLAR (ALFABETİK SIRAYLA):

Niek Bakker

Dick van Blitterswijk

Saskia Brand

Adriaan Korevaar

Ingrid Plag

Anne Marie van Raalten-Ligtenberg

ÇEVİRİ VE DÜZELTME

Saskia Brand

Ayca Bulut Bican

Işıl Demirakın

TASARIM VE DİZGİ

Lotus Illustrations (Saskia Brand)

YAYINLAYAN:

MDF Training & Consultancy Bennekomseweg 41

6717 LL Ede

Hollanda

Birlikte Etki Yaratmak

Değişim Teorisinin toplumsal değişimi anlamak ve etkilemek için etkili bir yaklaşım olduğu kanıtlanmıştır. İlk defa yarım yüzyıl önce geliştirilmiş olmasına rağmen, popülerlik kazanmaya devam etmekte ve dünyada kalkınma çalışanları ve değişim aktörleri tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır.

Bu yaklaşım, bir grup paydaşın, istenen bir değişim sürecinin nasıl gelişeceğine dair ortak bir anlayışta buluştuklarını ortaya koyar. Temel fikir basit olsa da, uygulaması biraz pratik ve dayanıklılık gerektirir. Uzun yıllardır Değişim Teorisinin geliştirilmesi, gözden geçirilmesi ve eğitiminin verilmesi alanlarında çalıştıktan sonra, deneyimlerimizi paylaşma zamanının geldiğini hissettik. Bizimki Değişim Teorisine yaklaşmanın yalnızca bir yolu. Bu yol bizim için iyi sonuç verdi ve umarız size de katkı sağlar.

Daha fazla bilgi alışverişinde bulunmak veya bilgi almak ister misiniz? Lütfen aşağıda verilen adreslerden birinden bizimle iletişime geçin.

MDF Training & Consultancy

Yönetim danışmanlığı, eğitim,
değerlendirme ve girişimcilik ortağı
mdf.nl
mdf@mdf.nl
+31(318) 65 00 60

Lotus Illustrations

Görsel tasarım, eğitim ve
danışmanlık hizmetleri
lotusillustrations.nl
saskia@lotusillustrations.nl
+31(6) 23 90 95 52