Most Significant Change (MSC)

De Most Significant Change methode (MSC) is een vorm van participatieve monitoring en evaluatie. Participatief omdat veel belanghebbenden van het project zowel betrokken zijn bij het bepalen van de soorten veranderingen die moeten worden vastgelegd als bij het analyseren van de gegevens. Het is een vorm van monitoring omdat het gedurende de programmacyclus plaatsvindt en informatie verschaft om mensen te helpen het te managen. MSC draagt bij aan evaluatie omdat het gegevens over impact en resultaten oplevert die kunnen worden gebruikt om de prestaties van het programma als geheel te beoordelen.

Het proces betreft in feite het verzamelen van significante veranderingsverhalen (SC) die voortkomen uit het veldniveau, en de systematische selectie van de belangrijkste hiervan door panels van aangewezen belanghebbenden of medewerkers. De aangewezen medewerkers en belanghebbenden worden in eerste instantie betrokken door te 'zoeken' naar projectimpact. Nadat de veranderingen zijn vastgelegd, gaan diverse mensen bij elkaar zitten. Zij lezen de verhalen voor en voeren regelmatig diepgaande discussies over de waarde van de gerapporteerde veranderingen. Wanneer de techniek met succes is geïmplementeerd, beginnen hele teams van mensen hun aandacht te richten op de impact van het programma.

MSC heeft verschillende namen gekend, die elk een ander aspect benadrukken. Zoals de 'Monitoring-without-indicators' benaming – MSC maakt namelijk geen gebruik van vooraf gedefinieerde indicatoren, met name indicatoren die moeten worden geteld en gemeten; of de 'verhaalbenadering' – de antwoorden op de centrale vraag over verandering zijn vaak in de vorm van verhalen over wie wat deed, wanneer en waarom, en de redenen waarom de gebeurtenis belangrijk was.

MDF NL

Gedetailleerde beschrijving van het proces

- De eerste stap in MSC omvat in het algemeen de introductie van een reeks belanghebbenden bij de MSC en het bevorderen van interesse in en betrokkenheid bij deelname. De volgende stap is het identificeren van de domeinen van verandering die moeten worden bewaakt. Dit houdt in dat geselecteerde belanghebbenden brede domeinen identificeren – bijvoorbeeld 'veranderingen in het leven van mensen' – die niet precies zijn gedefinieerd, net als prestatie-indicatoren, maar opzettelijk worden losgelaten om te worden gedefinieerd door de daadwerkelijke gebruikers. De derde stap is om te beslissen hoe vaak wijzigingen in deze domeinen worden gemonitord.

- SC-verhalen worden verzameld bij de meest direct betrokkenen, zoals deelnemers en veldmedewerkers. De verhalen worden verzameld door een simpele vraag te stellen zoals: "Wat was volgens jou de belangrijkste verandering die de afgelopen maand plaatsvond voor deelnemers aan het programma?" Het is in eerste instantie aan de respondenten om een domeincategorie toe te wijzen aan hun verhalen. Daarnaast worden respondenten aangemoedigd om te rapporteren waarom zij een bepaalde verandering als de belangrijkste beschouwen.

- De verhalen worden vervolgens geanalyseerd en gefilterd door de autoriteitsniveaus die doorgaans aanwezig zijn binnen een organisatie of programma. Elk niveau van de hiërarchie beoordeelt een reeks verhalen die door het niveau eronder naar hen zijn gestuurd en selecteert de meest significante verandering in elk van de domeinen. Elke groep stuurt de geselecteerde verhalen vervolgens naar het volgende niveau van de programmahiërarchie en het aantal verhalen wordt via een systematisch en transparant proces teruggebracht. Iedere keer dat verhalen worden geselecteerd, worden de gebruikte selectiecriteria vastgelegd en teruggekoppeld naar alle geïnteresseerde belanghebbenden, zodat elke volgende ronde van verhalen verzamelen en selecteren wordt voorzien van f feedback uit eerdere rondes. De organisatie registreert effectief de richting van haar aandacht en past deze aan – en de criteria die ze gebruikt om de gebeurtenissen die ze daar ziet te waarderen.

- Nadat dit proces enige tijd aan de gang is, bijvoorbeeld na een jaar, wordt er een document opgesteld met daarin alle verhalen die op het hoogste organisatieniveau zijn geselecteerd in elk veranderingsdomein gedurende de gegeven periode. De verhalen worden vergezeld van de redenen onderworpen aan selectie. De financiers van het programma wordt gevraagd om de verhalen in het document te beoordelen en de verhalen te selecteren die het beste het soort resultaten weergeven dat ze willen financieren. Ze worden ook gevraagd om de redenen voor hun keuze te documenteren. Deze informatie wordt teruggekoppeld naar projectmanagers.

- De geselecteerde verhalen kunnen vervolgens worden geverifieerd door de locaties te bezoeken waar de beschreven evenementen plaatsvonden. Het doel hiervan is tweeledig: controleren of verhalen nauwkeurig en eerlijk zijn gerapporteerd, en de gelegenheid bieden om meer gedetailleerde informatie te verzamelen over gebeurtenissen die als bijzonder belangrijk worden beschouwd. Wanneer dit enige tijd na het evenement plaatsvindt, biedt een bezoek ook kans om te zien wat er is gebeurd sinds het evenement voor het eerst werd gedocumenteerd.

- De volgende stap is kwantificering. Dit kan in twee fasen plaatsvinden. Wanneer een veranderingsverslag voor het eerst wordt beschreven, is het mogelijk om zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie op te nemen. Het is ook mogelijk om te kwantificeren in hoeverre de meest significante veranderingen die op de ene locatie zijn geïdentificeerd, binnen een bepaalde periode op andere locaties hebben plaatsgevonden. De volgende stap na kwantificering is het monitoren van het monitoringsysteem zelf, waarbij bijvoorbeeld gekeken kan worden naar wie er heeft deelgenomen en hoe zij de inhoud hebben beïnvloed, en het analyseren van hoe vaak verschillende soorten veranderingen worden gerapporteerd. De laatste stap is om het ontwerp van het MSC-proces te herzien om rekening te houden met wat er is geleerd als een direct resultaat van het gebruik ervan en door het analyseren van de toepassing ervan. Kortom, de kern van het MSC-proces is een vraag in de trant van: "Als u terugkijkt op de afgelopen maand, wat was volgens u de belangrijkste verandering in [bepaald domein van verandering]?" Een vergelijkbare vraag wordt gesteld wanneer de antwoorden op de eerste vraag worden onderzocht door een andere groep deelnemers: "Wat was volgens jou de belangrijkste verandering van al deze significante veranderingen?"

MDF NL

Kernpunten & praktische tips

MSC is een opkomende techniek en er zijn al veel aanpassingen doorgevoerd. Deze worden besproken in Davies en Dart (2005). In totaal zijn er 10 stappen:

- Beginnen en interesse te wekken
- Definiëren van de veranderingsdomeinen
- Definiëren van de rapportageperiode
- SV-verhalen verzamelen
- Het selecteren van de belangrijkste verhalen
- Het terugkoppelen van de resultaten van het selectieproces
- Verificatie van verhalen
- Kwantificering
- Secundaire analyse en meta-monitoring
- Herziening van het systeem

MDF NL

Voorbeeld: MSC in Bangladesh

In 1994 kreeg Rick Davies de taak om de impact van een hulpproject op 16.500 mensen in de Rajshahi-zone in het westen van Bangladesh te beoordelen. Het idee om iedereen het eens te krijgen over een reeks indicatoren werd snel van de hand gewezen, omdat er gewoonweg teveel diversiteit en teveel tegenstrijdige opvattingen waren. In plaats daarvan bedacht Rick een evaluatiemethode die gebaseerd was op het gegeven dat mensen hun verhalen over significante veranderingen die zij hadden waargenomen als resultaat van het project zouden hervertellen. Bovendien legden de vertellers uit waarom ze dachten dat hun verhaal belangrijk was. Als Rick het daarbij had gelaten, zou het project een mooie verzameling verhalen hebben gehad, maar de waardering van de belangrijkste belanghebbenden voor de impact van het project zou minimaal zijn geweest. Rick moest de belanghebbenden, in de eerste plaats de besluitvormers van de regio en de uiteindelijke project financiers, betrekken bij een proces dat hen zou helpen de verandering te zien (en misschien zelfs te voelen). Zijn oplossing was om groepen mensen op verschillende niveaus van de hiërarchie van het project de verhalen te laten selecteren waarvan ze dachten dat ze het meest significant waren en te laten uitleggen waarom ze die selectie maakten.

Elk van de vier project kantoren verzamelde een aantal verhalen en werd gevraagd om voor elk van de vier aandachtsgebieden één verhaal in te dienen bij het hoofdkantoor in Dhaka. Het personeel van het hoofdkantoor in Dhaka koos vervolgens één verhaal uit de 16 ingediende verhalen. De geselecteerde verhalen en de redenen voor selectie werden terug gecommuniceerd naar het onderliggende niveau en naar de originele vertellers. Na verloop van tijd begonnen de belanghebbenden de impact die ze hadden te begrijpen en de begunstigden van het project begonnen te begrijpen wat de belanghebbenden belangrijk vonden. Mensen leerden van elkaar. De aanpak, MSC, ontwikkelde systematisch een intuïtief begrip van de impact van het project dat in samenhang met de harde feiten kon worden gecommuniceerd. Rick's methode was zeer succesvol: deelname aan het project nam toe; bestaande aannames en wereldbeelden kwamen naar boven, in één geval hielpen ze zelfs een conflict binnen een gezin over het gebruik van anticonceptie op te lossen; de verhalen werden op grote schaal gebruikt in publicaties, educatief materiaal en video's; en de positieve veranderingen werden geïdentificeerd en versterkt. Tot op heden, hoewel de toepassing van MSC voornamelijk is beperkt tot NGO-programma's en andere non-profitorganisaties, erkennen bedrijven ook dat kwesties als cultuurverandering, praktijkgemeenschappen, leerinitiatieven in het algemeen, en leiderschapsontwikkeling kunnen profiteren van een MSC-benadering. (Dit voorbeeld is overgenomen uit www.anecdote.com.au/archives/2006/04/evaluating_ the.html.)

MDF NL

Bronnen & meer informatie

- Davies, R. en J. Dart (2005) The 'Most Significant Change' (MSC) Technique; A Guide to Its Use, see: www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf.
- MSC website en mail lijst, zie: http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges.
- Hovland, I. (2005) Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations, ODI Working Paper 227, London: ODI.

MDF NL