

Morten Frederiksen og Mette Hjære

# Viden & Virkning

- en håndbog om dokumentation af  
frivilligt socialt arbejde



Center for frivilligt  
socialt arbejde

**Viden og Virkning**

En håndbog om dokumentation af frivilligt socialt arbejde

Morten Frederiksen og Mette Hjære  
2009

**Udgivet af:**

Center for frivilligt socialt arbejde

Albanigade 54 E

DK - 5000 Odense C

Telefon: +45 66 14 60 61

Fax: +45 66 14 20 17

e-mail: [info@frivillighed.dk](mailto:info@frivillighed.dk)

[www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk)

**ISBN: 87-90440-27-7**

# Indhold

<b>Kapitel 1. Rundt om dokumentation</b>	5
1.1 Hvad kan min organisation bruge dokumentation til?	5
1.2 Hvad er dokumentation?	6
1.3 Håndbogens opbygning	8
<b>Kapitel 2. Forandringsteori – hvad vil vi opnå og hvordan gør vi det bedst?</b>	10
2.1 Forandringsteorien – de seks trin	13
Målgruppe og problemstilling	15
Virkninger	18
Resultater	25
Aktiviteter	27
Organisatoriske forudsætninger	31
Ressourcer	33
2.2 Sammenfatning af forandringsteorien	34
<b>Kapitel 3. Indikatorer – hvordan kan vi se det virker?</b>	36
3.1 Udvikling af indikatorer	36
3.2 Kvalitetstest af indikatorerne	39
3.3 Fra indikator til spørgsmål	40
<b>Kapitel 4. Implementering – hvordan gennemfører vi dokumentationsarbejdet?</b>	46
4.1 Dataindsamling	46
4.2. Kom godt i gang – overvejelser og råd om dokumentationsarbejdet	51
En lettere gennemførelse	51
Opmærksomhedspunkter i dokumentationsarbejdet	55
<b>Kapitel 5. Manual til dokumentationsarbejdet</b>	57
<b>Litteratur og links</b>	66

## **Forord**

I flere år har Regeringen og Folketinget været optaget af virkningen og kvaliteten af den skattefinansierede indsats. Dette har medført stigende krav om dokumentation af effekter på det sociale område, herunder det frivillige sociale område. Umiddelbart kunne det se ud, som om der er ikke er et modsætningsforhold mellem statens dokumentationskrav og den frivillige sektors egne behov for at synliggøre kvaliteter og værdier i arbejdet, men helt så enkelt har det ikke været. Ved adskillige lejligheder har der fra foreninger og organisationer været problematiseret på det offentliges dokumentationskrav, mens andre har hilst dokumentationskravene velkomne.

I dag er der generel god forståelse for, at fx foreninger, der arbejder med betroede midler, skal præstere både åbenhed og synliggørelse af deres indsats. Debatten om dokumentation af frivilligt socialt arbejde har da også flyttet fokus fra generel modstand til krav om overskuelige og meningsgivende metoder – hvori der også er indbygget et proportionalitetshensyn, og en respekt for de frivillige organisationers integritet og særlige arbejdsbetingelser.

Allerede i 2006 havde det daværende socialministerium ønsket om at bidrage til udvikling af en dokumentationskultur for det frivillige arbejde, der under hensyntagen til parternes særlige behov og interesser, giver et retvisende billede af virkningen af indsatsen. Derfor indledtes samarbejde med Center for frivilligt socialt arbejde om afprøvning af dokumentation i frivilligt socialt arbejde. Resultatet fremgår bl.a. af denne håndbog, som vi håber kan blive en hjælp og støtte i dokumentationsarbejdet. Håndbogen bygger overvejende på de praktiske og teoretiske erfaringer, centeret har skabt om dokumentation igennem de sidste par år – især gennem projektet Dokumentation af frivilligt socialt arbejde, der er bestilt og betalt af Indenrigs- og Socialministeriet. Dokumentationsarbejdet blev afprøvet i fire frivillige sociale organisationer: Unge & Sorg, Sikker6info, Ældre Sagen og Dansk Røde Kors. Vi vil gerne sende en stor tak til organisationerne for deres deltagelse.

Laust Kristensen  
Centerleder

# 1. Rundt om dokumentation

Denne håndbog er skrevet til jer, der vil dokumentere, hvilke virkninger og resultater jeres indsats har for de mennesker, I arbejder for at hjælpe. Dokumentation kan foregå på mange måder, men her har vi fokus på en metode, der kan understøtte arbejdet med:

- at skabe en klar og troværdig sammenhæng mellem de mål eller virkninger man ønsker at opnå med organisationens arbejde, og så de aktiviteter man konkret sætter i værk (her kaldet forandringsteori)
- at opgøre og følge med i hvorvidt man når sine mål (her kaldet indikatorer)

Et første skridt i dokumentationsarbejdet er således at opstille en **forandringsteori**. Kort fortalt beskriver en forandringsteori, *hvad* man ønsker at opnå med det projekt eller den aktivitet, man igangsætter; *hvem* man ønsker at opnå det for, og *hvordan* man gør det. I arbejdet med at opstille sin forandringsteori afklarer man altså mål og midler – og især hvordan mål og midler hænger sammen.

Til dokumentation af indsatsen kan forandringsteorien dog ikke stå alene, der er også brug for at vide, om man når sine målsætninger. Hertil skal man opstille **indikatorer**. Indikatorer er målepunkter, der giver viden om forskellige dele af forandringsteorien, og gennem en systematisk indsamling og bearbejdning af denne viden kan man undersøge og sandsynliggøre den virkning, det frivillige sociale arbejde har på de mennesker, man ønsker at hjælpe.

## 1.1 Hvad kan min organisation bruge dokumentation til?

Dokumentation, som det anvendes i denne håndbog, handler overordnet set om at skabe en klar og troværdig sammenhæng mellem ens mål, resultater, aktiviteter og ressourcer – og at indsamle oplysninger, der kan fortælle, om det holder stik.

Først og fremmest giver dokumentation organisationen viden om, i hvilken grad den lykkes med sin indsats i forhold til brugerne. En fordel ved at arbejde med dokumentation er desuden, at man skaffer sig overblik og viden om, hvordan ens organisation arbejder, og hvad den står for. Det giver troværdighed og viser saglighed: Internt i organisationen, hvor dokumentationsarbejdet dels kan være med til at skabe en

fælles bevidsthed om, hvad formålet med arbejdet er, dels er et dynamisk redskab, der løbende skaber viden og læring om arbejdet; men også eksternt i forhold til omverdenen og samarbejdspartnere.

Dokumentationsarbejdet kan også være med til at frembringe en værdifuld viden om målgruppen – ikke kun for ens egen organisation, men også for andre organisationer, for pårørende, for forskere eller andre, der på forskellig vis beskæftiger sig med det sociale arbejde.

En hel nøgternt fordel ved at arbejde med den metode, der præsenteres i håndbogen, er at det er samme metode, der skal anvendes, når man søger penge fra mange offentlige puljer. Blandt andet er projekter støttet af Indenrigs- og Socialministeriet og Integrationsministeriets puljer vedhæftet en række krav til design og dokumentation, der tager udgangspunkt i denne dokumentationsmetode – også kaldet 'Performance Management' eller på dansk 'resultatsbaseret styring'.

## **1.2 Hvad er dokumentation?**

Dokumentation af virkninger af det sociale arbejde falder overordnet set inden for den "begrebs-familie", der hedder dokumentation og evaluering. Helt basalt betyder dokumentation at fastslå ved hjælp af beviser og evaluering betyder at foretage en systematisk vurdering. I den samfundsvidenskabelige og socialfaglige verden omfatter dokumentation metoder til at kunne skabe overblik over indsatsers indvirken på sociale eller sundhedsmæssige problemer. Andre begreber, der i større eller mindre grad hører under samme hat, er evidens, effektmåling, resultatsbaseret styring/performance management, kvalitetsstandarder, akkreditering, servicedeclarationer og mange flere. Alle griber på forskellig vis opgaven an gennem en mere eller mindre videnskabelig systematisering af viden og erfaring. Grundlæggende er der dog to elementer, der dækker indholdet i alle disse begreber.

Det ene element drejer sig om **at beskrive målet for en social indsats**. Det kan for eksempel være de overordnede mål, delmålene eller målene for det niveau eller den kvalitet, man ønsker at opnå med indsatsen. Det andet element drejer sig om **at opgøre om målene opfyldes**. Her er der for det meste tale om at måle, hvorvidt det lykkes at opfylde de overordnede målsætninger for hele indsatsen.

Dokumentationsmetoder er især rettet mod at skabe viden om, hvordan vi formår at opnå vores mål. At beskrive målene for indsatsen og arbejde med deres målbarhed er således en integreret del af arbejdet med at dokumentere virkningerne af en social indsats. Det, der imidlertid adskiller de forskellige metoder fra hinanden i forbindelse med evidens, effektmåling, dokumentation og lignende, er ofte den grad af videnskabelig sikkerhed, der arbejdes med. Effektmåling og evidens beskæftiger sig med, hvad man kan kalde sikker videnskabelig viden, hvor man tilstræber at *bevise* virkningerne af det sociale arbejde.

Dokumentationsmetoden i denne håndbog drejer sig ikke om effektmåling og evidens – her er valgt en metode, der er mere håndterbar og anvendelig i det daglige organisationsarbejde. Derfor arbejder vi ikke med at bevise virkningerne, men med at tydeliggøre sammenhænge og sandsynliggøre bestemte virkninger gennem systematisk indsamling og bearbejdning af viden. I den forstand leverer dokumentationsmetoden ikke endegyldige beviser, men skaber en viden om praksis.

Arbejdet med dokumentation af frivilligt socialt arbejde går således ud på at undersøge og vise, hvordan og i hvilken udstrækning det lykkes for en organisation at indfri de mål, organisationen har opstillet for den sociale indsats og for virkningerne af indsatsen.

## **BONUSINFO**

### **Kan man dokumentere værdier?**

En af de helt centrale egenskaber ved frivillige organisationer er deres særlige forhold til værdier. Uanset om organisationen direkte har formuleret et værdisæt eller det blot er noget udtalt, er værdierne et vigtigt kendetegn ved det frivillige arbejde. Mange organisationer vægter i deres værdier relationen mellem den frivillige og brugeren – at relationen er utvungen, ærlig, uformel, ligeværdig, respektfuld og medmenneskelig. Men hvordan kan man opretholde en relation af denne karakter, og samtidig arbejde med dokumentation af virkningen?

Dokumentation handler generelt om at fokusere på virkningerne af og målet for relationen. I meget frivilligt socialt arbejde vægter man imidlertid, at relationen *ikke* er målorienteret, men derimod fokuseret på det umiddelbare samvær mellem mennesker. Der behøver dog ikke være nogen modsætning mellem det

umiddelbare samvær og et fokus på virkninger. Tag som eksempel værdien 'nærvær' i relationen. Dette er et vigtigt element i det frivillige sociale arbejde, men nærværet er dog hverken tilfældigt eller formålsløst – det er ikke blot mennesker, der er sammen, men netop kendetegnet ved et bestemt formål; uanset om formålet er at formidle viden via en rådgivning, at støtte mennesker i sorg, at støtte med lektielæsning eller noget helt fjerde. Selv på væresteder og lignende steder, hvor man ikke nødvendigvis har udtrykkelige mål om at skulle forandre noget, er formålet som minimum at skabe rammerne for et samvær mellem bruger og frivillige. Nærværet i det frivillige sociale arbejde er således en del af den måde – eller metode om man vil – det frivillige arbejde benytter.

Hvad betyder dette for dokumentationen af det frivillige sociale arbejde? Det betyder, at når værdierne er væsentlige, bør de gøres helt tydelige, som den måde man opnår sine mål på. Når man for eksempel udarbejder indikatorer for nærværet – hvor nærværet kommer til udtryk i en samtalsituation – så er det måske langt væsentligere at følge med i, om samtalen foregik på en ligeværdig, respektfuld og nærværende måde, frem for at lægge vægt på længden af en samtale eller antallet af vigtige informationer, der blev givet.

Værdier kan altså være noget, der kan holdes op som en målestok for aktiviteterne, og man har således – via dokumentationsarbejdet – mulighed for at følge med i, om man opnår de værdier, man opfatter som centrale for arbejdet.

## 1.3 Håndbogens opbygning

Første skridt i dokumentationsarbejdet er at udarbejde en forandringsteori, der i korte træk beskriver, hvad et projekt eller en bestemt aktivitet ønsker at opnå, for hvem og hvordan. Herved afklarer man mål og midler – og især deres (årsags)sammenhæng. En forandringsteori klarlægger således sammenhængen mellem den virkning, man ønsker at opnå for brugeren, og de aktiviteter man konkret organiserer. I **kapitel 2** gives en grundig introduktion til forandringsteorien, og hvilke elementer den består af.

Næste skridt i dokumentationsarbejdet er at få udarbejdet indikatorer, så man kan følge med i, om man når sine mål. Indikatorer er målepunkter, der giver en viden om det, man gør og virkningen heraf – de måler

om det, man tror man gør, faktisk også er det man gør gennem sin indsats. Indikatorerne og hvordan de udvikles er beskrevet i **kapitel 3**.

Når forandringsteorien og indikatorerne er på plads, skal man efterfølgende i gang med at systematisere vidensindsamlingen og det praktiske arbejde med at få dokumentationsarbejdet iværksat. Denne iværksættelse eller implementeringen er beskrevet i **kapitel 4**, der både gennemgår dataindsamlingsprocessen – hvad består den af, og hvilke overvejelser skal man gøre sig – men også tager fat på en række praktiske og principielle udfordringer og forhold, man vil møde i dokumentationsarbejdet. Vi belyser disse forhold, og giver råd om, hvordan de kan håndteres, så dokumentationsarbejdet lykkes bedst muligt.

I **kapitel 5** har vi samlet de forskellige faser i dokumentationsarbejdet i en slags ”brugsanvisning” eller manual. Manualen er tænkt som praktisk rettesnor i dokumentationsprocessen – fra formulering af forandringsteorien til selve gennemførelsen. Hvad gør man konkret, og hvad skal man huske før under og efter processen?

Dokumentationsarbejdet i denne håndbog er illustreret med et gennemgående eksempel fra en frivillig organisation. Eksemplerne finder du i de **grå kasser**.

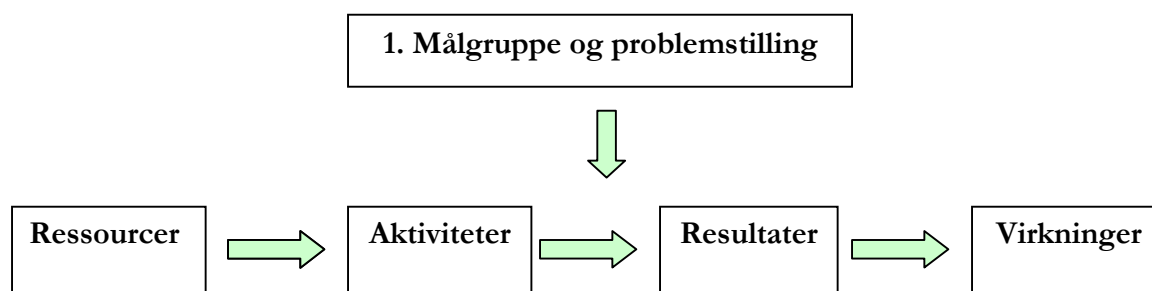
De **grønne kasser** har vi kaldt ’Bonusinfo’. De beskriver en række forskellige praktiske og principielle forhold og opmærksomhedspunkter, man vil møde undervejs i dokumentationsarbejdet.

## 2. Forandringsteori – hvad vil vi opnå og hvordan gør vi det bedst?

Dette kapitel giver en grundig introduktion til arbejdet med forandringsteorier. Når man beskæftiger sig med at dokumentere virkninger og indfrielse af mål m.m., er det en forudsætning, at det står klart, hvilke virkninger man forsøger at opnå, og hvordan den frivillige sociale indsats kan føre frem til disse virkninger.

Formulering af dette kaldes for **forandringsteorien** og består i en beskrivelse af sammenhængen mellem det problem man ønsker at gøre noget ved, og de redskaber man anvender i den sociale indsats, dvs. hvordan kan ens aktiviteter blive omsat til de ønskede resultater og virkninger. Helt konkret beskriver man målgruppen og problemstillingen, ressourcer, aktiviteter, resultater og virkninger.

Grafisk kan sammenhængen vises således:



Et meget forsimplet eksempel kan være: hvis målgruppen er unge og problemet er, at de er ensomme, så beskriver forandringsteorien, hvordan organisationen gennem gode faciliteter, evt. penge til en ansat, kompetenceudvikling af frivillige (= ressourcer) kan opretholde en café (aktivitet), der skaber et trygt og rummeligt miljø (resultater), som betyder, at de unge møder andre unge og bliver mindre ensomme (virkning).

Dybest set har alle foreninger, organisationer og indsatser allerede en forandringsteori, den er dog ikke altid gjort explicit. Dele af den kan stå i vedtægter eller formålsbeskrivelser, andre dele i nyhedsbreve, i organisationens beskrivelser af sig selv, i ansøgninger der er blevet skrevet – og ofte står der rigtig meget af forandringsteorien i interne håndbøger eller i beskrivelser af, hvordan bestemte opgaver løses af frivillige eller ansatte. Når en organisation gør forandringsteorien explicit ved systematisk at beskrive arbejdet og drøfte, hvilke antagelser det hviler på, får organisationen et redskab, der kan bruges til dels at arbejde med kvaliteten, dels til at dokumentere, hvordan arbejdet kan føre til en forandring for brugerne.

At opstille en forandringsteori kan være relevant både i forhold til eksisterende og ny indsatser. En klargjort forandringsteori for en *eksisterende* indsats, som man ikke tidligere har udarbejdet en forandringsteori for, giver som omtalt et redskab til dokumentation og til løbende at arbejde med indsatsen for at sikre, at organisationen får det ønskede udbytte. I forhold til *planlægningen af en ny* indsats – som ofte vil være situationen, når man søger puljer – er forandringsteorien et redskab, der kan understøtte, at man fra begyndelsen sikrer sig, at alle indsatsens dele bidrager til at nå de mål, som organisationen har sat sig for.

En forandringsteori kan således opstilles på forskellige niveauer: En organisation kan opstille forandringsteorier for enkeltstående indsatser (fx et konkret projekt, en brugerrettet aktivitet som fx lektiehjælp), men der kan også opstilles en forandringsteori for en organisationens mere generelle virke.

Hvad der er relevant, afhænger af organisationens behov. Har organisationen et ønske om at se sit arbejde i en helhed for derved at få indsigt i, hvordan organisationens samlede aktiviteter bidrager til at nå de ønskede virkninger for brugerne, er det relevant at opstille en forandringsteori på organisationsniveau. Hvis en organisation skal planlægge et nyt tilbud til sin målgruppe (fx en lektiehjælpscafe eller en telefonrådgivning), eller vil arbejde med kvaliteten af et bestemt tilbud, er det relevant med en forandringsteori for netop den aktivitet, det drejer sig om.

I denne håndbog tager vi primært udgangspunkt i, hvordan man gør, når man opstiller en forandringsteori for en allerede eksisterende aktivitet i en organisation. Men fremgangsmåden er grundlæggende den samme, når der planlægges noget nyt.

## **BONUSINFO**

### **Hvem udarbejder forandringsteorien?**

Alt efter hvor kompleks en organisation der er tale om, kan man gribe opgaven med at inddrage de forskellige dele af organisationen i forandringsteorien forskelligt an. Er der tale om en organisation, der blot består af ledelse og frivillige, er det nemmere at lave et fælles forløb, hvor man udvikler forandringsteorien. Er der derimod tale om en organisation med landsledelse, lokaledelse, administrative ansatte, ansatte med brugerrettede opgaver, frivillige med praktiske eller administrative opgaver og frivillige med brugerrettede opgaver, er det mere kompliceret at finde frem til de personer, der skal være med til at forme forandringsteorien. Især hvis der er flere forskellige typer brugerrettede aktiviteter, som man opfatter som et og samme indsatsområde, og derfor ønsker at forene i en forandringsteori.

I førstnævnte tilfælde, kan man f.eks. holde en fælles workshop<sup>1</sup>, hvor man udvikler forandringsteorien. I de mere komplekse organisationer kan man vælge at gennemføre del-workshops i de forskellige dele af organisationen for på den måde at kortlægge forskellige opfattelser og synspunkter. Et alternativt til del-workshops kan være, at man gennemfører gruppeinterviews. På baggrund af disse kan man så arrangere en workshop, hvor man udvikler forandringsteorien i samarbejde mellem få repræsentanter for ledelse, frivillige og ansatte.

Et særligt opmærksomhedspunkt er brugerne. Brugere sidder inde med vigtig viden om virkningerne af indsatsen og kan give konstruktive, nye vinkler på det man foretager sig. Brugere er imidlertid oftest optaget af deres egen oplevelse og historie, og det kan derfor være vanskeligt at forene disse med de mere abstrakte, overordnede overvejelser og diskussioner om organisationen, der foregår i fremstillingen af en forandringsteori. Derfor skal man overveje, om brugere skal indgå i en fælles workshop, eller om de reelt bedre bliver inddraget i processen via interview eller en selvstændig workshop. I sidste ende er

---

<sup>1</sup> I dette projekt, og i de både indenlandske og udenlandske ”forandringsteoriprojekter”, vi er blevet inspireret af, er der anvendt samme arbejdsmetode – nemlig workshopmetoden. Der er givet andre metoder til at gennemføre en forandringsteoriproces på, men da der ikke har været afprøvet alternative metoder, beskriver vi her kun workshopmetoden.

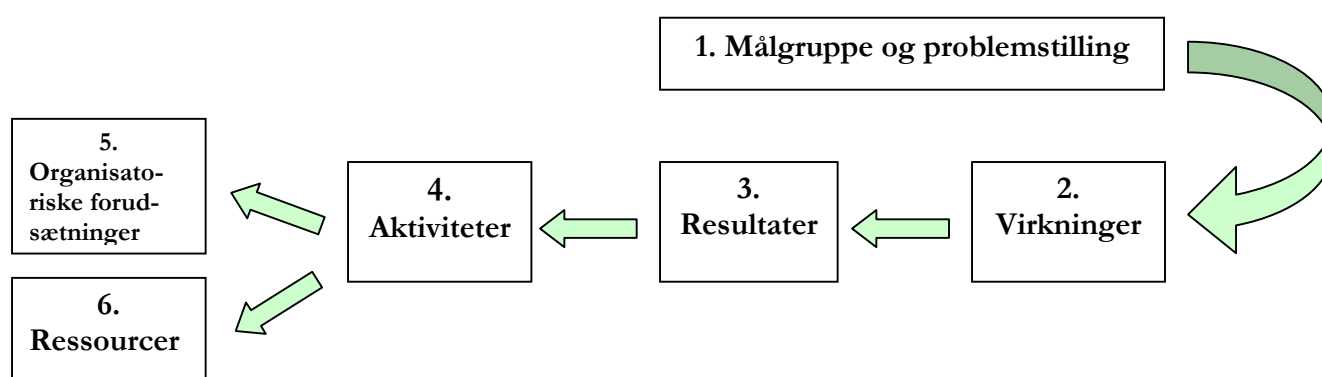
forandringsteorien ikke brugernes, men organisationens, og i den henseende fungerer brugerne primært som inspiratorer til arbejdet med forandringsteorien. Dette er selvfølgelig ikke korrekt, hvis man arbejder med brugerstyring, men i dét tilfælde er brugerne at betragte som ledelse og dermed en del af organisationen.

## 2.1 Forandringsteorien – de seks trin

I de følgende seks afsnit beskriver vi i kronologisk rækkefølge den proces, man kommer igennem, når man opstiller en forandringsteori. Processen foregår ”baglæns”, hvilket betyder, at arbejdet tager udgangspunkt i de **mål** (virkninger for brugeren) man som organisation gerne vil opnå – og *ikke i aktiviteterne*, som ellers ofte er det typiske og for mange også det mest logiske eller naturlige udgangspunkt.

Ud fra målene finder man derefter frem til den række af forandringer, påvirkninger, indsats typer m.m., der er nødvendige **forudsætninger** for, at de langsigtede mål kan indfries. I figuren nedenfor er selve arbejdsgangen for opstillingen af forandringsteorien illustreret.

Figur 2.1 Forandringsteoriens procesforløb



Hensigten og fordelene med den baglæns tilgang – hvor man altså tager udgangspunkt i målet og ikke i aktiviteten – er, at aktiviteterne skal være de bedst mulige til at opnå målene og ikke, at målene skal være bedst muligt tilpasset til de eksisterende aktiviteter. I den baglæns analyse er fokus således hele tiden på målet og målsætninger – og hvad der skal til, for at målsætningerne nås. Idet omdrejningspunktet netop er målet, og ikke aktiviteten, kan dette give anledning til, at man må genoverveje dele af det, man foretager sig, eller at man pludselig kan se nye måder at sætte aktiviteterne sammen på.

Forandringsteorien beskriver som sagt, hvordan man når frem til målet, herunder hvordan bestemte aktiviteter fører til bestemte resultater, som igen fører til bestemte virkninger for brugerne. Et vigtigt element i arbejdet med at udvikle en forandringsteori er, at der er fokus på at beskrive de *antagelser*<sup>2</sup> om årsag-virkningssammenhænge, arbejdet hviler på. Hvorfor antager vi, at en given aktivitet vil føre til en givet virkning? Det handler grundlæggende om at stille spørgsmålet ”Hvis vi gør X, så sker der Y, fordi...”.

Som i det lille eksempel med de ensomme unge ovenfor, at *hvis* vi har en café, der kan skabe gode rammer for de unge, *så* bliver de mindre ensomme, *fordi* vi har erfaring med og viden om (fx fra undersøgelser, evalueringer, forskning mv.), at den type aktiviteter og tilbud, vi har til de unge, øger sandsynligheden for, at de bliver mindre ensomme.

Kort fortalt giver forandringsteorien altså organisationen et konkret redskab til at drøfte og vurdere, om antagelserne om sammenhængen mellem aktiviteter og virkninger er holdbare.

**Helt praktisk: Det er meget vigtigt, at det bliver skrevet ned undervejs, hvad I kommer frem til under hver ”kasse”, og særligt hvordan, dvs. antagelserne om hvordan de forskellige dele i forandringsteorien hænger sammen. I manualen i kapitel 5 er der forslag til, hvordan I kan skrive og tegne forandringsteorien undervejs.**

---

<sup>2</sup> Antagelserne om sammenhængen mellem de enkelte elementer i forandringsteorien betegnes i forandringsteori-terminologien som ”kritiske antagelser”. I denne håndbog benævner vi dem blot *antagelser*.

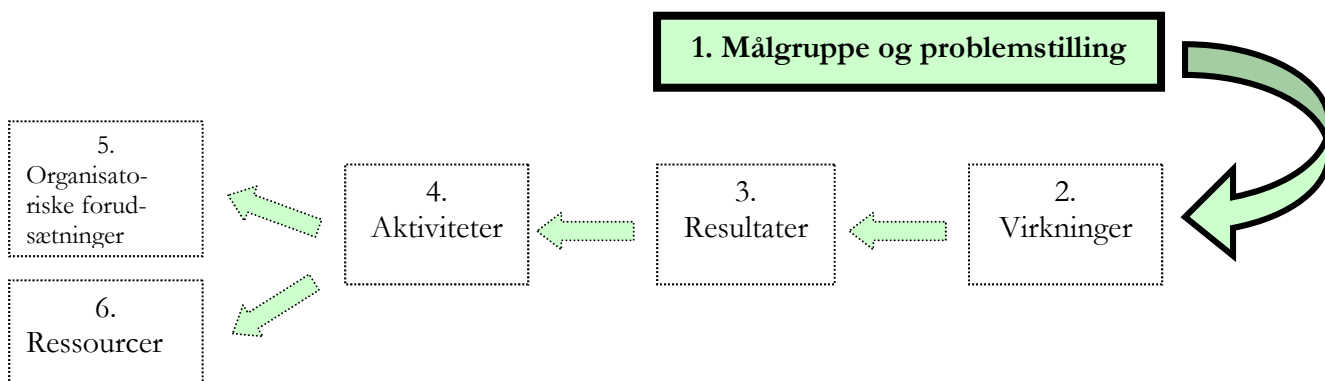
## **BONUSINFO**

### **Forandringsteorien skal være meningsfuld for alle i organisationen**

En central del i at udarbejde en forandringsteori er at skabe en fælles forståelse i organisationen af den sociale indsats, og om de antagelser og sammenhænge, der ligger bag. Dette betyder ikke, at man kun skal have én forandringsteori, der kan beskrive hele organisationen – ofte vil det være hensigtsmæssigt at have adskilte forandringsteorier for de forskellige aktivitets- eller indsatsområder.

Det er imidlertid vigtigt, at forandringsteorien afspejler opfattelsen af indsatsområdet hos alle parter i organisationen og ikke kun ledelsens eller ansattes opfattelse. Samtidig skal forandringsteorien kunne indfange dét, der er betydningsfuldt for de forskellige berørte grupper i organisationen. Det er vigtigt at få en forandringsteori, der er enighed om i hele organisationen for at gøre dokumentationsarbejdet og de resultater det skaber, meningsfulde og relevante for alle i organisationen. Det er samtidig også vigtigt at få alle grupper i tale for at sikre, at forandringsteorien er så retvisende et billede som muligt af det, der rent faktisk foregår i organisationen. Forandringsteori-arbejdet er dog også en konsensuskabende øvelse, hvor man ikke blot kortlægger, hvordan arbejdet foregår, men også hvordan man i fællesskab kan komme frem til, hvordan man ønsker at arbejdet skal foregå.

### **Trin 1. Målgruppe og problemstilling**



Det første skridt i arbejdet med forandringsteorien er at indkredse og afgrænse målgruppen og få en beskrivelse af den problemstilling, organisationen sigter mod at forandre for målgruppen. Dvs. hvad er det man opstiller en forandringsteori for? Her er det væsentligt at være opmærksom på, hvad det egentlig er, der er problemet. Arbejder man f.eks. med stofmisbrugere, er det sjældent selve stofmisbruget, der er det problem, man som frivillig social organisation vil løse.

Problemstillingen er det eller de sociale og sundhedsmæssige problemer en person fra målgruppen må leve med på langt sigt. For stofmisbrugeren kunne det være risikoen for sygdomme og en tidlig død, eller social isolation og manglende muligheder for at indgå i sociale aktiviteter. Problemstillingen kan løseligt defineres som et socialt og sundhedsmæssigt problem, der forhindrer en person fra målgruppen i at leve sit liv som vedkommende ønsker det på baggrund af vedkommendes sociale, økonomiske og sundhedsmæssige vilkår. Til indkredsningen af problemstillingen hører et sæt af antagelser, hvor man beskriver, hvorfor et bestemt socialt eller sundhedsmæssigt problem rammer målgruppen.

Målgruppen kan defineres som den gruppe af mennesker, der er påvirket af problemstillingen, men kan så yderligere være afgrænset. Afgrænsningen kan f.eks. være i forhold til et geografisk område, en bestemt aldersgruppe eller køn, eller der kan være tale om, at det er personer med problemstillingen, der også er kendetegnet ved et andet karakteristika, som f.eks. at være enlig forsørger.

### ***EKSEMPEL***

Dokumentationsarbejdet i denne håndbog er illustreret med et gennemgående eksempel fra en frivillig organisation. Vi har valgt Rådgivnings- og Videnscentret Unge & Sorg, som var en af de organisationer, der deltog i det projekt, der er grundlaget for denne håndbog. Unge & Sorg tilbyder gratis, landsdækkende støtte til unge mellem 16 og 28 år, hvis forældre er alvorligt syge eller døde. Tilbuddene er mangeartede og varetages af professionelle behandlere samt unge frivillige, der selv har mistet en far eller mor. Unge & Sorg blev oprettet i 2000 i København og i 2007 blev Unge & Sorgs videnscenter etableret, blandt andet for at kunne dokumentere og effektevaluere de rådgivningstilbud de unge modtager. Der er desuden afdelinger i Århus og Odense. Læs mere på [www.ungeogsorg.dk](http://www.ungeogsorg.dk)  
Unge & Sorg's dokumentationsarbejde i dette projekt gjaldt deres frivilligt ledede samtalegrupper.

## **Unge & Sorg: Målgruppe og deres problemstilling**

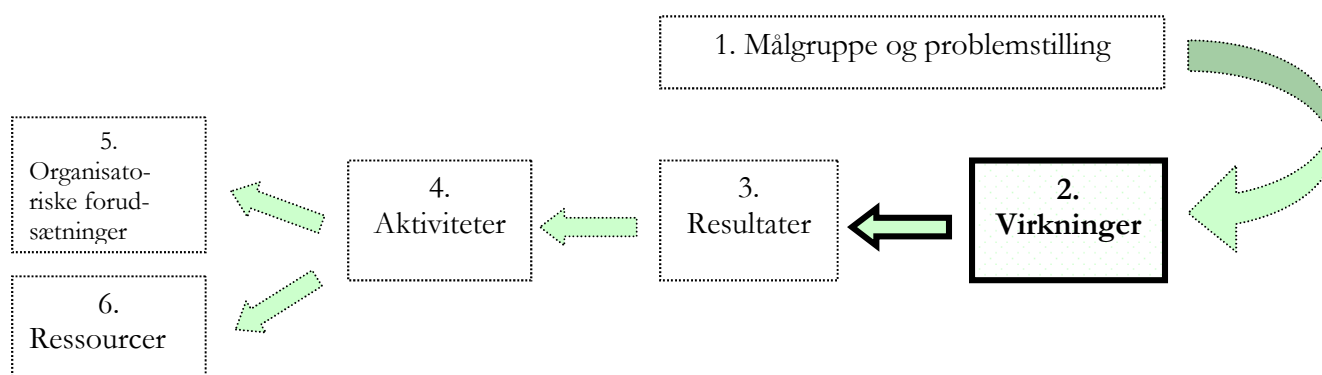
For Unge & Sorg er målgruppen for deres frivilligt ledede samtalegrupper, unge der har mistet en forældre ved sygdom eller pludselig død. Problemstillingen opstår hos unge, der er mærket af forældertabet ved, at de er isoleret i deres sorg og føler sig alene og anderledes. Dette medfører blandt andet, at de kan have svært ved at koncentrere sig, at de er triste og har forringet selvværd. De fleste af disse unge udviser så at sige en normal sorg, men hvis de ikke får hjælp, er der risiko for, at de udvikler patologisk sorg. Risikoen er, at dette vil forringe de unges mulighed for at få et velfungerende voksenliv.

Mere specifikt beskrives målgruppen som: ”Unge mellem 20-28 år, der har oplevet tab af en forælder efter kortvarig fysisk sygdom eller ved pludselig død. Den unge skal udvise et ikke for kompliceret sorgforløb, og tabet skal være sket for mellem 4 måneder og 2 år siden.”

Denne målgruppepræcisering tager udgangspunkt i et helt bestemt problem: tab af forældre. Problemet afgrænses fra det mere normale fænomen, at forældre dør på et tidspunkt, ved at indsætte en aldersgruppe for den der har oplevet dette tab: nemlig 20 – 28 år. Dermed er der tale om tab af forældre på et tidspunkt i den unges liv, hvor det kan give særlige vanskeligheder. Da de frivilligt ledede samtalegrupper kun er en af flere forskellige aktiviteter, Unge & Sorg tilbyder, sker der en afgrænsning inden for målgruppen i forhold til hvem, der kan modtage dette tilbud: unge der ikke har et kompliceret sorgforløb, og hvis forælder er død pludseligt eller efter kortvarig fysisk sygdom.

Årsagen til denne afgrænsning er, at mere komplicerede sorgforløb, herunder situationer hvor der har været et meget langt sygdomsforløb eller hvor tabet skyldes selvmord, tilsiger brugen af mere professionelle tilbud. Endelig sker der en tidsmæssig afgrænsning, der tager udgangspunkt i en generel viden om sorg, der påpeger, at man ikke kan hjælpes via en samtalegruppe umiddelbart efter tabet, eller hvis tabet ligger for langt tilbage i tiden.

## Trin 2. Virkninger



Efter at målgruppen og problemstillingerne er blevet diskuteret og indkredset, kan diskussionerne om, hvad det er organisationen ønsker at opnå for målgruppen indledes. Andet skridt i arbejdet med at opstille forandringsteorien er således at formulere de virkninger, man gennem sin indsats ønsker at opnå for brugeren. Virkninger er betegnelsen for dét, man stræber efter med den sociale indsats. Hvad er det for et problem, organisationen vil bidrage til at afhjælpe – og dermed: Hvad er det for små og store forandringer i brugernes liv, tanker og handlinger man ønsker at skabe?

Man begynder som tidligere nævnt ikke med at fastslå, hvilke aktiviteter man vil udføre, men i stedet begynder man ”baglæns”: Først fastslår man hvad det helt overordnet er, organisationen ønsker at skabe for brugeren. Denne overordnede målsætning med indsatsen betegnes som de ”endelige” eller **langsigtede** virkninger (fx at brugeren får en bedre livskvalitet).

Dernæst fastslås, hvad der skal til for at nå disse virkninger. De langsigtede virkninger vil være betinget af en række andre virkninger, eksempelvis kan en ønsket langsigtet virkning om, at brugeren opnår en bedre livskvalitet være betinget af, at brugeren opnår et bedre socialt netværk. Opnåelsen af et bedre socialt netværk vil således være en virkning på **mellemlang** sigt, som er nødvendig for at opnå den langsigtede virkning om bedre livskvalitet. På **kort** sigt kan det forudsætte, at brugeren er motiveret til være sammen med andre mennesker.

Virkningerne ordnes således i rækkefølge efter hvordan, de betinger hinanden: Hvordan virkninger på kort sigt er nødvendige for at opnå virkninger på mellemlangt sigt, som igen er nødvendig for at opnå de ønskede virkninger på langt og endeligt sigt osv.

En måde at skelne de forskellige virkningsniveauer fra hinanden er det forhold, at endelige og langsigtede virkninger er et udtryk for, at der sker en ændring i brugerens *(livs)situation*. Virkninger på kort og mellemlang sigt udtrykker nærmere, at der sker en ændring i brugerens *holdning* eller *adfærd*. I indsatsen over for stofmisbrugerer kunne et eksempel på en endelig virkning være at undgå for tidlig død. Den langsigtede virkning vil være en forbedring af stofmisbrugerens helbred, og på mellemlang sigt vil virkningen være et ophør med stofmisbruget og at gå i behandling. På kort sigt kunne en virkning være, at stofmisbrugerer er motiveret for at modtage behandling eller deltage i et afvænningsprogram.

Når virkningerne på de forskellige niveauer er opstillet, diskuteres antagelserne om sammenhænge mellem virkningerne: Hvorfor mener vi, at hvis brugerens syn på andre mennesker ændres, vil det føre til at vedkommende får et bedre socialt netværk, og at dette igen vil føre til bedre livskvalitet? Hvad bygger vi dette på – hvad siger den relevante viden på området (fx organisationens egne eller andre organisationers erfaringer, evalueringer og udredninger på området, forskning osv.)?

Det er naturligvis forskelligt fra indsats til indsats, hvor mange niveauer af virkninger (fx lang sigt, mellemlang sigt, kort sigt osv.), det er relevant at beskrive. Det vigtige er at få tydeliggjort, hvilke virkninger på kortere og længere sigt, organisationen skal arbejde i retning af og få begrundet, hvordan virkningerne betinger hinanden.

## ***EKSEMPEL***

### **Unge & Sorg: Virkninger**

I Unge & Sorg's indsats drejer virkningen på langt sigt sig om i videst mulig udstrækning at sikre, at de unge gives mulighed for at få et velfungerende voksenliv og god livskvalitet på trods af tabet. Med velfungerende voksenliv menes ikke, at de unge vil komme til at leve et problemfrit voksenliv. Et forældertab vil nemlig altid gøre livet lidt sværere for de unge. Men tabet i sig selv bør ikke øge de unges

risiko for uddannelsesophør, arbejdsløshed, misbrug, skilsmisse eller andre gennemgribende livsændringer med konsekvenser for livskvaliteten, sammenholdt med befolkningen generelt. U&S's tilbud om samtalegrupper kan selvfølgelig ikke forebygge, at nogle af de unge af *andre* årsager end forældertabet, kommer i en risikogruppe. Det langsigtede virkningsmål formuleres derfor som:

Endelig virkning: At de unge får et velfungerende voksenliv på trods af tabet (V1)

Forudsætningen for at kunne skabe denne virkning er, at den unge i bred forstand bliver i stand til at leve med tabet. Herved forstås, at de unge i tiden efter gruppedeltagelse skal integrere tabet på en god måde i deres selvopfattelse. Tabet af forælderen har rystet den unges selv, og der vil ofte gå nogle år, hvor det nye selv uden forælderen konsolideres, før et velfungerende voksenliv bliver muligt. Centrale aspekter i processen frem til at lære at leve med tabet består i, dels at de unge gradvis forholder sig til og accepterer de ændringer, som tabet har medført for dem selv og deres relationer til andre, dels at de kan have den døde forælder ”med”, uden at savnet overvælder dem, kan opleve glæde ved minderne, i tankerne kan rådføre sig med denne og lade sig inspirere af dennes værdier. Dette indskrives som et virkningsmål 2:

Langsigtet virkning: At de unge lærer at leve med tabet (V2)

For at kunne indfri dette virkningsmål på længere sigt, er der imidlertid en række virkninger, der skal indtræffe på mellemlangt sigt. Her er der tale om en lang række emotionelle, erkendelsesmæssige og handlingsrettede processer, som den unge skal igennem. De formuleres som:

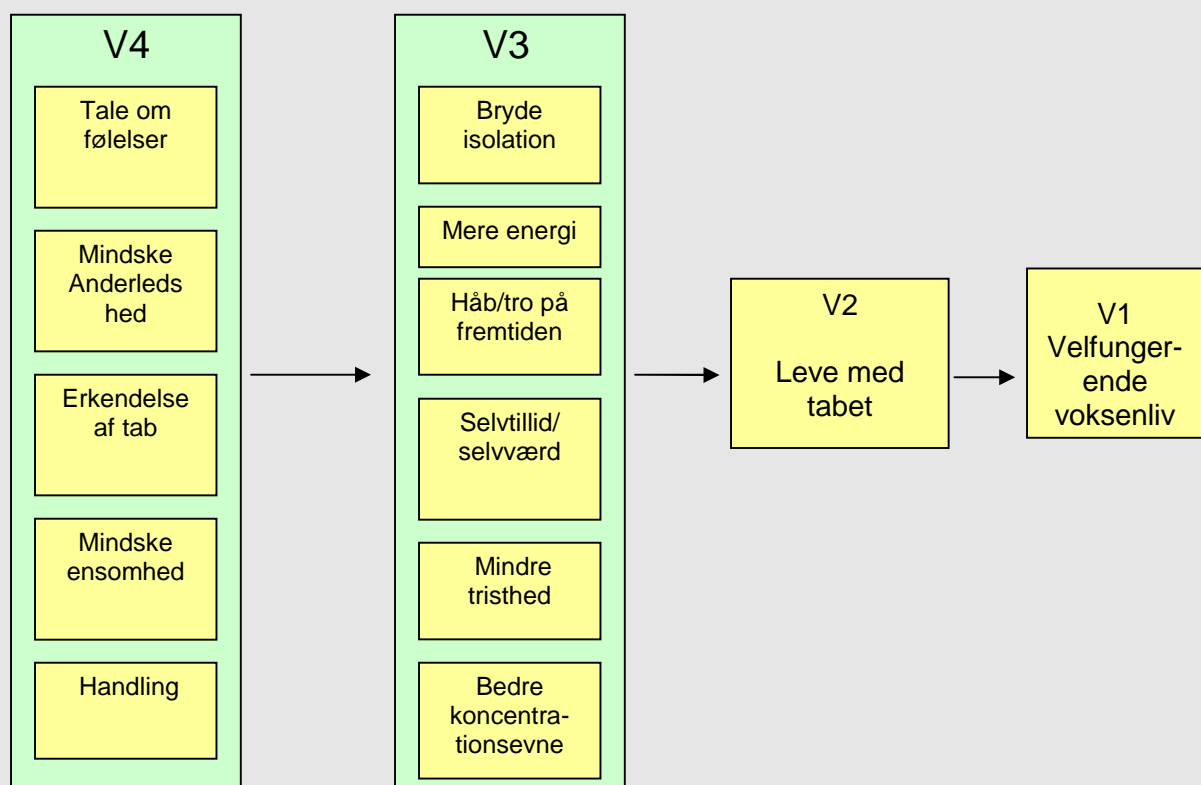
Mellemlange virkninger (V3): Bryde isolationen; Mere energi; Håb/tro på fremtiden; Selvtillid/selvverd; Mindre tristhed; Bedre koncentrationsevne.

Den baglæns analyse bliver mere og mere konkret i de virkninger, der skal indtræde. For Unge & Sorg er der yderligere et niveau, som består af kortsigtede virkninger, der skal skabes af samtalegrupperne for, at det kan være muligt at realisere det langsigtede virkningsmål.

Kortsigtede virkninger (V4): Tale om følelser; Mindske anderledeshed; Erkende tabet; Mindske ensomhed; Handle.

Antagelsen er, at de unge i samtalegruppen lærer at forholde sig, og få inspiration til at kunne håndtere svære situationer. F.eks. lærer de at tale om og sætte ord på svære følelser. De får et sprog for følelser – både dét at kunne forstå/erkende, at forælderen er død, men også at kunne sætte ord på. At kunne sige: ”jeg savner min far” og så vide, hvad man skal sige herfra. De unge lærer at sige den næste sætning og får sat ord på, hvordan de har det. De får en række relationelle færdigheder, der f.eks. gør dem i stand til at bryde ud af ensomheden/isolationen.

Dette er det fulde hierarki af virkninger, der antages at skulle indtræffe for at kunne hjælpe de unge til at få et mere velfungerende voksenliv, end de ellers ville have fået. Grafisk ser forandringsteorien indtil videre således ud:



Udviklingen af dokumentationssystemet til Unge og Sorg viser tydeligt, at der er tale om en organisation med et højt vidensniveau om den problemstilling, de arbejder med, og nogle meget klare og detaljerede metodiske og faglige analyser af, hvilke forandringer der skal indtræffe i hvilken rækkefølge for at skabe den ønskede virkning. Det betyder ikke, at man altid har brug for en tilsvarende detaljering af

analysen, men Unge & Sorg er et godt eksempel på, hvordan den viden man har om mennesker – og hvordan deres problemer løses, kan omsættes til en kronologi. For Unge & Sorg, der er specialiseret i unges sorgforløb, kan det være af betydning at følge med i mere specifikke detaljer af sorgforløbene for at kunne identificere, hvor eventuelle problemer indtræder.

## 'SMART' – en hjælp til at styrke målsætningerne

I arbejdet med at dokumentere sin indsats, dvs. følge den op, styre og vurdere, om den fører frem til de ønskede virkninger, er et andet centralt element, at man har formuleret nogle præcise og konkrete målsætninger eller **succeskriterier** for de (virknings)mål man gerne vil opnå<sup>3</sup>. Succeskriterier er således et udtryk for, hvor meget man skal opnå på et givet tidspunkt, for at man er tilfreds med sin indsats.

Som vi har set i det foregående, kan man godt ende op med en forandringsteori med mange virkningsmål (Unge & Sorg har f.eks. 13), men pointen er her, at man ikke skal opstille succeskriterier for alle niveauer af virkninger, men kun for de virkninger, det er mest realistisk og hensigtsmæssigt at undersøge. Selv om det for mange vil være interessant at undersøge de mest langsigtede virkninger, vil det ofte være særdeles vanskeligt at måle på dem: Dels ligger opnåelse heraf for det meste mange år ude i fremtiden, dels er organisationens indsats kun én faktor blandt mange andre, der har indflydelse på, om den ønskede, langsigtede virkning for brugeren indtræffer. En måling på de langsigtede virkninger vil i mange tilfælde derfor ikke være realistisk, lige som målingen ofte ikke vil kunne indfange, om den langsigtede virkning (eller måske mangel på samme) skyldes organisationens indsats eller alt muligt andet.

Derimod skal man udvælge de virkninger, organisationen realistisk kan holde sig selv op på skal indtræffe. I eksemplet fra tidligere var den ønskede, langsigtede virkning, at brugerens livskvalitet blev bedre; på mellemlang sigt, at brugerens sociale netværk blev styrket. Vi forestiller os nu, at målgruppen er isolerede unge med psykiske vanskeligheder, og at indsatsen består i et klubtilbud til de unge. Det langsigtede mål om livskvalitet vil formentligt ikke være realistisk at opstille et konkret succeskriterie for på baggrund af indsatsen: Organisationens kan i dette tilfælde vanskeligt måle sig selv på, om de unges livskvalitet helt

---

<sup>3</sup> I vejledninger mv. til offentlige puljer benævnes disse succeskriterier (*SMART-sikre*) **mål**. Andre taler om målsætninger.

overordnet er blevet bedre – det vil afhænge og være påvirket af mange andre faktorer som fx helbred, økonomisk situation, skolegang og uddannelse, forholdet til familien osv.

Derimod er det mere realistisk og sandsynligt at opstille succeskriterier for virkningen på mellemlang sigt: Hensigten med klubtilbuddet er i dette eksempel, at de unge ved at deltage i aktiviteter sammen med andre unge bliver ført ud af deres isolation – og ved at knytte relationer og venskaber med andre unge, bidrager dette til, at de unge får et socialt netværk. I dette tilfælde vil det være interessant og udbytterigt for organisationen at få viden om, hvorvidt dette sker: Om de unge faktisk knytter sig til hinanden og selv oplever, at de har fået venner.

En teknik, der understøtter, at succeskriterierne bliver så konkrete, at organisationen efterfølgende kan bruge dem til at dokumentere sin indsats og vurdere, om det går som organisationen ønsker, er ”SMART-metoden”. SMART betyder, at succeskriterierne skal være:

- ***S*pecifikke** – er det tydeligt, hvad der skal ske, for hvem, hvordan og hvorfor?
- ***M*ålbar** – kan der konkret indsamles viden om succeskriteriet, og om det opfyldes?
- ***A*ccepterede** – er der enighed om, at det er et godt succeskriterie?
- ***R*ealistiske** – er det realistisk, at succeskriteriet kan nås med de ressourcer, I har til rådighed?
- ***T*idsafgrænsede** – hvornår skal det måles, om succeskriteriet er nået? Er tidsfristen realistisk og opnåelig?

For vores tænkte eksempel oven for kunne et SMART-sikret succeskriterium se sådan ud:

*80 % af de unge, der deltager i klubtilbuddet, skal efter 12 måneder opleve, at de har mindst én god ven.*

I dette tænkte eksempel kan organisationen således vurdere, om succeskriteriet er godt nok ved at spørge om det er:

- ***Specifikt***: Ja (det er tydeligt – det er de unge, der deltager i klubtilbuddet)
- ***Målbart***: Ja (vi kan godt spørge de unge, om de oplever at have fået venner)
- ***Accepteret***: Ja (vi er enige i organisationen)
- ***Realistisk***: Ja (det er et godt og realistisk kriterium)
- ***Tidsafgrænset***: Ja (vi skal spørge efter 1 år, og det er realistisk at følge de unge efter 1 år).

Vi skal senere i kapitel 3 se, hvordan der kan opstilles indikatorer, der muliggør selve *målingen* af disse SMART-sikrede succeskriterier.

## **BONUSINFO**

### **Udfordringer i arbejdet med virkninger**

Der er flere dele af virkningsanalysen, der kan være udfordrende: Dels betyder den baglæns analyse, at man ofte opdager nødvendige forudsætninger for, at det langsigtede mål kan realiseres, som man ikke selv er i stand til at realisere, eller som man synes ligger uden for det område, man arbejder på. Et eksempel kunne være stofmisbrugerens fysiske lidelser. Det er sjældent noget, man arbejder med i det frivillige sociale arbejde, men samtidig er det nødvendigt, at der bliver taget hånd om disse, hvis man skal realisere et mål om en bedre tilværelse for brugeren. Kunsten er at være opmærksom på, hvad man selv bidrager med, og hvem man er afhængig af at samarbejde med.

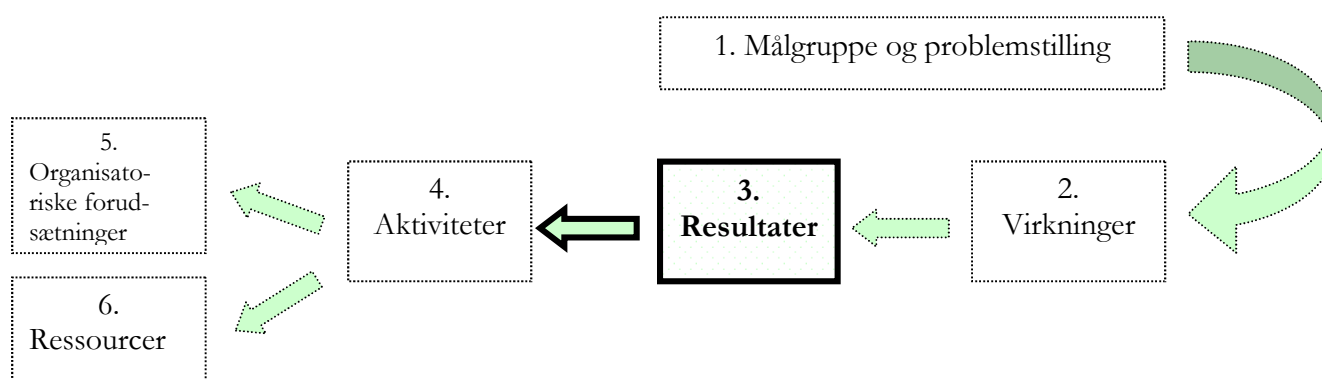
Dels kan det være svært at begrænse sig. Derfor er det vigtigt, at der opstilles få virkninger, særligt hvad angår virkninger på langt sigt (som i praksis bør begrænses til et eller to). Hvis man ender med mange virkninger, kan der være flere årsager. Det kan skyldes, at man i virkeligheden har mere end en problemstilling i spil og måske burde udarbejde to adskilte forandringsteorier for disse. Det kan også skyldes, at der er uenighed i organisationen om, hvilke mål man egentlig sigter efter, hvem den egentlige målgruppe er eller lign. Under alle omstændigheder kan for mange virkningsmål på langt og endeligt sigt medføre en vildtvoksende mængde af delmål, når man når ind på mellemlangt og kort sigt. Der eksisterer dog ofte mange mål og delmål i praksis, men for forandringsteorien handler det om at få skåret ind til benet og fokusere på det, der er den egentlige og centrale målsætning for indsatsen. Det er vigtigt, at forandringsteorien er overskuelig for, at organisationen kan anvende den som et konkret redskab.

Formuleringen af virkninger er i sig selv udfordrende, fordi virkninger repræsenterer forhold, en organisation reelt ingen afgørende indflydelse har på, og som i den forstand ligger uden for organisationens ”kontrol”. Om brugeren på lang sigt bliver bedre integreret i samfundet eller får en højere livskvalitet, kan man via sin sociale indsats arbejde hen imod og håbe på vil komme til at ske, men der er alt for mange

udefrakommende forhold, der kan påvirke undervejs. Jo mere langsigtede virkningerne bliver, jo flere omverdensfaktorer kan påvirke opfyldelsen af målet.

Virksomheder er dog vigtige, fordi de udpeger den overordnede retning for organisationens arbejde, og det er vigtigt, at man får de overordnede mål med i forandringsteorien.

### Trin 3. Resultater<sup>4</sup>



Tredje skridt i forandringsteorien er formuleringen af resultaterne. Resultater er det, organisationen direkte skaber eller gør – man kan sige, at resultater er det, indsatsen umiddelbart giver brugeren, når denne ”går ud af døren”. Det er væsentligt, men ofte vanskeligt at skelne resultater fra kortsigtede virkninger. Forskellen består i, at resultater er noget man via indsatsen direkte har indflydelse på, hvorimod de kortsigtede virkninger er noget, der sker hos brugeren, og som man ikke kan sikre på trods af sin indsats.

Et eksempel på denne forskel kunne være en rådgivning, hvor man direkte kan sikre resultatet: at man har givet brugeren den bedst mulige information og rådgivning med størst mulig relevans for den situation brugeren er i. Man kan der imod ikke sikre den kortsigtede virkning nemlig, at brugeren har forstået informationen og er blevet klogere på sin egen situation. Man kan forsøge at indrette resultatet bedst

<sup>4</sup> I andre sammenhænge benævnes det vi kalder resultater for ’produkter’. Se fx Servicestyrelsens hjemmeside [www.socialebegreber.dk](http://www.socialebegreber.dk) under ’Begreber under udarbejdelse’.

muligt for at skabe den ønskede kortsigtede virkning, men man kan ikke tvinge brugeren til at forstå det, der bliver formidlet.

Igen er det en væsentlig del af udfordringen at diskutere og sikre sig, at der er god sammenhæng i forandringsteorien. Er de resultater man arbejder for at skabe, tilstrækkelige til at muliggøre de ønskede, kortsigtede virkninger? Hvilke faktorer kan forhindre, at dette sker og hvordan forholder man sig til disse faktorer?

I en organisations resultater findes i høj grad også en del af målene med indsatsen. Derfor kan det være relevant at opstille succeskriterier og benytte SMART-modellen for enkelte af organisationens resultater også.

## ***EKSEMPEL***

### **Unge & Sorg: Resultater**

Nedenfor oplystes resultaterne af de frivillig ledede samtalegrupper. Teksten i parentes er en uddybning eller en præcisering af, hvad resultatet fører til.

Genkendelse (R1) (at den unge via den frivilligt ledede samtalegruppe møder genkendelse for sine problemer og kan spejle sig i de øvrige deltagere/den frivillige)

Rollemodel (R2) (de frivillige ledere af samtalegrupperne er levende eksempler på, at det er muligt at komme videre og få et godt liv)

Tryghed/samhørighed (R3) (er vigtigt i gruppen for, at den unge kan erkende tabet og åbne sig)

Forpligtelse (R4) (gensidigt forpligtende relationer er bærende for resultatet. De unge søges fastholdt, de følges tæt op, f.eks. ved afbud til et gruppemøde, og der skabes forpligtethed i gruppen)

Inspiration (R5) (fra de andre deltagere til nye måder at håndtere vanskelige situationer på)

Erfaringsudveksling (R6) (gør deltagerne i stand til at tale om følelser og mindsker anderledeshed og ensomhed)

Refleksion (R7) over egen udvikling (sikrer at den unge går fra en følelse af at have mistet kontrollen til at genvinde kontrollen)

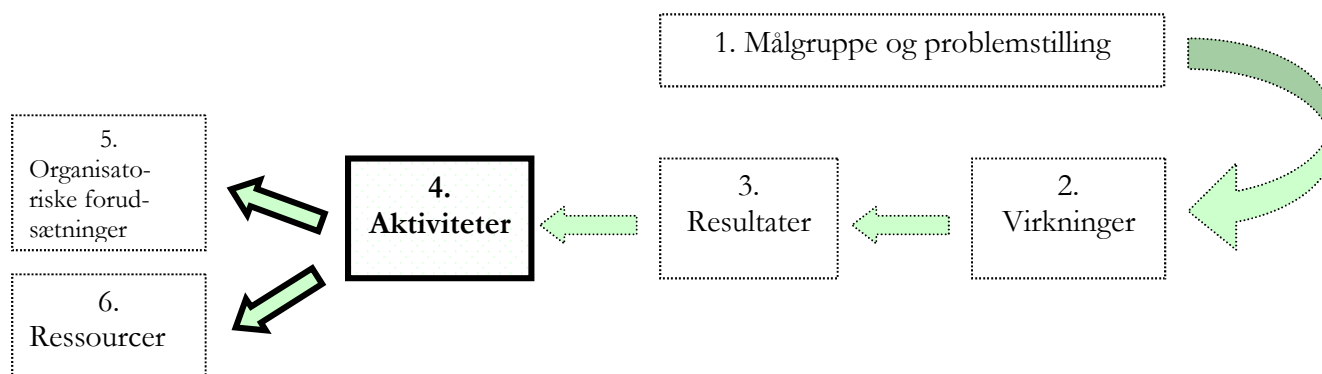
De ovenstående syv resultater relaterer sig til hovedaktiviteten, nemlig samtalegrupperne. Men et element i tilbuddet til den unge er, at de gennem forløbet endvidere skal igennem en terapiweekend, der er et professionelt ledet tilbud. Resultatet af terapiweekenden er:

Konfrontation og udfordring (R8) (at blive konfronteret med det svære og blive udfordret)

Det følgende er en oversigt over hvordan det i forandringsteorien antages, at resultaterne kan skabe de kortsigtede virkninger (disse forbindelser er ikke illustreret grafisk)

<b>Resultat:</b>	<b>Fører til:</b>
Genkendelse	Mindske ensomhed; mindske anderledeshed; tale om følelser
Tryghed	Mindske ensomhed; mindske anderledeshed; tale om følelser
Rollemodel	Mindske anderledeshed; mindske ensomhed; initiere handling; tale om følelser; håb for fremtiden
Forpligtelse	Handling
Inspiration	Erkendelse af tab; handling
Refleksion	Erkendelse af tab; tale om følelser; håb for fremtiden
Erfaringsudveksling	Alle kortsigtede virkninger
Konfrontation mv.	Handling; erkendelse af tab

## Trin 4. Aktiviteter



Aktiviteterne er det, frivillige og ansatte foretager sig for at opnå målsætningen, f.eks. at der bliver rådgivet, at der gennemføres motionstilbud, at der er madklubber, osv. En lille krølle er, at det vi her har i fokus kun er de brugerrettede aktiviteter (andre aktiviteter omtales nedenfor i trin 5). Ofte vil aktiviteterne være det, man i forvejen identificerer sig med: man opfatter sig som en rådgivning, et værested, kontaktfremmedler eller tilbud om socialt gruppearbejde.

Når man i forandringsteori-processen arbejder med 'aktiviteter', åbner det op for et nyt perspektiv på arbejdet. Hvis aktiviteterne er noget helt centralt for den måde, man opfatter sig selv på, jf. ovenstående, bliver man nu udfordret på, om aktiviteterne så også er de rigtige til at skabe de ønskede virkninger? Hvis de er, skal man holde fast ved dem. Findes der andre og bedre måder, skal man måske overveje at benytte sig af dem, hvis det er muligt.

Igen handler det om at drøfte antagelserne: Hvad er vores belæg for, at bestemte aktiviteter gennem bestemte resultater fører til de virkninger, vi ønsker at opnå for brugeren? Som beskrevet ovenfor kan belægget for disse antagelser hentes i egen eller andres viden og erfaringer på området, i forskning, teorier om socialt arbejde, undersøgelser osv.

Hvis man udarbejder en forandringsteori for en eksisterende indsats (i modsætning til planlægning af en ny indsats), kan arbejdet med at opstille forandringsteorien og drøftelserne om årsagssammenhængen (antagelserne) i nogen tilfælde føre til, at organisationen ønsker at revurdere de aktiviteter, den udfører. Det kan ske, at man efter en drøftelse af sammenhænge mellem aktiviteter, resultater og virkninger vurderer, at nogle af sammenhænge ikke kan begrundes tilstrækkeligt eller er for usandsynlige. Måske vurderer man på denne baggrund, at der skal ske en justering eller en udskiftning af aktiviteterne for bedre at opnå de ønskede virkninger. Hvis der er usikkerhed om en bestemt sammenhæng kan det også give anledning til, at man vil koncentrere sin dokumentation om at få belyst, hvorvidt sammenhængen virker sandsynlig (sådanne tilfælde ser vi nærmere på under afsnittet om indikatorer).

Forandringsteorien giver med disse drøftelser således organisationen et redskab til at kunne udvikle sin indsats. Dog – når man udarbejder en forandringsteori som led i et dokumentationsarbejde bør man holde fast i de aktiviteter, man har nu, selv om man kan se, at der er problemer eller mangler. Hvis man ikke gør det risikerer man nemt, at hele processen ender i, at man skal lave om på alt muligt i organisationen. De

problemer, behov eller mangler man opdager undervejs i processen, kan man samle sammen og arbejde videre med ved siden af. Alternativt hvis organisationen vurderer, at der er brug for ændringer i en indsats, bør den vente med at begynde det videre dokumentationsarbejde, indtil man er nået frem til en bæredygtig forandringsteori.

Det kan være godt at diskutere og beslutte sig for, hvor nuanceret opdelingen af aktiviteterne skal være: Skal man kun beskrive dem som overskrifter som f.eks. Rådgivning? Eller skal man arbejde med en opdeling i forskellige underaktiviteter som f.eks. juridisk rådgivning, støttende samtaler eller psyko-social rådgivning – eller måske foregår rådgivning både via samtaler, mail og chat? Underopdelingerne er imidlertid væsentlige at have for øje. Det er vigtigt at vide, hvad rådgivning er, og hvilke elementer der skal være til stede for, at rådgivningen kan udfylde den funktion, den har i forandringsteorien. Om den så skal forgrenes i forandringsteorien eller ej, bør komme an på, om det har betydning for resultaterne, eller om det knytter sig til forskellige målgrupper. Hvis det er tilfældet, er det mest hensigtsmæssigt, at de deles op. Ellers lad dem være under en fælles overskrift.

## ***EKSEMPEL***

### **Unge & Sorg: Aktiviteter**

Unge & Sorgs brugerrettede aktiviteter i forbindelse med samtalegrupperne omfatter selve samtalegruppen og en terapiweekend:

#### Samtalegrupperne (A1a)- varetages af frivillige

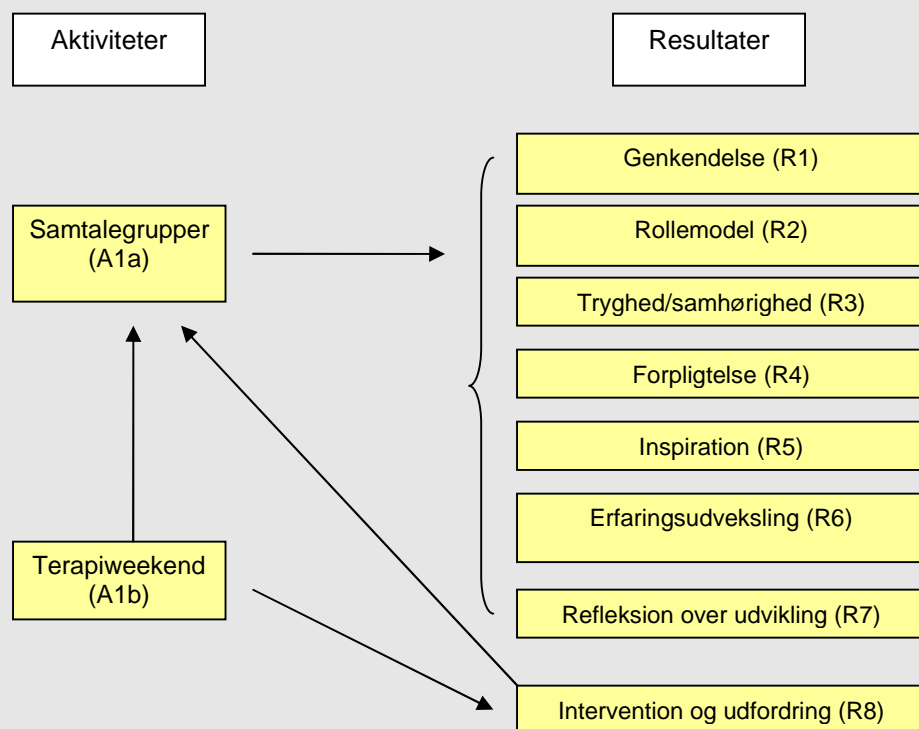
Samtalegruppen ledes af to frivillige. Gruppen mødes 2 timer hver uge, i alt 12 gange; den første 1½ time med de to grupeledere. Møderne gennemføres efter en bestemt struktur. F.eks. er der altid en siden-sidst-runde, og som oftest et tema, der vælges ud fra deltagerens ønsker. I den sidste halve time er deltagerne alene. Der har de plads til at tale om almindelige, dagligdags ting. Det er godt for de unge at kunne håndtere denne vekselvirkning mellem at kunne tale om tabet og om almindelige forhold – at kunne gå ind og ud af sorgen. For at samtalegruppen har kvalitet, er det blandt andet vigtigt, at visitationen/udvælgelsen af deltagerne fungerer optimalt, og at der er klare rammer, normer og principper for deltagelse.

### Terapiweekend (A1b) - varetages af professionelle

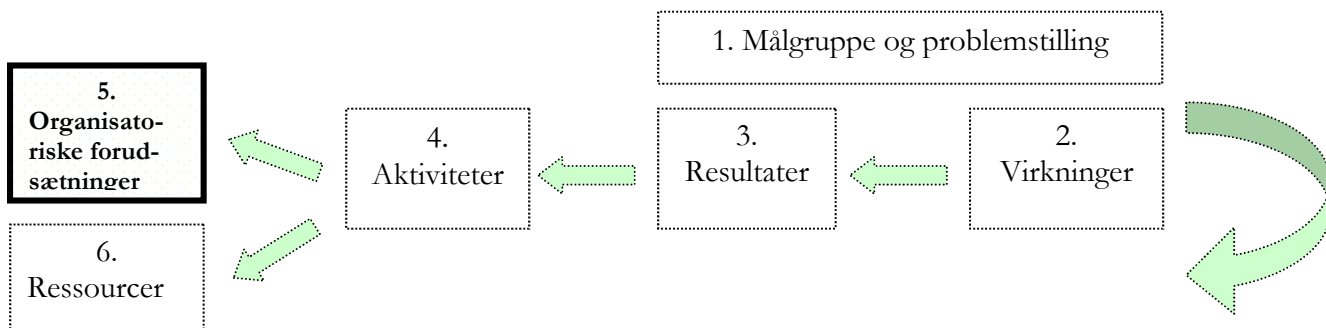
Terapiweekenden finder sted midt i gruppesamtaleforløbet og ledes af to professionelle rådgivere. Hvor der i gruppemøderne med de frivillige lægges vægt på blandt andet erfaringsudveksling, genkendelse og rollemodeller, er terapiweekenden mere intervenserende. Gennem gruppemøderne skabes som tidligere omtalt den tryghed og samhørighed, der er en forudsætning for terapiweekendens værdi.

Terapiweekenden består af to gruppemøder à ca. 4 timer. Her får den unge mulighed for at komme mere i dybden med svære problemstillinger i forbindelse med tabet, f.eks. særlige oplevelser under sygdomsforløbet, stærke følelser af savn, vanskeligheder i forhold til den efterladte forælder. Arbejdet afrundes med aftaler om, hvordan de frivillige kan støtte den unge omkring dette ved de resterende gruppemøder.

Nedenfor er aktiviteterne illustreret og sammenhængen med resultaterne



## Trin 5. Organisatoriske forudsætninger



Organisatoriske forudsætninger er interne aktiviteter, der sikrer, at man kan gennemføre de brugerrettede aktiviteter. Der kan være tale om mere eller mindre klart definerede funktioner, og de kan være af vidt forskelligt omfang. Nogle af de mest almindelige organisatoriske forudsætninger er f.eks. interne undervisningsforløb for frivillige, ”jobsamtaler” med nye frivillige, førstegangssamtaler med potentielle brugere, matchning af frivillige og brugere, informationsmateriale og supervision. Under organisatoriske forudsætninger kan også høre opgaver som regnskab og bogholderi, journalisering, dokumentationssystem og meget mere, men de væsentlige organisatoriske forudsætninger er dem, der er direkte rettet mod de brugerrettede aktiviteter. De andre organisatoriske forudsætninger skal man kun inddrage i forandringsteorien, hvis man meget gerne vil lave indikatorer for dem, eller hvis de direkte bidrager til de brugerrettede aktiviteter.

### ***EKSEMPEL***

#### **Unge & Sorg: Organisatoriske forudsætninger**

I Unge & Sorg er der en række interne aktiviteter, der optræder som forudsætninger for de direkte brugerrettede aktiviteter: samtalegrupperne. Disse organisatoriske forudsætninger beskrives nedenfor.

##### Telefonvisitation (A3)

Indgangen til Unge & Sorgs grupper foregår ved, at den unge kontakter rådgivningscentret pr. telefon og taler med en professionel rådgiver. Formålet med denne samtale er dels at afklare, om den unge hører til

centrets målgruppe, dels at vurdere, hvor hurtigt den unge skal inviteres til en afklarende samtale. Hvis det vurderes, at den unge falder uden for målgruppen, gives vejledning om anden relevant hjælp. Det kan f.eks. være tilfældet, hvis den unge selv har et misbrug, har psykiske problemer, der kræver psykiatrisk behandling, hvis tabet af forælderen er meget gammelt eller er sket i barndommen.

#### Afklarende samtale med professionel rådgiver (A2b)

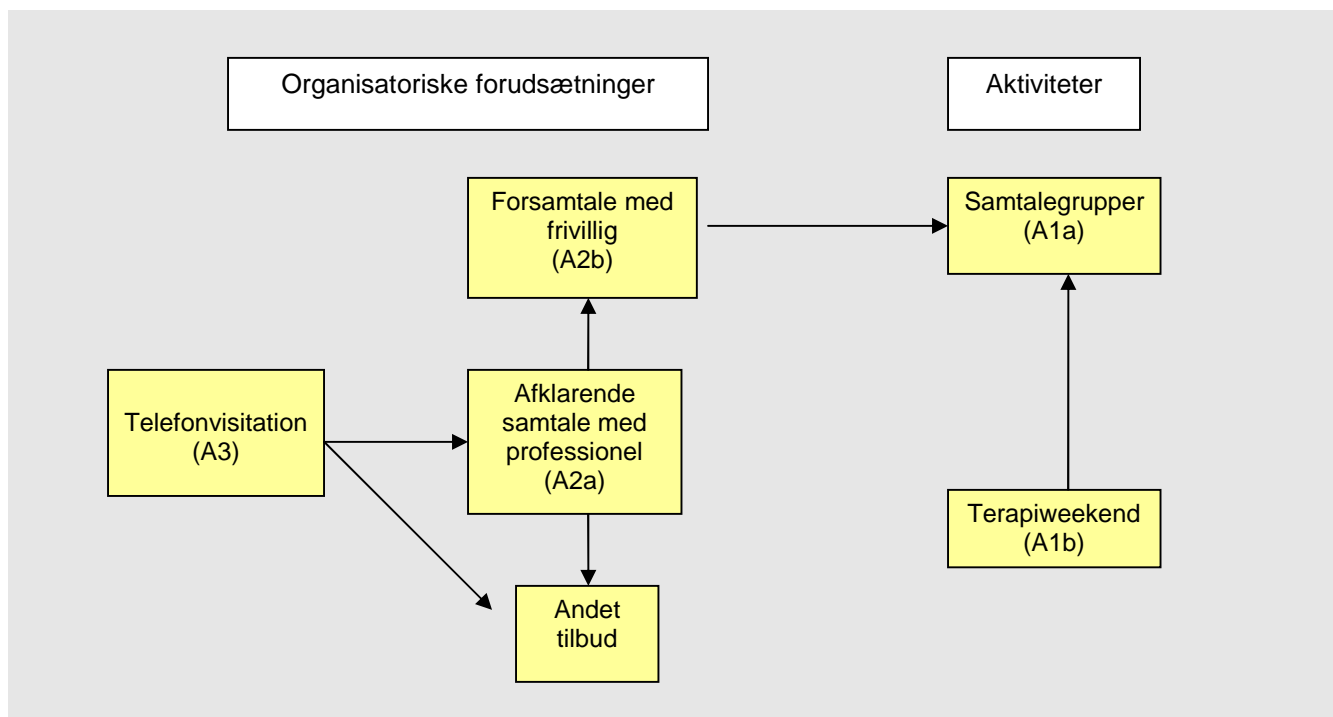
Visitationen er vigtig og systematisk – hvis der ikke sker en ordentlig visitation, fungerer gruppen ikke. Det afgørende er at få de unge ind i en støttende proces, og her er en afklarende samtale med en professionel rådgiver central. Formålet med samtalen er at få en faglig vurdering af, hvad der vil være den bedst mulige hjælp – både i forhold til det sygdomsforløb, forælderen har gennemlevet, og i forhold til den unges liv generelt, således at der gives den rigtige hjælp til personen.

#### Forsamtale med frivillige (A2b)

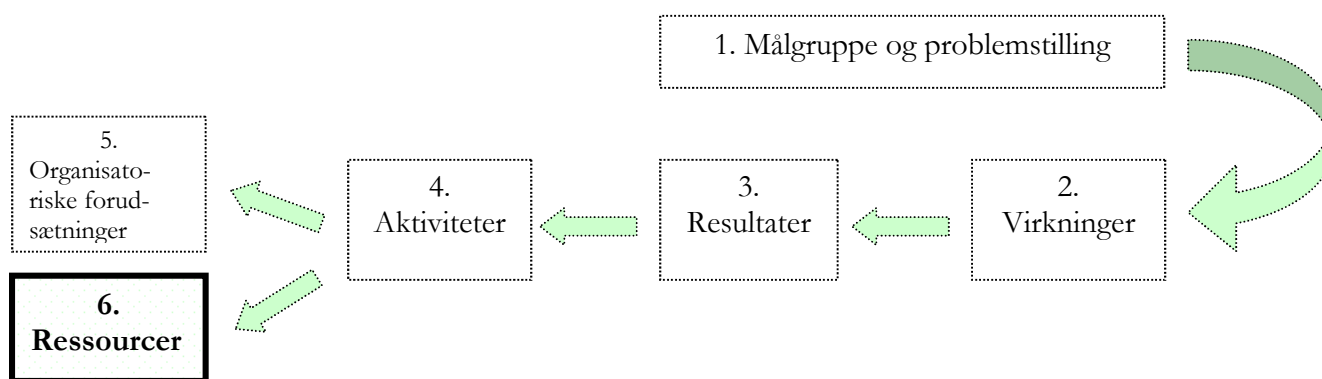
Efter en bruger via en samtale med en professionel er blevet henvist til samtalegruppen, inviteres vedkommende til en forsamtale med de to frivillige, som skal lede samtalegruppen. Formålene er dels, at de to parter mødes, og at der allerede her etableres tryghed og tillid, som kan føres med ind i gruppen, dels at de frivillige fortæller om samtalegruppen, og brugeren fortæller om dennes aktuelle behov.

Ovenstående er Unge & Sorgs væsentligste organisatoriske forudsætninger, der direkte er rettet mod de brugerrettede aktiviteter. Derudover har Unge & Sorg også identificeret en række andre forudsætninger, der handler om: 1) Sammensætning af samtalegrupperne ud fra forskellige kriterier, som f.eks. køn og alder; 2) Valg af frivillige; 3) Matchning af de frivillige, der skal lede de forskellige samtalegrupper ud fra kriterier om bl.a. deres køn, alder og erfaringer. Da der ikke udarbejdes indikatorer for disse interne aktiviteter (se næste kapitel), er disse dog ikke medtaget og illustreret i forandringsteorien.

Sammenhængen mellem de direkte brugerrettede aktiviteter og interne forudsætninger i forandringsteorien, er illustreret nedenfor.



## Trin 6. Ressourcer



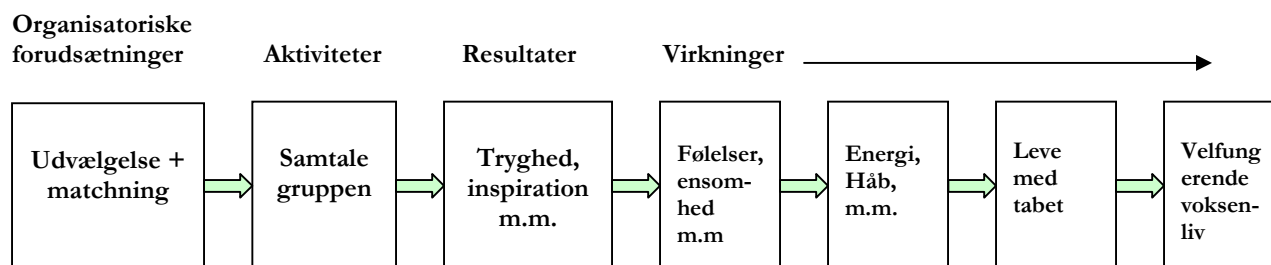
Sidste trin i opstillingen af forandringsteorien er at præcisere, hvilke ressourcer der skal til for at gennemføre aktiviteterne. Ressourcer kan bestå i penge, faciliteter og bemanning. Hvis man ved, hvad man har til rådighed inden for disse kategorier, bliver det muligt at sige noget om, hvor mange fra målgruppen

man kan hjælpe. Omvendt kan man med udgangspunkt i den baglæns analyse sige noget om, hvilke og hvor mange ressourcer der skal være til stede, hvis virkningerne skal kunne opnås.

## 2.2 Sammenfatning af forandringsteorien

Undervejs i arbejdet med at opstille forandringsteorien, er der blevet tegnet og taget notater eller skrevet et decideret referat. Næste øvelse er at sammenfatte forandringsteorien, så den kan formidles til andre, og man selv kan vende tilbage til den og forstå, hvad det var man nåede frem til. Man kan skrive ”kasse for kasse”, hvad man er kommet frem til, og det er vigtigt at få de centrale punkter fra diskussionerne (og konklusionerne herpå) i workshoppen med i beskrivelsen. Husk også at beskrive antagelserne – og læg vægt på at også at beskrive dem, hvor der viste sig usikkerhed.

Det er samtidig en god test af forandringsteorien, at man kan forklare ”forlæns”, hvordan aktiviteter omsættes til de endelige virkningsmål, dvs. man skal kunne læse forandringsteorien fra venstre mod højre, og helst i så få sætninger som muligt. Fx som hos Unge & Sorg:



*Udvælgelsen af frivillige + matchning mellem frivillige og deltager er en forudsætning for samtalegruppen, som tilfører den unge tryghed, inspiration, forpligtelse, erfaringsudveksling mv. som igen er en forudsætning for, at den unge kan tale om følelser, mindske ensomhed mv. Dette fører til mere energi, håb på fremtiden, selvtillid mv., der igen betyder, at den unge bedre bliver i stand til at leve med tabet og derved få et mere velfungerende voksenliv.*

Derudover er det væsentligt at vurdere, om forandringsteorien er overskuelig. For at kunne anvendes som arbejdsredskab skal den gerne give et overblik og en fælles forståelse af indsatsen – og må derfor ikke drukne i detaljer.

Efter sammenfatningen er skrevet kan det være en god ide, at de personer, der har været med til at udvikle forandringsteorien, kommer med kommentarer, inden den deles ud til andre i organisationen. Det er vigtigt at indgå i en åben dialog med hele organisationen om forandringsteorien.

### ***BONUSINFO***

**På Center for frivilligt socialt arbejdes hjemmeside vil du løbende kunne finde eksempler på forandringsteorier fra andre frivillige sociale organisationer. Der er eksempler fra både store og små organisationer og forandringsteorier over mere eller mindre komplekse aktiviteter. Læs mere på [www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk)**

### 3. Indikatorer - hvordan kan vi se det virker?

Hvor vi i kapitel 2 beskrev arbejdet med at opstille forandringsteorien, herunder SMART-testede succeskriterier, handler dette kapitel om at udvikle indikatorer, der skal bruges til at dokumentere forandringsteorien, dvs. til en dokumentation af, hvad der kommer ud af den frivillige sociale indsats. Indikatorer kan være kvantitative målepunkter, hvor der indsamles oplysninger om antal, hyppighed, udgifter, tilbagefald eller andet, men indikatorer kan også være kvalitative oplysninger om for eksempel brugerens oplevelser, erfaringer og udbytte. Ved at indhente regelmæssige oplysninger om, hvordan det står til med indikatorerne, kan man få et indtryk af, om indsatsen virker efter hensigten.

#### 3.1 Udvikling af indikatorer

Udviklingen af indikatorer består dybest set i, at man kigger på forandringsteorien og forsøger at finde svaret på, hvordan man kan se, at der er sket ”dét”, der skulle ske ifølge forandringsteorien. Dvs. hvad er det for en viden, der kan give os et dækkende svar – hvad er de gode spørgsmål? Indikatorerne opstilles for, at organisationen kan følge, om indsatsen går som forventet og fører til de ønskede virkninger og resultater. En løbende rapportering på indikatorerne giver således organisationen mulighed for at styre indsatsen: Hvis organisationen eksempelvis ser, at bestemte aktiviteter ikke bliver gennemført eller at bestemte ønskede virkninger ikke viser sig, da giver det organisationen lejlighed til at vurdere, hvad der er problemet, og om der er grundlag for at justere indsatsen.

Der kan principielt opstilles indikatorer for hvert element i forandringsteorien, men det er væsentligt med det samme at understrege, at udvælgelsen af indikatorer bør ske efter et princip om at begrænse målearbejdet til det nødvendige. **Alt skal ikke måles.** Det er i praksis vanskeligt og heller ikke nødvendigt at opstille indikatorer og måle på alle forandringsteoriens dele. Hvis man opstiller mange indikatorer, kan man få meget viden – men man kan tilsvarende drukne i målearbejde. Arbejdet med at måle, hvad der kommer ud af indsatsen, kan derfor begrænses til de elementer i forandringsteorien, hvor man har behov for viden for at kunne følge indsatsen og vurdere, om den virker.

Det er først og fremmest de *virkningsmål*, der blev opstillet (SMART-testede) succeskriterier for, det er væsentligt at udarbejde indikatorer for – det er gennem disse indikatorer, at organisationen får mulighed for at vurdere, om den opnår de ønskede virkninger for dens brugere.

## **BONUSINFO**

Når man udvikler virkningsindikatorer er udfordringen ofte at finde en enkel måde at få viden om noget, der i virkeligheden er ganske kompliceret. Det er de færreste sociale eller sundhedsmæssige problemer, der kan reduceres til et par ja/nej spørgsmål. Derfor kan målet være at finde nogle få indikatorer, der siger en masse om brugeren og eventuelt om de problemer, man erfaringsmæssigt ved næsten alle fra ens brugergruppe har, og så dernæst finde ud af, om de har fået redskaber eller støtte, der hjælper dem i den situation. Ideen med den slags indikatorer er at bruge den erfaring eller viden man har om brugernes problemer til at finde få, men væsentlige oplysninger.

Ud over virkningsmålene kan det også være relevant at opstille indikatorer på resultater, aktiviteter og ressourcer – særligt hvis forandringsteorien indeholder en *antagelse* om en sammenhæng, som organisationen er usikker på er holdbar. Hvis der fx er en antagelse om en sammenhæng mellem to elementer i forandringsteorien, er det relevant at opstille indikatorer på den sidste (dvs. den længst mod højre) eller begge af disse to elementer for at kunne følge op på, om de forventede resultater viser sig.

**Her følger et tænkt eksempel:** En organisation har som overordnet formål at skabe bedre livskvalitet for isolerede unge med psykiske vanskeligheder og et konkret (SMART-testet) mål om, at de unge skal indgå i et socialt netværk i form af venskaber. Indsatsen består i at drive et klubtilbud. Da organisationen udarbejdede forandringsteorien for indsatsen, var de usikre på, om antagelsen: ”at de unges deltagelse i klubtilbuddet ville føre til, at de fik venner” ville holde stik i praksis.

Deltagerne i forandringsteoriworkshopen testede antagelsen med at spørge ”Hvis X, så Y, fordi...” og fandt grundlæggende, at antagelsen var rimelig, men kunne udpege en række risici: Indsatsen byggede på en antagelse om, at *hvis* unge deltager i aktiviteterne i klubtilbuddet, *så* vil de få venner, *fordi* klubtilbuddet ville

muliggøre et kontinuerligt samvær mellem de unge, og *fordi* klubtilbuddet ville tilbyde en tryk ramme om aktiviteterne. Organisationens tvivl om antagelsen bestod i, at der var risiko for, at de unge ikke ville deltage regelmæssigt, at de ville have det for dårligt til, at de kunne overkomme at tale sammen, når de mødte frem osv. Organisationen var således opmærksom på, at en række forhold gjorde, at antagelsen var behæftet med usikkerhed, og de ønskede derfor at undersøge, om de unge deltog i klubtilbuddet: møder de frem? deltager de i tilbuddets aktiviteter? osv., og om de efterfølgende fik venner.

I dette eksempel vil det være relevant at opstille indikatorer for både deltagelse i klubtilbuddets aktiviteter, samt på de unges indgåelse af venskaber. Hvis det ved dokumentationen af indsatsen viser sig, at de unge ikke får venner, selv om de deltager som forventet i klubtilbuddets aktiviteter, er det et tegn på, at antagelsen om netop denne sammenhæng ikke holder: Deltagelse i klubtilbuddets aktiviteter fører altså *ikke* under de givne omstændigheder til, at de unge får venner. Organisationen vil i dette tilfælde have et grundlag for at vurdere, om aktiviteterne skal ændres eller suppleres med andre aktiviteter eller diskutere, hvad der ellers kan gøres.

Hvordan kan indikatorerne se ud? I ovenstående eksempel, hvor målet for organisationens arbejde var at isolerede unge fik flere venner, kan en indikator på dette være, om den unge oplever at have fået mindst én god ven. Indikatorer på de unges deltagelse i klubtilbuddets aktiviteter kan være den unges fremmøde.

I andre sammenhænge kan en indikator på fx en 'god rådgivning' være, at rådgiveren kom igennem de emner, organisationen mener er vigtig at give i en rådgivningssamtale, om der følges op på rådgivningen eller hvor lang tid samtalen har varet. En god rådgivning kan også være, at samtalen netop ikke bliver for lang. Eller er samtalen gennemført i overensstemmelse med vores værdier – fx foregik den på en ligeværdig, respektfuld og nærværende måde, som beskrevet i bonusinfoen på side 5. Pointen er, at indikatorerne kan være vidt forskellige, alt afhængig af hvad den enkelte organisation mener, er kvaliteten ved netop deres tilbud og de mål, som organisationen har sat sig.

**NB:** Arbejdet med indikatorer kan ofte give anledning til, at man må tilbage og revidere forandringsteorien. Dette sker helt naturligt, fordi man bliver mere konkret og præcis i beskrivelsen.

## **BONUSINFO**

Et godt udgangspunkt for arbejdet med indikatorer er at samle de mennesker, der udviklede forandringsteorien og gennemgå den igen for at få udarbejdet indikatorer. Det er vigtigt, at der er deltagere, der arbejder i de brugerrettede aktiviteter tilstede, og hvis der ikke allerede er brugere med i gruppen, kan det måske være en ide at inddrage dem sideløbende for at få lidt mere viden om, hvordan virkningsindikatorerne eventuelt kunne se ud.

### **3.2 Kvalitetstest af indikatorerne**

Når man har opstillet de relevante indikatorer, skal de kvalitetssikres. Formålet med dette er at tjekke, at de valgte indikatorer giver relevante og pålidelige oplysninger, at det er muligt i praksis at indsamle dem osv.

Først og fremmest bør man kigge på, om indikatoren er tilgængelig, dvs. er det overhovedet muligt at få den viden man ønsker. Spørgsmålene om hvem, der har viden om indikatorerne, og hvordan denne viden kan indsamles, drøftes dog mere uddybende, når de endelige indikatorer er udvalgt. Derudover må man drøfte om indikatoren er gyldig, pålidelig, legitim og holdbar<sup>5</sup>.

Gyldighed betyder, at man har fundet en indikator, der måler det man gerne vil have målt, dvs. at indikatoren er valid. Når brugere siger, at de er blevet klogere af rådgivning, vil det for eksempel være et gyldigt mål for, om rådgivningen har givet dem viden – en optælling af antallet af udelte pjecer vil ikke være et gyldigt mål, fordi man ikke kan vide, om pjecerne reelt er blevet læst og forstået.

Pålidelighed handler om, at den måde indikatoren bliver tilvejebragt på, er troværdig. Man skal kunne stole på, at oplysningerne er indsamlet korrekt. F.eks. er det mere pålideligt at sende et spørgeskema til brugeren *efter* en rådgivning for at høre, om denne var tilfreds frem for, at rådgiveren afslutter rådgivningen med at spørge, om brugeren var tilfreds. I det første tilfælde sidder brugeren alene og besvarer spørgsmålet – evt. anonymt – og i det andet sidder brugeren over for rådgiveren og skal afgøre, om han eller hun vil fortælle

---

<sup>5</sup> I nogle puljesammenhænge anvendes en kvalitetssikringsmetode, der kaldes RACER-modellen. RACER står for Relevant, Accepteret, Credible, Easy, Robust. Indholdet i de to modeller er stort set identiske, men vi har her valgt at bruge de betegnelser, der anvendes indenfor de samfundsvidenskabelige evalueringsmetoder (f.eks. Evert Vedung).

rådgiveren, at denne måske ikke har gjort det godt nok. Måske vælger man det høflige svar, så man ikke risikerer at såre nogen, og så er svaret ikke pålideligt.

Legitimitet handler her om, hvorvidt indikatorens gyldighed er forståelig og acceptabel for andre i og uden for organisationen. Der kan f.eks. være forskel på, om en indikator er legitim inden for organisationen, hvor man har særlig viden om området og uden for organisationen hos interessenter, der ikke har specifik viden om området. Det betyder ikke, at man skal lade omverdenen styre valget af indikatorer, men at man skal overveje, hvad man gerne vil dokumentere over for omverdenen og så sørge for, at der også er indikatorer, der legitimt kan gøre dette.

Holdbarhed handler om at sikre en stabilitet i indikatoren ved at tage højde for at forskellige forhold kan ændre sig. Det kan både være en ændring i interne forhold som *aktiviteter og processer* eller i eksterne forhold omkring *målgruppen*. I førstnævnte tilfælde handler holdbarhed om, at indikatoren ikke må blive ugyldig på grund af ændringer i den måde, man arbejder på. Det er vigtigt, at indikatorer er sammenlignelige over tid, og det er derfor en god ide at finde indikatorer, der ikke er bundet alt for tæt op til den praksis man har. F.eks. kan det være en ide at spørge brugerne om, hvad de har fået ud af rådgivningen, men hvis man spørger dem, hvad de synes om et bestemt redskab eller metode, der anvendes lige nu, er holdbarheden begrænset til redskabets eller metodens levetid. I forhold til den ”eksterne” holdbarhed er det vigtigt, at hvis en indikator skal være anvendelig for hele målgruppen, at den ikke bliver ubrugelig, hvis der er for mange i målgruppen, der har bestemte sideproblematikker, modtager bestemte offentlige tilbud eller på andre måder adskiller sig afgørende.

### 3.3 Fra indikator til spørgsmål

Når indikatorerne er fundet, skal de præciseres. Er der ”blot” tale om simple målinger af antallet af brugere, rådgivningsopkald eller andre afkrydsningsoplysninger, er det forholdsvis nemt gjort. Men er der tale om at udvikle indikatorer, hvor der skal formuleres spørgsmål, der indfanger holdninger, adfærd, eller andre mere komplekse problemstillinger hos brugerne, er det en proces, der kræver en del omtanke – og eventuelt læsning af forskning/viden om emnet.

Hvad der er de gode spørgsmål eller de gode indikatorer vil således være meget forskelligt fra område til område – fx om man arbejder med børn, udsatte, misbrugere osv. Der er skrevet mange lærebøger om at formulere spørgsmål, udarbejde spørgeskemaer mv., og der findes adskillige indikatorprogrammer og standardmålingssystemer. Vi har desværre ikke plads til at præsentere de mange variationer her, men henviser i stedet til Litteratur og links bagerst og til de eksempler, vi bringer nedenfor og på hjemmesiden.

## **EKSEMPEL**

### **Indikatorer: Unge & Sorg**

Hos Unge & Sorg blev den gruppe, der havde været med til at fremstille forandringsteorien, samlet igen for at udarbejde indikatorerne. Unge & Sorg foretager allerede en række evalueringer af deres hovedaktivitet 'samtalegrupperne', for eksempel udfylder den unge 4 forskellige skemaer i tilknytning til gruppedeltagelsen: før gruppestart, umiddelbart efter slutningen samt ½ år og 1 år efter gruppeforløbet. Diskussionen om indikatorer tog derfor både udspring i forandringsteorien og i den viden og de evalueringsprocedurer, Unge & Sorg allerede havde indarbejdet.

### **Indikatorer for aktiviteter og organisatoriske forudsætninger**

Konkret blev der opstillet indikatorer for følgende: Samtalegrupper, Afklarende samtale med professionel, Forsamtale med frivillig og Terapiweekend.

#### Samtalegrupper (A1a)

Indikatorer på dette niveau handler om normer eller succesmål for aktiviteten. Unge & Sorg tager her udgangspunkt i målinger af brugernes oplevelse og tilfredshed med samtalegruppen. Der spørges ind til dette i det spørgeskema, der udfyldes lige efter gruppen er afsluttet samt i opfølgningen ½ år efter. De overordnede indikatorer er:

- 1) Var samtalegruppens længde (antallet af mødegange) passende?
- 2) Var det enkelte mødes længde passende?
- 3) I hvor høj grad har samtalegruppen været en hjælp for dig?
- 4) Hvad var dit udbytte af at deltage i samtalegruppen?

### Afklarende samtale med professionel rådgiver (A2a)

Udgangspunktet for indikatorer tages her i Unge & Sorgs ønske om at få viden om, hvordan brugeren oplever den afklarende samtale. Den har en meget vigtig funktion, og det er en aktivitet U&S hele tiden arbejder på at blive bedre til. Overordnet set ønskes der viden om, hvordan den unge har oplevet det første møde med rådgivningen, både i telefonen og ved den første samtale. Konkret har Unge & Sorg udviklet et evalueringsskema med følgende overordnede spørgsmål/indikatorer:

- 1) Hvordan var det for dig at tale med rådgiveren?
- 2) Hvordan oplevede du rådgiveren?
- 3) Ville du gerne have haft en pårørende med til samtalen?
- 4) Skrev rådgiveren noter under samtalen, og hvis ja, hvordan oplevedes dette?
- 5) Fik du den information, du havde brug for under samtalen?
- 6) Hvor tilfreds var du alt i alt med samtalen?

Spørgeskemaundersøgelsen løber som forsøg i 3 måneder.

### Forsamtale med frivillig (A2b)

Den viden, som Unge & Sorg ønsker at indfange om de unges oplevelser af forsamtalen med frivillige, er stort set identisk med viden om samtalen med den professionelle rådgiver – og spørgsmålene kunne være de samme. Unge & Sorg har dog valgt at udsætte evalueringen af denne aktivitet, primært for at undgå en situation, hvor den enkelte bruger bliver bedt om at udfylde så mange spørgeskemaer, at der opstår risiko for lavere svarprocent og validitetsgrad af den vigtige evaluering af gruppetilbuddets virkning/effekt.

### Terapiweekend (A1b)

Terapiweekenden bliver evalueret i det skema, den unge udfylder umiddelbart efter gruppen er afsluttet. Der spørges dog kun overordnet ind til, hvor meget den unge fik ud af at deltage i terapiweekenden. Dette evalueringsskema skal udvides med spørgsmål, der indfanger, hvorledes terapiweekenden har indflydelse på virkningsmålene 'handling' og 'erkendelse af tab'.

### **Indikatorer for resultater**

Der er ikke udviklet særskilte indikatorer for resultater, men Unge & Sorg er interesseret i at få brugernes vurdering af, hvad der har skabt virkningerne. Der kan i det afsluttende skema, den unge udfylder f.eks. spørges: ”Af det følgende (resultaterne nævnes), hvad mener du har haft særlig betydning/været vigtigst?”

### **Indikatorer for virkninger**

Unge & Sorgs langsigtede mål med samtalegrupperne er, at unge, der sørger over et forældretab, lærer at leve med sorgen og får et velfungerende voksenliv. Ud fra dette mål har organisationen udvalgt en række centrale indikatorer, som er valgt, fordi forskningsresultater har påpeget, at netop disse områder påvirkes ved forældredødsfald. Derudover er indikatorerne relateret til virkningerne på mellemlang sigt. De overordnede indikatorer er:

1) Tillid til omverden og tro på fremtiden. Spørgsmål herunder er f.eks.: ”Når du forestiller dig dit liv i fremtiden, er det på en skala fra 1-7 ’helt uden mål og mening’ til ’fuldt af mål og mening’. Et andet eksempel er: ”Oplever du, at der er en løsning på de smertefulde ting i tilværelsen” på en skala fra 1-7 fra ’der er altid en løsning’ til ’der er ingen løsning’.

2) Fravær fra studie eller arbejde. Her spørges i alle skemaer: ”Hvordan er dit fravær fra studium/arbejde for tiden på en skala fra 1 til 7”.

3) Selvværd. I spørgeskemaet er der en række udsagn, den unge skal erklære sig enig eller uenig i f.eks.: ”Jeg føler jeg er en værdifuld person, i hvert fald i samme grad som andre”; ”Jeg føler, at jeg ikke har så meget at være stolt over”; ”Som helhed er jeg tilfreds med mig selv”; ”Til tider føler jeg mig til stor nytte”.

4) Angst og depression. Her er opstillet en række spørgsmål, som på forskellig vis indfanger dette – f.eks. om tristhed, pessimisme, tab af glæde, selvmordstanker m.v.

5) Følelse af at være alene og anderledes. Her spørges f.eks. til den unges kontaktflade og hvordan kontakten til andre føles: ”Når du er sammen med jævnaldrende, har du så en følelse af at være anderledes end dem”; ”Føler du dig alene og ensom, efter din far/mor er død”; ”Oplever du, at du kan tale med dine nærmeste om dine tanker og følelser”.

Unge & Sorg måler på disse indikatorer i de fire spørgeskemaer, der blev omtalt indledningsvist. Derved er organisationen i stand til at følge den forandring, den unge gennemgår, og dokumentere virkningen af samtalegrupperne, og herved også efterprøve forandringsteorien.

## **BONUSINFO**

### **Indikatorer – hvordan kan de bruges?**

I udviklingen af forandringsteorien er man på hjemmebane: Den handler grundlæggende om at få sat ord på den viden man har, om hvad man gør, og hvordan man tror det virker. Indikatorer er mindre ligetil og kan udfordre den måde man opfatter sit arbejde på, fordi man i en vis udstrækning må ensrette, generalisere eller standardisere for at få en overskuelig, systematisk og sammenlignelig viden. Når man eksempelvis er i direkte kontakt med en bruger, opfatter man normalt hver enkelt person som et individ med helt særlige forudsætninger, en helt særlig historie og helt særlige behov. Der er ikke to mennesker, der ligner hinanden. Sådan skal det også være – også når man arbejder med dokumentation. Men hvis man betragter tingene lidt fra oven, er der alligevel nogle ting, der kan være ens mellem brugerne. Hvis de tilhører samme målgruppe, har de noget tilfælles i forhold til en bestemt type behov eller problemer. Hvis de har samme alder eller køn, har de også ligheder der, og det er dette ”fælles” man kan bruge, når man skal finde gode indikatorer.

I arbejdet med indikatorer bliver man nødt til at forenkle verden, hvilket kan virke som en uvant og u hensigtsmæssig øvelse: Når man forenkler virkeligheden for at måle den, ser man naturligt bort fra en masse information og fokuserer på det målte. Det kan betyde, at man utilsigtet kommer til at ændre, hvad man i organisationen opfatter som vigtigt eller overser en væsentlig detalje i arbejdet.

Omvendt er forenklingen med til at gøre dokumentationsarbejdet mere overskueligt og struktureret. Forandringsteorien og indikatorerne er med til at give et klart og generelt billede af organisationens arbejde. Indikatorerne anvendes til at foretage en bestemt type evaluering ud fra nogle bestemte ønsker om viden, og i den forstand fortæller de ikke hele historien om organisationens arbejde. Derfor kan det være en god

idé at supplere med andre mere proces- eller udviklingsrettede evalueringsformer – eller med, hvordan I i øvrigt fortæller ”den gode historie” om jeres organisations arbejde.

En anden vigtig funktion, som arbejdet med indikatorer kan bidrage til, kan være at indsamle viden om målgruppen. Ikke blot til brug i forhold til eget arbejde og forandringsteori, men også med det formål at anvende denne viden aktivt i organisationens fortællerrolle. En væsentlig del af dét frivillige sociale organisationer beskæftiger sig med, er usynligt, og ofte findes der hverken forskning eller almindelig viden om problemerne, deres omfang og konsekvenser. Et dokumentationsarbejde kan anvendes til at indsamle den slags viden, hvis man supplerer de mere traditionelle indikatorer med indikatorer, der – gerne anonymt – registrer disse oplysninger, om de brugere man kommer i kontakt med.

## 4. Implementering – hvordan gennemfører vi dokumentationsarbejdet?

Efter forandringsteorien og indikatorerne er på plads, er næste skridt at komme i gang med selve dokumentationsarbejdet. Inden indsamlingen af data og viden er det vigtigt at overveje processen – hvorfra, hvordan, af hvem og hvornår viden og data kan indsamles. Kapitlet vil komme ind på en række praktiske forhold, men vil også berøre forskellige aspekter, der kommer i spil, når man arbejder med dokumentation i frivillige organisationer.

### **BONUSINFO**

#### **Test forandringsteorien hos nærmeste samarbejdspartnere**

Det kan være relevant også at tænke organisationens tætteste samarbejdspartnere og interessenter ind i dokumentationsarbejdet – hvad vil de gerne vide om organisationen, og hvad vil organisationen gerne formidle til dem? Dette kan være væsentligt at få undersøgt, fordi en sådan viden dels kan bruges til at ”afprøve” forandringsteorien, dels kan hjælpe med at sortere i indikatorerne eller skærpe dem, og dels kan den være med til at sikre, at den information, der produceres via dokumentationsarbejdet, er den rigtige.

### 4.1 Dataindsamling

Videns- eller dataindsamlingen skal overordnet give organisationen svar på, om forandringsteorien og de opsatte mål, bliver opfyldt. I dataindsamlingsprocessen skal der blandt andet overvejes og tages stilling til, hvorfra viden skal hentes, hvordan den skal indsamles og af hvem og hvornår. Afsnittet belyser en række generelle forhold, spørgsmål og opmærksomhedspunkter, men er langt fra dækkende i forhold til de mange metodemæssige overvejelser et undersøgelsesarbejde kræver. I litteraturoversigten bagerst kan du finde henvisninger til relevant metodelitteratur.

## Hvorfra kommer viden?

'Hvorfra' relaterer sig til hvem, der sidder inde med viden. I mange tilfælde vil det være brugerne selv, men det kan også være, at det er frivillige eller andre i organisationen, pårørende, lærere m.fl., der har den viden, der skal til for at kunne belyse de forskellige indikatorer. Endvidere bør man undersøge om, der allerede findes en viden i organisationen, der helt eller delvist kan anvendes – foretages der allerede registreringer, logbøger, brugerundersøgelser, evaluering mv.? Kort sagt behøver det altså ikke at være ny viden.

## Hvordan skal viden indsamles?

Hvordan får man indhentet viden? Skal der anvendes daglige afkrydsningsskemaer, spørgeskemaer, opfølgningssamtaler, fortællinger, interviews eller noget helt andet? Alle disse spørgsmål følger nøje, hvem der skal spørges og det man ønsker at undersøge. Det er meget vigtigt, at valget af "redskaber" bliver tilpasset indikatorerne, så de egner sig til at stille de spørgsmål, man gerne vil have besvaret. Hvis man for eksempel ønsker nogle relativt konkrete oplysninger, kan det sagtens klares med afkrydsning, men hvis man ønsker viden om mere følsomme forhold hos brugeren, bør man i stedet benytte interview.

## **BONUSINFO**

### **Persondataloven – vigtig hvis man registrerer oplysninger om brugeren**

I forbindelse med indsamling af oplysninger om brugerne skal man være opmærksom på persondataloven. Dette gælder både i forhold til foreningens generelle aktivitet og i forbindelse med indsamling af data til brug for udarbejdelse af statistisk materiale til dokumentation og vidensopsamling.

Persondataloven indeholder en række regler om, hvornår offentlige myndigheder og private, herunder frivillige organisationer og foreninger, må indsamle og registrere oplysninger om enkeltpersoner, videregive dem osv., når oplysninger behandles elektronisk (ved hjælp af edb) eller manuelt (papirbaseret). Desuden indeholder persondataloven regler om anmeldelse til Datatilsynet og sikkerhed.

Grundlæggende må der kun registreres personoplysninger, hvis det sker til et sagligt formål, og der må ikke indsamles oplysninger, som ikke er nødvendige for opfyldelse af det saglige formål. Ud over de grundlæggende betingelser skal være opfyldt, vil behandling af oplysninger ofte kræve samtykke fra den

enkelte bruger. Dette skal man særligt være opmærksom på i forbindelse med behandling af følsomme oplysninger dvs. oplysninger om racemæssig eller etnisk baggrund, politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning, fagforeningsmæssige tilhørsforhold, oplysninger om helbredsmæssige forhold, seksuelle forhold, strafbare forhold, væsentlige sociale problemer og andre rent private forhold.

I den forbindelse bør foreningen være opmærksom på, at oplysninger om, at en bruger kommer i foreningen, i sig selv kan være en følsom oplysning, idet oplysningen f.eks. afslører, at brugeren har væsentlige sociale problemer.

Såfremt der sker en behandling af følsomme oplysninger om brugerne i forbindelse med foreningens generelle og almindelig aktiviteter, herunder til brug for udarbejdelse af statistik materiale til dokumentation og vidensopsamling, skal det anmeldes til Datatilsynet. Foreningen vil ofte kunne foretage en samlet anmeldelse af foreningens generelle aktivitet til Datatilsynet, og i den forbindelse oplyse om, at oplysningerne også anvendes til statistik, dokumentation og vidensopsamling.

Anmeldelsen foretages på en elektronisk blanket via Datatilsynets hjemmeside [www.datatilsynet.dk](http://www.datatilsynet.dk).

I forhold til sikkerhed skal foreningen sørge for, at oplysninger om en bruger ikke kommer til uvedkommendes kendskab, misbruges eller i øvrigt behandles i strid med persondataloven. Dette er først og fremmest et krav om, at uvedkommende ikke må kunne skaffe sig adgang til fortrolige oplysninger om andre menneskers forhold. Dette gælder både i forhold til oplysninger der opbevares på edb og oplysninger der opbevares i papirform.

Datatilsynet har udgivet en informationspjece om persondataloven, der kan findes på tilsynets hjemmeside [www.datatilsynet.dk](http://www.datatilsynet.dk) under 'publikationer'.

En anden væsentlig overvejelse i forhold til valget af redskaber, er det niveau der er muligt at opnå i forhold til, hvilke **ressourcer** organisationen har. Her er det et spørgsmål om at kortlægge placering og omfang af de ressourcer, dokumentationsarbejdet kræver. Det er især tid, kompetencer, teknologi og eventuelt penge, der kan være relevant her. Man bør undersøge:

- 1) hvor meget tid kan der afsættes de forskellige steder i organisationen
- 2) hvem har kompetencerne til at samle og behandle informationen
- 3) hvilke teknologiske hjælpemidler er til rådighed eller nødvendige
- 4) hvilke økonomiske ressourcer kan man afsætte til dokumentationsarbejdet.

Denne undersøgelse giver således et billede af, hvordan dokumentationsarbejdet kan udformes, herunder for det første, hvilke typer oplysninger man overhovedet har kompetencer, software og hardware til at bearbejde. For det andet skal det kunne give et billede af, om man har ressourcer til at indsamle og bearbejde en større eller mindre mængde oplysninger – og deraf, hvilke oplysninger der så er væsentlige og hvilke der ikke er.

Et godt princip er at gå efter at gøre redskaberne så få og enkle som muligt. Hellere et spørgeskema med fem virkelig centrale og velovervejede spørgsmål, end tre forskellige skemaer med flere forskellige skalere og skemaer, der skal udfyldes. Jo enklere et spørgeskema er, des større er chancen for, at det bliver udfyldt og jo mere overskuelig og gennemskuelig er den viden, man indsamler. I forhold til brugen af interview skal man gøre sig klart, at det er meget omfattende at bearbejde interview – også selv om man ikke skriver dem ud ordret. Brug kun interview, hvis det er meget afgørende, og hvis der er ressourcer til det.

### **Hvem står for indsamlingen?**

Det er naturligvis afgørende for hele dokumentationsarbejdet, at man har personer i organisationen med de relevante forudsætninger, og til at afklare dette kan det være nyttigt at analysere, hvordan organisationen er opbygget. Opbygningen skal her ikke kun forstås som et organisationsdiagram – selv om det også er væsentligt – men også som de strukturer, der findes i organisationen i forhold til arbejdsgange, formidlingskanaler, placering af viden m.m. Med udgangspunkt i denne viden om organisationen kan man begynde at forholde sig til, hvem der kan indsamle viden, hvem der kan bearbejde den og hvilke typer rapportering og formidlingsmetoder, der er nødvendige og mulige.

Det er også en væsentlig opgave at finde ud af, hvor ansvaret for drift og vedligeholdelse af dokumentationsarbejdet skal placeres. En sådan organisationsanalyse er selvfølgelig mest relevant i større organisationer, hvor der for eksempel både er tale om lokale og regionale afdelinger og et landskontor – og

om mange forskellige typer personer involveret: frivillige primært med brugerkontakt, frivillige koordinatore og ledere, bestyrelser, regionale konsulenter, landskonsulenter osv. I mange mindre organisationer giver arbejdsfordelingen dog sig selv.

## Hvornår indsamles data?

Dokumentationsmetoden i denne håndbog lægger op til, at der løbende indsamles data på de opstillede indikatorer (den løbende indsamling af data betegnes i mange sammenhænge som *monitorering* af indsatsen). Den løbende opsamling af data giver organisationen mulighed for at følge indsatsen og på den baggrund få et vidensgrundlag, så det er muligt undervejs at reagere, hvis det viser sig, at indsatsen ikke munder ud i de resultater, organisationen ønsker.

Den første måling foretages ved aktivitetens begyndelse, eller hvis den allerede er i gang, da ved dokumentationsarbejdets begyndelse. Derefter foretages løbende målinger efter behov, så man kan se udviklingen siden den første måling. Hvornår det er relevant at indsamle data afhænger af, hvordan data skal anvendes, hvor let data er at indsamle og om karakteren af de forhold, indikatoren belyser.

Også eksisterende arbejdsprocesser i organisationen har betydning: Hvis organisationen eksempelvis holder månedlige, kvart- eller halvårslige statusmøder for en aktivitet eller i et projekt, kan det være relevant at foretage en dataindsamling med tilsvarende kadence (husk igen, at det er væsentligt kun at indsamle de data, der skal bruges). Man bør i forlængelse heraf være opmærksom på, i hvilke sammenhænge dataene skal drøftes – skal de drøftes med brugere, pårørende, frivillige, bestyrelsen, andre professionelle osv.

## **BONUSINFO**

I dokumentationsarbejdet sker bearbejdningen og analyse af viden og data i første omgang i forhold til de opstillede mål, men man skal også være opmærksom på, at nye eller ikke forventede forhold kan dukke op. Når man måler på mere 'bløde' værdier, kan analysen af resultaterne give flere tolkningsmuligheder end ved andre talanalyser. Det kan derfor kræve lidt mere arbejde og mere dialog om, hvordan dataene kan forstås og anvendes.

## **Formidling af data**

Når man har gennemført forandringsteorien og fået mere viden om, hvilken forskel ens arbejde gør, handler det ikke kun om at bruge denne viden i evaluering og afrapporteringssammenhænge, men at få viden formidlet ud. Det er vigtigt, at de der bliver målt og de, der er med til at indsamle dokumentationen, også får indsigt i resultatet og feedback – men også, at de vigtigste interessenter får del i den viden, dokumentationsarbejdet har givet. Læs mere i afsnit 2.1 og 4.2

## **Implementeringsoversigt**

Når alle overvejelser er gjort, kan man bruge en implementeringsoversigt til at danne sig et skematisk overblik over de forskellige elementer i arbejdet. Skemaet viser indikatorerne, hvilke spørgsmål der knytter sig til de enkelte indikatorer, hvilken indsamlingsteknik, der skal anvendes, hvor ofte indsamlingen skal foregå og hvem der er ansvarlig for dataindsamlingen – og/eller hvilke ressourcepersoner, der er tilknyttet opgaven. Se et eksempel på en oversigt i kapitel 5.

## **4.2 Kom godt i gang – overvejelser og råd om dokumentationsarbejdet**

Når man som frivillig organisation tager fat på at arbejde med dokumentation, vil man møde en række forskellige udfordringer og muligheder, og der vil være både praktiske, etiske, politiske og værdimæssige overvejelser i forbindelse med dokumentation inden for frivillige sociale organisationer. Nedenfor præsenterer vi nogle af de forskellige aspekter, man vil støde på, og giver råd til, hvordan man kan gribe det an – og således forsøge både at komme godt fra start og sikkert i havn.

### **En lettere gennemførelse**

For mange organisationer er arbejdet med at udvikle forandringsteorien, og delvis også indikatorarbejdet, en spændende og udviklende proces, der både er med til at give ny energi, mere eller ny viden og med til på sin vis at styrke sammenhængskraften i organisationen. Det er vigtigt at fastholde dette engagement i gennemførelsen, hvor udviklingsarbejdet møder 'drift og dagligdag'. Det er her det dokumentationssystem, der er udviklet gennem forandringsteorien og indikatorerne, skal virke og spille sammen med daglige opgaver, arbejdsprocesser, rutiner og mennesker. Det kan være meget forskelligt fra organisation til

organisation, hvor gennemførselsarbejdet er mest udfordrende, men der er dog fire elementer, der kan være en hjælp:

### **1. Planlægning**

Det er selvfølgelig umuligt at tage højde for alt eller at planlægge et dokumentationsforløb fuldstændigt, men meget kan alligevel opnås gennem planlægning. Det kan være en stor hjælp at få fastsat en rækkefølge for iværksættelsen, så man deler hele projektet op i forskellige dele, der skal være på plads, inden man bevæger sig videre. Det giver også mulighed for at danne sig et overblik over, om man er parat til at bevæge sig videre i processen, eller om der er dele af dokumentationsarbejdet, der viser sig at give uventede problemer. Planlægningen giver også mulighed for at dele projektet op i forskellige parallelle forløb, som så kan uddelegeres og koordineres undervejs. En grundig planlægning kan også være med til at give et realistisk billede af opgavens størrelse og danne grundlag for realistiske forventninger til, hvad man kan nå det første år, andet år osv. Husk også at indtænke, om der allerede er procedurer i organisationen, som kan kombineres.

### **2. Inddragelse**

En væsentlig del af opgaven med at indføre et dokumentationsarbejde er at inddrage og kommunikere med ansatte, frivillige og eventuelt brugere i det omfang, det er muligt. Som beskrevet i det foregående er det vigtigt, at alle grupper giver deres besyv med, men især i iværksættelsesfasen er det vigtigt at kommunikere med de forskellige grupper og inddrage deres oplevelser, holdninger og praksis. Især er det vigtigt at inddrage de frivillige på en måde, der synliggør, at deres bidrag og meninger er væsentlige – ikke kun for de frivillige, der faktisk medvirker i dokumentationsarbejdet, men for alle frivillige. Det kan for eksempel ske gennem interne kommunikationsmedier, gennem temaarrangementer, møder eller lignende.

## ***BONUSINFO***

### **Dokumentationsarbejdet med frivillige**

Dokumentationsarbejdet vil på forskellig vis komme til at berøre organisationens frivillige. Dels vil det være deres indsats, der dokumenteres og dels kan de mere eller mindre direkte blive den udførende part i

dokumentationsarbejdet, dvs. være dem, der i sidste ende skal indsamle spørgeskemaer, sætte krydser, stå for interviews osv. Hvilken betydning kan det have for de frivillige, og hvilke reaktion kan man forvente?

Nogle frivillige vil opleve dokumentationsarbejdet som irriterende, fordi det introducerer forhold i det frivillige arbejde, som ”ikke har noget med sagen at gøre”. Arbejdet med at dokumentere kan også minde om det almindelige lønarbejde, og de mange systemer man skal forholde sig til der. En del frivillige holder netop af det frivillige sociale arbejde, fordi de dér er fritaget for den slags rutiner, systemer og målinger.

Frivillige kan også reagere med utryghed, hvis de (forhåbentlig fejlagtigt) får det indtryk, at dokumentationsarbejdet har til hensigt at kontrollere dem og vurdere om de er gode, effektive eller arbejdsomme nok. I frivilligt socialt arbejde, hvor dét der fastholder den frivillige til organisationen er, at vedkommende oplever indsatsen som meningsfuld og organisationen som en behagelig social ramme, kan sådanne kontrolelementer lægge en dæmper på frivilliges glæde og motivation ved arbejdet.

Der vil være frivillige, der er loyale over for dokumentationsarbejdet og villige til at bidrage – ikke fordi man nødvendigvis har lyst, men fordi man opfatter det som væsentligt for organisationen. Man affinder sig med dokumentationsarbejdet, fordi man har fået indtryk af, at det tjener et højere formål i forhold organisationens finansiering, eksistens eller anerkendelse.

Mange frivillige vil dog også vise interesse for dokumentationsarbejdet. Dels kan det være en interesse i den viden, man ved eller antager, at dokumentationsarbejdet vil føre med sig. Dels kan det være en interesse i at medvirke til at udvikle organisationen og forbedre indsatsen. Dels kan det være en interesse i at erhverve sig kompetencer i forhold til dokumentationsarbejde. Under alle omstændigheder er det gennem interessen, at det er muligt at skabe en dokumentation, der er meningsfuldt for de frivillige.

Der kan selvfølgelig være mange andre holdninger til dokumentationsarbejdet, og der vil også næsten uundgåeligt være tale om blandinger af de ovenstående. Under alle omstændigheder er det godt at være opmærksom på, hvilken betydning dokumentationsarbejdet har for alle i organisationen, og hvordan man kan skabe mest mulig opbakning om opgaven.

**Dialog** er et af de væsentlige skridt, man selv kan tage i organisationen. Vær åben om dagsordener, fortæl hvorfor der skal arbejdes med dokumentation, og hvad det betyder rent arbejdsmæssigt for organisationen og for den enkelte. Overvej nøje, hvem der skal inddrages i selve dokumentationsarbejdet – undersøg interesser og kompetencer. Hvorom alting er, er det relevant at overveje, hvordan dokumentationsarbejdet kan tilrettelægges i organisationen, både for at få en positiv og mere fremadrettet proces, men også for at sikre, at opgaven får en god kvalitet.

### **3. Meningsfuldhed**

Dokumentationsarbejdet giver organisationen en central opgave, der skal løses. Uanset om det er frivillige og/eller ansatte, skal den, der er inddraget i dokumentationsarbejdet føle, at det er en relevant opgave. Det er surt at skulle indsamle og registrere oplysninger, hvis det forekommer meningsløst, men hvis en del af oplysningerne er noget, man selv har lyst til at få mere systematisk viden om, bliver det langt mere interessant. Det kan også være en viden, der er anvendelig og af betydning for arbejdet i organisationen. Her tænkes ikke kun på, at dokumentationens hovedopgave er at give viden, der kan bruges til at tilpasse og udvikle indsatsen, men også på viden, der kan bruges til at fejre organisationen, medarbejderne og de frivillige – til at give en oplevelse af succes og fællesskab. Udfordringen er at sammensætte indikatorerne på en måde, så alle led i organisationen får en del af ”kagen” – dvs. får oplysninger, der er både relevante og interessante. Dette er dokumentationssystemets livsforsikring.

### **4. Koordinering**

Alt efter organisationens størrelse og omfanget af dokumentationsarbejdet, kan der være brug for koordinering. Hvis det dokumentationssystem man har fået udviklet gennem forandringsteorien og indikatorerne, skal udbredes og anvendes i flere dele af organisationen eller i forskellige lokalafdelinger, er det afgørende at få koordineringen på plads fra starten. Her er der både behov for koordinering af de praktiske opgaver, og hvordan de konkrete redskaber bruges. Hvis en organisation f.eks. har udviklet en registreringspraksis, kan det være en udfordring at koordinere denne mellem forskellige dele af organisationen, så indholdet rent faktisk betyder det samme de forskellige steder. Her er det igen væsentligt at sikre, at dokumentationsarbejdet virker meningsfuldt for alle.

## **Opmærksomhedspunkter i dokumentationsarbejdet**

Enhver form for model, system, metode mv. har på den ene side en række styrker og positive egenskaber, men på den anden side også forskellige svagheder. Det gælder også for dokumentationsmetoden i denne håndbog. Hvad enten man synes om dokumentation eller ej – ud fra et politisk, praktisk eller teoretisk standpunkt – så har indførelsen af dokumentationskravet skabt opmærksomhed på en række udfordringer, eller dilemmaer, som organisationen kan støde på. Det er derfor en god idé, at man i organisationens ledelse forholder sig til, hvordan man ønsker at anvende dokumentationsarbejdet, og hvordan man vil håndtere de udfordringer, der kan opstå i den forbindelse.

Et opmærksomhedspunkt handler om åbenhed og selvstændighed. Dokumentation indebærer, at man åbent og tydeligt beskriver, hvordan man arbejder, hvilke antagelser, erfaringer og metoder arbejdet bygger på, og i hvilken udstrækning det lykkes at opnå de opstillede mål. Det har en lang række positive sider, idet det sikrer, at andre kan lære af de erfaringer, man har gjort sig, og at andre uden omsvøb kan se, hvad organisationen repræsenterer. Det giver troværdighed, viser hæderlighed og saglighed, og ikke mindst giver det internt i organisationen en viden og forståelse, der ellers kan være vanskelig at opnå.

Åbenheden betyder imidlertid også, at andre får mulighed for at stille krav, eller rette kritik mod organisationen på et mere detaljeret niveau, og det giver anledning til den bekymring, om frivillige organisationer fremover vil miste en del af retten til at definere indholdet af det frivillige sociale arbejde. Bekymringen er bl.a. rettet mod, om en bevillingsgiver vil kombinere den indsigt dokumentationen giver med den magt, der ligger i at være fordeler af bevillinger – og samtidig anvende dette til at stille krav om bestemte metoder, bestemte resultater eller lignende.

Der er to fremgangsmåder, der kan begrænse både bekymring og risiko. Den første er at gå i dialog med den eller de relevante bevillingsgivere, som man ønsker at dokumentere arbejdet overfor, og derved få afstemt forventninger og forestillinger. Det andet er at begive sig ud i opgaven med at dokumentere aktiviteter og virkninger ud fra organisationens egne ønsker, opfattelser og behov. Ved at skabe sin egen dagsorden for dokumentationsarbejdet bliver dette ikke blot bedre, men er også den bedst mulige strategi for at vise legitimiteten i organisationens arbejde, metoder og værdisæt. Endvidere kan man påpege, at netop gennem dokumentationsarbejdet og ved at udpege og arbejde mod konkrete mål og dokumentere, at

man når dem, får man et stærkere argument på hånden mod en offentlig regulering af organisationen og dens aktiviteter.

Et andet, mere generelt, opmærksomhedspunkt er spørgsmålet om, hvad det betyder for en organisation at blive målt. Der er fra mange forskellige sektorer erfaring for, at organisationer udvikler sig fra at måle det de gør, til at gøre det de måler. Dette sker af flere årsager – blandt andet fordi man ved at måle noget bestemt, også flytter opmærksomheden derhen. Dette er mest problematisk, hvis man derved kun fokuserer på det, der måles og glemmer ”alt det andet”. Hvis det sker, kan der samtidig være en tendens til, at det billede, man skaber af organisationen både internt og eksternt vil blive en ledetråd for, hvordan man handler i forhold til organisationen. Det kan for eksempel have betydning for, hvilken type frivillig man kan rekruttere og med hvilke motiver.

Som nævnt tidligere afspejler forandringsteorien og indikatorerne kun en del af organisationens arbejde, så en måde at undgå at havne i ”målingsfælden”, kan være at kombinere dokumentationsindsatsen med en tydelig beskrivelse af værdigrundlaget eller at supplere arbejdet med kvalitativt at beskrive de mere umålelige processer, der udgør den egentlige kerne i det frivillige sociale arbejde.

Et tredje opmærksomhedspunkt handler om innovation. Dette kan blive aktuelt, når den særlige evne til innovation, der er karakteristisk ved den frivillige sektor stilles over for den fastholdelse af målsætninger, som er en forudsætning for at kunne arbejde med at dokumentere virkninger. På den ene side er den øgede fastholdelse af målsætninger væsentligt i forhold til at sikre, at målene rent faktisk nås, og at det frivillige sociale arbejde dermed kommer brugerne til gavn og glæde. På den anden side er en styrke ved frivilligt socialt arbejde netop, at det konstant forandrer sig i mødet med brugeren, og dermed hele tiden er optaget af at identificere behov og udvikle relevante og aktuelle svar på disse behov. Opmærksomheden må rettes imod at skabe plads til forsøg, udvikling og nytænkning sideløbende med dokumentationsarbejdet.

## **5. Manual til dokumentationsarbejdet**

I dette kapitel opsummerer vi de forskellige trin i hele dokumentationsarbejdet i en slags ”brugsanvisning” eller manual. Det er dog ikke en endegyldig, altdækkende manual, men en praktisk rettesnor i dokumentationsprocessen – fra formulering af forandringsteorien til implementering. Manualen er opbygget kronologisk, og inddelt i de samme tre faser som resten af håndbogen: Forandringsteori, indikatorer og gennemførelse.

### **Processen sættes i gang**

Hver organisation har deres måde at gøre tingene på, men fordelene ved at dokumentere ens arbejde skal stå klart i organisationen. Dette kan være ved at skabe en viden og forståelse om organisationen og hvordan den gør en forskel, der er vigtig for de frivillige og ansatte. Men det kan også være for at skabe finansiering på området, da de fleste puljer efterhånden stiller krav om dokumentation. Desuden er det også vigtigt at overveje læringsprocessen, og om I er parate til at tage konsekvensen af dokumentationsarbejdet – en måling af organisationens indsats giver ikke altid et positivt resultat og kan vise, at man med fordel kan ændre ting – er organisationen parat til det? Overvej også, hvordan omverden vil reagere, når dokumentationsarbejdet sættes i gang, en sådan proces vil give et signal, både internt og eksternt. Sidst, men ikke mindst – sæt et ambitionsniveau som er realistisk.

### **1. Trin – Forandringsteorien**

#### **Forberedelse af workshop (læs mere s. 12+13)**

En workshop er en af de måder, hvorpå forandringsteorien kan blive udarbejdet. Denne proces er for mange personer i organisationen meget interessant, og det er ofte ikke svært at finde deltagere. Det kan være en fordel – men ikke et must – at finde nogle, som har interesse i hele dokumentationsarbejdet, og ikke kun vil være med til opsætningen af forandringsteorien. Derved sikres i højere grad et ejerskab til dokumentationsarbejdet.

### **Hvem skal deltage – brugere, frivillige, ansatte, bestyrelse?**

Gør ikke workshoppen for omfattende, 6-10 personer er fint. Helst fra forskellige funktioner i organisationen. Se også 'Bonusinfo' i starten af kapitel 2

### **Er der behov for at indsamle viden før workshoppen afholdes?**

Overvej på forhånd, om der til brug for workshoppen – ud over den viden deltagerne allerede har – er brug for at indhente viden om målgruppen, dens sociale problemer, erfaringer fra lignende indsatser m.v. Dette kan gøres ved på forhånd at sætte sig ind i relevant viden gennem rapporter, tage kontakt til videnspersoner m.v. – eller eksempelvis ved at invitere en ekstern vidensperson med til workshoppen (fx en medarbejder fra et videnscenter eller en frivillige organisation, en forsker etc.), som kan bidrage med specialviden om området.

### **Hvem styrer processen?**

Er der en egnet person i organisationen, eller er der mulighed eller behov for konsulentbistand?

Det er vigtigt for succes, at det er en kompetent person, som styrer processen.

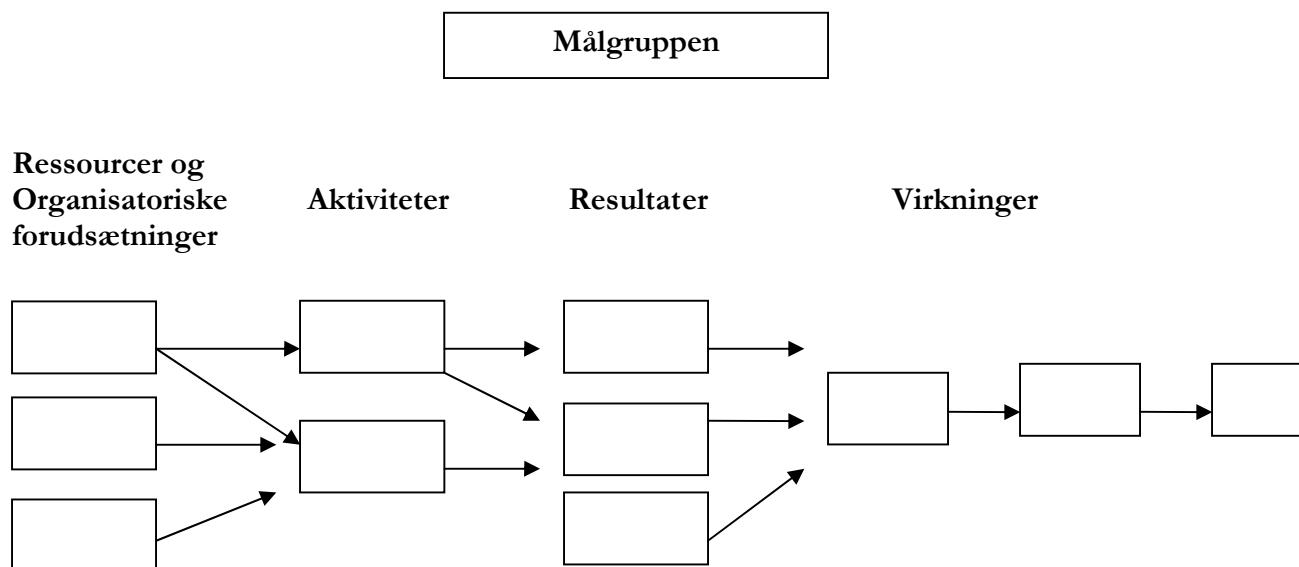
### **Hvem skriver referatet?**

En vigtig del af processen er at få skrevet referat, så sørg for at finde en referent. I referatet beskrives de centrale punkter fra diskussionerne og konklusionerne herpå. Husk også at beskrive antagelserne – og læg vægt på at beskrive dem, hvor der viste sig usikkerhed.

### **Lokalet**

Find et egnet lokale og meget gerne ét med en tavle/flipover eller andet, så alle kan følge med i opstillingen af forandringsteorien.

## Skema til at tegne forandringsteorien



Pilene angiver hvordan de forskellige elementer i forandringsteorien hænger sammen – hvad der fører til hvad.

### Under workshoppen - hvordan gør man?

#### 1. Start med at diskutere:

**Målgruppe og problemstillinger (s. 15).** Hvem er målgruppen for den pågældende aktivitet, der skal udarbejdes en forandringsteori for, og hvad er det for et problem eller hvilken situation er målgruppen i, som organisationen med aktiviteten ønsker at gøre noget ved. Formålet er her at blive helt klar på, hvilken aktivitet og målgruppe forandringsteorien opstilles for.

**SKRIV STIKORD PÅ EN TAVLE/FLIPOVER ELLER ANDET OG NÅR I ER ENIGE OM, HVEM MÅLGRUPPEN ER, SKRIVES DEN I KASSEN 'MÅLGRUPPE'.**

#### 2. Find derefter frem til:

**Virkninger (s. 18).** *En virkning af aktiviteten handler om det, man på længere sigt arbejder hen imod og vil forandre for målgruppen. En virkning er et langsigtet resultat, men det særlige ved dette resultat er, at det ikke er noget man selv direkte kan sikre sker gennem aktiviteten, men man kan forsøge at arbejde hen imod det.*

Start med den mest langsigtede virkning – det I i sidste ende vil opnå med jeres aktivitet for brugeren.

### **SKRIV DENNE VIRKNING IND I KASSEN YDERST TIL HØJRE**

Spørg hinanden: ”hvilke forudsætninger skal være til stede for, at virkningen indtræffer?”. Derved findes virkninger på mellemlang sigt. Fortsæt, indtil I har beskrevet alle de virkninger I mener er tilstede.

### **SKRIV VIRKNINGERNE IND I KASSER FRA HØJRE MOD VENSTRE EFTERHÅNDEN SOM I FINDER FREM TIL DEM.**

#### **SMART-TESTEDE MÅL/SUCCESKRITERIER (s. 22)**

Udpeg de virkningsmål, I vil opstille succeskriterier for. Test dem efter SMART-modellen. Er de:

Specifikke

Målbare

Accepterede

Realistiske

Tidsafgrænsede

Fortsæt herefter arbejdet med forandringsteorien med at diskutere og finde frem til resultater, aktiviteter, organisatoriske forudsætninger og ressourcer:

**Resultater (s. 25).** *Til forskel fra en virkning er resultater det, en organisation rent faktisk ”producerer”. Resultaterne er det, organisationen direkte har indflydelse på og kan sikre, at brugerne får ved at deltage i aktiviteterne.*

**Aktiviteter (s. 27).** *Aktiviteter er en samlet betegnelse for alle de handlinger, der skal gennemføres for at opnå formålet med ens indsats. F.eks. at der laves motion for andre.*

**Organisatoriske forudsætninger (s. 31).** Er de interne aktiviteter der sikrer, at aktiviteten kan gennemføres, f.eks. interne kurser, matchning af frivillige, gruppesammensætning mv.

**Ressourcer (s. 33).** Er tid, penge, fysiske rammer og bemanding.

### **3. Test forandringsteorien**

Et vigtigt element er at teste, om forandringsteorien hænger sammen. Forandringsteorien og dens antagelser testes ved at ”læse” forandringsteorien fra venstre mod højre: fra ressourcer og aktiviteter, gennem resultater til virkning. F.eks. ”vores rådgivningssamtaler (aktivitet) giver brugeren viden og støtte (resultater), som fører til at brugeren ændrer adfærd (virkning)”. Man stiller spørgsmålet ”Hvis X, så Y, fordi...”, dvs. spørger ind til, hvordan det ene element i forandringsteorien antages at føre til det andet, og hvorfor. Hvis antagelserne om disse årsagssammenhænge kan underbygges, er forandringsteorien holdbar.

### **4. Skriv forandringsteorien (s. 34)**

Det er bedst at skrive referat undervejs i forløbet – detaljerne i diskussionen glemmes hurtigt. Beskriv ”kasse for kasse”, hvad I er kommet frem til:

**H**vad der forstås med overskriften i kassen?

**H**vad betyder det i praksis?

**H**vilke antagelser eller hvilken viden bygger indholdet sig på?

**H**vordan forholder det sig til målgruppen?

**H**vordan fører det til den næste kasse?

### **5. Godkend referatet**

Det er en god idé at sende referatet til godkendelse hos deltagerne, så der er enighed om, hvad resultatet af workshopen blev.

## 2. Trin – Indikatorer

Efter forandringsteorien er kortlagt og målene er kvalitetssikret med SMART-modellen, er næste skridt at udvikle indikatorer, som kan anvendes til at undersøge, om indsatsen virker og give viden om, hvorvidt forandringsteorien er holdbar.

### Forberedelse af workshop om indikatorer

#### Arbejdsgruppen – hvem skal deltage? (s. 39)

Det er svært at deltage i udviklingen af indikatorerne, hvis man ikke har været med i udarbejdelsen af forandringsteorien. Arbejdsgruppen bør derfor bestå af de samme personer – dog kan antallet godt skæres ned.

#### Hvem styrer processen?

Igen er det en god idé at have en kompetent person til at styre processen.

#### Hvem skriver referatet?

Det er for omfattende både at skulle styre processen og samtidig skrive ned, så sørg for at finde en referent.

### Under workshopen – hvordan gør man?

Start med kort at vurdere forandringsteorien:

#### 1. Ser forandringsteorien fornuftig ud? (s. 36)

Selv om forandringsteorien her skulle være nøje gennemgået, er det en god idé at starte med at undersøge om forandringsteorien udtrykker sammenhængen mellem det, vi arbejder hen imod og det vi gør. Er vi enige om forandringsteorien?

## **2. Find indikatorer (s. 37)**

Formuler indikatorer først og fremmest for de virkningsmål I fandt frem til var væsentlige at opstille succeskriterier for. Formuler indikatorer de øvrige steder i forandringsteorien, det er væsentligt at indhente viden om. Hvis I fx skal finde en indikator på et virkningsmål om 'bedre sociale netværk', diskuter da, hvordan I kan få svar på om det sociale netværk er blevet bedre? Hvad er de gode spørgsmål?

Bliv ikke "forskrækket", hvis indikatorarbejdet giver anledning til, at forandringsteorien justeres.

## **3. Tjek indikatorerne (s. 39)**

Når I har fundet frem til de (ikke for mange) indikatorer, I vil arbejde med, så husk at kvalitetstjekke dem. Diskuter om indikatoren er:

**Tilgængelig** – kan man få viden om indikatoren?

**Gyldig** – måler den det, man gerne vil have målt?

**Pålidelig** – foregår målingen troværdigt?

**Legitim** – er indikatoren accepteret i og uden for organisationen?

**Holdbar** – er indikatoren gyldig, også når forholdene ændrer sig?

## **4. Formuler spørgsmål (s. 40)**

Formuler mere præcise spørgsmål til de indikatorer, I udvælger. Husk at spørgsmål, der indfanger holdninger og adfærd er langt vanskeligere at formulere end faktuelle spørgsmål.

## **3. Trin – Gennemførelse/implementering**

Når forandringsteorien er opstillet, indikatorerne fundet og spørgsmålene formuleret, skal arbejdet omsættes til handling.

### **1. Få et overblik over følgende inden I går i gang: (afsnit 4.1)**

Hvad skal vi vide?

Hvem har den viden?

Hvordan indfanger vi viden?

Hvilke kompetencer kræver dokumentationsarbejdet?

Hvem har kompetencerne?

Har vi teknologien?

Hvor meget tid kan vi bruge?

Hvor mange penge kan vi bruge?

## **2. Udarbejd et implementeringsskema (se nedenfor)**

Når alle overvejelser er gjort, kan man bruge et implementeringsskema til at danne sig et overblik over de forskellige elementer i arbejdet. Skemaet viser indikatorerne, hvilke spørgsmål der knytter sig til de enkelte indikatorer, hvilken indsamlingsteknik, der skal anvendes, hvor ofte indsamlingen skal foregå og hvem der er ansvarlig for dataindsamlingen – og/eller hvilke ressourcepersoner, der er tilknyttet opgaven.

Indikatorerne

Hvilke spørgsmål, der knytter sig til indikatoren

Hvordan de indsamles

Hvornår

Hvem der er ressourcepersoner

## **3. Udarbejdelse af skemaer mv.**

Efter implementeringsoversigten er udarbejdet, skal den mere praktiske indsamling koordineres, og de forskellige spørgeskemaer, interviewguider m.m. skal konstrueres. Dette arbejde er meget individuelt for de forskellige organisationer, og metode og tilgang vil helt afhænge af, hvad der skal undersøges – og det man er kommet frem til i gennemgangen af de ovennævnte spørgsmål.

Nedenfor kan du se et eksempel på en implementeringsoversigt, der er udarbejdet på baggrund af forandringsteorien og indikatorerne fra Unge & Sorg. Skemaet viser blot nogle få indikatorer, men bør som nævnt indeholde alle indikatorer i forandringsteorien.

### Implementeringskema: Unge & Sorg

Fokus	Indikator	Spørgsmål	Kommentar	Teknik	Hypighed	Personer
Virkning	Tro på fremtiden	<p>”Når du forestiller dig dit liv i fremtiden er det...”</p> <p>”Oplever du, at der er en løsning på de smertefulde ting i tilværelsen”</p>	<p>Ud fra en skala mellem 1–7, hvor 1 er ’helt uden mål og mening’ og 7 er ’fuld af mål og mening’</p> <p>Skala 1-7, hvor 1 er ’der er ingen løsning’ og 7 er ’der er altid en løsning</p>	Evaluerings-skema til de unge	<p>4 gange:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- før gruppen</li> <li>- umiddelbart efter</li> <li>- 1/2 år efter</li> <li>- 1 år efter</li> </ul>	NN
	Selvtillid/ Selvværd	<p>”Jeg føler jeg er en værdifuld person, i hvert fald i samme grad som andre”</p> <p>”Som helhed er jeg tilfreds med mig selv”</p>	Skala 1-4, hvor 1 er ’helt enig’ og 4 er ’helt uenig’	Do	Do	
Resultat	Alle resultater	”Af det følgende (resultat nævnes), hvad mener du har haft betydning / været vigtigst?”	Ikke udviklet endnu. Indsættes eventuelt	Evaluerings-skema til de unge	1 år efter gruppen er afsluttet	NN
Aktivitet	Samtalegrupper	<p>”I hvor høj grad har samtalegruppen været en hjælp for dig?”</p> <p>”Var samtalegruppens længde (antallet af mødegange):</p>	<p>Skala 1-4: 1 er ’i høj grad’ og 4 er ’i ringe grad’.</p> <p>Skala 1-3: 1 er ’for lang’ og 3 er ’for kort’</p>	Evaluerings skema	Indsættes i det skema de unge får udleveret umiddelbart efter gruppe er afsluttet	NN
Organisatorisk forudsætning	Afklarende samtale med professionel rådgiver	<p>”Hvordan var det for dig at tale med rådgiveren?”</p> <p>”Ville du gerne have haft en pårørende med til samtalen?”</p> <p>”Fik du den information du havde brug for?”</p>	Skala 1-3: 1 er ’i høj grad’ og 3 er ’i ringe grad’	Evaluerings-skema til de unge	Spørgeskemaundersøgelsen kører som forsøg i 3 måneder	NN

## Litteratur og links

Bojsen, Ejler, Ludvigsen, Nielsen og Seiding (red.) (2008): "Når måling giver mening. Resultatbaseret styring og dansk velfærdspolitik i forvandling". Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Broe, Lone og Madsen, Sven H. (2007): "Dokumentation og resultatmåling i Blå Kors Danmark". Blå Kors Danmark.

Bundesen, Peter og Falcher, Anette (red.) (2008): "Dokumentation og evaluering i socialt arbejde". Columbus.

Christensen, Ivan (2007): "Selvevaluering – som metode til dokumentation af det frivillige sociale arbejde". Kontaktudvalget for frivilligt socialt arbejde i Københavns Kommune (KIKK)

Dahler-Larsen, Peter (2002): "At fremstille kvalitative data". Syddansk Universitetsforlag

Hunter, David (2006): "Using a theory of change approach to build organizational strength, capacity and sustainability with not-for-profit organizations in the human service sector". I *Evaluation and Program Planning* 29 (2006) 193-200. Elsevier, Irland.

Integrationsministeriet (2006): "Effektmåling i Integrationsministeriets puljestyling". Rambøll Management, København.

Kusek, Jody og Rist, Ray (2004): "Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System". The World Bank, Washington, DC.

Mehlbye, Rieper og Togeby (1993): "Håndbog i evaluering". AKF Forlaget.

Rieper, Olaf (red.) (2004): "Håndbog i evaluering. Metoder til at dokumentere og vurdere proces og effekt af offentlige indsatser". AKF Forlaget.

Socialpædagogernes Landsforbund og KL (uden årstal): ”Dokumentation i det små. Dokumentation af den socialpædagogiske indsats for voksne i sociale tilbud”. SL.

## **Websites**

[www.blaakors.dk](http://www.blaakors.dk)

Blå Kors Danmark etablerede i 2008 en forsknings-, dokumentations- og innovationsenhed. Enheden skal, ud over at forske i omsorgsarbejde og behandling også dokumentere effekten af Blå Kors' arbejde generelt. Enheden har igangsat et forskningsprojekt om dokumentation og analyse af sammenhæng mellem indsats og effekt. Læs mere på Blå Kors hjemmeside under ’Viden’.

[www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk)

På Center for Frivilligt Socialt Arbejdes hjemmeside kan du læse om dokumentation, og blandt andet se forandringsteorier fra andre frivillige sociale organisationer.

[www.knudramian.pbworks.com/ResearchLight](http://www.knudramian.pbworks.com/ResearchLight)

Denne hjemmeside handler om, hvordan man dokumenterer og laver en vidensbase om sit arbejde. Ud over overvejelser og gode råd om dokumentation findes også opdateret viden fra projekter og netværk i socialpsykiatrien og på ældreområdet.

[www.sip.dk](http://www.sip.dk)

De danske regioner har iværksat en række dokumentationsværktøjer på det sociale område. Værktøjerne hedder *De Sociale Indikatorprogrammer* (SIP), og de er skræddersyet til forskellige målgrupper inden for det sociale område.

[www.theoryofchange.org](http://www.theoryofchange.org)

På denne amerikanske hjemmeside kan du finde læse om forandringsteorien (Theory of Change). Blandt andet hvordan den kan være en hjælp til organisationens arbejde, hvordan, hvornår og til hvad metoden bedst anvendes mm.