

# ***VIS HVORDAN I SKABER VÆRDI FOR MENNESKER***

*GUIDE TIL UDARBEJDELSE AF FORANDRINGSTEORI*



**VÆKST**CENTER FOR  
SOCIALØKONOMISKE  
VIRKSOMHEDER

## REDAKTION:

ANSVARSHAVENDE: Charlotte Holmer Kaufmanas,  
leder for Vækstcenter for socialøkonomiske virksomheder

FORFATTER: Isak Kornerup Houe, fuldmægtig, Vækstcenter for socialøkonomiske virksomheder

## FØLGEGRUPPE OG REVIEW:

Carsten Strømbæk, souschef, Socialstyrelsen

Jacob Nielsen Arendt, professor, Kommunernes og Regionernes Analyseenhed (KORA)

Lars Jannick Johansen, direktør, Den Sociale Kapitalfond

Simon Lamech, fuldmægtig, Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR)

## YDERLIGERE BIDRAG:

Uffe Lembo, fuldmægtig, Erhvervs- og Vækstministeriet

Magnus Volkmar Mobeck, Vækstcenter for socialøkonomiske virksomheder

## INSPIRATION:

Mange af guidens tilgange og metoder er inspireret af den amerikanske konsulent indenfor forandringsteori og effektmåling, David Hunter. For en grundigere indføring i David Hunters metoder og baggrunden for arbejdet se *Working hard – and working well*, David E. K. Hunter, 2013: <http://leapofreason.org/get-the-books/working-hard-and-working-well/> samt David Hunters hjemmeside <http://dekhconsulting.com/>

ISBN: 978-87-90774-73-8

Trykt version

ISBN 978-87-90774-74-5

Elektronisk version

# INDHOLD

FORORD .....	4
FIRE SKRIDT TIL DEN STÆRKE FORANDRINGSTEORI .....	7
1. MISSION: HVORFOR ER I SAT I VERDEN? .....	11
2. MÅLGRUPPE: HVEM ER I GODE TIL AT HJÆLPE? .....	19
3. UDGANGSPUNKT OG SLUTSTATUS: HVORDAN SER SUCCES UD? .....	29
4. MÅLTRAPPE: HVAD ER VEJEN TIL MÅLET? .....	39
LÆR, INDDRAG OG REVIDER .....	50
EKSEMPEL PÅ SAMLET FORANDRINGSTEORIFORLØB .....	52
FRA FORANDRINGSTEORI TIL DOKUMENTATION .....	55
”VI GLEMMER AT PRALE AF OS SELV” – CASE FRA GRANTOFTEGAARD .....	59
EFTERSKRIFT .....	63

## FORORD

Som socialøkonomisk virksomhed eller non-profit organisation vil I oftere og oftere blive bedt om at kunne dokumentere den sociale værdi, I skaber. Det kan blive efterspurgt fra jeres kunder, fra kommunen eller jobcentret, der sender folk i forløb hos jer, eller det kan være fra investorer eller banker.

Første skridt til at kunne måle er at vide, hvad det er, man skal se efter. Denne guide hjælper jer til at udvikle en stærk forandringsteori. En forandringsteori er et redskab, der hjælper jer til at gøre det klart hvad for en forandring, I skal skabe for jeres målgruppe og hvilke skridt, I forventer at tage for at komme dertil. Den giver et solidt grundlag for at overvåge og dokumentere, at forandringen sker.

Forandringsteorimetoden giver jer mulighed for at undersøge og dokumentere den sociale værdi, som I producerer som en konsekvens af de aktiviteter, I som socialøkonomisk virksomhed eller non-profit organisation udfører.

Selvom alle virksomheder kan gøre en social forskel, så er socialøkonomiske virksomheder, sociale virksomheder og non-profit organisationer eksplícit designede til at skabe social værdi gennem social forandring, og derfor forventes I også at skabe social værdi.

Nogle virksomheder skaber værdi gennem de varer, de producerer og sælger, andre arbejder med udsatte

grupper og tilbyder afklaring, uddannelse, praktik og beskæftigelse. Her skabes en mere langsigtet værdi.

Denne guide fokuserer på de virksomheder, som skaber værdi ved at "flytte" borgere i mere afgrænsede forløb. Det vil sige, at guidens eksempler arbejder ud fra en præmis om, at borgere eller brugere kommer ind i virksomheden med behov for at arbejde med nogle problemer, som så forhåbentlig er adresseret, når brugerne forlader virksomheden.

### KOM GODT I GANG

Vi har skrevet denne guide, så den er let at arbejde ud fra. I kan sikkert se, at det ikke er noget, der klares på ét personalemøde. I får det stærkeste resultat, hvis I inddrager hele virksomheden og ledelsen bakker op og er der til at fortælle, hvorfor dette er vigtigt, og hvad det vil blive brugt til. Sæt god tid af til processerne og få for eksempel en facilitator til at hjælpe jer. Så kan alle være med uden at skulle forholde sig til tid m.v. Bagerst i guiden har vi givet et forslag til et workshopprogram.

Vi håber, I får glæde af guiden og at det hjælper jer til at blive klogere på jeres arbejde.

#### Charlotte Holmer Kaufmanas

Leder af vækstcenter for socialøkonomiske virksomheder  
December 2015





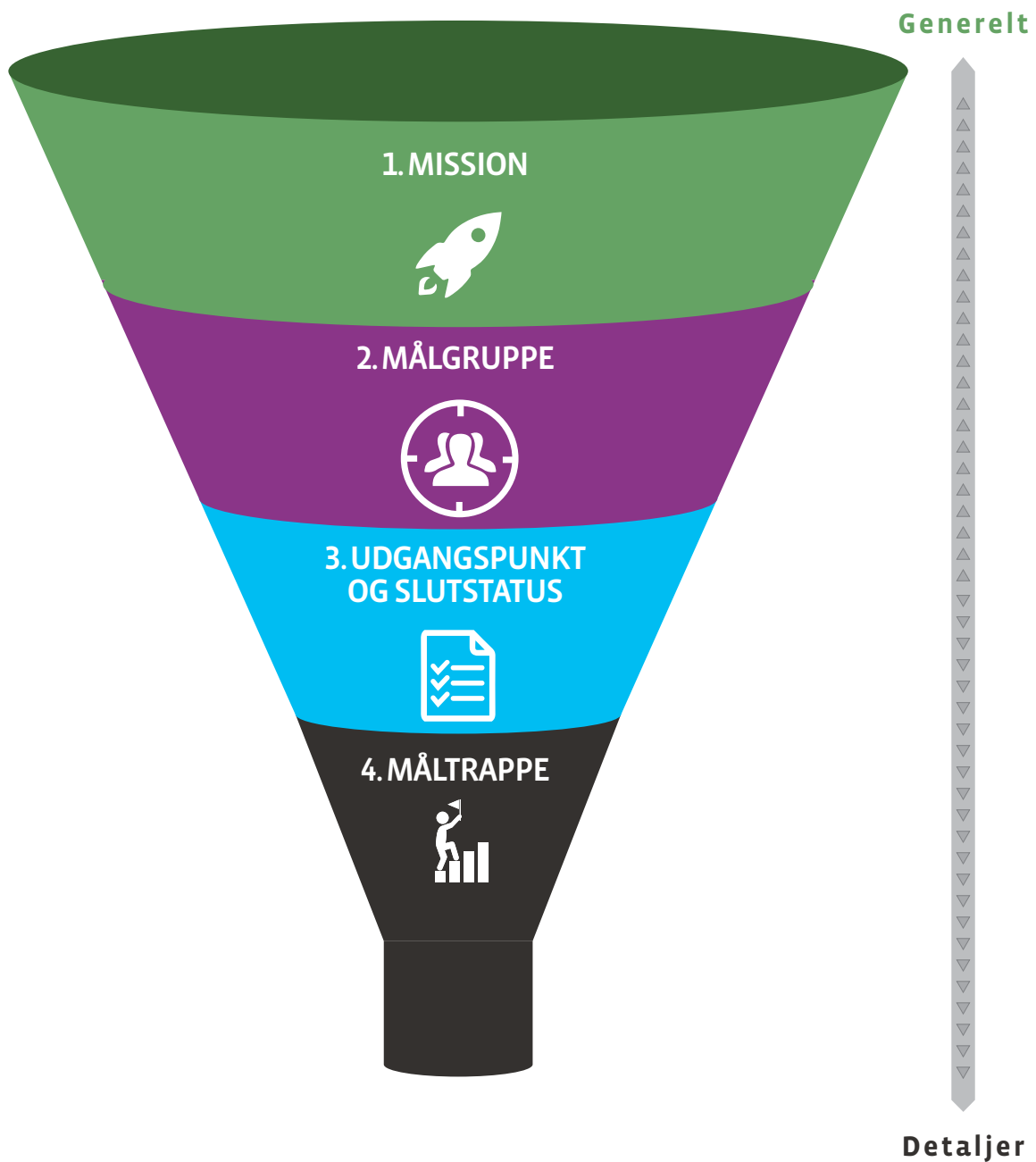
### **Grantoftegaard**

Den registrerede socialøkonomiske virksomhed Grantoftegaard i landsbyen Pederstrup uden for Ballerup kombinerer økologisk landbrugsdrift med et socialt og samfundsnyttigt formål. Her inkluderes ledige og udsatte gennem aktiverings- og afklaringsforløb for enten at blive job- eller uddannelsesparate. Pladserne købes af kommunerne, og Grantoftegaard skal opfylde de mål, som kommunerne opstiller i kontrakterne.

For at blive bedre til at registrere, følge og måle forandringer hos deltagerne, mens de er i forløb på Grantoftegaard, og dermed også værdien af indsatsen gennemgik medarbejdere og ledelse hos Grantoftegaard et vejledningsforløb i forandringsteori hos Vækstcenter for socialøkonomiske virksomheder.



*– Vi skal jo vise, at folk ikke bare er her, men at der sker en forandring, mens de er her. Derfor er det så godt at måle på deres progression hos os, og teknikkerne til det er vi i fuld gang med at lære med hjælp fra Vækstcentret, siger Marianne Stenkjær, direktør for Grantoftegaard.*



# FIRE SKRIDT TIL DEN STÆRKE FORANDRINGSTEORI

Denne guide vil lede jer igennem fire skridt, der kan skabe en stærk forandringsteori for jeres organisation. En god og klar forandringsteori er et godt fundament, når man vil arbejde systematisk med at dokumentere og udvikle sin sociale værdiskabelse.

Processen er illustreret i modellen på foregående side. I starter meget overordnet med jeres mission – hvad skal I gøre for dem, I arbejder med. I slutter meget specifikt med at se på, hvad der helt konkret skal til for at hjælpe den enkelte bruger i en specifik situation.

## Guidens 4 skridt



### 1. MISSION:

Første skridt er at finde en mission. Missionen er jeres ”brændende platform”. Den er det, I lover at gøre. Hvis ikke I opfylder den, skal I lukke virksomheden.

I vil blive hjulpet til at lave en mission, der er tilstrækkeligt konkret til, at I kan holde jer selv fast på den. Jeres mission er udgangspunktet for resten af processen.



### 2. MÅLGRUPPE:

Næste skridt er at blive konkret ift. hvem det er, I bedst hjælper. Jeres målgruppe er dem, I vil love, I kan opfylde jeres mission for.

I vil blive hjulpet til at reflektere over, hvem I er gode til at hjælpe og til at kortlægge, hvem der er jeres vigtigste målgrupper. Overblikket over målgrupperne giver et redskab til efterfølgende at arbejde strategisk med at hjælpe dem, I er bedst til at hjælpe.



### 3. UDGANGSPUNKT OG SLUTSTATUS:

Når I har fundet jeres målgruppe, skal I overveje, hvad I kan opnå for dem. Hvad er der konkret sket med folk, når I har levet op til jeres mission for dem?

I vil blive hjulpet til at beskrive de forandringer, I skal opnå for hver enkelt målgruppe – herunder hvad det er for et udgangspunkt, de kommer fra. Overblik over udgangspunkt og endemål er et godt grundlag til at måle og følge op på, at I leverer på jeres mission.



#### 4. MÅLTRAPPE OG FRA MÅL TIL HANDLING:

Måltrappen er et redskab til at forbinde udgangspunktet for jeres målgrupper, med de mål, I vil nå frem til, gennem en række trin.

I vil blive hjulpet til at kortlægge den udvikling, folk skal igennem, imens de er hos jer. Det gør I ved at bryde hver forandring ned i en række overskuelige trin, der leder til de mål, I vil opnå. Måltrapper er også et redskab til at udvikle gode indikatorer for, at I løbende 'flytter' folk.

I vil herefter blive hjulpet til at identificere og kortlægge, hvornår der skal sættes ind med hvilken indsats. Nogle ting gør man hele vejen igennem, andre skal vente til, at folk er klar til dem. Trin-tegn-handlingsmodellen skaber grundlag for at sætte forandringen, I skaber, i system.

#### ***I bliver klogere undervejs***

Når I har gennemført guidens 4 trin, har I kortlagt den forandring, I skal skabe fra det helt overordnede til den konkrete indsats for at nå et trin tættere på jeres mål.

Guiden er sat op som en lineær proces fra A til B. Sådan er det sjældent i virkeligheden.

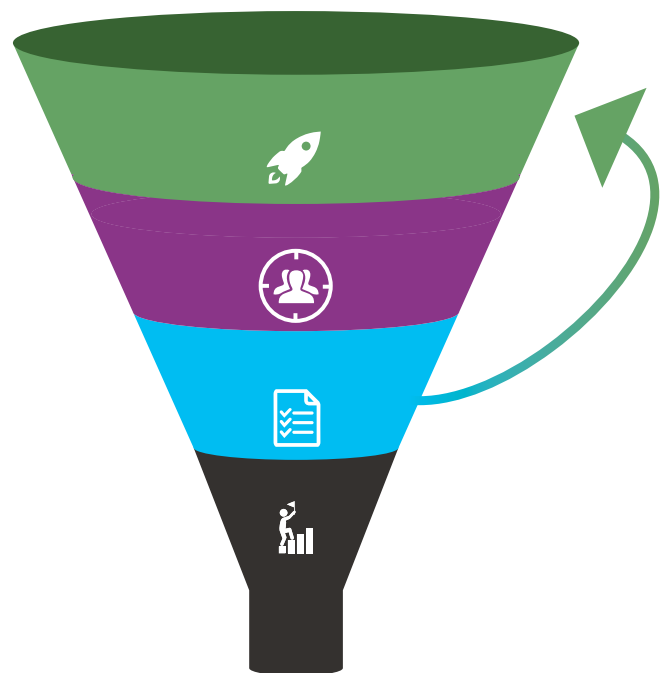
I vil ofte også blive klarere på, hvad I gør, og hvad I kan og skal opnå undervejs. Det er en naturlig del af processen, at I efterhånden som I går mere og mere i detaljen bliver mere konkrete og realistiske ift. det overordnede.

#### **FØR I BEGYNDER: HAR I KAPACITETEN?**

Før I begynder at arbejde med jeres forandringsteori, skal I gøre jer klart, hvad I vil bruge den til, og hvor mange ressourcer, I har tænkt jer at sætte af til arbejdet.

Denne guide er udviklet med henblik på, at I når helt dertil, hvor I kan begynde at dokumentere den forandring, I har beskrevet i jeres forandringsteori. Hvis det er planen, skal I dog være indstillede på, at det er en længere proces, og at der skal investeres i at implementere de rutiner, der skal til, for at I kan dokumentere jeres arbejde og lære af det, I finder ud af.

I de sidste afsnit af guiden kan I læse mere om, hvordan I kan gå videre med at dokumentere jeres resultater.





### **Her er nogle råd til, hvordan I arbejder med guiden:**

**INDDRAG HELE ORGANISATIONEN.** En forandringsteori er et fælles sprog om, hvilke resultater I gerne vil skabe som organisation, og hvordan I skaber dem. Hvis sproget kun tales af nogle få ”forandringsteoriens ansvarlige”, er det ikke sandsynligt, at det får nogen effekt. Derfor skal hele organisationen inddrages i arbejdet med at skabe forandringsteorien. Det er mere besværligt – men det skaber bredt ejerskab, og det er afgørende.

**GØR PROCESSEN TIL JERES EGEN.** Vi har skitseret et program for en proces over to dage, hvor I når omkring de vigtigste elementer i en forandringsteori. Det er et udkast, som i bedste fald er en god begyndelse. I kan med fordel tilpasse forløbet, så det passer til jeres organisation.

**DEDIKEREDE RESSOURCER.** Efter en proces vil I stå med en ufærdig råskitse til en forandringsteori. I har brug for, at både ledelse og nøglemedarbejdere engagerer sig for at revidere, finpudse og færdiggøre forandringsteorien.

**OPFØLGNING OG FORANKRING:** Når I har gennemgået processen, er det vigtigt, at I kan afsætte løbende ressourcer til at sikre, at forandringsteorien integreres i en daglig, lærende praksis. Det er her, I går fra teori til dokumentation, og det er også her, I begynder at lære som organisation.

**AFPRØV DET, I KOMMER FREM TIL, PÅ BRUGERE OG INTERESSETER:** Det er også en god idé at præsentere det, I kommer frem til for jeres brugere – det er jo trods alt deres tilværelse, I gerne vil gøre bedre. Det samme gælder jeres interessenter. Når I gennemgår processerne i denne guide, er det dog en fordel, at deltagerne har et indgående kendskab til virksomheden og er godt rystet sammen. Så det vil ofte være en god idé at udarbejde første udkast med ansatte og evt. frivillige og herefter præsentere det for brugere og interessenter.

Læs mere om, hvordan I kan tilrettelægge processen, inddrage brugere og interessenter og følge op på det, I gør, i de sidste afsnit af denne guide.

## **IGANGIGEN**

iGangiGen er en fiktiv socialøkonomisk virksomhed. Eksemplerne fra virksomheden bygger på vækstcentrets erfaringer fra vejledning af socialøkonomiske virksomheder.

iGangiGen driver en planteskole med grøntsagsmarked og café i nærheden af en større provinsby. Virksomheden tilbyder blandt andet aktivitetsforløb til kontanthjælpsmodtagere og tilbyder derudover mentorstøtte og undervisning. Ydelserne sælges til jobcentre og socialforvaltninger.

Ved hvert skridt i guiden findes et eksempel fra iGangiGens forandringsteori.





## 1. MISSION: HVORFOR ER I SAT I VERDEN?

Første skridt til at skabe en stærk forandringsteori er at finde ud af, hvad det er, I vil forandre og for hvem. Det kan I gøre ved at definere en mission.

Missionen er kernen i jeres arbejde. Jeres kontrakt med jer selv og omverdenen. Den er det løfte, I giver, til gengæld for at folk vil arbejde for og med jer.

Fokuser på jeres arbejde med mennesker. Mange socialøkonomiske virksomheder har flere formål. iGangiGen er eksempelvis en genbrugsvirksomhed, der både beskæftiger udsatte ledige og arbejder for et bedre miljø. Det er mest enkelt, at I i første omgang fokuserer på den del af jeres formål, der handler om at arbejde med mennesker. Så kan siden tilføje andre dele af jeres arbejde til en samlet mission.

### DEFINITIONER

**VISIONEN:** Den verden I gerne vil bidrage til og/eller den organisation, I gerne vil være.

**MISSIONEN:** Det som I gør for at bidrage til, at jeres vision bliver virkelighed.

### **En god mission:**

- **LOVER NOGET:** Missionen er et løfte, som er tilstrækkeligt konkret til, at I kan holde jer selv fast på det. Undgå vage formuleringer, som at folk 'bliver bedre'. Pas også på med 'gode undskyldninger', såsom at det kun er de brugere, der er motiverede, I lover forandring for.
- **ER REALISTISK:** Selvom I gerne vil redde hele verden nytter det ikke noget at love det i jeres mission. Missionen er ikke jeres vision. Hvis missionen lover mere, end I selv kan udrette som virksomhed, kan I ikke holde jer selv op på, at den bliver til virkelighed.
- **HOLDER SIG TIL 'JERES' DEL AF FORANDRINGEN:** Det er vigtigt, at det I lover i jeres mission er det, som I kan sørge for sker. Hvis det, I lover, I jeres mission afhænger af mange andre, kan I i virkeligheden ikke love det! Find i stedet frem til den del af løftet, I kan levere og gør det til jeres mission.
- **SKABER EN BRÆNDENDE PLATFORM:** I skal være klar til at lukke virksomheden – eller den del af jeres arbejde, der handler om at hjælpe jeres brugere – hvis I ikke opnår det, I lover i jeres mission.

### **Missionen skal bruges i hverdagen**

En mission skal helst være så konkret, at I kan bruge den i hverdagen.

Missionen er ledetråden, som I skal bruge til at spørge jer selv, om I opnår det, I skal med jeres arbejde.

Missionen er også et redskab til kommunikation. Den gode mission fortæller, hvorfor I er sat i verden, ved ved at svare på, hvem I arbejder for, hvad for en forandring, I skal skal hjælpe dem med at opnå og hvordan I kommer derhen.



### ***Missionen skal handle om den forskel, I skaber***

Det er vigtigt, at jeres mission holder sig til det, I gør som virksomhed.

Hvis I for eksempel arbejder med at hjælpe unge til at kunne tage en uddannelse, er det bedre at love, at de unge er klar til at indgå på uddannelsen end, at de består uddannelsen. Der er jo langt fra, at den uddannelsesparate unge starter på uddannelsen og til vedkommende dimitterer, og meget kan ske. Derfor er det bedre at fokusere på det, I har opnået, når I 'slipper' folk. Jeres mission er med andre ord her at sørge for, at de unge har den rigtige forberedelse til at tage uddannelsen.

### **Tre spørgsmål jeres mission skal besvare**

I er godt på vej, hvis jeres mission klart og konkret svarer på følgende:

1. **HVEM** skaber I forandring for igennem jeres arbejde?
2. **HVAD** for en forandring er det, I skaber?
3. **HVORDAN** og med hvilke midler skaber I denne forandring for jeres målgruppe?





## CASE

iGangiGen havde en mission for sin indsats for udsatte ledige, der lød:

*iGangiGen gør sit yderste for at give borgere, der ikke kan rummes på arbejdsmarkedet mulighed for at udnytte deres kompetencer ved at tilbyde jobtræning og individuel støtte i et anerkendende miljø.*

Da iGangiGen begyndte at arbejde med deres forandringsteori, fandt de ud af, at missionen ikke var konkret nok.

På den ene side var formuleringen 'gør sit yderste' ikke forpligtende. For hvad var det nu egentlig? Var det nok bare at gøre en helhjertet indsats? Omvendt følte de ikke, at de kunne 'love' en plads på arbejdsmarkedet, da de jo kun afklarede folk. Derudover var målgruppen for ukonkret; var det alle borgere, der ikke kunne være på arbejdsmarkedet, som iGangiGen kunne og skulle hjælpe?

iGangiGen kom i stedet frem til missionen:

*iGangiGen giver borgere, der har væsentlige sociale problemer, der står i vejen for arbejdsmarkedstilknytning, forudsætningerne for at komme videre i job eller uddannelse. iGangiGen opnår dette ved at støtte borgerne i at indgå i et forpligtende arbejdsfællesskab i trygge og anerkendende rammer, hvor de kan finde deres individuelle styrker.*

I den nye mission var det mere konkret, hvem de skulle hjælpe, hvad de skulle opnå, og hvordan de ville komme derhen. Det var dog stadig vigtigt at bruge tid på at gå i detaljer med, hvad iGangiGen så forstår med 'forudsætninger for at komme videre'.



**PROCES:**

**FORTÆL VIRKSOMHEDENS GODE HISTORIER OG FIND JERES MISSION**

I denne øvelse skal I minde hinanden om, hvorfor I er sat i verden. Derefter skal I give et bud på jeres mission.

Hvis I har flere formål med virksomheden, så hold jer til den del af jeres arbejde, der handler om at skabe forandring for jeres målgruppe.

Brug historiekortene og missions-arbejdsarket på de næste sider eller i udprintet udgave.

**Drejebog for missions-proces**

TID	FORMÅL	FREMGANGSMÅDE
10 min	Mind jer selv om, hvad I gør, der er godt.	Del jer op i par. En af jer tager et kort, læser begyndelsen af historien op og skal fortsætte historien i højst tre minutter. Tag afsæt i jeres egne erfaringer, oplevelser og holdninger og begyndelsen på historien. Den anden lytter og må ikke afbryde. Derefter skal I bytte. Nå så mange kort I kan.
10 min	Del historierne. Husk i fællesskab.	Saml jer i fællesskab, eller i grupper på seks personer. Fortæl hinanden de vigtigste historier, I har hørt. Lad tre par fortælle den vigtigste historie, de har delt, og overvej gerne: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvad fortæller historien om den forandring, I skaber?</li> <li>2. Hvad er de vigtigste resultater, I skaber?</li> <li>3. Hvornår lykkes det at skabe dem?</li> </ol> Det er ikke vigtigt, at alle detaljerne er rigtige i den enkelte historie. Det vigtige er, hvad historien fortæller om jeres arbejde og de resultater, I skaber.
15 min	Lav et bud på en mission for jeres organisation.	Brug missions-arbejdsarket til at udarbejde en mission for jeres arbejde med jeres brugere. Hvis I har flere formål – det kunne eksempelvis være genanvendelse og inklusion af udsatte på arbejdsmarkedet, som i eksemplet med iGangiGen – så koncentrer jer om det, der handler om arbejdet med jeres brugere. Brug svarene til at lave mindst tre bud på en mission formuleret på et par sætninger. I kan eventuelt dele jer op i grupper og lave et bud hver.
15 min	Sørg for at jeres mission holder.	Brug spørgsmålene på missions-arbejdsarket til i fællesskab at kvalitetssikre de bud, I er kommet med. Vær kritiske og husk, at I skal kunne se forskel på succes og fiasko. Vælg derefter det bud – eller den kombination af bud – der umiddelbart giver bedst mening.



**HVIS I HAR UDKLIPPETE KORT:** Tag et tilfældigt kort, læs det op og færdiggør historien.

**HVIS I IKKE HAR UDKLIPPETE KORT** få din makker til at nævne et tal mellem 1 og 12 og læs begyndelsen med det tal, han eller hun nævnte fra kortene nedenfor. Færdiggør historien.

<p>5</p> <p>Jeg var stolt af mit arbejde, da...</p>	<p>10</p> <p>Vores målgruppe skal hjælpes til, at...</p>
<p>8</p> <p>For at vores målgruppe kan komme videre er det vigtigt, at...</p>	<p>7</p> <p>Vores virksomhed kan flytte folk, fordi...</p>
<p>9</p> <p>Vi er gode til at hjælpe...</p>	<p>1</p> <p>Der hvor jeg føler, jeg gør en forskel, er, når...</p>
<p>11</p> <p>Vores målgruppe behøver en hjælpende hånd, fordi...</p>	<p>12</p> <p>Det er en udfordring at gøre en forskel, når...</p>
<p>2</p> <p>For mig er arbejdet en succes, når...</p>	<p>3</p> <p>For at vores arbejde kan lykkes, er det vigtigt at...</p>
<p>6</p> <p>Vi har svært ved at hjælpe...</p>	<p>4</p> <p>Det virker rigtig godt for vores målgruppe når vi...</p>



## EKSEMPLER PÅ MISSIONER

Det er ikke helt enkelt at lave en god mission, og de fleste missioner, har ting, der kunne være bedre. Her er to anonymiserede eksempler på missioner, som kan give en idé, både om hvad der fungerer godt og mindre godt i en mission. I kan ligeledes se på casen og sammenligne i GangiGens gamle og nye mission.

**Eksempel på en klar mission**

<b>MISSION</b>	<b>Missionen for en dansk socialøkonomisk virksomhed: Det er vores mission at skabe arbejdspladser til mennesker med behov for ansættelse på særlige vilkår. Vores mission søger vi opnået ved at drive forskellige former for erhvervsvirksomhed, herunder uddannelses- og udviklingskurser og afklaringsforløb. Vi arbejder ligeledes på at fremskaffe og synliggøre muligheder for målgruppen.</b>
	=
<b>1. HVEM:</b>	<b>Mennesker med behov for ansættelse på særlige vilkår.</b> <i>Kommentar: Godt og konkret, dog et problem at der peges på 'behov' – hvad vil det præcis sige?</i>
	+
<b>2. HVAD:</b>	<b>Arbejdspladser samt '(arbejde på) at fremskaffe og synliggøre muligheder for målgruppen'.</b> <i>Kommentar: Arbejdspladser er ganske konkret. Den sidste del er dog meget uspecifik og uforpligtende, idet der blot skal 'arbejdes på' at fremskaffe og synliggøre disse muligheder.</i>
	+
<b>3. HVORDAN:</b>	<b>Drift af forskellige former for erhvervsvirksomhed (...)</b> <i>Kommentar: Ret klar hvordan de arbejder. Den sidste del om 'uddannelses- og udviklingskurser og afklaringsforløb' er dog lidt uklar; det kan måske tyde på, at virksomheden også vil uddanne folk til at kunne arbejde, men dette afspejles ikke i resten af missionen.</i>

**Eksempel på en mindre klar mission**

<b>MISSION</b>	<b>En dansk hjælpeorganisation arbejder på at fremme børnefamiliers vilkår. Det gør vi gennem professionel rådgivning og politisk arbejde.</b>
	=
<b>1. HVEM:</b>	<b>Børnefamilier</b> <i>Kommentar: klar men meget bred målgruppe, da organisationen er humanitær mener de nok en bestemt form for børnefamilier</i>
	+
<b>2. HVAD:</b>	<b>Arbejde på at fremme vilkår</b> <i>Kommentar: Organisationen arbejder på at fremme vilkårene; betyder det, at det er godt nok, hvis de bare gør en indsats, selvom den ikke har en effekt? Det er ikke særligt konkret, hvad 'vilkår' egentlig er.</i>
	+
<b>3. HVORDAN:</b>	<b>Professionel rådgivning og politisk arbejde</b> <i>Kommentar: Det giver en idé om, hvad organisationen gør. Men det er meget ukonkret; hvem er det, der skal rådgives om hvad? Hvad arbejder de for politisk?</i>





## TRE SPØRGSMÅL, DER FÅR JER I GANG MED EN MISSION

1. HVEM skaber I forandring for?

+

2. HVAD sker der med jeres målgruppe, når I lever op til jeres mission?

+

3. HVORDAN sikrer I, at målgruppen opnår denne forandring?

=

Kombiner svarene på de tre spørgsmål i 2-3 sætninger, og I har jeres mission.

### **Checkliste: Er jeres mission konkret, forpligtende og skaber den en brændende platform?**

1. Er det tydeligt **hvad det er I lover** at opnå for jeres målgruppe? Undgår I vage formuleringer som 'blive bedre' og undskyldninger for ikke at nå jeres resultater?
2. Er det, I lover i missionen, **realistisk**? Undgår I at fremstille en vision for den situation, I gerne vil frem til på langt sigt og holder jer til en mission for det, I kan gøre i morgen?
3. Holder I jer til **jeres del af forandringen**? Kan I være nogenlunde sikre på at nå jeres mål, hvis I gør jeres del?
4. Skaber I en **brændende platform**? Er missionen konkret nok til at I vil kunne se det, hvis I ikke leverer det, I har lovet? Har I sørget for at love noget, som ikke bare sker 'af sig selv' uanset hvad I gør?





## 2. MÅLGRUPPE: HVEM ER I GODE TIL AT HJÆLPE?

For at kunne lave en stærk forandringsteori, og for sidenhen at kunne dokumentere de resultater, I har skabt, er det vigtigt, at I er klare på, hvem der er jeres målgruppe. Og hvem der ikke er.

Det er der flere grunde til.

### **Hjælp dem, I ved, I kan hjælpe**

I er en organisation med begrænsede ressourcer. Det betyder, at I ikke kan være lige gode til at hjælpe alle. Der er nogle, I har erfaring med, at I virkelig kan flytte og der er nogle, I har mindre erfaring med.

Klare målgrupper sikrer, at I ved, hvem I hjælper bedst. I skal turde at vælge dem fra, som I ikke har erfaring med eller viden om, så I bruger jeres ressourcer bedst muligt.

Hvis målgruppen er uklar, bliver det let 'brugernes skyld', hvis personen ikke når sine mål. Så kan det jo let skyldes, at personen havde helt specielle vanskeligheder, og at det derfor ikke var muligt at nå det mål, der var blevet stillet op. For at I kan komme med realistiske 'løfter', skal I have en god idé om, hvem I arbejder med.

### **Sæt læringen i system**

Det er forudsætning for at lære, hvad der virker for jeres brugere, at I er bevidste om, hvilke(n) målgruppe(r) I arbejder med. Det sætter jeres læring i system, og sikrer at I udbreder den til hele virksomheden.

Derfor er det faktisk en fordel at have så snæver en målgruppe som muligt. Det gør, at I kan blive knivskarpe til at vide, hvad I kan opnå, og hvordan I når dertil. Det sender også et meget seriøst signal til kunder og samarbejdspartnere, at I viser, at I tør vælge fra.

**FRA FORSØG TIL LÆRING:** Mange socialøkonomiske virksomheder eksperimenterer. Det er en forudsætning for at skabe social innovation, at man nogle gange prøver noget nyt. Det kan også være en kilde til innovation at prøve en metode, der virker på én målgruppe på en ny målgruppe. Derfor kan det nogle gange være relevant at tage personer ind, der ikke tilhører en eksisterende målgruppe, for at se om man kan skabe gode resultater med en ny målgruppe (se eksemplet om iGangiGen).

Hvis disse eksperimenter skal blive til læring, er det dog en forudsætning, at I gentager dem. Hvis I hele tiden tager nye personer ind, der er 'en helt ny målgruppe', får I svært ved at lære, hvad der virker for andre end lige netop den ene person.





## CASE

En morgen fik lederen i iGangiGen en opringning fra et jobcenter, de havde et udmærket samarbejde med. Jobcentret havde en ung mand med et svært synshandicap, de havde vanskeligt ved at finde et relevant tilbud til, fordi den unge mand også var socialt isoleret og lettere social angst.

Lederen stod i et dilemma. iGangiGen havde meget erfaring med unge med problemer med social isolation og angst, men ingen erfaringer med at arbejde med folk med synshandicap. De havde en ledig plads og ville gerne hjælpe kommunen, men kunne de rumme en ung, der var på kanten af målgruppen? Ville de kunne leve op til det, de havde lovet, i deres mission?

iGangiGen valgte at sige 'ja'. Det gjorde de fordi, de gerne ville undersøge, om de var i stand til at hjælpe unge, der udover de problemer, de havde erfaring med også havde et væsentligt handicap. De gjorde klart for kommunen, at dette var et eksperiment, så det ville betyde, at de ikke kunne love den samme sikkerhed for at levere resultater for brugeren som normalt.

Hvis forløbet gik godt håbede lederen, at de kunne arbejde med flere unge i lignende situationer, som en ny målgruppe for virksomheden.

**PROCES: SKAB OVERBLIK OVER JERES MÅLGRUPPER**

Første skridt til at blive klar på målgrupper er, at skabe et overblik over, hvem I arbejder med.

I den næste proces, vil I blive hjulpet til at få et overblik over de mennesker, som I arbejder for at hjælpe. Det gør I ved at beskrive nogle 'personaer', som er eksempler på de brugere, I ofte ser.

Brug persona-arkene på de næste sider eller i udprint. Lad jer inspirere af eksemplerne.

**Drejebog for målgruppe-proces**

TID	FORMÅL	FREMGANGSMÅDE
20 min	Beskriv jeres brugere ved at udarbejde personaer	<p>Del jer op i par. Hvert par skal beskrive 2 'personaer'. Personaerne er eksempler på jeres brugere, som I kan bruge til at skyde jer ind på, hvem der er jeres målgruppe.</p> <p>Parrene får forskellige opgaver: Hvert par beskriver en 'typisk' bruger og derudover enten en 'svær' bruger, der har relativt mange udfordringer, eller en 'let' bruger, der har relativt få udfordringer.</p> <p>Brug personaarkene til at skrive de vigtigste kendetegn ned for personaerne. Det skal være konkret og noget som 'I har set', men det behøver ikke at være 'virkelige personer'.</p>
10 min	Hvis I er flere end 10: Find de vigtigste personaer.	<p>Hvis I er færre end 10, kan I springe dette skridt over.</p> <p>Kombiner grupperne, så hvert par går sammen med et par, der har haft den samme slags opgave, som de selv har (dvs. enten 2 typiske og to svære eller 2 typiske og 2 lette per gruppe).</p> <p>Fremlæg for hinanden og find de 2 personaer (en 'typisk' og en 'let/svær'), I synes er mest relevante for de andre at høre om.</p>
30 min	Saml op og få en fælles forståelse for, hvem I arbejder med.	<p>Præsenter de personaer, I har fundet for hinanden. Brug personaerne som grundlag for at diskutere:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Har I alle de brugere, I ofte ser? – er nogle glemt?</li><li>2. Hvem har I mange af?</li><li>3. Hvem får mest ud af at være hos jer?</li><li>4. Hvem har I svært ved at hjælpe?</li></ol>
30 min	Refleksion: Arbejder I for de rigtige?	<p>Brug 10-15 minutter til at reflektere over, om I bruger jeres kræfter på de rigtige. Start eventuelt med at tale med sidemanden og saml op i fællesskab.</p> <p>Overvej: Er de fleste af jeres brugere også dem, I kan skabe den største positive forandring for? Hvordan kan I kende dem, der virkelig rykker sig?</p> <p>Hvad skal I gøre, for at I bedre kan tiltrække dem, der har størst nytte af at være hos jer?</p>



NAVN: *Natasha*

KØN: *Kvinde*

ALDER: *23*

### BAGGRUND

Beskriv hvor personen kommer fra, hvad han/hun har med i 'bagagen', herunder også kroniske udfordringer, sygdomme.

*Bor i lkast.*

*Gennemført folkeskole.*

*Har været på offentlig forsørgelse igennem en årrække.*

*Har været gennem en række aktivitets- og uddannelsesforløb. Alle blev dog afbrudt efter en kortere periode.*

*Dysfunktionel familie – kaotisk og belastet forhold til forældre.*

### VIGTIGSTE PROBLEMER

Beskriv de helt konkrete og mest centrale problemer / udfordringer personen står med lige nu.

*Dårlige faglige kundskaber.*

*Meget lavt selvværd.*

*Social angst – mangel på social kontakt og netværk.*

*Svært ved at håndtere konflikter (udadreagerende).*

*Tegn på ADHD (Dog uafklaret).*

*Hashmisbrug.*

*Problemer med familie skaber store problemer i hverdagen.*



NAVN: Klaus

KØN: Mand

ALDER: 51

**BAGGRUND**

Beskriv hvor personen kommer fra, hvad han/hun har med i 'bagagen', herunder også kroniske udfordringer, sygdomme.mv.

Bor i Herning.

Fraskilt og bor alene.

Har to børn fra et tidligere forhold han sjældent ser.

Tidligere arbejdet 23 år som jord- og betonarbejder.

Fik en arbejdsskade for 8 år siden med et knæk i ryggen. Har siden haft rygproblemer.

Haft flere diskusprolaps, været gennem flere operationer. Fortsat diffuse smerter.

Siden arbejdsskade kun haft sporadisk tilknytning til arbejdsmarkedet.

Misbrug startede med selvmedicinering ved brug af smertestillende piller og alkohol.

Oplevet en social deroute og i stigende grad isoleret sig.

**VIGTIGSTE PROBLEMER**

Beskriv de helt konkrete og mest centrale problemer / udfordringer personen står med lige nu.

Vafklarethed over reel arbejdssevne.

Alkohol- og pille-misbrug.

Ensom.

Meget indelukket.

Stor gæld.

Fastlåst situation.

Vred på 'systemet', føler sig svigtet.



NAVN: .....

KØN: ..... ALDER: .....

**BAGGRUND**

Beskriv hvor personen kommer fra, hvad han/hun har med i 'bagagen', herunder også kroniske udfordringer, sygdomme.

**VIGTIGSTE PROBLEMER**

Beskriv de helt konkrete og mest centrale problemer / udfordringer personen står med lige nu.





NAVN: .....

KØN: ..... ALDER: .....

**BAGGRUND**

Beskriv hvor personen kommer fra, hvad han/hun har med i 'bagagen', herunder også kroniske udfordringer, sygdomme.

**VIGTIGSTE PROBLEMER**

Beskriv de helt konkrete og mest centrale problemer / udfordringer personen står med lige nu.





NAVN: .....

KØN: ..... ALDER: .....

**BAGGRUND**

Beskriv hvor personen kommer fra, hvad han/hun har med i 'bagagen', herunder også kroniske udfordringer, sygdomme.

**VIGTIGSTE PROBLEMER**

Beskriv de helt konkrete og mest centrale problemer / udfordringer personen står med lige nu.







### 3. UDGANGSPUNKT OG SLUTSTATUS: HVORDAN SER SUCCES UD?

Det vigtigste udgangspunkt for at måle jeres succes er, at I ved nøjagtig, hvad der sker med jeres målgrupper fra de kommer ind ad døren til jeres virksomhed, og til de går ud ad døren igen.

Ved at reflektere over udgangspunkt og mål for slutstatus omsætter I jeres mission til virkelighed for jeres målgruppe(r).

#### SÅDAN FINDER I DEN FORANDRING, DER SKER, MENS JERES MÅLGRUPPE ER HOS JER

For at I kan se, at I skaber forandring for jeres målgruppe(r), skal I have en klar idé om, 'hvor de er', når de kommer (udgangspunktet) og hvor de skal være, når de forlader jer (slutstatus). Det giver jer mulighed for at vide, hvilke forandringer I skal holde øje med hos den enkelte for at vide, om vedkommende bevæger sig i den rigtige retning.

#### DEFINITIONER

**UDGANGSPUNKT:** De udfordringer eller problemer, jeres brugere typisk har, når de begynder hos jer – når de kommer ind ad døren.

**SLUTSTATUS:** Der hvor brugerne er ift. deres udfordringer eller problemer, når de er færdige hos jer – når de går ud af døren.

**DEN FORANDRING, DER SKER HOS JER:** Forskellen mellem udgangspunkt og slutstatus.

**DET LANGE SIGT:** Der hvor brugerne bevæger sig hen, efter at de har forladt jeres virksomhed.

**DEN LANGSIGTEDE FORANDRING, I BIDRAGER TIL:** Den forbedring, der er i brugernes liv på langt sigt, som resultat af den forandring, der er sket hos jer.

Brug arbejdsarkene på de næste sider og følg disse råd. Så er I godt på vej:

- **FOKUSER PÅ DET, I KAN LOVE SELV AT GØRE:** I vil formentlig have nogle mål og visioner for, hvor I gerne vil have jeres brugere hen på langt sigt. Det kan være, de skal videre i arbejde, uddannelse eller lignende. Men det er vigtigt, at I skelner mellem de forandringer, I kan skabe for jeres brugere og de forandringer, der (måske) indtræffer efter, at de har forladt jer.

I første omgang skal I fokusere på, hvad der konkret skal være sket for dem, når de har forladt jer, for at I kan kalde jer en succes.



**GRANTOFTEGÅRD:** Vi er gode til at skabe et godt arbejdsmiljø, hvor vi kan favne bredt. Arbejdet med forandringsteori har skærpet vores fokus på, at borgeren i forløb skal nå konkrete fælles definerede mål indenfor lovgivningsmæssige rammer.



- **LAD JER INSPIRERE AF DE LANGSIGTEDE FORANDRINGER, I VIL BIDRAGE TIL:** De mål og visioner I har for, hvor brugerne skal hen på langt sigt, er en god inspiration til at tænke på, hvor de skal være nået til, når de forlader jeres virksomhed. Men husk, at I skal frem til den forandring, I kan sikre, mens brugerne er hos jer. Så hvis I har en vision om, at brugerne skal have en uddannelse så overvej, hvordan de skal være forberedt fra jeres side, når de er færdige hos jer, for at det er sandsynligt, at de gennemfører en uddannelse.
- **TAG UDGANGSPUNKT I SUCCESER, I HAR SKABT. DET ER DEM, I SKAL GENTAGE:** I øvelsen på de næste sider får I mulighed for at huske, hvad det var, der gjorde, at noget var en succes. Det giver jer mulighed for at tage udgangspunkt i, hvor langt I plejer at nå med hver enkelt målgruppe.
- **I NÅR IKKE NØDVENDIGVIS DET HELE I FØRSTE OMGANG – OG DET ER OK:** Der sker helt sikkert en masse for jeres brugere, så det er svært at få et overblik over det hele. Og det kan være, I har meget forskellige målgrupper, der har forskellige problemer. Start med at tage udgangspunkt i en enkelt målgruppe – gerne på baggrund af de personaer, I har udarbejdet i det foregående afsnit – og prøv at komme i dybden med, hvad der er sket med dem. Så kan I sidenhen brede tingene ud og indfange flere forandringer.

## CASE

Da Natasha startede hos iGangiGen var hun umotiveret, havde et misbrug og meget dårlige kundskaber med fra folkeskolen. Derudover havde hun også meget lavt selvværd.

Da hun gik ud ad døren ni måneder senere havde hun erkendt sit misbrug og var gået i behandling. Hun kunne køre traktor, havde bestået folkeskolens afgangsprøve i matematik og hun følte sig parat til at starte på en uddannelse som buschauffør.







## PROCES: BESKRIV UDGANGSPUNKT OG SLUTSTATUS FOR JERES MÅLGRUPPE

Brug arbejdsarket ind og ud af døren på næste side til at finde ud af, hvad I skal opnå igennem jeres arbejde. Lad jer inspirere af eksemplerne på de følgende sider.

Del jer op i grupper på 2 til 5 personer. Hvis I er flere end 10 er det bedst med grupper på 4-5. I skal gerne have mindst tre grupper.

TID	FORMÅL	FREMGANGSMÅDE
10 min	Find ud af, hvor brugerne typisk er, når de begynder hos jer. "Ind ad døren".	Vælg en persona fra den foregående øvelse, som I synes, I kender godt, og som I har en fornemmelse af, at I skaber god forandring for. Hvad er udgangspunktet for personen når han eller hun starter hos jer? Hvad er det for nogle ting, han eller hun går og kæmper med? Her skal I kun tænke i 'problemer' eller ting, som gerne skal forandres (højre side af personaarket). Få så mange ting som muligt med. Find også med eksempler på, hvordan problemet 'ser ud'. Hvordan kan I eksempelvis typisk se, hvis en person ofte trækker sig fra det sociale, eller hvordan ser det ud, når nogen har svært ved at holde fokus?
20 min	Find ud af, hvor brugerne skal være nået til, når I giver slip. "Ud af døren". Find konkrete mål, I kan holde jer selv fast på.	Overvej, hvordan det ser ud, når I har gjort det godt for personen og forløbet afsluttes. Gennemgå alle de ting, I har beskrevet i første del af øvelsen og diskutér, hvorvidt og hvordan de har ændret sig, hvis forløbet har virket. Tænk i "par". Hvis jeres brugere de starter umotiverede, er det så et mål, at de er motiverede, når de forlader jer? Hvor langt kan I nå? Vær ambitiøse men realistiske for hvert enkelt par – det er ikke den enlige solstrålehistorie, I skal beskrive, men det I vil frem til at kunne opnå i de fleste tilfælde. Husk at tænke i, at I skal finde noget, der er konkret. Overvej igen hvordan det 'ser ud', når en ændring er sket.
15 min	Find ud af, hvilken del af forandringen, I skaber. Find ud af, hvad det er vigtigt, at andre gør, for at I kan nå jeres mål.	Brug 15 min. på at se på de forandringer fra ind ad døren til ud af døren, og bestem på baggrund heraf: <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvilke forandringer er det realistisk for jer at skabe selv? – marker dem med <b>grønt</b> eller skriv dem på en grøn post-it som i eksemplet</li><li>• Hvilke forandringer kan I sætte i gang, hvor I er afhængige af andre (kommune, familie, sundhedsvæsen eller andre)? – marker med <b>gult</b> eller skriv dem på en gul post-it som i eksemplet</li><li>• Hvilke forandringer er uden for jeres kontrol? Og hvilke af de ting, de har med 'ind ad døren' kan I ikke ændre på? – marker med <b>rødt</b> eller skriv dem på en rød post-it som i eksemplet.</li></ul>
30 min	Del jeres viden.	Brug en halv time på at præsentere de 'ind og ud af døren'-ark, I har lavet for hinanden. Spørg ind til hinandens ark og sørg især for, at I er enige om hvad, der skal være <b>grønt</b> , <b>gult</b> og <b>rødt</b> .





NAVN: *Natasha*

KØN: *Kvinde*

ALDER: *23*



**SITUATION IND AD DØREN**

Dårlige faglige kundskaber.  
Dumpede matematik ved 9. klasses afgangseksamen.

Meget lavt selvværd.

Social angst / indelukket – holder sig meget for sig selv.

Kommer let i konflikter.

Meget ustabil fremmøde.

Indikationer på ADHD (dog uafklaret).

Holder ikke aftaler.

Ikke erkendt hashmisbrug.

Kaotiske familieforhold forstyrrer ofte i hverdagen.



**SITUATION UD AF DØREN**

Faglige kundskaber løftet.

Bestået matematik på 9. klasses-niveau med 04.

Blevet bevidst om at være god til noget.

Har oplevet at være vigtig ift. opgaver og fællesskaber.

Håndterer konflikter hensigtsmæssigt.

Stabil fremmøde.

Mistanke om ADHD afklaret.

Overholder aftaler – melder afbud ved sygdom.

Erkendt misbrug og iværksat misbrugsbehandling.

Viser overskud til bedre at tackle sin familiesituation – går ikke helt ned med flaget, når det går skævt.



NAVN: Klaus

KØN: Mand

ALDER: 51



### SITUATION IND AD DØREN

Vafklaret arbejdsevne.

Er fastlåst i sin situation, kan ikke se nogen vej videre.

Ikke erkendt misbrug.

Meget indelukket.

Manglende evne til at samarbejde.

Tanker om økonomien og den store gæld fylder meget.

Belastet forhold til kommunen.



### SITUATION UD AF DØREN

Har fundet gode arbejdsfunktioner i henhold til skånehensyn.

Har planer for sin fremtid, som han tror på.

Erkendt misbrug / plan for behandling.

Kan indgå i sociale sammenhænge – deltager i fællesskabet på arbejdspladsen.

Fungerer i team om løsning af fælles opgaver.

Overblik over økonomi og boligsituation.



NAVN: .....

KØN: ..... ALDER: .....



**SITUATION IND AD DØREN**



**SITUATION UD AF DØREN**



NAVN: .....

KØN: ..... ALDER: .....



**SITUATION IND AD DØREN**



**SITUATION UD AF DØREN**



## ARK MED FARVEANGIVELSER

På dette eksempel er Natashas udfordringer ordnet efter de ting, som iGangiGen vurderer **selv kan ændre**, de ting hvor iGangiGen **kan sætte gang i en forandring** og de ting, som iGangiGen **ikke kan påvirke**.

NAVN: *Natasha*

KØN: *Kvinde*

ALDER: *23*



### SITUATION IND AD DØREN

Dårlige faglige kundskaber.  
Dumpede matematik ved 9. klasses afgangseksamen.

Meget lavt selvværd.

Social angst / indelukket – holder sig meget for sig selv.

Kommer let i konflikter.

Meget ustabil fremmøde.

Indikationer på ADHD (dog uafklaret).

Holder ikke aftaler.

Ikke erkendt hashmisbrug.

Kaotiske familieforhold forstyrrer ofte i hverdagen.



### SITUATION UD AF DØREN

Faglige kundskaber løftet.

Bestået matematik på 9. klasses-niveau med 04.

Blevet bevidst om at være god til noget.

Har oplevet at være vigtig i ft. opgaver og fællesskaber.

Håndterer konflikter hensigtsmæssigt.

Stabil fremmøde.

Mistanke om ADHD afklaret.

Overholder aftaler – melder afbud ved sygdom.

Erkendt misbrug og iværksat misbrugsbehandling.

Viser overskud til bedre at tackle sin familiesituation – går ikke helt ned med flaget, når det går skævt.





## 4. MÅLTRAPPE: HVAD ER VEJEN TIL MÅLET?

Der kan være lang vej fra den situation, en bruger er i, når han eller hun kommer ind ad døren til jeres virksomhed, til I er klar til at sende dem ud i verden. Selvom I er realistiske og konkrete, skal der ske en masse, før personen er i mål, og derfor er det vigtigt, at I kan følge og dokumentere, at der sker noget på vejen.

Hvis en person eksempelvis er meget indelukket og nærmest gemmer sig for kollegaerne, er det næppe sådan, at han fra den ene dag til den anden bliver udadvendt og taler med alle og enhver. Der vil være tale om en gradvis forandring, hvor det kan tænkes, at han først åbner sig for enkelte personer i trygge situationer, så begynder at svinge med sine nærmeste kolleger og så videre.

### **DEL FORANDRINGEN OP I BIDDER, SOM I KAN OVERSKUE**

For at kunne følge forandringen, kan det være en god idé at dele målet op i en række delmål. Eksempelvis kan det første delmål for en meget indesluttet bruger være, at arbejdslederen kan få en samtale med ham om, hvad han har lavet i weekenden. Det næste kunne være, at brugeren sætter sig sammen med kollegerne til frokost. Derefter at brugeren deltager i snakken, osv.

En sådan nedbrydning kan kaldes en 'måltrappe'. Ved det første trin befinder man sig ved udgangspunktet, venstre side i ind ad døren ud ad døren-modellen. Det sidste trin er endemålet, højre side. Alle de mellemliggende trin er de små forandringer, der skal ske, før man når til endemålet.

**NOGLE TING KAN TÆLLES, ANDRE KAN IKKE:** Måltrapper er specielt gode til at indfange forandringer, I ikke kan registrere ved bare at 'tælle ting'. Nogle ting er lette at tælle. I kan eksempelvis holde øje med, om en person bliver bedre til at møde på arbejde hver dag til tiden ved simpelt hen at føre statistik over det.

Andre ting er sværere at føre 'statistik' på. Hvordan 'tæller man' eksempelvis en brugers selvværd eller koncentrationsevne? Her bliver I nød til at blive enige om nogle stadier i en forandring – og blive skarpe på, hvordan hvert stadie 'ser ud'. Her kan måltrappen hjælpe jer med at udvikle et fælles sprog for, hvor langt I er på vej mod en forandring.

### **Måltrapper danner grundlag for fælles sprog om og måling af jeres fremgang**

Tænk måltrappen som et "termometer". Det er en neutral indikator, som kan bevæge sig op og ned for den enkelte. Når termometret er på plads, kan I begynde at sætte mål for, hvor I gerne vil have at jeres brugere skal bevæge sig hen, mens de er hos jer. Det gør det mere enkelt at lave en realistisk plan for de forandringer, I skal hjælpe jeres brugere igennem.

Når I efterhånden kommet frem til hvilke måltrapper, de fleste af jeres brugere i en bestemt målgruppe skal op ad, kan I danne jer erfaringer om, hvor lang tid det tager for dem at bevæge sig fra det ene trin til det andet. Det giver



jer en fornemmelse af, hvornår det går godt, eller hvornår I skal til at undersøge, hvorfor brugeren ikke kommer videre.

### **FOKUSER JERES MÅLTRAPPER PÅ ÉN TING AD GANGEN – OG FIND FREM TIL DET CENTRALE**

Når I bryder en forandring op i enkeltdele, vil I ofte finde ud af, at der er flere forskellige sæt mål, der leder hen til det endemål, I vil opnå.

Et eksempel kunne være en bruger, der ikke er særligt 'selvkørende' i sine opgaver. Hun får kun ting fra hånden, når der står en ved siden af og hjælper hende med at være i gang. Umiddelbart er der ét udgangspunkt (kan ikke arbejde selvstændigt) og et endemål (selvkørende i opgaver).

Det kan dog vise sig, at der er flere ting, der skal arbejdes med. En ting kunne være koncentration, en anden kunne være, at hun ikke rigtigt får forstået opgaven og derfor går i stå. Det er bedst at holde sig til en ting ad gangen, når I laver måltrapper, for så ved I præcis, hvad der skal sættes ind med. Og det kan være en ret forskellig proces, der skal gennemgås, hvis man skal arbejde med henholdsvis koncentration og instruktionsforståelse.

**FIND FOKUS:** Når man skal have en måltrappe for hver enkelt forandring (udover ting, man kan tælle sig frem til), kan det hurtigt blive mange trapper. I vil finde ud af, at der er rigtig mange ting, der sker med jeres brugere, og det er godt. Det kan dog også blive uoverskueligt, hvis I prøver at følge op på dem alle på en gang.

Derfor er dette trin ofte et godt sted at overveje, hvilke centrale forandringer, der er nødvendige, for at brugeren kan nå sit endemål. Og det er en anledning til at overveje, om man i virkeligheden har lidt for mange endemål til, at man reelt kan 'love' at man når dem alle sammen. Hvis I ender i situationen, hvor det virker som, at det er et helt uoverskueligt 'antal trapper', brugeren skal op ad, er det en god idé at snævre ind.

### **Trin-tegn-HANDLING-MODELLEN VISER, HVORDAN I KOMMER VIDERE OP AD TRAPPEN**

For at få styr på både de forandringer, der sker med brugeren og de indsatser, man skal sætte ind, kan I arbejde i trin-tegn-handlingsmodellen. Her kan I forbinde hvert trin på måltrappen med den indsats, der skal sættes ind med for at komme videre op.

Ved at have en fælles forståelse af de små bidder, en forandring består af, har I mulighed for at beskrive og reflektere over, hvad I skal gøre, hver gang I skal 'et trin op ad trappen'.





Det er sandsynligvis noget andet, I skal gøre for den indesluttede bruger på det trin, hvor han dårligt kan tale med arbejdslederen, end indsatsen når pågældende er nået dertil, at han begynder at knytte bånd til nære kollegaer.

Det er vigtigt, at I holder fokus på de forandringer, der sker med brugeren. Det er ikke en forbedring, at en bruger eksempelvis flytter sig fra køkkenet til salgsfladen i virksomheden. Men det kan være, at det er en følge af, at brugeren er kommet over en skyhed, der gør, at vedkommende nu er klar til kunde-betjening. Men så er forandringen jo, at brugeren er mindre sky.



**GRANTOFTEGAARD:** Nu ligger det hele tiden i baghovedet, hvad vi skal nå i forløbet, når vi arbejder med en deltager – men samtidig er vi bevidste om, at vi arbejder med meget udsatte borgere, så det kræver mange små skridt, før vi når 'i mål'.



## PROCES: LAV MÅLTRAPPER FOR JERES FORANDRINGER OG FÅ OVERBLIK OVER INDSATSEN

Brug arbejdsarket måltrapper næste side. Del jer op i grupper på 2 til 5 personer. Hvis I er flere end 10 er det bedst med grupper på 4-5. I skal gerne have mindst tre grupper. Afsæt 2 timer.

TID	FORMÅL	FREMGANGSMÅDE
15 min	Find en forandring fra ind ad døren til ud af døren, som I skaber i virksomheden. Få en fælles forståelse af, hvordan det ser ud.	Tag udgangspunkt i ind og ud ad døren fra det foregående skridt i guiden og find en forandring fra ind ad døren til ud ad døren, som I mener, I har skabt (en af dem, I har markeret med <b>grønt</b> ). Skriv ind ad døren over det første trin på måltrappen. Skriv ud af døren over det øverste trin. Overvej hvordan øverste og nederste trin 'ser ud'; hvordan kan man se på en bruger, at pågældende er på dette trin? Hvad for nogle tegn skal man holde øje med? Skriv det under hvert trin.
30 min	Skab en forbindelse mellem ind ad døren og ud af døren. Forstå hvordan I kommer fra ind ad døren til ud af døren.	Overvej, hvad der er det første, der har ændret sig, når en forandring er begyndt. Det er første trin op ad trappen. Arbejd videre derfra. Hvis I går i stå, så overvej hvad forandringen fra det næstsidste trin til endemålet er, så har I udgangspunktet for næstsidste trin. Lad jer ikke binde af modellen! – hvis jeres forandring sker i flere eller færre trin, skal det være antallet af trin i jeres måltrappe.
15 min	Få en forståelse af, hvilke 'tegn' der er på hvert trin.	Gå hvert af de 'nye trin' igennem og overvej hvordan trinnet ser ud. Vær sikker på, at I tydeligt kan se forskel på hvert trin. Undgå helst forandringer, der bare er 'mere' (eller mindre) af det samme. Hvis de ikke kan undgås, skal I være meget konkrete på, hvordan dette kan ses. Slå trin sammen, som I ikke kan se en tydelig forskel på.
15 min	Pause.	
15 min	Fælles forståelse af måltrapper.	Gennemgå måltrapperne i fællesskab. Brug lidt tid til at spørge ind til gruppernes arbejde og overvej en ekstra gang om hver måltrappe: <ul style="list-style-type: none"><li>• Beskriver én forandring og kun én forandring</li><li>• Har tydelig adskillelse mellem hvert trin.</li></ul>
30 min	Fælles forståelse af sammenhæng mellem trin og handling.	Vælg en eller to måltrapper som grundlag for en trin-tegn-handling-model, I laver i fællesskab. Brug et flipchart til skemaet, eller vis det i word på en projekter. Start med at skrive det, I har lavet i måltrappen ind. Brug derefter den fælles viden i fællesskab til kort at sætte ord på, hvad I skal gøre, for at nå til endemålet – "ud af døren".

**MÅLTRAPPE****FORANDRINGSMÅL:** Erkender misbrug og er villig til komme ud af det

1. Skriv dit mål på øverste trin
2. På hvert trin skriver du et delmål
3. Beskriv de tegn, der viser, at personen har udviklet sig og rykket et trin op af trappen

			<p>Erkendelse af misbrug men modvillig mod handling.</p> <p><b>MÅLET</b></p> <p>Personen utrykker lyst til at finde løsninger på problemet og er klar på at arbejde med det ift. behandling.</p>
	<p>Forståelse af at det er et problem</p>	<p>Erkendelse misbrug men er modvillig mod behandling</p>	
<p>Indgår i dialog omkring brug af stoffer.</p>	<p><b>DELMÅL</b></p> <p>Kan godt se, at der er negative konsekvenser af misbrug i pågældendes liv.</p>	<p><b>DELMÅL</b></p> <p>Kan godt se, at der er et misbrug, men er modvillig ift. at gøre noget ved det</p>	
<p>Erkendelse af brug af stoffer.</p>	<p><b>DELMÅL</b></p> <p>Vedkommende indvilliger i at tale om brug af stofferne. At det skulle være et problem eller misbrug afvises stærkt.</p>		
<p>Erkendelse af brug af stoffer og have et misbrug.</p>			
<p><b>UDGANGSPUNKTET</b></p> <p>Ønsker på ingen måde at tale om stoffer og misbrug.</p>			






**MÅLTRAPPE**

**FORANDRINGSMÅL:** Tryk og aktiv i sociale sammenhænge

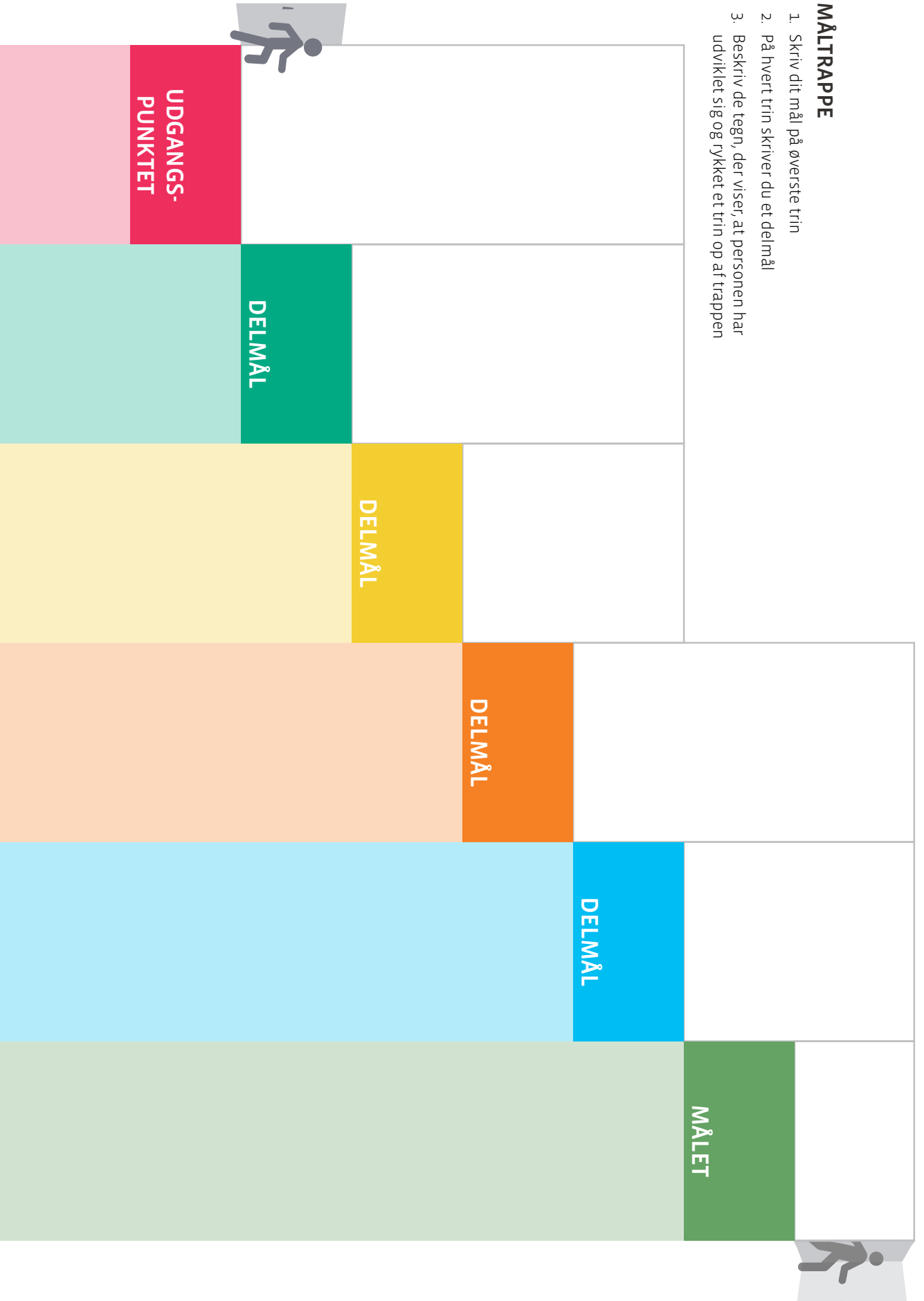
1. Skriv dit mål på øverste trin
2. På hvert trin skriver du et delmål
3. Beskriv de tegn, der viser, at personen har udviklet sig og rykket et trin op af trappen

 <p>Meget indelukket.</p>	<p>Udvikler sig op for tilfældspersoner.</p>	<p>Udvikler sig op for tilfældspersoner.</p>	<p>Udvikler sig op for tilfældspersoner.</p>	<p>Udvikler sig op for tilfældspersoner.</p>
<p>Meget indelukket.</p>	<p>Udvikler sig op for tilfældspersoner.</p>	<p>Udvikler sig op for tilfældspersoner.</p>	<p>Udvikler sig op for tilfældspersoner.</p>	<p>Udvikler sig op for tilfældspersoner.</p>
<p>Meget indelukket.</p>	<p>Udvikler sig op for tilfældspersoner.</p>	<p>Udvikler sig op for tilfældspersoner.</p>	<p>Udvikler sig op for tilfældspersoner.</p>	<p>Udvikler sig op for tilfældspersoner.</p>
<p>Meget indelukket.</p>	<p>Udvikler sig op for tilfældspersoner.</p>	<p>Udvikler sig op for tilfældspersoner.</p>	<p>Udvikler sig op for tilfældspersoner.</p>	<p>Udvikler sig op for tilfældspersoner.</p>
<p>Meget indelukket.</p>	<p>Udvikler sig op for tilfældspersoner.</p>	<p>Udvikler sig op for tilfældspersoner.</p>	<p>Udvikler sig op for tilfældspersoner.</p>	<p>Udvikler sig op for tilfældspersoner.</p>



## MÅLTRAPPE

1. Skriv dit mål på øverste trin
2. På hvert trin skriver du et delmål
3. Beskriv de tegn, der viser, at personen har udviklet sig og rykket et trin op af trappen





### MÅLTRAPPE

1. Skriv dit mål på øverste trin
2. På hvert trin skriver du et delmål
3. Beskriv de tegn, der viser, at personen har udviklet sig og rykket et trin op af trappen





## TRIN-TEGN--HANDLING

TRIN PÅ MÅLTRAPPEN	TEGN (det der står 'under måltrappen')	HANDLING (hvad skal der sættes ind med nu?)
Meget indelukket.	Undviger kontakt. Svar i enstavelserord. Frokost alene.	Her ved I som virksomhed bedst, hvad der skal gøres, så vi kommer ikke med et eksempel.
Interesse for kontakt.	Kan føre samtale med formand.	Her ved I som virksomhed bedst, hvad der skal gøres, så vi kommer ikke med et eksempel.
Sky overfor ukendte.	Sætter sig hos de andre til frokosten.	Her ved I som virksomhed bedst, hvad der skal gøres, så vi kommer ikke med et eksempel.
Udadvendt ift. kendte.	Indleder samtaler med andre fra arbejdshold.	Her ved I som virksomhed bedst, hvad der skal gøres, så vi kommer ikke med et eksempel.
Fungerer med alle.	Ikke problemer med at skabe kontakt og samtale. Glider ind i nye sociale sammenhænge.	Her ved I som virksomhed bedst, hvad der skal gøres, så vi kommer ikke med et eksempel.



TRIN-TEGN--HANDLING

TRIN PÅ MÅLTRAPPEN	TEGN (det der står 'under måltrappen')	HANDLING (hvad skal der sættes ind med nu?)





## TRIN-TEGN-HANDLING

TRIN PÅ MÅLTRAPPEN	TEGN (det der står 'under måltrappen')	HANDLING (hvad skal der sættes ind med nu?)

## LÆR, INDDRAG OG REVIDER

Når I har gennemgået hvert af guidens skridt, har I de elementer, der indgår i en forandringsteori. I vil have beskrevet nogle personaer, have en idé om, hvad de skal igennem for en forandring, og I vil være gået i dybden med nogle af forandringerne, og det I skal gøre for at få dem til at ske.

Det kan I i princippet gøre på en dag eller to i fællesskab. Derefter er der nogle, der skal tage teten i forhold til at nå ud i hjørnerne. Det er en god idé at være flere om det, en arbejdsgruppe. Arbejdsgruppen har til opgave at samle materialet, og fx koge personaerne ned til nogle specifikke målgrupper, beskrive udgangspunkt og endemål for målgrupperne og udarbejde trin-tegn-handlingsmodeller eller måltrapper for de vigtigste forandringer.

### **Tænk i et længere forløb**

Det tager noget tid, og det er også sundt at lade det blive hverdag og få lejlighed til at reflektere. I vil ofte finde ud af, at det er en god idé at cirkle tilbage og måske blive skarpere på missionen, målgrupperne eller de resultater, som I lægger op til at kunne levere.

Grantoftegaard, som I kan læse om i denne guide, startede med at gennemgå de fire trin på en workshop. Herefter nedsatte de en arbejdsgruppe, der kunne gå videre, og de blev efterhånden skarpere på både mission og de endemål, som de skulle frem til. For dem var det ikke en lineær proces.

**SØRG FOR AT MØDES BREDT I VIRKSOMHEDEN UNDERVEJS:** Det er en god idé at mødes i fællesskab igen, når processen er kommet videre. Det kan være, når en arbejdsgruppe har skærpet nogle af tingene, og det begynder at blive konkret. Her kan flere medarbejders blik på, på hvad det nu egentlig er I gør i virksomheden, for at komme fra trin 3 til trin 4 på trin-tegn-handlingsmodellen, være værdifuldt.

Da Grantoftegaard udviklede deres forandringsteori, mødtes medarbejderne flere gange i fælles processer. Det var ofte de arbejdsformænd der (helt bogstaveligt!) til dagligt var ude i marken og ikke arbejdsgruppen, som var opmærksomme på de vigtige detaljer.

**ET FÆLLES SPROG:** Et af de vigtigste resultater, som forandringsteorien skal skabe, er, at I får et fælles sprog om den forandring, som I skaber. Derfor nytter det ikke noget, at I udvikler noget, der er så indforstået, at kun arbejdsgruppen, eller den der er blevet 'forandringsteoriens ansvarlig', forstår det! I skal have det bredt ud i virksomheden, og I skal give et rum for, at I kan stille de dumme spørgsmål, som faktisk ikke er så dumme, til hinanden.

### **Inddrag brugere og interessenter**

**JERES BRUGERE KAN GIVE UVURDERLIG VIDEN:** I mange tilfælde vil det være en god idé at gennemgå processerne med medarbejdere og frivillige – hvis de spiller en væsentlig rolle i arbejdet med brugerne. Men når I arbejder videre med teorien, er det oplagt, at I også får hørt, hvordan det, I kommer frem til, ser ud fra jeres brugeres synspunkt.

Det er en god idé at præsentere især arbejdet med mission og ind og ud af døren (skridt 1 og 3) for både nuværende men også gerne tidligere brugere. Det kunne eksempelvis være, at en bruger, der har været i jeres virksomhed kan se, at I har overset en meget væsentlig forandring, som hun oplevede, fra hun kom ind ad døren, til hun passerede ud af døren. Det kan også være, at den nuværende bruger har et blik for, at det er nogle lidt andre af de ting, I gør, der egentlig er vigtig for, at hun kommer videre end det, I har beskrevet.

**AFSTEM MED INTERESSETER – ISÆR DEM, DER SKAL BRUGE DET, I KOMMER FREM TIL:**

Det er vigtigt, at jeres forandringsteori giver mening for andre end jer selv. Det gælder både, at I rent faktisk skaber den forandring, som jeres væsentligste interesser efterspørger, og at I kommunikerer den på en måde, som de både kan forstå og bruge i deres arbejde.

Det er oplagt at tale med dem, der sender jeres brugere til. På den måde kan I afklare, at I skaber de resultater, som de efterspørger. I kan også forventningsafstemme, gøre dem opmærksomme på, hvor meget de rent faktisk får, når de bruger jer. Og I får mulighed for at have en værdifuld dialog om, hvilke målgrupper, I har bedst mulighed for at hjælpe modstillet hvad for nogle brugere, jobcentret eller kommunen ofte har brug for at finde et tilbud til.

I denne sammenhæng er forandringsteorien et værdifuldt kommunikationsredskab, som gør det tydeligt, hvilke snakke, man skal have. Den kan være med til at sikre, at begge parter er klar over, hvad man forventer af hinanden og eventuelt få problemer eller urealistiske forventninger frem i lyset.

Det er også værdifuldt at indgå i en dialog med andre interesser om teorien. Det er oplagt at tale med donorer og investorer – som jo på den måde får klarhed over, hvad de får for deres penge – og det kan eksempelvis være, at jeres lokalsamfund har nogle unikke indsigter i, hvordan I også kan (eller kunne) skabe værdi i virksomheden.

***Lad jer inspirere af procesforslag og forløbsplan***

Når I skal tilrettelægge et af skridtene med jeres medarbejdere, kan I tage udgangspunkt i procesforslagene i hvert afsnit af denne guide. Tilpas gerne processerne så de passer til jeres forhold.

På de følgende sider finder I også en oversigt over, hvordan et samlet forløb, der når igennem denne guides fire skridt, kan tilrettelægges. Igen kan I lade jer inspirere og bruge det, der passer til jeres situation. Det er godt at planlægge efter, at der er plads til at bruge et par dage med medarbejderne på en forandringsteori – og at tænke på, hvordan brugere, interesser og ledelse skal inddrages undervejs.

## Eksempel på samlet forandringsteoriforløb

### DAG 1

TID	SKRIDT I MANUALEN OG ARBEJDSARK	FREM GANGSMÅDE (SE OGSÅ PROCESFORSLAGENE I HVERT AFSNIT AF MANUALEN)
9.00-9.15	Introduktion til dagen	Virksomhedens leder er til stede og fortæller, hvorfor det er vigtigt at arbejde med forandringsteori. Facilitator fortæller om dagens program samt det praktiske.
9.15-9.35	1: Historiekort	Brug historiekortene til at huske, hvad I gør, og hvad I kan være stolte af.
9.35-9.45	Introduktion til mission	Facilitator fortæller kort, hvad en mission skal bruges til og hvad der kendetegner en god og klar mission.
9.45-10.15	1: Mission	Gå videre til at lave et bud på mission.
10.15-10.30	Pause	
10.30-10.40	Introduktion til målgrupper	Facilitator fortæller om målgrupper og introducerer til personaer, herunder forskel på 'baggrund' og vigtigste problemer
10.40-12.00	2: Personaer	Brug personaarkene og procesforslaget til at udarbejde nogle personaer, I kan bruge i det videre arbejde.
12.00-13.00	Frokostpause	
13.00-13.15	Opsamling på formiddagen og introduktion til næste øvelse	Saml kort op på det, I er kommet frem til om formiddagen. Fortæl derefter om 'ind og ud af døren'. Gør klart at øvelsen er en lejlighed til at fortælle, hvad jeres mission konkret betyder for en bestemt målgruppe.
13.15-14.30	3: Ind ad døren – ud af døren	Brug ind ad døren – ud af døren-arket til at danne jer et overblik over den forandring, der skal ske for jeres brugere. Brug personaarkene som grundlag.
14.30-14.45	Pause	
14.45-15.30	Opsamling på dagen og videre aftaler	Løb dagens resultater igennem og giv plads til refleksion over, om I er blevet klogere på nogle af de tidligere skridt undervejs i processen. Aftal den videre proces: Det er vigtigt, at I har klare aftaler for, hvem der arbejder videre med materialet og hvad der forventes at være klart, når I mødes igen.

## **FRA DAG 1 TIL DAG 2**

Det er sjældent muligt at nå alt i denne guide på en dag, og det er faktisk også en fordel at have en lejlighed til at arbejde mere i dybden undervejs.

Der kan godt gå et stykke tid mellem de to dele af processen, men helst ikke flere måneder. Jo længere der går jo mere tid og energi skal I bruge på at komme tilbage i processen.

Mellem dag 1 og dag 2 er det vigtigt, at den eller de personer, der står for processen imellem møderne, får renskrevet det, der er blevet fremstillet. I kan på baggrund af dag 1 nå frem til følgende:

1. En afpudset mission, som I kan vende med virksomhedens ledelse og ideelt få godkendt.
2. Et overblik over de vigtigste personaer. Det er en god idé at prøve at slå dem sammen i nogle mere overordnede 'typer', som kan blive til jeres målgrupper.
3. Renskrevne ind og ud af døren, som passer til de typer, I er kommet frem til.

Det er også en god idé at bruge noget af tiden til at indlede en dialog med jeres brugere og nogle af jeres vigtigste interessenter. I kan eksempelvis tale med nuværende og tidligere brugere om, hvordan de opfatter deres egen ind og ud af døren. I kan også indlede en dialog med kommunen om, hvor I ser jeres væsentligste målgrupper modstillet hvem de gerne vil bruge jer til at hjælpe med.



## DAG 2

TID	SKRIDT I MANUALEN OG ARBEJDSARK	FREM GANGSMÅDE (SE OGSÅ PROCESFORSLAGENE I HVERT AFSNIT AF MANUALEN)
09.00-10.00	Forberedelse af dagen	Den eller de personer, der har været ansvarlige for forandringsteorien mødes med virksomhedens leder og facilitatoren for dagen (hvis der er en sådan) og gør status på, hvad man er nået frem til. Samtidig forventningsafstemmes der til den kommende dag.
10.00-10.20	Introduktion til dagen	Virksomhedens leder byder de resterende medarbejdere velkommen, takker de forandringsteoriens ansvarlige og fortæller at dagens formål er at komme i dybden med den forandring, virksomheden skaber. Facilitator gennemgår program og det praktiske.
10.20-10.50	Fremlæggelse af nye resultater	Arbejdet siden dag 1 præsenteres. Giv god plads til at diskutere de etyper, der er blevet lavet. Er der nogle brugere, der er overset? Er de vigtigste ting med på målgruppernes 'ind ad døren – ud af døren'?
10.50-11.00	Pause	
11.00-12.00	4: Måltrapper	Arbejd gruppevis på at lave måltrapper for de vigtigste forandringer for jeres målgrupper.
12.00-13.00	Frokostpause	
13.00-13.45	4: Trin-tegn-handling	Fremlæg måltrapperne for hinanden og lav i fællesskab trin-tegn-handlingsmodeller for et par af måltrapperne.
13.45-14.15	Afslut dagen for medarbejderne bredt og træf aftaler	Fortæl om processen fremad: Målgrupper skal gøres færdige, og der skal være en bruttoliste over ting, der er ind ad døren – ud af døren for hver målgruppe. Nedsæt evt. grupper, der kan arbejde videre med måltrapper og trin-tegn-handling-modeller. Fortæl om, hvordan måltrapper kan danne grundlag for, at I kan gå i gang med at dokumentere.
14.15-14.30	Pause	De fleste medarbejdere og frivillige kan få fri.
14.30-15.30	Planlægning af dokumentationsforløb og interessentinddragelse	Den eller de ansvarlige for forandringsteori mødes med leder og eventuel facilitator og aftaler en konkret plan for, hvordan forandringsteorien kan samles, renskrives og dokumenteres (se de næste sider for inspiration til hvordan I kan nå fra forandringsteori til dokumentation).

# FRA FORANDRINGSTEORI TIL DOKUMENTATION

Denne guide er ikke en vejledning i selve det at måle den forandring, I beskriver i jeres forandringsteori. Men her er nogle gode råd til, hvordan I kommer videre dertil, og hvordan I opbygger en læringskultur i virksomheden.

## **GØR FORANDRINGSTEORIEN TIL EN DEL AF JERES PRAKSIS**

For det første skal I ud og bruge forandringsteorien i praksis. Det indebærer, at den skal omsættes til konkrete ting, I skal holde øje med og konkrete rutiner, I skal følge. Det er målingen og dokumentationen, der skaber den viden, I har brug for for at kunne lære af jeres arbejde. Og det er igennem dokumentation, at I 'beviser' at jeres forandringsteori passer.

## **Find en måde at dokumentere de væsentligste forandringer I skaber**

Forandringsteorien skaber grundlaget for, at I kan begynde at dokumentere den forandring, som I har beskrevet i teorien.

**START MED ET PILOTPROJEKT** med én målgruppe: En god måde at få omsat teorien til dokumentationspraksis er at starte med en enkelt veldefineret målgruppe, som I kender godt i virksomheden.

Tag udgangspunkt i ind og ud af døren for denne målgruppe og overvej, hvilke resultater der er vigtigst, at I har nået, når målgruppen forlader virksomheden. Det er disse resultater, som I skal måle. Derfra hjælper måltrapper og trin-tegn-handling-modeller jer på vej til, hvad det er, I skal holde øje med. Se især på det, der står 'under trinnene' i måltrappen, eller på 'tegnene' fra trin-tegn-handlingsmodellen. Det er udgangspunktet for, at I kan holde øje med, at der sker forandring undervejs i forløbene.

## **Sæt dokumentation I system**

*I opstart af nye brugere i virksomheden*

Når en bruger starter i virksomheden, kan I overveje pågældendes individuelle 'ind ad døren'. For det første skal I identificere, hvad det er for nogle udfordringer, han eller hun har. Derefter skal I overveje, hvor personen er på de relevante måltrapper, der passer til udfordringerne – det er jo ikke alle, der starter fra bunden. Det kan godt være, at I skal vente nogle uger, før I gør dette arbejde, for at I har en god idé om, hvad personens udfordringer er.

**LAV MÅL FOR HVER ENKELT BRUGER:** Derudover skal I have nogle mål – et 'ud af døren', I gerne vil frem til, for personen. Der er nogle af udfordringerne, I har fundet, der gerne enten skal være 'løst' eller i hvert fald gjort mindre, når han eller hun forlader virksomheden. Her er det en god idé at overveje individuelt, hvad der er vigtigt og realistisk, at de når inden for den periode, I regner med at have personen i virksomheden.

**OVERVEJ HVORDAN BRUGERNE BEDST INDDRAGES:** Da det er brugeren selv, der skal nå målene, er det oplagt at I overvejer, hvordan I kan inddrage ham eller hende i at

definere, de mål han eller hun skal nå. I kan på den måde supplere jeres faglige perspektiv på barrierer og udviklingsmål med brugerens eget billede og dennes mål.

**BRUG DOKUMENTATIONEN TIL KOMMUNIKATION MED KOMMUNEN:** Hvis kommunen er den 'kunde', som betaler forløbet, kan I fortælle kommunen, hvad for nogle problemer, I ser hos brugeren, samt hvad I regner med at have ændret, når brugeren er færdig hos jer. På den måde får I forventningsafstemt med kommunen.

### ***Når I følger op ift. den enkelte bruger***

I skal overveje, hvor ofte I kan følge op på, hvor brugerne er på deres måltrapper. Det er vigtigt, at I bruger målingerne i jævnlige opfølgninger. De skal være en ledetråd i jeres arbejde og ikke bare en ting, der ligger i en skuffe et sted.

I kan eksempelvis se på hver enkelt brugers status ved afslutningen af hver uge, så I sørger for at få reflekteret over, om der er nogle måltrapper personen er kommet videre op ad, og om udviklingen giver anledning til, at der skal sættes ind med noget nyt.

**SPØRG JERES BRUGERE, HVORDAN DE SYNES DET GÅR:** Det er en god idé at I registrerer både brugerens og jeres egen faglige vurdering af, hvor langt hun er nået ift. de mål, I i fællesskab har sat for hende. Det kan være et fast element i statussamtaler med jeres brugere. På den måde kan I vise, at også brugeren oplever progression – og gøre noget, hvis han eller hun ikke gør.





## **Når brugeren skal forlade jeres virksomhed**

I skal kunne vise jeres resultater. Derfor er det en god idé at lægge tid ind i kalenderen til at gøre grundigt status, når en bruger snart skal 'ud af døren'. Det kan være, at I i de sidste 2-3 uger skal være ekstra opmærksomme på status, så I er godt klædt på til at afrapportere.

Når brugerne er færdige i virksomheden, kan I bruge de sidste opfølgninger til at se, hvor mange af de mål for ud-af-døren, som I har opstillet, I har nået. Hver gang en bruger bevæger sig ud af døren, kan I sammenligne, hvor personen er på de forskellige måltrapper med, hvor pågældende var, da han eller hun startede.

Når I gør status kan det være en god idé at tælle, hvor mange udfordringer, I har afhjulpet helt eller delvist. Det kan være en mere konkret brugbar statistik end en sammentælling af, hvor mange skridt brugerne har bevæget sig op ad forskellige måltrapper.

**HUSK BRUGERENS PERSPEKTIV:** Igen er det naturligt, at I også får brugerens vurdering af, hvor langt han eller hun oplever at være nået. Det kan være en anledning til at begynde en dialog om, hvad der skal ske efter forløbet – og til at evaluere hvad der fra brugerens perspektiv har virket bedst.

**BRUG DOKUMENTATIONEN I DIALOGEN MED KOMMUNEN:** I kan bruge slutstatus til at afrapportere, så kommunen kan se, at I har skabt progression og følge, om I har nået de resultater, I stillede i udsigt.

I kan også bruge jeres dokumentation i den situation, hvor I skal tage en beslutning om, hvorvidt pågældende skal videre, eller I skal bruge mere tid til at nå de resultater, I skal nå frem til. I sidste tilfælde er en grundig slutstatus ('ud af døren'), hvor I kan sammenligne med udgangspunktet ('ind ad døren') et rigtig godt argument. I vil (hvis I har gjort det godt) kunne argumentere for, at I har skabt progression, men også henvise til, at der er væsentlige mål, der mangler at blive nået.

**BRUG MÅLINGEN SOM LEDELSESREDSKAB – OG I SALG:** Ledelsen i virksomheden bør bruge målingerne til at følge op på, hvor mange trapper, brugerne når op ad. På den måde kan I følge, om det var realistiske mål, I satte. Og I kan begynde at lære af både jeres store og lidt mindre successer. I vil også med tiden kunne se, hvilke målgrupper I er bedst til at skabe forandring for, og I vil kunne følge, hvad det i øvrigt er for nogle faktorer, der har det med at føre til et succesfuldt forløb.

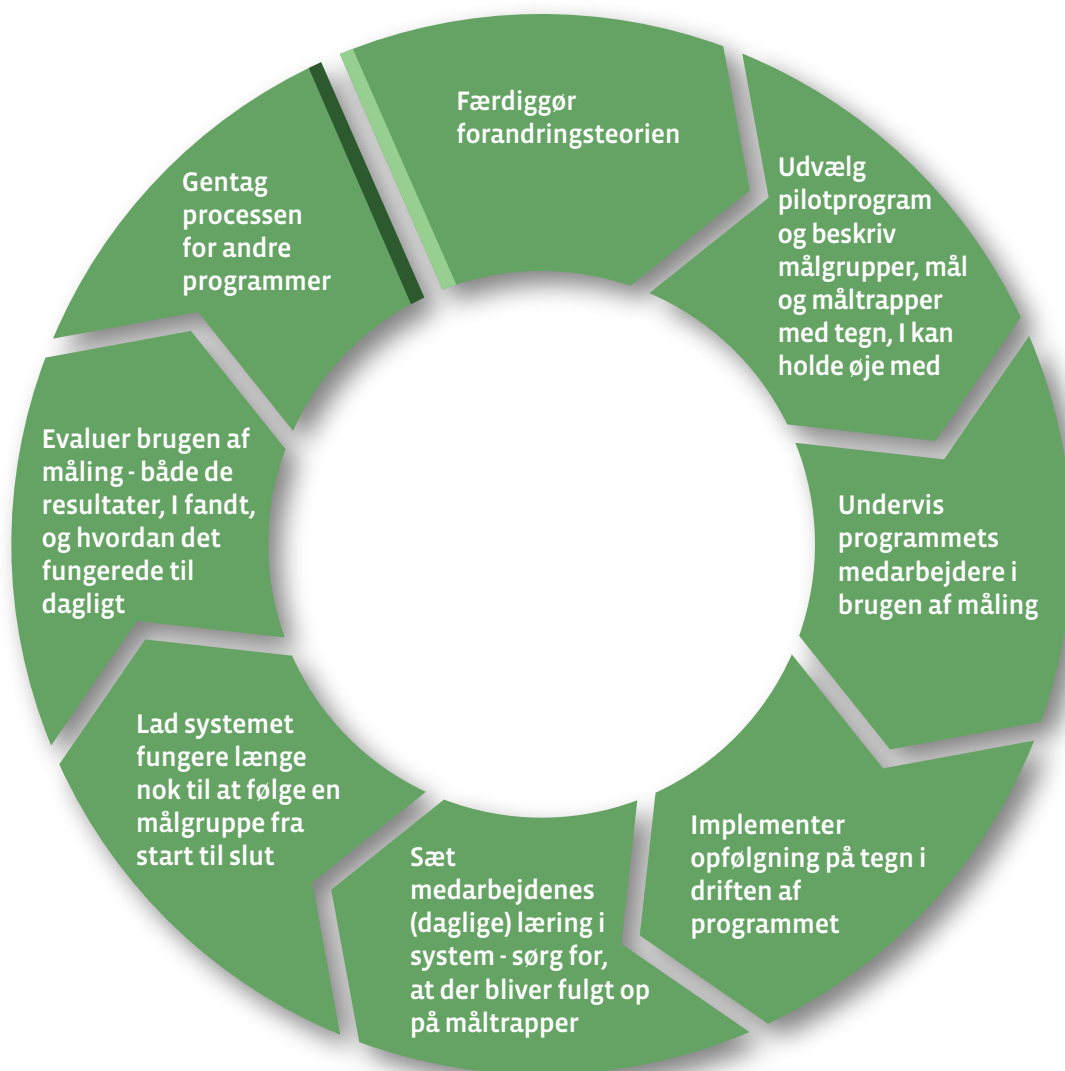
Endelig giver det også noget at prale af. Det fandt Grantoftegaard ud af, da de arbejdede med måling. I kan eksempelvis sætte to streger under, at jeres brugere i gennemsnit havde 7 væsentlige udfordringer med ind ad døren, og at disse var reduceret til 3 i gennemsnit, når I sendte dem videre. Det er et gedigent argument, når I skal overbevise en ny kommune om, at I er det helt rigtige sted for brugere, der passer ind i jeres målgruppe.

## EN LÆRINGSPROCES

En af de vigtigste grunde til at arbejde med måling er, at I bliver klogere undervejs. Det gælder også det, I dokumenterer og den måde, I dokumenterer på.

Når I begynder at arbejde med tingene i praksis, finder I sandsynligvis ud af, at nogle ting er sværere, end I troede – eller at kernen i et stykke arbejde er en anden, end I havde troet. Det kan være, at det i virkeligheden er nogle andre forandringer, som er vigtige, som I ikke lige fik husket første gang, I arbejdede med det. Eller det kan være, at måltrapperne mangler nogle trin, eller at der er for mange.

Derfor er det, en god idé at starte med et mindre projekt (eller en enkelt målgruppe), i hvert fald hvis I er en større virksomhed. På den måde kan I drage jeres erfaringer og så udbrede processen, når I er blevet klogere. Så er I sikre på, at dokumentationsmetoderne er helt i øjet, når I udbreder det til resten af jeres arbejde. Processen kunne se ud som modellen nedenfor.



## ”VI GLEMMER AT PRALE AF OS SELV” – CASE FRA GRANTOFTEGAARD

Grantoftegaard arbejder med at dokumentere resultater og måle værdien af den indsats, de yder over for deres deltagere i aktiverings- og afklaringsforløb. For kommunerne vil vide, hvad de får for pengene.

*Af journalist Tina Juul Rasmussen*

Her er køer, heste, grise og får. Grøntsager i jorden. Økologisk kød i fryseren, hjemmelavet pesto i køleskabet, suppleret af et par hundrede andre øko-varer på gårdbutikkens hylder og 30.000 gæster om året. Her er unge og voksne i STU- og AVU-forløb, og her er aktivitetsparate ledige, som går side om side med de ansatte og hiver gulerødder op af jorden, laver mad i køkkenet og styrer tøjlerne på hestevognen, når besøgende køres rundt for at se de 800 hektarer jord. Eller løser andre af de mange daglige opgaver, der findes på en moderne økologisk gård.

Den registrerede socialøkonomiske virksomhed Grantoftegaard ligger i landsbyen Pederstrup, få kilometer uden for Ballerup, en forstad vest for København. Stedet er et økologisk landbrug kombineret med en social virksomhed, der arbejder med at gøre ledige med særlige udfordringer klar til enten job eller uddannelse i 13 ugers forløb.



Deltagerne visiteres hertil af jobcentrene i de kommuner, som køber pladser på Grantoftegaard med hjemkommunen Ballerup som den største kunde. En anden del af forretningen er skolen, som tager unge med afbrudte skoleforløb ind og sender dem ud igen med en adgangsgivende eksamen til en erhvervsuddannelse.

– Vores deltagere er særligt sårbare – mennesker med misbrug, psykiatriske diagnoser som angst, depression osv. Det kræver en indsats at motivere dem, og mange går fx i behandling samtidig med, at de er her. Men de er alle erklærede aktivitetsparate og derfor klar til at komme her, forklarer Charlotte Kiel Andersen, socialfaglig vejleder og mentor på Grantoftegaard.

### **Vil gerne dokumentere udvikling hos deltagerne**

For at blive bedre på til at måle og dokumentere værdien af indsatsen med deltagerne var alle medarbejdere og ledelse igennem et forløb om forandrings-teori hos Vækstcenter for socialøkonomiske virksomheder.

I forvejen førte Grantoftegaard løbende statistik over, hvad deres deltagere kommer videre til, når de afslutter et forløb på stedet. Både fordi kontrakterne med kommunerne indeholder mål, de skal opfylde, men også fordi direktør for Grantoftegaard, Marianne Stenkjær, tager måling og dokumentation af indsatsen alvorligt.

– Vi skal jo vise, at folk ikke bare er her – men at der sker en forandring. Derfor er det så godt at måle på deres progression hos os. Og teknikkerne til det er vi i fuld gang med at lære med hjælp fra Vækstcentret, siger hun og forklarer, hvad processen med forandringsteorien har betydet for fokus og bevidsthed i arbejdet med deltagerne.

– Nu ligger det hele tiden i baghovedet, hvad vi skal nå i forløbet, når vi arbejder med en deltager – men samtidig er vi bevidste om, at vi arbejder med meget udsatte borgere, så det kræver mange små skridt, før vi når 'i mål'. Derfor er det vigtigt også at måle på og vise kommunen de små forandringer, der er nødvendige, inden man kan komme nærmere beskæftigelse eller uddannelse – netop fordi alle ikke bare når videre med det samme.

Projektleder Isak Kornerup Houe fra Vækstcenter for socialøkonomiske virksomheder glæder sig over, at Grantoftegaard har fået fokus på at måle både de små og store skridt hos deltagerne.

– Det er selvfølgelig vigtigt, at arbejdet med udsatte ledige peger frem mod uddannelse eller beskæftigelse. Men når man hjælper dem, hvor vejen kan være rigtig lang, er det vigtigt at man kan måle progressionen undervejs, så man har pejling på, at man faktisk skaber en forbedring, selvom der kan være meget, der endnu skal nås. Det er Grantoftegaard blevet meget bedre til. Jeg håber på sigt, at det bliver et kvalitetsparameter, som kommunerne som 'kunder' begynder at interessere sig for, at virksomheder kan dokumentere, at de skaber progression. Det kan virksomheder, der gør som Grantoftegaard, og det bør de overveje at belønne og efterspørge.

### **Forandring måles 'trin for trin'**

Forløbet i forandringsteori for Grantoftegaard tog udgangspunkt i at definere mål for deltagerne, fortæller Isak Kornerup Houe:

– Forløbet startede i fællesskab med socialvejledere, direktøren og os fra Vækstcenter for socialøkonomiske virksomheder med at definere de mål, Grantoftegaard skulle blive skarpe på – nemlig at vise, at der skete noget for de deltagere, der var i forløb i den socialøkonomiske virksomhed.

Startskuddet på processen blev en workshop for hele virksomheden, hvor medarbejderne på tværs af faggrupperne skulle gennemgå hvilken forandring, der egentlig skabes for deltagerne.

– På workshoppen arbejdede man med mission, profiler på 'typiske brugere' og lavede skitser af hvor brugerne er, når de kommer 'ind ad døren' og hvor de er, når de går 'ud af døren' igen, hvis forløbet er gået godt. Der blev også snuset til måltrapper, så man var helt nede i, hvordan en forandring kan se ud 'trin for trin', fortæller Isak Kornerup Houe.

### **Fra mission til praktiske modeller**

Næste skridt blev at nedsætte en arbejdsgruppe, som skulle finde ud af at omsætte teori til daglig praksis på gården. Arbejdsgruppen fandt frem til, hvordan forandringsteori kunne indarbejdes i progressionsrapporterne – det redskab, Grantoftegaard bruger til kommunikationen med kommunen og borgeren – og i de overordnede dimensioner i den forandring, man gerne vil skabe.

På den baggrund blev der afholdt en ny workshop, hvor man blev enige om en mission for Grantoftegaard og enige om at lave en slags checkliste, der ved hjælp 'ind og ud af døren'-modellen gjorde Grantoftegaards mission konkret – og målbar.

– Man skulle jo kunne følge op på, hvad borgerne skulle have flyttet sig på, når de var færdige, for at missionen var opfyldt, påpeger Isak Kornerup Houe.

Over en sommer blev denne checkliste omsat til fire dimensioner: erhvervs-kompetencer, personlige kompetencer, helbred og sociale forhold. Og der blev fundet en række punkter, medarbejdere følger op på inden for hver af disse dimensioner – både ved begyndelsen og slutningen af et forløb.

– På den måde kan man både identificere, hvor de største barrierer er og vise, hvor man har flyttet brugeren, fastslår Isak Kornerup Houe.

### **Vi måler i myreskridt**

Marianne Stenkjær anerkender, at processen med at arbejde med forandringsteorien har givet et mere målrettet fokus i arbejdet med deltagerne. Udfordringen ligger nu i at få accept fra kunderne af måden at måle og arbejde på.

– Det er ikke selve processen i at måle, som er svær, men dialogen med bestillerne, som er vigtig. Vi skal jo være enige med kommunerne om, at det er sådan her, vi gør. Og vi har max. 26 uger til at gøre det i. I den periode skal du måle myreskridt, og det kan vi også – måle, beskrive, lave skemaer og se progression. Men det kræver at kunderne anerkender den måde at måle på, siger Marianne Stenkjær.

*Grantoftegaard er nu i gang med et pilotprojekt, hvor den nye form for progressionsrapportering afprøves på en gruppe af deres brugere.*



**SITUATION VED OPSTART:**

Ustabilt fremmøde

Uafklarede  
helbredsproblemer,  
evt. misbrug

Begrænset  
uddannelse

Begrænset  
erhvervs erfaring.

Indsats ud fra  
målsætninger:

- Deltagelse på  
arbejdshold
- Motiverende  
støttende samtaler
- Snusepraktik.



**SITUATION VED AFSLUTNING**

Stabilt fremmøde

Udrettet ift. psykisk,  
fysisk, misbrugs-  
problematik

Påbegyndt relevant  
behandling

Opkvalificeret ift. job  
og uddannelse.

## EFTERSKRIFT

I har nu et stærkt grundlag for at systematisere arbejde, dokumentation og læring i jeres virksomhed.

Forandringsteorien kan hjælpe jer med at sætte realistiske mål, sætte retning, løbende forbedre kvaliteten af jeres arbejde, prioritere i de beslutninger, I skal tage og forbedre tilgængeligheden til finansiering.

Forandringsteorien har en terminologi og en metode, I skal anvende, både når I skal søge offentlige midler i Danmark, EU midler, og når I skal dokumentere og måle de forandringer og den værdi, I skaber via jeres arbejde. Den kan være med til at give jer legitimitet over for omverdenen.

### **KOMMUNIKÉR DEN VÆRDI I SKABER**

Forandringsteorien er en måde at kommunikere den værdi, I skaber. Den skaber et fælles sprog, som kan gøre jer bedre i stand til at lære som organisation, og den gør det enkelt at fortælle andre, hvorfor det, I gør, er vigtigt.

Den værdi, I skaber gennem jeres aktiviteter, kan ses fra flere perspektiver. I har jeres eget perspektiv på, hvordan I mener, I skaber social værdi. Men det kan sagtens være, at jeres kunder eller samarbejdspartnere har et andet perspektiv. Det kan også være den værdi, jeres elever, praktikanter eller medarbejdere oplever, at I skaber for dem. Det kan være værdifulde perspektiver, der kan gøre jer klogere på, hvordan I skaber værdi.

Derfor er forandringsteorien også et redskab til at skabe en dialogkultur med jeres hovedinteressenter. De kan have forskellige behov for information, forskellige forventninger til jeres formåen samt behov for resultater. I kan derfor også vælge en interessentbaseret tilgang.

Processen medvirker også til en lærende kultur, til en fælles retning og forhåbentlig også til faglig stolthed blandt jer over de resultater, I viser, at I skaber i jeres arbejde. I ved det jo ofte godt selv, men det bliver vigtigere for jer fremover at kunne dokumentere det overfor andre, hvis I skal fortsætte med at klare jer godt i konkurrencen med andre aktører på det samme marked.

Endelig giver arbejdet også redskaber til en konkret dialog med jeres brugere om de forandringer, I skal hjælpe brugerne med at skabe i deres liv.

At måle og dokumentere sine resultater er vigtigt, men man skal kun gøre det, der giver mening. Det vil sige, at I skal vide hvilken værdi, jeres hovedinteressenter som kunder, bank eller investeringsselskab efterspørger fra jer. Processen skal tilrettelægges på en måde, og med et ressourceforbrug, så det giver værdi for jer som virksomhed.

Strategisk ledelse, implementering og kompetenceudvikling

Hvis I har arbejdet med processerne i guiden og nu har en fælles retning i forhold til, hvorfor I er til (mission), hvem I er til for (målgruppe), og hvilken forandring, I vil skabe ('ind ad døren ud af døren'-modellen og måltrappen), så skal I løbende følge op, hvis det skal give mening.

Ledelsen kan arbejde strategisk med dette gennem medarbejdersamtaler, hvor man løbende taler om, hvordan man, som medarbejder, bidrager til at skabe de efterspurgte resultater, man har besluttet, man vil nå. Det kan også være, at I som medarbejdere har et kompetenceudviklingsbehov, som skal imødekommes. Man kan derved målrette sin efteruddannelse.

Hvis der skal implementeres nye metoder i den måde, man skal arbejde på for at nå resultaterne, skal man arbejde systematisk med implementering.

En løbende kommunikation, hvor alle opdateres på, hvordan det går med resultaterne, man skaber i fællesskab er også vigtig. Det kan gøres på personalemøder, fredagsmorgenmad eller i et nyhedsbrev fra ledelsen. Og så skal I fejre jeres succeser. Husk at anerkende jeres gode arbejde overfor hinanden, det vokser alle af og det bliver rarere at gå på arbejde hver dag.

Sidst er det vigtigt at vide, hvilken rolle alle har i sit bidrag til at skabe resultaterne. Nogen giver ressourcerne til at udføre arbejdet, nogen efterspørger resultaterne, nogen leder arbejdet og andre skaber resultaterne i dagligdagen. At skabe forandringer i det daglige arbejde er som et skuespil, og hvis alle rollerne ikke er besat, kan man blive nødt til at aflyse forestillingen.

**Charlotte Holmer Kaufmanas**

*Leder af vækstcenter for socialøkonomiske virksomheder  
December 2015*

# **KOM I DYBDEN MED DEN VÆRDI, I SKABER FOR JERES BRUGERE, OG VIS DET TIL OMVERDENEN**

Det er i dag ikke nær nok, at jeres virksomhed eller tilbud fortæller om den fremdrift udsatte borgere opnår ved at gennemgå virksomhedsforløb hos jer. I skal også kunne dokumentere det.

Det skal være klart for fx kommunen, at borgeren har flyttet sig ved at være tilknyttet netop jeres virksomhed og klart, hvad det er I kan frem for andre tilbud.

Enkelte sociale virksomheder arbejder allerede på dokumentation af den sociale værdi, de skaber, og mange flere vil gerne med på vognen.

Denne guide giver sociale virksomheder og tilbud de redskaber, der skal til for at kunne vise omverdenen, hvilken værdi de skaber for ansatte på kanten af arbejdsmarkedet. Fra borgeren træder ind af døren, til han går ud i verden igen efter endt forløb.

Guiden retter sig mod både ansatte og ledere. På pædagogisk vis tager guiden læseren i hånden og udvikler den forandringsteori, der er fundamentet, når det gælder dokumentation af social værdi.

Brug guiden og I vil få:

- Et struktureret billede af, hvordan jeres virksomhed skaber social værdi for jeres målgruppe.
- Et fælles sprog for den forandring, I skaber.
- En klar mission.
- En specificering af, hvem der er jeres målgruppe.
- Et redskab til at kortlægge borgerens udgangspunkt og slutstatus, når de er hos jer.
- Indsigt i den proces, I skal igennem for at ”flytte” folk i positiv retning.

Guiden er udarbejdet af Vækstcenter for socialøkonomiske virksomheder, og bygger på teori om forandringsteori. De konkrete processer og redskaber er udviklet i vejledningsforløb og workshops, vækstcentret har gennemført for socialøkonomiske virksomheder. Guiden indeholder konkrete eksempler på, hvordan redskaberne kan anvendes og en case om, hvordan den socialøkonomiske virksomhed Grantoftegaard har arbejdet med materialet i et vejledningsforløb. Der er derfor nok at lade sig inspirere af.



**VÆKSTCENTER FOR  
SOCIALØKONOMISKE  
VIRKSOMHEDER**