

Effektkedjan – ett planeringsinstrument

Jan Hylén

Inledning

Ett systematiskt kvalitetsarbete är en förutsättning för att alla som arbetar i förskolan, skolan, fritidshemmet och vuxenutbildningen ska kunna ge barn och elever en likvärdig utbildning. För att digitaliseringsarbetet ska bli en del i skolutvecklingen så bör det vara en integrerad del av det systematiska kvalitetsarbetet.

Som i allt kvalitetsarbete blir en nulägesanalys som mest värdefull om man har en tanke om var man vill vara i ett senare skede. Den cykel som Skolverket beskriver i materialen till stöd för det systematiska kvalitetsarbetet, gäller även här.

Figur 1

Kvalitetsarbetets olika faser



Svaret på frågan om var vi är, präglas givetvis av vår idé om var vi vill vara i nästa skede. Ju mer detaljerad bild vi har av vart vi ska, desto enklare och mer detaljerat kan vi svara på var vi är. En nulägesanalys kan ge svar på vad som återstår att utveckla för att nå målet. Därefter kan en utvecklingsplan upprättas för hur man i tur och ordning kan arbeta med de prioriterade områdena. Men ibland kan steget vara långt från nulägesanalys och beskrivning av utvecklingsområden till färdig utvecklingsplan. Då kan man ta hjälp av ett planeringsverktyg som kallas effektkedjan.

Introduktion av effektkedjan

Ett verksamhetsinstrument för att planera sina insatser kallas för ”effektkedjan”.ⁱ Den beskriver kortfattat de olika sambanden mellan de resurser man sätter in och de effekter man vill uppnå. Effektkedjan är ett bärande element i både planering och utvärdering och fungerar som ett verktyg för att tydliggöra huvuddragen i en verksamhet, från de resurser som olika aktiviteter kräver till vilka resultat och effekter som ska åstadkommas. Effektkedjan beskriver *den tänkta* kausaliteten mellan aktiviteter å ena sidan och resultat och effekter å den andra, det vill säga den förändring som man vill åstadkomma i verksamheten genom ett projekt, en förändring av något slag eller ett tillskott av nya resurser. Det är viktigt att framhålla att effektkedjan inte är en verklighetsbeskrivning. Det faktum att man planerar och genomför vissa åtgärder innebär inte per automatik att man får det utfall man planerat för – verkligheten är mer komplex än så. Det kan inträffa oväntade händelser som gör att planerna inte kan fullgöras som tänkt - både externa (som en pandemi) eller interna (som överraskande personalförändringar). Men det kan också vara så att man genomför alla de åtgärder man planerat för men att man trots det inte får det utfall man förväntat sig.

Effektkedjan är ett verktyg som underlättar kommunikationen i personalgruppen och den utgör också ett viktigt underlag för utformning av indikatorer som kan vara en viktig del av utvärderingen eller uppföljningen av en verksamhet. Genom att effektkedjan visualiserar de olika stegen i ett förändringsarbete så underlättas kommunikationen inom organisationen och transparensen ökar. Det kan skapa större möjligheter för hela personalen att vara delaktig i förändringsarbetet, arbetet med en effektkedja underlättar helt enkelt att skapa samsyn kring de förändringar man vill göra. Av samma skäl är det bra att arbeta med effektkedjan i en grupp där även medarbetare från olika nivåer ingår: det skapar ökad förankring, förståelse och delaktighet för vad man vill åstadkomma och vilka vägval som behöver göras.

I figur 2 nedan visas en effektkedja i dess enklaste form.

Figur 2

Effektkedjan



Det är viktigt att komma ihåg att utvecklingen inte alltid sker linjärt – att en viss aktivitet inte alltid ger de planerade resultaten och effekterna. Eftersom det kan uppstå oväntade och oönskade bieffekter, eller att man inte alls får de effekter man hoppats på, så är det viktigt att löpande följa utvecklingen i förändringsprocessen.

Kärt barn har många namn

Effektkedjan är ett verktyg som används i många olika sammanhang – både för planering och utvärdering. Den finns också under flera olika namn, som verksamhetslogik och programlogik. Den har sitt ursprung från utvärderingsforskningen och används flitigt i utvärderingssammanhang, inte minst för att utvärdera olika program, till exempel inom SIDA:s utvecklingsbistånd. För den som vill fördjupa sig ytterligare i teorierna bakom och användningen av effektkedjan/verksamhetslogiken/programlogiken i mer vetenskapliga sammanhang finns en rad artiklar att läsa som Pope, Finney & Bare (2019)ⁱⁱ eller Finney, Wells & Henning (2021)ⁱⁱⁱ.

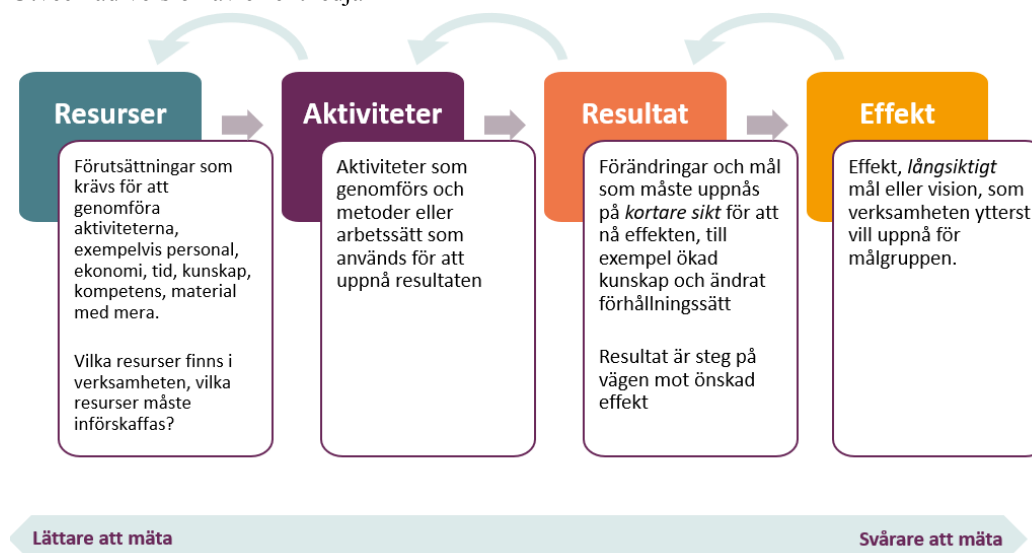
Hur använda effektkedjan?

En viktig poäng med att rita upp en effektkedja är att de olika tänkta stegen i förändringen tydligt synliggörs. Likaså beskrivs den tänkta kopplingen mellan dem. Därmed blottläggs också eventuella brister i planeringen eller överflödiga insatser.

Figur 3 visar en utvecklad version av effektkedjan. Som framgår så beskriver den en kedja från resurser som ska leda till ett antal aktiviteter, som i sin tur leder till ett antal resultat, som på sikt ska medföra en rad effekter. Men när man arbetar med verktyget bör man arbeta i omvänd ordning, det vill säga man börjar med att ange de effekter man vill ska uppstå, inom exempelvis en treårsperiod.

Figur 3

Utvecklad version av effektkedjan



Arbetsgång för arbetet med att ta fram en effektkedja

Tidsperspektiv

Inled med att diskutera vilket tidsperspektiv ni tycker är lämpligt. Inom vilken tidsrymd tänker ni att effekterna ska uppstå? Det kan vara allt från några få månader till flera år – allt beroende på era behov, era insatser och effekternas omfång med mera. I exemplet i denna text används en tidsrymd om 3 år.

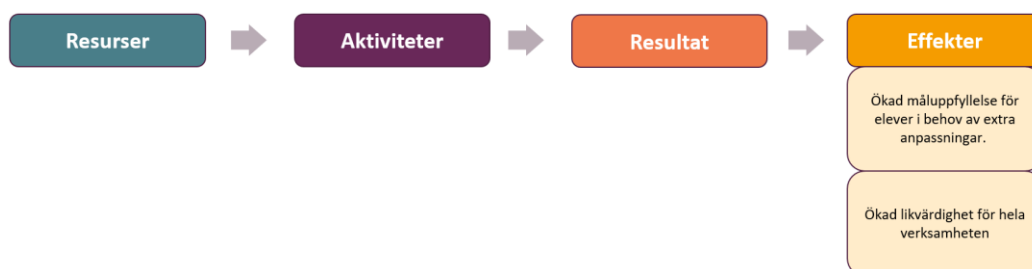
Effekter

Nästa steg i arbetet med effektkedjan är att formulera de effekter som önskas uppnås på lång sikt.^{iv} Det finns givetvis en uppsjö med effekter man skulle vilja uppnå, men det som är relevant i det här fallet gäller sådana effekter som i olika avseenden har anknytning till skolans eller förskolans digitaliseringsarbete. Ett exempel på en effekt är ökad måluppfyllelse för elever i behov av extra anpassningar.

Det är viktigt att varje effekt (liksom senare varje resultat, aktivitet och resurs) skrivs som en post, det vill säga skriv inte i löptext utan gör som i figur 4 och skriv dem en och en under varandra. Detta arbetssätt gäller även när man jobbar i grupp och skriver förslag till effekter och så vidare på post it-lappar – skriv endast ett förslag per lapp. Nedan återkommer vi till varför man ska göra på detta sätt.

Figur 4

Effektkedja med exempel på effekt



Resultat

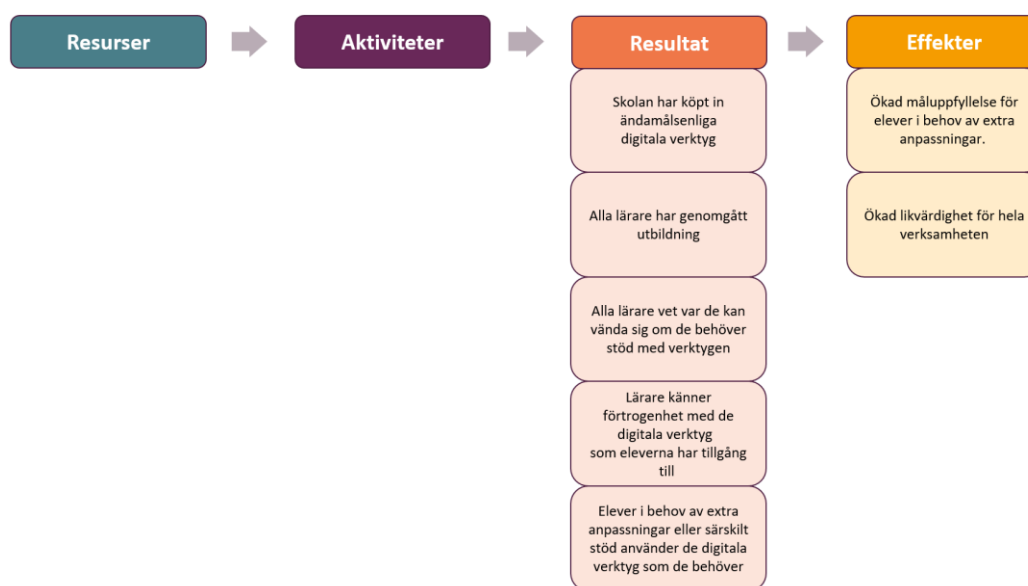
För att kunna uppnå dessa effekter inom förslagsvis tre år, så måste ett antal resultat ha nåtts om ett och ett halvt år (eller om ett år, respektive om två år). Resultaten pekar mot effekterna. Om vi ska ha nått de effekter vi vill om tre år, så måste vi ha nått dessa resultat när ungefär halva tiden gått. Annars är det inte rimligt att tro att vi kommer att nå de uppsatta effekterna inom den tidsram som är avsatt.

Resultat är ofta konkretare utfall som är enkelt mätbara till skillnad mot effekter som ofta är svårare att mäta. I vårt exempel handlar det om att skolan efter ett och halvt år

köpt in ändamålsenliga digitala verktyg, i detta fall både hårdvara som datorer eller surfplattor och programvaror som är till hjälp för eleven, att lärare och elever har fått tid att sätta sig in i hur verktygen fungerar så att de kan jobba med verktygen på ett effektivt sätt.

Figur 5

Effektkedja med exempel på resultat



Skillnaden mellan resultat och effekter

En annan fråga som ofta kommer upp är hur man ska se skillnad på vad som är ett resultat och en effekt. Det går inte att svara entydigt på denna fråga men nedan följer några punkter att ha i åtanke när man försöker tydliggöra skillnaden.

En första punkt är att effekter uppnås först på lite längre sikt och är mer omfattande än resultat. Ett sätt att tänka på effekter är som effektmål eller visioner. Det antyder att effekter ofta beskriver mångdimensionella och mjukare värden (som till exempel ”högre måluppfyllnad” eller ”bättre samarbetsklimat”). Resultaten är istället steg på vägen mot den önskade effekten. Ett resultat följer direkt på en eller flera aktiviteter. Ett resultat i vår effektkedja är att skolan har ändamålsenliga digitala verktyg. Detta resultat, kommer vi snart att se, är en följd av aktiviteter som inköp av hårdvara till de elever som behöver det och inköp av de programvaror som lärarna bedömt vara mest lämpade.

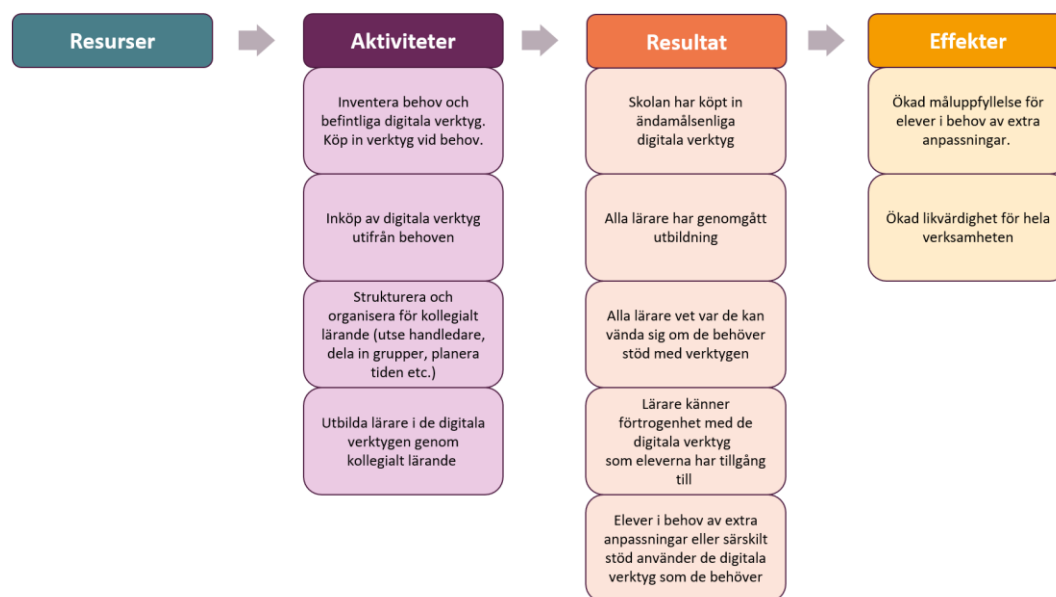
Aktiviteter

Därefter är det dags att lista de aktiviteter som behöver genomföras för att nå dessa resultat. I figur 6 ges några exempel på aktiviteter som kan behövas för att nå önskad effekt/resultat. Försök att vara så detaljerade som möjligt när ni anger både resultat och

aktiviteter, så att ni inte i efterhand upptäcker att det finns aktiviteter som borde genomförts men som aldrig planerades. Det är enklare att i ett senare skede stryka någon aktivitet, än tvärt om.

Figur 6

Effektkedja med exempel på aktiviteter

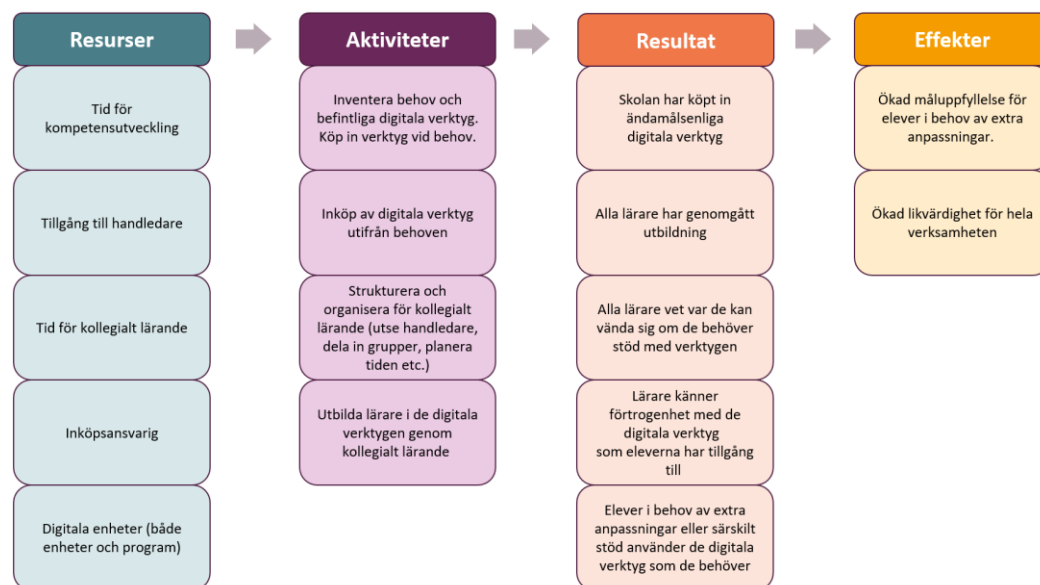


Resurser

Slutligen behöver man se över vilka resurser som finns att tillgå eller som man är i behov av. Vilken utrustning finns redan, vilken kompetens besitter pedagogerna, finns det till exempel någon IT-pedagog på skolan som har tid avsatt till att hjälpa kollegor? Det behöver vidare finnas tid avsatt för kompetensutveckling inom pedagogernas tjänster och planeringstid. Kort sagt: det ska finnas tid och andra resurser tillräckligt för att kunna genomföra de aktiviteter som listats, som i sin tur ska leda till de resultat ni satt upp så att ni kan nå de effekter ni vill, inom tre år.

Figur 8

Effektkedja med exempel på resurser



Rita pilar mellan posterna

Vi påpekade tidigare att det är viktigt att varje effekt, resultat, aktivitet och resurs skrivs som en post. Skälet till detta är att det måste gå att rita pilar mellan resurser och aktiviteter, aktiviteter och resultat, liksom mellan resultat och effekter. Pilarna markerar vilka resurser som medverkar till att man kan genomföra de tänkta aktiviteterna, vilka aktiviteter som är tänkta att leda till vilka resultat och vilka resultat som är tänkta att skapa vilka effekter.

Vissa aktiviteter kan vara viktigare än andra

Att rita ut pilar mellan de olika posterna är ett mycket viktigt led i arbetet. Det är genom att rita pilar som man illustrerar de samband som man tänker finns mellan till exempel vissa aktiviteter och vissa tänkta resultat. Därmed kan det bli tydligt att vissa aktiviteter är tänkta att leda till flera viktiga resultat, eller att ett resultat ska leda till flera effekter, och så vidare. Det innebär dels att man får en indikation på vilka aktiviteter som är viktigare än andra och vilka resultat man behöver ha extra koll på för att se att de verkligen uppträder för att de effekter man vill uppnå ska kunna uppstå. Om en aktivitet har många pilar ut från sig kan man också fundera på om den bör delas upp i flera mindre aktiviteter för att bli tydligare. Då kan det också bli enklare att hålla koll på att aktiviteten genomförts som planerat och huruvida den lett till de tänkta resultaten.

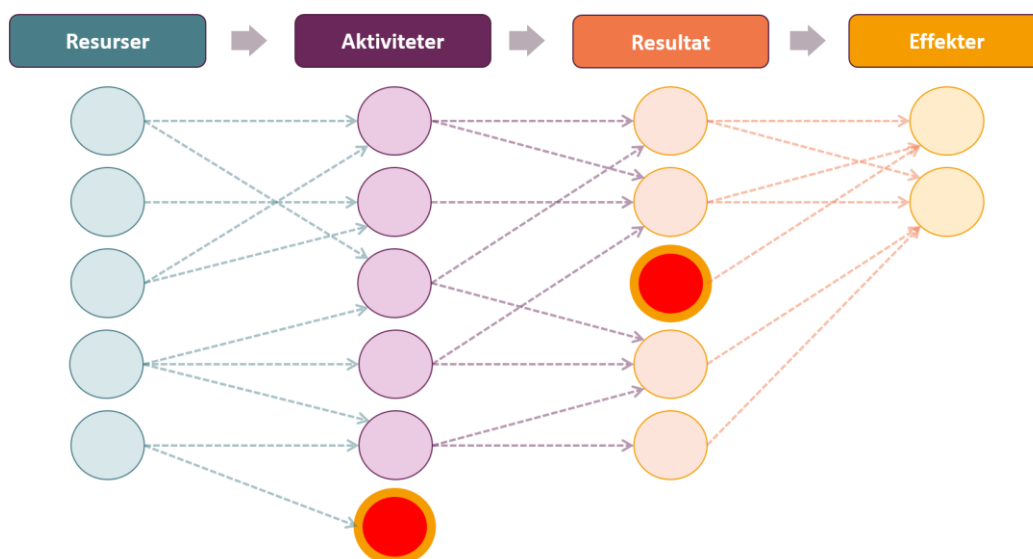
Det är inte heller ovanligt att det visar sig att en viss resurs är tänkt att räcka till flera olika aktiviteter. Frågan kan då uppstå om det är rimligt att resursen (till exempel i form

av tid eller pengar) räcker till alla de aktiviteter man tänkt sig, eller om man ägnat sig åt önsketänkande. Ett exempel kan vara att en person har 50 % av sin tjänst inriktad mot digitalt utvecklingsarbete och att den personen under 2 månader ska ansvara för och genomföra 4 kompetensutvecklingsinsatser i veckan med kollegor. Om denna typ av önsketänkande klarläggs, så kan det vara klokt att tänka igenom hela effektkedjan en gång till (se avsnittet *En iterativ process*).

Erfarenheten visar också att när man ritar ut pilar mellan posterna så kan det visa sig att en effekt eller ett resultat saknar pilar riktade till sig, som i figur 9.

Figur 9

Exempel på effektkedja med pilar. Vissa poster som saknar pilar



Kanske har man listat några aktiviteter som man brukar genomföra men som i detta sammanhang inte är nödvändiga. Som framgår av figur 9 så är det några poster som inte har några pilar till sig eller från sig. Det kan gälla aktiviteter som inte har några pilar till resultat eller tvärtom, resultat som saknar pilar till sig. Detta indikerar att det finns brister i planeringen. Antingen har aktiviteter tagits med som egentligen inte behövs, eller så räknar man med att resultat uppstår utan föregående aktivitet. I ett tidigt planeringsskede är detta inte så ovanligt. Man behöver ofta gå fram och tillbaka i kedjan några gånger för att få ordning på planeringen.

En iterativ process

Tanken med figur 9 är att visa vikten av att arbetet genomförs som en iterativ process. En ”iterativ process” innebär att man behöver gå fram och tillbaka genom kedjan flera

gångar. Det gör man för att de olika delarna ska stämma överens och bli så detaljerade som möjligt. När den iterativa processen genomförs så är följande frågor viktiga:

- Är det rimligt att vi inom tre år har nått de effekter vi har satt upp utifrån de resultat vi tänker oss att ha om två år? Eller har vi varit för ambitiösa i vår planering?
- Är det rimligt att vi kan nå de resultat vi satt upp, utifrån de aktiviteter vi har listat? Behövs det fler aktiviteter för att nå de resultat vi vill nå? Eller är det för många aktiviteter – vi kanske inte hinner med alla?
- Är det rimligt att vi kan genomföra de aktiviteter vi har listat, utifrån de resurser vi har avsatt och de resurser vi redan har tillgängliga? Behöver vi sänka ambitionerna eftersom resurserna inte räcker? Eller är det möjligt att få ett resurstillskott för att kunna genomföra de aktiviteter vi listat och som vi anser nödvändiga?

Man kan behöva revidera sin kedja på olika punkter.

Kanske får man dra ner på antalet aktiviteter eftersom personalen inte har tid att genomföra allt det man tänkt eller för att en aktivitet inte har några pilar som leder vidare till något resultat – det kanske är en aktivitet som varit viktig tidigare men förlorat sin aktualitet. Det kan också vara så att man får sänka ambitionerna vad gäller de resultat man vill nå om ett och ett halvt år. Därmed kanske även effekterna måste revideras, och så vidare.

Man kan på samma sätt också behöva tillskjuta ytterligare resurser om man inser att vissa nödvändiga effekter aldrig kan uppnås med dagens budget. Detta kan uppträda om en överordnad instans (politisk nämnd eller styrelse) beslutat att en viss effekt måste uppnås inom en viss tidsrymd. Eller om personalen på en skolenhet identifierat områden som de behöver arbeta med utifrån styrdokumentet, men där resurserna för detta tryter. Då kan en väl genomförd effektkedja vara ett effektivt sätt att visa den överordnade instansen att något måste göras – antingen behöver beslutet justeras eller mer resurser sätts in.

Att bedöma resultat och utveckla indikatorer

Eftersom effektkedjan med alla sina pilar kan bli ganska svåröverskådlig, så kan det vara bra att göra en lista över resultaten och de effekter de är tänkta att åstadkomma. Det är också viktigt att inte vänta för länge med att undersöka om utvecklingen går i den takt man tänkt sig. Till detta kan man utveckla indikatorer. Med hjälp av indikatorer kan man bedöma graden av måluppfyllelse.

I Del 6 Utvecklingsplan kommer ett moment att handla specifikt om indikatorer. Här kan dock kort konstateras att det är värdefullt att i grupp diskutera hur man kan följa utvecklingsarbetet i organisationen och hur ofta det bör ske.

Ett sätt att skapa struktur i en sådan diskussion är att skapa en tabell utifrån effektkedjan. Hur en sådan tabell kan se ut beskrivs i Del 6 Utvecklingsplan.

Avslutning

Avslutningsvis följer här några ord på vägen i ert arbete med att skapa effektkedjor.

- Ta utgångspunkt i nulägesanalysen och det ni redan vet om verksamheten.
- Jobba i grupp! Effektkedjan blir bättre när fler personer är inblandade. Skälen till att arbetet ska göras i grupp är flera. Ett skäl är att man behöver väga in flera olika perspektiv på verksamheten (som huvudmannens, skolledningens, skolbibliotekets, elevhälsans, it-enhetens, lärarnas, etcetera). Ett annat skäl är att arbetet behöver vara förankrat och förstått av alla i ledningsgruppen och personalgruppen.
- Från höger till vänster – börja med effekter. Står man inför olika förändringsbehov är det lätt att omedelbart börja fundera över vilka aktiviteter eller åtgärder som behöver sättas in. Men om ni tar er tiden att börja fundera över vilka effekter ni vill uppnå, så kommer era aktiviteter att bli mer välriktade och verkningsfulla.
- Jobba systematiskt vidare. Avsätt tid till arbetet – det kräver några timmars jobb att skapa en användbar effektkedja.
- Iterativ process – gå fram och tillbaka. Justera där det behövs – det kan vara att effekterna är för ambitiöst beskrivna, eller att resurserna är för små.
- ”Good enough” – effektkedjan blir aldrig perfekt. Även om ni ska försöka vara så detaljerade och genomtänkta som möjligt, så kan man inte förutse allting.
- Levande dokument! Revidera återkommande. Förhållanden förändras över tid och effektkedjan kommer sannolikt att behöva revideras.

ⁱ 1 Se Ekonomistyrningsverket (2016): Vägledning Verksamhetslogik. ESV 2016:31

ⁱⁱ <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1223397.pdf>

ⁱⁱⁱ https://www.learningoutcomesassessment.org/wp-content/uploads/2021/03/Occ_Paper_51-1.pdf

^{iv} ”Effekt” är en översättning av engelskans ”outcome”. För ett resonemang om skillnaderna mellan ”inputs”, ”activities”, ”outputs”, ”outcomes” och ”impact” se t.ex.

<https://evaluateblog.wordpress.com/2013/06/10/difference-between-inputs-activities-outputs-outcomes-and-impact/> eller <https://www.fundsforngos.org/free-resources-for-ngos/definingproject-results-proposal-difference-outputs-outcomes/>.