

FUNDERENS GUIDE TIL FORANDRING

Forfatter: Rigtige helte flyver ikke solo. De samarbejder om at udvikle vores samfund

Den sociale sektors helte skal være klar til at arbejde sammen med andre om at skabe resultater. Og så skal de elske data. At prøve hårdt og håbe på det bedste er ikke nok, siger forfatteren til bogen *Social Sector Hero*. Mød Adam Luecking i dette interview, der indleder vores nye serie Funderens Guide til Forandring.



Af **Carsten Terp** Udgivet: 7. august 2024



"Alle social sector heroes brænder for sagen. Men passion er ikke nok til at skabe den ønskede impact," siger Adam Luecking, CEO i Clear Impact og forfatter til bogen *"Social Sector Hero"*.

Du kan lytte til hele artiklen her eller læse videre nedenfor.

Velkommen, Sophie: Sådan kan du gøre en transformativ forskel som socialminister



00:00



-7:28

Der er helte iført maske og kappe, som jagter nattens skurke. Og så er der dem, som hver morgen troligt møder ind på arbejde i en utrættelig stræben efter at forbedre forholdene for mennesker i svære situationer.

De er *social sector heroes*. Og de fortjener vores respekt. Men i modsætning til nattens ensomme hævnere kan de ikke skabe de påkrævede resultater på egen hånd.

De har brug for stærke samarbejdspartnere fra flere sektorer i samfundet.

“Du behøver ikke at være Batman eller Wonder Woman for at skabe forandring. Men du skal påtage dig forpligtelsen til at samarbejde om at skabe resultater,” siger Adam Luecking.

Og så tilføjer han et ufravigeligt krav: En helt i den sociale sektor skal lære at elske data. For som han skriver i indledningen til sin bog *Social Sector Hero*:

“Det handler om at gøre en målbar forskel, ikke bare at prøve hårdt og håbe på det bedste.”

Serie: Funderens guide til forandring



Som funder, donor eller investor spiller du en særlig rolle i systemisk forandring. Det er dig, der udpeger det overordnede mål og sætter det hold, der kan få den nødvendige forandring til at ske.

Vil du have succes, skal du sikre, at målet er klart, dit fællesskab er i sync, og at du måler konsekvent på den udvikling, der finder sted.

Dette er indledningen til en serie, der bygger på Adam Lueckings bog *Social Sector Hero*. I serien gennemgår vi otte nøglestrategier, der kan hjælpe dig med at bygge en effektiv, systemforandrende alliance.

Vil du læse Adam Lueckings bog i sin helhed, kan du downloade den gratis som PDF [her](#).

I bogen finder du også eksempler fra den virkelige verden på brugen af de otte strategier.

Vores samfund har brug for gennemgribende forandringer for at give så mange mennesker som muligt de bedst mulige liv, uddyber Adam Luecking.

Og det kræver, at vi måler konsekvent på vores indsatser, retter dem til og dokumenterer resultaterne tydeligt og transparent.

“At skabe systemisk forandring er en massiv samarbejdsopgave. Og den eneste måde at vide, om vi rykker nålen, er ved at bruge data konsistent. Hvordan skal man ellers vide, at man skaber forandring?” siger Adam Luecking.

En målemanual til alle typer donorer

Social Sector Hero er en manual til dem, der finansierer samfundsudvikling – både i det private og det offentlige.

Det vil især sige filantroper og politiske ledere i stat, regioner og kommuner. Som investorer i samfundsudvikling har de en særlig

forpligtelse til at bruge deres magt klogt. Det inkluderer at måle, om skattepenge og filantropiske midler gør den forskel, de skal, mener Adam Luecking.

“De bedste fundere har indset vigtigheden af at måle stringent og ensartet. Så de investerer i systemer til at få gode data fra de organisationer, de finansierer og samarbejder med, og hjælper organisationerne med værktøjer og træning,” siger Adam Luecking.

Men det sker ikke altid, har han konstateret.

For 17 år siden stiftede Adam Luecking sammen med en partner virksomheden Clear Impact. I den periode har han rådgivet filantroper og regeringer i store dele af verden om, hvordan de måler og øger deres impact – især i systemforandrende initiativer med mange deltagere.

Den viden har han kogt sammen til otte kernestrategier, som han præsenterer i Social Sector Hero. De er ikke komplicerede, bemærker han, men alligevel ikke så udbredte, som de efter hans opfattelse bør være.

“Selv om disse koncepter kan forekomme simple, bliver de ikke altid praktiseret effektivt,” siger Adam Luecking:

“Der er mange organisationer, som har implementeret delstrategier og har succes med det. Men hvis de virkelig vil øge deres impact, har de brug for at implementere alle otte.”

Opskriften på et sammentømret fællesskab

Systemforandring er en massiv og langstrakt proces, der kun kan lade sig gøre i et samspil mellem forskellige aktører. Der vil være synlige opture, udfordrende nedture og perioder, der forekommer at være komplet stillestående. Konfliktende dagsordener og magtkampe er uundgåelige og må adresseres og bilægges.

Det kræver evnen til at tømre et fællesskab sammen.

I Social Sector Hero præsenterer Adam Luecking otte koncepter, der blandt andet handler om at forene parterne i en alliance om et fælles formål og holde dem på sporet, til målet er nået.

“Selv inden for en enhed som en kommune har du forskellige afdelinger med forskellige mål og forskellige grupper af modtagere. At få samlet dem om et fælles formål er vigtigt for at skabe en klar vision og en tydelig vej fremad,” siger Adam Luecking.

Lær af Adam Luecking i København

Hvordan skaber man målbar samfundsforandring på tværs af sektorer?

Det har Adam Luecking beskæftiget sig med i to årtier. Og i september kommer han til København og deler ud af sine erfaringer.

Adam Luecking er CEO i den amerikanske virksomhed Clear Impact, der rådgiver filantropiske og politiske ledere om at skabe systemisk forandring i tværsektorielle alliancer.

I sin bog *Social Sector Hero* præsenterer han et rammeværk for systemisk forandring – bestående af otte delstrategier.

Forstå strategierne og find din vej til at skabe social fremgang.

Du kan møde Adam Luecking hos Impact Insider den 18. september klokken 9 på adressen Lygten 39, 2400 København NV. Tilmeld dig [her](#).

Det lægger han skinnerne til i bogen, hvor han også beskriver, hvordan man bryder data ned for at få præcis viden om specifikke målgrupper og forhold, og hvordan man effektivt rapporterer på sin udvikling.

Impact Insider præsenterer hvert af de otte koncepter i en serie, vi bringer over de kommende uger.

Gør målefrygten til skamme

Serien er henvendt til både offentlige og private donorer og til de organisationer, der modtager midlerne.

For folkene i frontlinjen har tit en modstand mod at blive underkastet et måleregime. Og det er helt forståeligt, mener Adam Luecking.

“Den største udfordring er at overvinde frygten for, hvordan donorerne vil bruge de data, de får: ‘Vil de kontrollere mig?’ ‘Vil de straffe mig?’ ‘Hvis jeg giver information, de ikke kan lide, vil de så tage min finansiering væk?’” siger han.

Men håndterer donorerne den situation rigtigt, vil frygten i de fleste tilfælde blive gjort til skamme.

“Bevillingsmodtagere skal ikke gå i en evig frygt for at blive straffet for ‘dårlige data’. Fundere har en forpligtelse til at kommunikere, at data er et værktøj, der gør det muligt for hele fællesskabet at forbedre indsatsen,” siger Adam Luecking og fortsætter:

“Alle social sector heroes brænder for sagen. Men passion er ikke nok til at skabe den ønskede impact. Det kræver ansvarlig indsamling og brug af data. Bedre værktøjer og bedre træning er til gavn for alle.”

Less is more

Hvis Adam Luecking skal give ét råd om måling, så lyder det: Mål hellere for lidt end for meget.

“Less is more,” siger han:

“Lad være med at bede dine bevillingsmodtagere om at måle på et urimeligt antal parametre, for hvis du måler alt, bliver intet målt effektivt.”

Adam Luecking fortsætter:

“Overdrevne målekrav kan føre til frustration, spildt tid og følelsen af, at data blot er en compliance-øvelse. Fokus er vigtigt. Så invester tid i at have en god dialog med dine partnere om at måle det vigtige – og max. fem mål.”

Og det vigtige, anfører han, kan basalt set brydes ned til tre overordnede typer af indikatorer:

- Hvor meget gør du?
- Hvor godt gør du det?
- Hvilken forskel gør du for din målgruppe?

Indikatorerne vil selvfølgelig se forskellige ud afhængigt af indsats og kontekst. Men i bund og grund vil de være variationer af de tre overordnede spørgsmål. Og af dem er især det sidste vigtigt, fremhæver Adam Luecking.

“Det vigtige er at få organisationerne til at fokusere på det, der gør en målbar forskel på deres målgruppers trivsel,” siger Adam Luecking.

For en donor, der insisterer på at skabe målbar forandring med sine midler, ligger der et kolossalt potentiale i at inspirere sine bevillingsmodtagere til at tage måling til sig, mener han.

“Det handler om at få medarbejderne i forreste linje til at vågne op med en følelse af, at de kan få noget godt til at ske – og give dem en viden om, at de er på rette vej,” siger Adam Luecking:

“Lykkes man med dette, kan man få ambassadører, som inspirerer kolleger og samler andre omkring sig om at skabe målbar fremgang i fællesskab.”

Emner: Effektmåling, Fonde, Kommuner, Måling, NGO, Regioner, Stat, Systemforandring

Mere du kan læse:



Hej fonde, er der ikke brug for at nytænke den måde, I støtter på?

Fondsbrevkassen ⌚ 5 timer siden



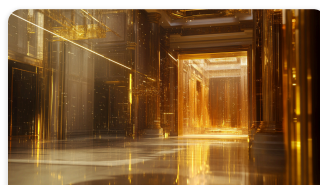
Civilsamfundets puljeræs står i vejen for at hjælpe unge, der bytter sex for goder

Malene Nørby ⌚ 5 timer siden



Nationalt impactråd: Sådan får vi tre gange så mange impactinvesteringer i Danmark

Carsten Terp ⌚ 5 timer siden



Del 8: Transparens er guld (Ja, helt bogstaveligt)

Carsten Terp ⌚ 5 timer siden

Foreningen Impact Insider
Lygten 39
2400 København NV
CVR: 42681709

Ansv. Chefredaktør

Carsten Terp
Tlf: 7195 9295
carsten@impactinsider.dk

Copyright © Impact Insider



FUNDERENS GUIDE TIL FORANDRING

Del 1: Saml dit hold omkring et fælles formål

Systemforandring er holdarbejde. Som funder skal du samle et dedikeret og kvalificeret hold, som arbejder sammen om at gøre en fælles drøm til virkelighed. Målet skal på samme tid være overordnet og konkret. Velkommen til vores nye serie om systemisk forandring.



Af **Carsten Terp** Udgivet: 12. august 2024



Som funder spiller du en særlig rolle i systemisk forandring. Det er dig, der udpeger det overordnede mål og sætter holdet. [Illustration: Midjourney]

Vores samfund står over for udfordringer af overvældende omfang. Og siden du er gået i gang med at læse denne artikel, er du og din organisation formentlig optaget af, hvordan du kan bidrage til at løse problemerne.

For at hjælpe jer godt i gang udgiver vi denne guideartikel, som er den første i en serie på otte om at løse samfundsproblemer i alliancer, partnerskaber og fællesskaber.

Serien bygger på Adam Lueckings bog "Social Sector Hero". Og den er tiltænkt alle, der finansierer arbejdet med systemisk forandring – hvad enten det foregår i de politiske rammer af en kommune, en region eller staten eller i privat regi hos en fond, en filantropisk forening eller et familiekontor.

Og hvorfor netop det fokus?

Jo, for som funder, donor, investor (vælg det ord, der passer dig bedst) er du ryggraden i den operation, du har investeret millioner af kroner i. Følgelig er det din klare interesse at sikre, at målet bliver nået.

Serie: Funderens guide til forandring



Som funder, donor eller investor spiller du en særlig rolle i systemisk forandring. Det er dig, der udpeger det overordnede mål og sætter det hold, der kan få den nødvendige forandring til at ske.

Vil du have succes, skal du sikre, at målet er klart, dit fællesskab er i sync, og at du måler konsekvent på den udvikling, der finder sted.

I denne serie, der bygger på Adam Lueckings bog Social Sector Hero, gennemgår vi otte nøglestrategier, der kan hjælpe dig med at bygge en effektiv, systemforandrende alliance.

Vil du læse Adam Lueckings bog i sin helhed, kan du downloade den gratis som PDF [her](#).

I bogen finder du også eksempler fra den virkelige verden på brugen af de otte strategier.

Og så er du i øvrigt også, som Adam Luecking udtrykker det, i en unik position til at gøre det. Ud over at det er dig, der sidder med pengene, har du adgang til research, eksperter, værktøjer og alle mulige andre ressourcer, som kan styre indsatsen i den rigtige retning.

Det er ikke ensbetydende med, at du skal være enerådende. Tværtimod. Lyt til dine partnere. Men påtag dig det ansvar, du er særligt gearret til.

Sidder du i en social organisation, så læs med alligevel. For det er højst sandsynligt, at du vil møde de tankesæt og koncepter, vi præsenterer i seriens otte afsnit, på din vej i den ene eller den anden form.

Find det fælles formål

Der er problemer, som kan løses med et lovindgreb eller med en service, der er skræddersyet til dem, der har brug for den.

Det er ikke den slags problemer, vi beskæftiger os med i denne serie. Vi fokuserer på dem, der har et vidtspredt rodnet, og som kræver samarbejde mellem flere aktører med forskellige indgange, kompetencer og værktøjssæt.

Vores ambition er med andre ord rodbehandling i stedet for symptombehandling. Vi vil ændre systemer i en kollektiv indsats. Det kræver et fællesskab, som er forenet i ønsket om at skabe social forandring. Og ikke bare hvilken som helst forandring, men en specifik målbar forandring.

Så hvad enten du sidder i en fond eller i en kommune, skal du have samlet deltagerne i dit fællesskab om en klar og tydelig målsætning.

Har du en klar destination, kan du kortlægge vejen mod målet, forberede dig på de største forhindringer og planlægge, hvordan hver enkelt

holddeltager bruger sine særlige superkræfter bedst.

I Adam Lueckings verden består et fælles formål af to elementer: Resultater og Indikatorer. Begge elementer skal stå lysende klart for alle i dit fællesskab.

Du kan også udtrykke det som en ligning: Fælles formål = Resultater + Indikatorer.

Det er altså ikke nok, at du har beskrevet en ledestjerne, alle har fokus på. Du skal også beskrive de målepunkter, der viser, om du bevæger dig fremad.

I det følgende dykker vi ned i begge dele.

Lær af Adam Luecking i København

Hvordan skaber man målbar samfundsforandring på tværs af sektorer?

Det har Adam Luecking beskæftiget sig med i to årtier. Og i september kommer han til København og deler ud af sine erfaringer.

Adam Luecking er CEO i den amerikanske virksomhed Clear Impact, der rådgiver filantropiske og politiske ledere om at skabe systemisk forandring i tværsektorielle alliancer.

I sin bog Social Sector Hero præsenterer han et rammeværk for systemisk forandring – bestående af otte delstrategier.

Forstå strategierne og find din vej til at skabe social fremgang.

Du kan møde Adam Luecking hos Impact Insider den 18. september klokken 9 på adressen Lygten 39, 2400 København NV. Tilmeld dig [her](#).

Resultater skal være overordnede og målbare

Resultater kan have mange navne: mål, vision, mission, outcomes, resultat eller destination. Det er ikke det vigtige. Det vigtige er derimod, at du har defineret endemålet, så alle kender det. I denne artikel bruger vi Adam Lueckings udtryk resultater – oprindeligt defineret i Mark Friedmans framework Results-Based Accountability (RBA).

Resultaterne skal være:

- Den ultimative, overordnede målsætning for den trivsel, som du ønsker at opnå gennem dit arbejde og dine investeringer
- Konkrete nok til, at du kan måle fremskridt hen imod det
- Udtrykt i tydeligt, let forståeligt sprog
- Delt blandt alle partnere
- Aktivt anvendt til at guide al strategisk udvikling

Resultaterne kan være formuleret som "Alle børn starter i skole klar til at lære," "Alle mennesker er sunde," eller "Alle familier er økonomisk selvforsynende."

Eller som i et konkret eksempel fra Egmont Fonden: "Alle unge kan gennemføre en ungdomsuddannelse i 2030".

Mål systematisk på jeres fremskridt

Såvidt det første element: resultaterne. Nu er det tid til det andet: indikatorerne eller målepunkterne, om du vil.

Det vigtigste er ikke de termer, men den måde, du bruger indikatorerne på, når de først er valgt.

Indikatorer vil nemlig vise dig, om du og dit team gør fremskridt mod jeres mål. Uden noget at måle på aner du ikke, om I er på rette vej.

Du bør knytte mindst en indikator til hvert af de resultater, du stiler efter. Men pas på med at sætte for mange indikatorer op. Det skaber mere forvirring end klarhed. Hold det på max. tre pr. resultat.

Indikatorer måler forhold i samfundet, der påvirker trivsel, og inkluderer ting som "fattighedsrate," "spædbarnsdødelighed" eller "andel af skoleparate børn i børnehaveklassen."

Hvilke indikatorer du vælger, afhænger af det resultat, du ser på. Ser du for eksempel på resultatet "Alle børn opnår succes i skolen og livet," kan nogle af de valgte indikatorer være "andelen af børn i børnehaveklassen med alderssvarende udvikling," eller "andelen af elever i tredje klasse, der læser på eller over klassetrinnets niveau."

I Social Sector Hero minder Luecking om, at vi ikke altid rammer plet første gang. Det kan være nødvendigt at revidere resultater og indikatorer mange gange.

Men øvelse gør mester, og du vil blive bedre hvert år. Det er vigtigt at handle nu og ikke lade det perfekte blive det godes fjende.

Går dit fællesskab i takt?

Det er ikke nok, at I er enige om, hvor I skal hen. I skal også hver især gøre det, der skal til for at bringe jer det rigtige sted hen.

Det kræver det, der på engelsk kaldes *alignment*, og som vi i mangel på et veldrejet dansk ord kalder at gå i takt.

Det betyder, at hver deltager i dit fællesskab skal have opgaver, der passer til den organisation eller persons specifikke kompetencer.

Og det er dit job at følge op på, om hver af partnere har, hvad der skal til for at udføre sine opgaver – og at tilbyde en hjælpende hånd, når der er brug for det.

Her til sidst i guiden får du en øvelse, der hjælper dig til at finde ud af, om der er fælles fodslag i det fællesskab, du har taget initiativ til.

Test om I er i sync



Er der fælles fodslag i dit fællesskab?

Med en simpel test kan du undersøge, om det er lykkedes at skabe en fælles forståelse af jeres formål blandt deltagerne.

Send alle deltagerne en mail og stil dem spørgsmålet: Hvilket resultat stræber vi efter, hvad er din organisations unikke bidrag til at nå resultaterne, og hvordan måler I jeres fremskridt?

Svaret skal være kortfattet og helst ikke fylde mere end to sætninger.

Gør det klart, at der ikke er noget forkert svar, men at deres svar skal bruges til at finde ud af, om fællesskabet er i sync. Fortæl dem også, at du vil følge op – eventuelt med et møde, hvor du vil bede om deres input til, hvordan I kommer i sync.

Følg op på de svar, der kommer ind. Er svarene spredt for alle vinde, er det din opgave at tage initiativ til at få formulere jeres fælles formål påny i en tydeligere og lettere forståelig udgave.

I del to af serien ser vi nærmere på, hvordan man holder sammen på alliancen under jeres færd.

Og husk, at du kan møde Adam Luecking i København den 18. september. Læs mere her.

 **Emner:** Fonde, Investering, Kommuner, Måling, NGO, Regioner, Stat, Systemforandring

Mere du kan læse:



Hej fonde, er der ikke brug for at nytænke den måde, I støtter på?

Fondsbrevkassen ⌚ 5 timer siden



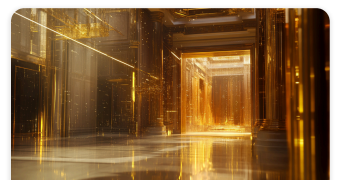
Civilsamfundets puljeræs står i vejen for at hjælpe unge, der bytter sex for goder

Malene Nørby ⌚ 5 timer siden



Nationalt impactråd: Sådan får vi tre gange så mange impactinvesteringer i Danmark

Carsten Terp ⌚ 5 timer siden



Del 8: Transparens er guld (Ja, helt bogstaveligt)

Carsten Terp ⌚ 5 timer siden

Foreningen Impact Insider
Lygten 39
2400 København NV
CVR: 42681709

Ansv. Chefredaktør
Carsten Terp
Tlf: 7195 9295
carsten@impactinsider.dk

Copyright © Impact Insider

in

FUNDERENS GUIDE TIL FORANDRING

Del 2: Hold sammen på din flok

Systemisk forandring er en kompleks og langstrakt proces, der trækker tænder ud på selv det bedst sammentømrede team. I del 2 af vores guideserie forklarer vi i fem trin, hvordan du kan holde sammen på dit forandringsfællesskab.



Af **Carsten Terp** Udgivet: 19. august 2024



For at få succes med dit forandringsprojekt skal du sikre, at målet er klart, og dit fællesskab er i sync. [Illustration: Ideogram]

Du har samlet dit hold. I er ambitiøse, kompetente og dedikerede. I arbejder mod et fælles mål. Og I har opstillet klare og tydelige indikatorer, der kan vise jeres fremskridt.

Nu er I klar til at gøre et solidt indhug i et socialt problem. Din opgave er at indtage rollen som den gode hyrde. Ikke dermed sagt at dine samarbejdspartnere er at sammenligne med en flok umælende får. Men systemisk forandring er en kompleks og langstrakt proces, der trækker tænder ud på selv det bedst sammentømrede team.

I del 2 af vores serie for systemforandrende fundere får du derfor en guide i fem trin, der kan hjælpe dig til at holde sammen på din særligt udvalgte flok.

Serie: Funderens guide til forandring



Som funder, donor eller investor spiller du en særlig rolle i systemisk forandring. Det er dig, der udpeger det overordnede mål og sætter det hold, der kan få den nødvendige forandring til at ske.

Vil du have succes, skal du sikre, at målet er klart, dit fællesskab er i sync, og at du måler konsekvent på den udvikling, der finder sted.

I denne serie, der bygger på Adam Lueckings bog Social Sector Hero, gennemgår vi otte nøglestrategier, der kan hjælpe dig med at bygge en effektiv, systemforandrende alliance.

Vil du læse Adam Lueckings bog i sin helhed, kan du downloade den gratis som PDF [her](#).

1: Design jeres fælles formål

Det første trin er velkendt for dig, der allerede har læst den første guideartikel i serien. Det samme gælder i øvrigt trin to. Vi har dem med her for helhedens skyld, men i en kort version. Du kan finde den uddybende udgave [her](#).

Kort fortalt består jeres fælles formål af et resultat og en indikator. Resultatet er jeres overordnede mål, og indikatoren er den måleenhed, der viser jer, om I er på rette vej.

Der kan godt være flere resultater og flere indikatorer i samme systemforandrende program.

Men start forsigtigt ud: Definér ét resultat og tre indikatorer, der viser om målet er nået.

2: Find relevante målepunkter for hver partner

En præstationsmåling besvarer et af de følgende tre spørgsmål om et program eller en aktivitet:

1. Hvor meget gjorde vi?
2. Hvor godt gjorde vi det?
3. Er nogen eller noget blevet bedre?

Hvert medlem af dit hold har sine egne styrker og dermed også sin egen rolle at spille i programmet. Det er din opgave at sikre, at alle dine samarbejdspartnere måler, om de opfylder præcis deres rolle.

Derfor skal de måle på, hvor meget de gør, hvor godt de gør det, og hvilken forandring de skaber for den gruppe mennesker, I arbejder for.

Også det var vi inde på i den første guide. Og du kan se frem til guide nummer tre, hvor vi folder præstationsmåling yderligere ud.

Lær af Adam Luecking i København

Hvordan skaber man målbar samfundsforandring på tværs af sektorer?

Det har Adam Luecking beskæftiget sig med i to årtier. Og i september kommer han til København og deler ud af sine erfaringer.

Adam Luecking er CEO i den amerikanske virksomhed Clear Impact, der rådgiver filantropiske og politiske ledere om at skabe systemisk forandring i tværsektorielle alliancer.

I sin bog Social Sector Hero præsenterer han et rammeværk for systemisk forandring – bestående af otte delstrategier.

Forstå strategierne og find din vej til at skabe social fremgang.

Du kan møde Adam Luecking hos Impact Insider den 18. september klokken 9 og klokken 13 på adressen Lygten 39, 2400 København NV. Tilmeld dig [her](#).

3: Indfør et samlet datastyringssystem

Sørg for, at alle partnere i programmet bruger det samme it-system til at håndtere data. Det vil skabe overblik og hjælpe dig til at træffe bedre investeringsbeslutninger.

Hvorfor?

- I vil aldrig vide, hvad den nyeste version af jeres data er, hvis det holdes i flere forskellige systemer
- Det er svært at opbygge kapacitet, hvis I ikke har en fælles måde at rapportere data på
- Det er umuligt at forstå data fra forskellige partnere, hvis alle rapporterer data forskelligt

De bedste it-systemer giver jer konsistens, præsentation og brugervenlighed.

Brugervenlighed er utrolig vigtigt. Du ønsker ikke, at folk skal hade systemet, for så vil de gøre alt for at undgå at bruge det, og jeres fremskridt vil gå i stå.

Systemet skal også gøre det muligt at knytte handlingsplaner til hver måling. Under hver specifik måling skal dine partnere kunne fortælle, hvad de har foretaget sig, og hvordan deres handlinger er forbundet med jeres overordnede mål. Det er vigtigt for, at du ikke skal lede efter handlingerne, hver gang der opstår et spørgsmål.

Når du har valgt det rette system, så gør det obligatorisk for alle at bruge det. It-systemer er en stor investering, så få mest muligt ud af dem ved at oplære alle partnere i deres brug.

Overvej at investere i værktøjer til indsamling af data til de partnere, som ikke er helt på omgangshøjde på it-fronten. Men vær opmærksom på, at det ikke er nødvendigt, at alle indsamler data på samme måde, så længe indrapporteringen bare er ensartet.

4: Afhold 1×4 møder hvert år

Hold et årligt møde med hver af de partnere, du finansierer. Adam Luecking kalder disse møder 1×4 møder, fordi du mødes med 1 partner 1 gang om året i 1 time for at diskutere udviklingen på 1 indikator.

Hver samtale af en times varighed bør bestå af to dele. Første del skal fokusere på at gennemgå det resultat og den indikator, som partneren bidrager til.

Under denne diskussion skal du undersøge, hvad partnerens planlægger at bidrage til i det samlede program – og ikke mindst hvordan. Det handler om at sikre, at partneren har en klar plan, som er i tråd med den støtte, du og din organisation kan give.

Anden del af samtalen skal omfatte en gennemgang af mindst én af tilskudsmodtagerens præstationsmålinger.

Kort sagt vil jeres samtale omfatte følgende:

- Status for data
- Analysen af data (eller den historie, de fortæller)
- De partnere, der har en rolle i at forbedre data
- Ideer til at forbedre data, som har fungeret godt for andre
- Den heraf følgende handlingsplan

Hold møderne præcise og i et afgrænset tidsinterval. Og sørg for, at de er meningsfulde – både for dig og partneren. Ingen ønsker irrelevante eller unødvendige møder. Hvis det er muligt, kan du lægge disse samtaler ind i allerede planlagte møder, så du undgår at proppe dine partners kalendere mere end højst nødvendigt.

Ved mødets afslutning bør du sikre jer, at I har et fælles svar på følgende spørgsmål: "Hvilke specifikke handlinger vil partneren foretage fra nu og frem til jeres næste årlige møde?"

Det vil give jer noget at starte med ved næste møde. Mange af disse samtaler vil sandsynligvis også pege på, at der er ting, du selv bør gøre.

Vær opmærksom på at hjælpe dine partnere på vej snarere end at straffe dem for ikke at have nået deres mål.

5: Træf dine investeringsbeslutninger

På nuværende tidspunkt har du den viden, du har behov for til at beslutte, hvordan du vil investere dine penge.

Du har et stærkt hold, alle kender målet, der er sat klare indikatorer op, I har et fælles it-system til at håndtere data, og du har overblik over, hvad de enkelte spillere på dit hold gør, og hvordan det bidrager til jeres fælles mål.

Nu er det dit ansvar at træffe de beslutninger, der vil bringe jer i mål. Nogle af dem vil bryde med vante mønstre. Og det vil ikke nødvendigvis være populært.

Men hold dig ikke tilbage. Vaner, mønstre og rutiner kan være spændetrøjer, der står i vejen for det nødvendige. Derfor vil der være hellige køer, som må ofres på rejsen. Og ofte vil du opleve, at det frigør tid, energi og ressourcer til det, der skaber målbare resultater.

Husk, når du foretager dine valg, at systemforandring ikke er en forudsigelig, lineær proces. Der vil altid være nogle på dit hold, som af den ene eller den anden grund ikke præsterer så godt, som I har drømt om.

Men det kan være en midlertidig tilstand, som er præget af udefrakommende begivenheder. Så sørg for altid at tage dybdegående, nysgerrige samtaler med medlemmerne af dit hold, og giv dem plads til at fortælle historien bag tallene. Det kan være nøglen til et pludseligt kvantespring.

3 tips til den gode hyrde



Hvordan holder du kursen mod det mål, I har sat?

Her er tre tips fra Adam Luecking:

1. Afhold årlige partnermøder

Saml dit hold til årlige møder. Dagsordenen er op til dig, men kunne fokusere på din målgruppes trivsel, jeres kollektive strategi, brug af præstationsmålinger eller rapportering af data.

2. Udsend en månedlig status

Udsend en månedlig opdatering til dine medarbejdere, medlemmerne af dit og eventuelt også til andre fundere og finanspartnere.

Din status kan inkludere vigtige fremskridt, højdepunkter eller måske en præsentation af "Månedens Social Sector Hero". Det vil sige en eksemplarisk organisation, som kan inspirere andre.

3. Styrk dit holds kompetencer

Tilbyd udviklingsmuligheder for dit hold, dine egne medarbejdere og eventuelle finanspartnere.

Dette kan inkludere live workshops, webinarer og egentlig efteruddannelse.

Medarbejdere og holdmedlemmer vil sætte pris på hjælp til deres personlige og professionelle udvikling, samtidig med at I opbygger intern kapacitet og sammenhold, der vil styrke jeres resultater.

I næste afsnit af vores serie om systemforandring dykker vi ned i præstationsmåling og ser blandt andet på, hvordan man undgår at blive ført på vildspor af de data, man indsamler.

Og husk, at du kan møde Adam Luecking i København den 18. september. Læs mere her.

 **Emner:** Fonde, Investering, Kommuner, Måling, NGO, Systemforandring

Mere du kan læse:



Hej fonde, er der ikke brug for at nytænke den måde, I støtter på?

Fondsbrevkassen ⌚ 5 timer siden



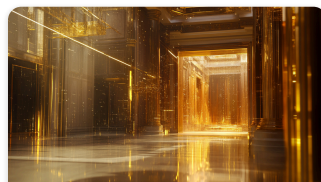
Civilsamfundets puljeræs står i vejen for at hjælpe unge, der bytter sex for goder

Malene Nørby ⌚ 5 timer siden



Nationalt impactråd: Sådan får vi tre gange så mange impactinvesteringer i Danmark

Carsten Terp ⌚ 5 timer siden



Del 8: Transparens er guld (Ja, helt bogstaveligt)

Carsten Terp ⌚ 5 timer siden

Foreningen Impact Insider
Lygten 39
2400 København NV
CVR: 42681709

Ansv. Chefredaktør

Carsten Terp
Tlf: 7195 9295
carsten@impactinsider.dk

Copyright © Impact Insider

in

FUNDERENS GUIDE TIL FORANDRING

Del 3: Hold fokus og afvæbn tidsrøvere

Tidsrøvere står på lur bag ethvert hjørne. Og de trækker ikke bare værdifulde minutter ud af dit forandringsprojekt. De stjæler også ressourcer og momentum. I del 3 af vores guideserie om systemforandring fortæller vi dig, hvordan du kan afvæbne dem.



Af **Carsten Terp** Udgivet: 26. august 2024



Hvordan udvikler du præstationsmål, der skaber fokus og giver dit forandringsfællesskab et effektivt værn mod tidsrøvere? [Illustration: Dall-E]

Du er kommet lidt sent ud af døren og har ikke fået morgenmad. Du tænker, at du kan samle en bolle med ost op på vej til arbejde. Men så kommer du i tanker om, at 7-Eleven et par gader væk har tilbud på tre croissanter for to croissanter pris. Du slår til, selv om du egentlig ikke kan spise tre croissanter. To er faktisk også lige i overkanten.

Hvor vil jeg hen med denne historie? Jeg vil minde dig om, at din vej gennem verden er brolagt med fristelser. Det gælder også for din forandringsmission, og afledningerne kommer med en pris.

I tilfældet med dine morgeneskapader kom du senere på arbejde, fordi du gik en omvej. Du brugte flere penge, end du havde planlagt. Og du fik noget andet, end du havde tænkt dig – og sågar til overflod.

Sådanne afledninger skal du så vidt muligt undgå i dine bestræbelser på at skabe social forandring.

Her er en opskrift på, hvordan du holder dit forandringsfællesskab på dydens smalle sti.

Serie: Funderens guide til forandring



Som funder, donor eller investor spiller du en særlig rolle i systemisk forandring. Det er dig, der udpeger det overordnede mål og sætter det hold, der kan få den nødvendige forandring til at ske.

Vil du have succes, skal du sikre, at målet er klart, dit fællesskab er i sync, og at du måler konsekvent på den udvikling, der finder sted.

I denne serie, der bygger på Adam Lueckings bog *Social Sector Hero*, gennemgår vi otte nøglestrategier, der kan hjælpe dig med at bygge en effektiv, systemforandrende alliance.

Vil du læse Adam Lueckings bog i sin helhed, kan du downloade den gratis som PDF [her](#).

Pas på data overload

I *Social Sector Hero* skriver Adam Luecking om "Side-Quests" – altså aktiviteter eller detaljer, der distraherer dig og får dig til at afvige fra den lagte kurs.

Jo færre du har af den slags *sidemissioner*, jo bedre kan du fokusere på at nå dit mål. I tredje afsnit af vores serie, *Funderens Guide til Forandring*, hjælper vi dig til at udvikle de rigtige præstationsmål for dit forandringsprojekt og beskriver et system, der minimerer afvejene.

Som altid i denne serie er data din ven. Men for meget data er en dårlig ven. Så lad det være sagt med det samme: Opstil ikke for mange præstationsmål. Du vil fortryde det.

Data overload er den direkte vej til *analyse paralyse* – altså den tilstand, hvor overtænkning fører til handlingslammelse.

Den lammende effekt af data overload er dokumenteret i utallige studier. Men lad os lige eksemplificere det for dig: Forestil dig, at du finansierer 20 aktører, som hver rapporterer på 20 præstationsmål. Det giver dig 400 præstationsmål at evaluere. Lyder det ikke som opskriften på en hovedpine?

Jo flere mål, desto mindre tid har du til hvert enkelt, og desto mindre kan du forbedre den samlede præstation. Og det er hverken fair over for dig, dine partnere eller de mennesker, I arbejder for at hjælpe.

Jo færre præstationsmål I sætter op, jo større effektivitet og mindre stress opnår I.

Lær af Adam Luecking i København



Hvordan skaber man målbar samfundsforandring på tværs af sektorer?

Det har Adam Luecking beskæftiget sig med i to årtier. Og i september kommer han til København og deler ud af sine erfaringer.

Adam Luecking er CEO i den amerikanske virksomhed Clear Impact, der rådgiver filantropiske og politiske ledere om at skabe systemisk forandring i tværsektorielle alliancer.

I sin bog Social Sector Hero præsenterer han et rammeværk for systemisk forandring – bestående af otte delstrategier.

Forstå strategierne og find din vej til at skabe social fremgang.

Du kan møde Adam Luecking hos Impact Insider den 18. september klokken 9 og igen klokken 13 på adressen Lygten 39, 2400 København NV. Tilmeld dig [her](#).

Har nogen fået det bedre?

Så hvordan udvikler du præstationsmål, der skaber fokus og giver dit forandringsfællesskab et effektivt værn mod tidsrøvere?

Som nævnt lige før skal du stræbe efter at mestre begrænsningens kunst. Få præstationsmål er bedre end mange. Og så skal du undgå præstationsmål, der ikke afspejler den effekt, du ønsker at skabe.

Det vigtigste præstationsmål for alle i dit fællesskab er: Har nogen fået det bedre som følge af det, vi gør?

Andre mål – som antallet af mennesker, I har nået, eller antallet af besøgende på et website – er nyttige, men de siger ikke noget om, hvorvidt I gør en forskel.

Hvad er præstationsmål?

Lad os lige få en definition på plads. Et præstationsmål er et mål, der gør en af tre følgende ting:

- Kvantificerer aktiviteter forbundet med et program eller et initiativ
- Fortæller om kvaliteten af det initiativ
- Fortæller om effekten af initiativet på målgruppen

De tre typer af præstationsmål giver forskellige typer af information – her eksemplificeret ved spørgsmål, du kan stille, hvis du driver en læsecafé for skoleelever med læsevanskeligheder.

1. Hvor meget gjorde vi?

- Antal deltagere i skoleåret 2023/24
- Antal afholdte læsesessions
- Antal uddelte materialer til forældre

2. Hvor godt gjorde vi det?

- Deltagelsesrate – hvor mange børn deltog hver gang

- Deltagertilfredshed – den gennemsnitlige andel af børn, som efter en læsesession fortalte, at de havde det sjovt
- Andel af personalet/de frivillige med relevante faglige kvalifikationer
- Cost/benefit – hvor mange penge har vi brugt pr. barn sat over for andelen af børn med forbedrede læsefærdigheder efter X måneder

3. Er nogen eller noget blevet bedre?

- Andel af børn, som har fået øget interesse for læsning/forældre, som fortæller om øget interesse hos deres børn
- Andel af børn med forbedrede læsefærdigheder efter X måneder
- Andel af børn, som læser mere end tidligere uden for skoletiden

Sådan vælger I præstationsmål

Alle deltagerne i dit forandringsfællesskab skal have præstationsmål. Men de behøver ikke nødvendigvis være ens.

Du kan enten udviklet et sæt standardiserede mål, der går på tværs af programmet. Det er gavnligt, hvis indsatserne fra de enkelte partnere i dit fællesskab er ens eller sammenlignelige.

Er de ikke det, kan du lade hver partner udvikle sine egne præstationsmål.

Det vigtige er, at principperne for styring af indsatserne og rapportering er de samme. Derfor skal du sikre, at de er rummelige og fleksible nok til at tage højde for de forskelle, der uvægerligt vil være mellem de organisationer, der indgår i dit fællesskab.

Sørg for, at hver partner har mindst ét mål, der fortæller om antallet af modtagere af deres service.

Men endnu vigtigere: Sørg for, at de måler på, om målgruppen har fået det bedre som et direkte resultat af deres arbejde.

Og gør en indsats for at sikre, at dine partnere føler engagement og ejerskab i forhold til de valgte præstationsmål. Det øger sandsynligheden for, at de vil bruge målene, ganske betragteligt.

3 tidsrøvere, du skal undgå



Der er tidsrøvere overalt. Giv dem ikke lov til at stjæle for meget af din og dine partners tid. Her er Adam Lueckings råd til tre ting, du skal undgå:

Diskuter ikke handlingsplaner i timevis

Ud fra min erfaring har de fleste ledere stor baggrundsviden om, hvad der foregår inden for deres felt. Du kan lave en *Turn the Curve* handlingsplan på en time eller mindre. Jeg har set folk bruge timer eller dage på hvert trin. Lad ikke perfektionismen få overtaget. Husk, du kan altid vende tilbage til planen senere.

Opstil ikke for mange resultater eller indikatorer

Begræns antallet af resultater til tre-fem. Og hold dig på det samme

antal indikatorer pr. resultat. Det vil skærpe dit fokus på de vigtigste faktorer.

Bed ikke dine partnere om at afrapportere uden at forsyne dem med de nødvendige værktøjer

Forsyn dine partnere med et fælles it-system til afrapportering, og giv dem de nødvendige værktøjer. Det vil lette dine partners inddragelse og rapportering af data og sikre, at du får rettidige, konsistente og handlingsrettede data.

1.

Læs jeres data, og vend kurven

Du og dit forandringsfællesskab er på en mission: I skal vende en negativ udvikling til en positiv. En struktureret tilgang til data – og brugen af de data, I indsamler – hjælper jer med at nå målet.

I Social Sector Hero opererer Adam Luecking med det, han kalder *Turn the Curve Thinking*. Jeres data viser, om I gør fremskridt med den kurve, I vil vende. Her er hans forslag til, hvordan I arbejder med data.

- **Udarbejd en grafik over den valgte måling – inklusive en forudsigelse af, hvordan data vil udvikle sig**

Her kommer det dig til gode, hvis du har investeret i et it-system til håndtering af data. Det vil øge nøjagtigheden af data, sikre følsomme data og gøre det lettere at organisere og analysere data fra de mange partnere i dit fællesskab.

- **Udforsk historien bag kurven**

Analyser de faktorer, der bidrager til den hidtidige og den forventede udvikling i din grafik. Overvej, hvad der har stået i vejen for en positiv udvikling, og hvad der har muliggjort forbedring. Overvej også, om der er faktorer, som har bidraget til, at udviklingen er mere positiv, end den kunne have været. Målet er at komme til bunds i de årsager, der har formet kurven.

- **Identificer nye og eksisterende partnere, som kan ændre data**

Der er mange involverede i dit forandringsprojekt. Tænk igennem, hvem der bidrager til, at I lykkes – internt i din organisation og blandt dine partnere og eksternt i form af bidragsydere rundt om dit fællesskab. Mangler der nogen, som kunne påvirke kurven positivt? Tænk på ngo'er, sportsklubber, skoler, biblioteker, virksomheder. I det hele taget alle, som kunne tænkes at have en interesse i, at I lykkes.

- **Brainstorm på, hvad der kan skabe fremskridt**

Hvad skal der til for at forbedre jeres præstationsmål?

Overvej følgende:

Idéer, der har virket andre steder

Idéer, der tidligere har virket på dit område

Idéer, der er understøttet af evidens

Idéer, der ikke er implementeret, men har potentiale

Idéer, der virker uortodokse

Idéer, der forekommer dyre, men sandsynligvis virkningsfulde

Idéer, der vil være billige eller måske endda gratis

- **Skær ideerne til, og lav en handlingsplan**

Når du har genereret tilstrækkeligt med ideer, kan du skære

antallet ned til et overskueligt antal, der sandsynligvis vil kunne vende den kurve, du studerer.

Saml dine ideer i en handlingsplan, og overvej de fire følgende parametre:

- **Effekt:** Hvor meget vil den påtænkte strategi påvirke kurven?
- **Realisering:** Er den foreslåede strategi teknisk, politisk og økonomisk gennemførlig?
- **Udspecificering:** Hvem skal gøre hvad hvornår, hvorfor og hvordan?
- **Værdier:** Er strategien i overensstemmelse med værdierne i din egen organisation, hos dine partnere og i det omgivende samfund?
- Handlingsplan skal beskrive de nødvendige skridt, hvem der har ansvar for hvert trin og indeholde en tidsplan. Og så skal den give et fugleperspektiv over hele projektets omfang.

Turn the Curve Thinking er ikke en engangsforeteelse, men en iterativ eller cirkulær proces. Det vil sige, at du skal regne med at gå igennem ovenstående skridt med jævne mellemrum. 1×4-mødeplanen fra kapitel 3 i vores serie er oplagt at tænke med i processen.

I næste afsnit af vores serie om systemforandring bryder vi data ned og ser nærmere på de underliggende tendenser, der gemmer sig under overfladen.

Og husk, at du kan møde Adam Luecking i København den 18. september. Læs mere [her](#).

👉 **Emner:** Effektmåling, Fonde, Kommuner, Måling, NGO, Offentlig sektor

Mere du kan læse:



Hej fonde, er der ikke brug for at nytænke den måde, I støtter på?

Fondsbrevkassen ⌚ 5 timer siden



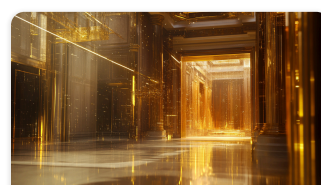
Civilsamfundets puljeræs står i vejen for at hjælpe unge, der bytter sex for goder

Malene Nørby ⌚ 5 timer siden



Nationalt impactråd: Sådan får vi tre gange så mange impactinvesteringer i Danmark

Carsten Terp ⌚ 5 timer siden



Del 8: Transparens er guld (Ja, helt bogstaveligt)

Carsten Terp ⌚ 5 timer siden

Foreningen Impact Insider
Lygten 39
2400 København NV
CVR: 42681709

Ansv. Chefredaktør
Carsten Terp
Tlf: 7195 9295
carsten@impactinsider.dk

Copyright © Impact Insider



Del 4: Luk munden på sirenen med data

Split dine data op, og find nye indsigter, der kan styrke jeres indsatser og sikre, at jeres projekt ikke bliver lokket på afveje. Det er temaet for del 4 af vores serie om systemisk forandring.



Af **Carsten Terp** Udgivet: 2. september 2024



Dit forandringsfællesskab vil møde sirenesang, der er designet til at lokke jer til at foretage hurtige konklusioner baseret på overfladiske antagelser. Men data er jeres ven. [Illustration: Midjourney]

Bind mig fast til masten. Og slip mig ikke løs, uanset hvad jeg siger.

Omtrent sådan lyder Odysseus instrukser til sin besætning, inden deres skib skal passere sirenerne. For Odysseus ved, hvad der venter: indsmigrende, besnærende sirenesang, der vil lokke dem på afveje og sende dem lige luk i døden.

Helt så farefuld er din færd næppe. Men vær ikke i tvivl: Du og dit fællesskab vil også møde afledninger, der kan koste jer værdifuld tid og måske endda bringe hele forandringsprojektet i fare.

Heldigvis har I adgang til et effektivt våben: data.

Men I skal bruge dem klogt. For sirenesangen er også databaseret. Den er designet til at lokke jer til at foretage hurtige konklusioner baseret på overfladiske antagelser, der kan være ødelæggende for jeres mission.

I del 4 af vores serie Funderens Guide til Forandring dykker vi dybt i det hav af data, I vil møde, og finder de understrømme, der fører jer sikkert i havn.

I denne artikel beskæftiger vi os med dataopdeling. Det vil sige den ædle kunst at tage et målepunkt som "antal deltagere i dit program" eller "overlevelsesrate for spædbørn" og splitte det op i underpunkter, som giver dig et mere præcist og nuanceret billede.

Det kan handle om karakteristika som race, køn eller socioøkonomisk status eller om geografiske underpopulationer som regioner, kommuner eller bydele.

Der er utallige måder at opdele dine data på. Og for hvert split du foretager, vil du finde nye indsigter, der kan forbedre dine resultater og dermed øge værdien af de penge, du investerer i dit forandringsprojekt.

Serie: Funderens guide til forandring



Som funder, donor eller investor spiller du en særlig rolle i systemisk forandring. Det er dig, der udpeger det overordnede mål og sætter det hold, der kan få den nødvendige forandring til at ske.

Vil du have succes, skal du sikre, at målet er klart, dit fællesskab er i sync, og at du måler konsekvent på den udvikling, der finder sted.

I denne serie, der bygger på Adam Lueckings bog Social Sector Hero, gennemgår vi otte nøglestrategier, der kan hjælpe dig med at bygge en effektiv, systemforandrende alliance.

Vil du læse Adam Lueckings bog i sin helhed, kan du downloade den gratis som PDF [her](#).

Luk munden på sirenen

Lad os lige eksemplificere: I en kommune består 93 af eleverne folkeskolens afgangseksamen i dansk og matematik. Det placerer kommunen i den øverste tredjedel i landet. Og så er alt jo godt, synger sirenen.

Men hvis du nu går lidt dybere ned i data, opdager du, at beståelsesprocenten på to af kommunens skoler ligger i nærheden af 80. Det vil altså sige, at hver femte elev dumper dansk og matematik.

Og når du så nærstuderer de to skoler, ser du, at de har kommunens største andel af elever med anden etnisk oprindelse end dansk. Det giver dig anledning til at spørge, hvorfor de elever ikke dimitterer i samme omfang som deres jævnaldrende og lægge en strategi, der kan hjælpe de børn, der kæmper.

Nu er sirenen tavs. Hun ved, hun ikke kan snøre dig længere.

Tænk inkrementelt, og målret din strategi

I enhver sammenhæng vil der være nogen, som ligger under gennemsnittet. Det er dem, der i særlig grad har brug for din opmærksomhed. Med dataopdeling afslører du uligheder og åbner muligheden for at skabe unikke strategier for hver underpopulation.

Du kan også sikre dig, at hver strategi er kulturelt og sprogligt tilpasset, og at den tager hensyn til adgangsbarrierer. På den måde kan du optimere dine programmer, så de passer bedst muligt til de grupper, du arbejder for.

Tænk inkrementelt. Det vil sige, at du arbejder dig frem mod dit mål gennem en progression af en længere små skridt snarere end enkelte syvmileskridt. Lær undervejs, og tilpas hvert af dine skridt til de forskellige målgrupper.

Fire eksempler på målepunkter

Mennesker kan kategoriseres på et uendeligt antal måder. Du skal finde dem, der passer til dit forandringsprojekt baseret på dine unikke omstændigheder.

Etnicitet, køn, socioøkonomisk status og handicap er fire eksempler på parametre, det altid er vigtigt at være opmærksom på.

Nogle vil altid have flere muligheder end andre i kraft af deres hudfarve, deres køn, deres opvækst i en ressourcestærk familie eller det faktum, at de ikke er begrænset af et psykisk eller fysisk handicap.

De, der har fået tildelt dårligere kort fra fødslen, klarer sig ofte dårligere i livet end dem, der har fået en heldig hånd. For eksempel savner børn fra dårlige kår ofte den opbakning, adgang til bøger og i det hele taget ressourcer, deres bedre stillede jævnaldrende har. Derfor halter de ofte bagefter, når det handler om indlæring.

Data, der gør dig klogere på sammensætningen af din population, gør dig i stand til at tage højde for den slags forskelle og forøge impacten af dit forandringsprojekt.

Lær af Adam Luecking i København

Hvordan skaber man målbar samfundsforandring på tværs af sektorer?

Det har Adam Luecking beskæftiget sig med i to årtier. Og i september kommer han til København og deler ud af sine erfaringer.

Adam Luecking er CEO i den amerikanske virksomhed Clear Impact, der rådgiver filantropiske og politiske ledere om at skabe systemisk forandring i tværsektorielle alliancer.

I sin bog Social Sector Hero præsenterer han et rammeværk for systemisk forandring – bestående af otte delstrategier.

Forstå strategierne og find din vej til at skabe social fremgang.

Du kan møde Adam Luecking hos Impact Insider den 18. september

klokken 9 og igen klokken 13 på adressen Lygten 39, 2400 København NV. Tilmeld dig [her](#).

Ulighed akkumuleres

Og når du nu er kommet godt i gang med at splitte dine data, så husk også at sætte dem sammen igen på nye måder.

For én ting er, at du er blevet opmærksom på, at der er særlige ulemper, der gør sig gældende over for kvinder og over for mennesker af anden etnisk oprindelse end dansk. Men hvordan ser billedet så ud, når du lægger de to faktorer sammen?

Vi kan kalde det ulighedens intersektionelle natur eller måske bare konstatere, at ulighed akkumuleres.

Hvis livets vej har lidt flere bump, når du er kvinde, barn af flygtninge eller født med et fysisk handicap, hvordan ser vejen så ud, hvis du er en kvindelig kørestolsbruger med syriske forældre?

På nuværende tidspunkt har du fanget pointen: Gå i dybden med dine data. Der er nærmest ingen grænser for, hvor meget du kan bryde dem ned, og hvor meget klogere du kan blive.

Og husk, at du kan møde Adam Luecking i København den 18. september og blive klogere på, hvordan du opdeler dine data. Læs mere [her](#).

 **Emner:** Effektmåling, Fonde, Kommuner, Måling, NGO, Offentlig sektor

Mere du kan læse:



Hej fonde, er der ikke brug for at nytænke den måde, I støtter på?

Fondsbrevkassen ⌚ 5 timer siden



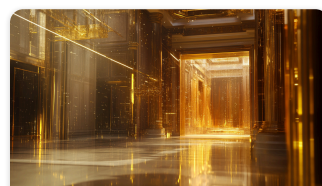
Civilsamfundets puljeræs står i vejen for at hjælpe unge, der bytter sex for goder

Malene Nørby ⌚ 5 timer siden



Nationalt impactråd: Sådan får vi tre gange så mange impactinvesteringer i Danmark

Carsten Terp ⌚ 5 timer siden



Del 8: Transparens er guld (Ja, helt bogstaveligt)

Carsten Terp ⌚ 5 timer siden

Foreningen Impact Insider
Lygten 39
2400 København NV
CVR: 42681709

Ansv. Chefredaktør
Carsten Terp
Tlf: 7195 9295
carsten@impactinsider.dk



FUNDERENS GUIDE TIL FORANDRING

Del 5: Kunsten at kombinere faste rammer med frie valg

Faste rammer er vigtige for at skabe retning i dit forandringsprojekt. Men samtidig skal der også være plads til forskellighed. I denne guide ser vi på, hvordan du får frihed til at gå hånd i hånd med faste rammer.



Af **Carsten Terp** Udgivet: 9. september 2024



Som funder er du professoren i dit fællesskab. Det er din opgave at skabe faste rammer og facilitere sammenhæng. [AI-illustration: Ideogram]

Du kender det hjemmefra – og især hvis du har en stor børneflokk: Uden faste rammer er alt kaos. Men da børnene har hver sin personlighed, er du nødt til også at have en fleksibilitet, der afspejler deres individuelle behov.

De samme principper gælder for dit forandringsfællesskab – det hold, du har samlet for at skabe systemisk forandring.

I del fem af vores serie om systemisk forandring ser vi på forbindelsen mellem faste rammer og frihed – eller konsistens og fleksibilitet, som vi kalder det – i måling og rapportering af den forandring, dit fællesskab skaber.

Serie: Funderens guide til forandring



Som funder, donor eller investor spiller du en særlig rolle i systemisk forandring. Det er dig, der udpeger det overordnede mål og sætter det hold, der kan få den nødvendige forandring til at ske.

Vil du have succes, skal du sikre, at målet er klart, dit fællesskab er i sync, og at du måler konsekvent på den udvikling, der finder sted.

I denne serie, der bygger på Adam Lueckings bog *Social Sector Hero*, gennemgår vi otte nøglestrategier, der kan hjælpe dig med at bygge en effektiv, systemforandrende alliance.

Vil du læse Adam Lueckings bog i sin helhed, kan du downloade den gratis som PDF [her](#).

Den korte indflyvning er, at partnerne i dit forandringsfællesskab har brug for både konsistens og fleksibilitet for at få kunne måle og kommunikere deres arbejde meningsfuldt.

For dig som funder er opgaven om at gruppere de programmer, du støtter – for eksempel med mentorprogrammer i en gruppe, arbejdsmarkedstræning i en anden og trivselsprogrammer for unge i en tredje.

Herefter skal du finde et lille, præcist sæt målinger, der passer til hver af disse grupper. Det skaber en konsistens, der vil give dig data til at fortælle en samlet historie om hele fællesskabets impact.

Den historie kan du så styrke og nuancere ved at give alle deltagerne i fællesskabet en mulighed for at rapportere på et supplerende sæt målinger, der afspejler deres unikke mål, målgrupper og tilgange.

Konsistens er nøglen til fremskridt

Lad os lige starte med en definition: I vores sammenhæng betyder konsistens, at alle i forandringsfællesskabet enten gør tingene på samme måde – eller gør udvalgte ting på samme måde – for at fremme vejen mod det fælles mål.

Billedligt kan du forestille dig en professor, der skal undervise en klasse med 25 elever på universitetet. Med individuelle mål skulle professoren undervise efter forskellige planer tilpasset hver enkelt elev – ja faktisk skulle professoren levere 25 enetimer i stedet for en samlet lektion til hele holdet.

Den manglende sammenhæng ville ikke bare koste ressourcer, men også gøre det uhyre vanskeligt at få overblik over klassens samlede fremskridt.

Som funder er du professoren i dit fællesskab. Med din vision, din viden, dine ressourcer, dit overblik og din unikke position er det din opgave at facilitere sammenhæng.

Det er dig, der skal sikre, at I har ensartede præstationsmålinger, der gør det muligt at sammenligne udvikling på tværs af lignende programmer. Det betyder, at hver gruppe af programmer bør have to eller tre ensartede målinger.

De identiske præstationsmålinger vil sætte dig i stand til at tegne et samlet billede af den impact, dit fællesskab opnår. Og det vil gøre det muligt for dig at vurdere værdien af dine investeringer i hver enkelt af deltagerne i fællesskabet.

Lær af Adam Luecking i København

Hvordan skaber man målbar samfundsforandring på tværs af sektorer?

Det har Adam Luecking beskæftiget sig med i to årtier. Og i september kommer han til København og deler ud af sine erfaringer.

Adam Luecking er CEO i den amerikanske virksomhed Clear Impact, der rådgiver filantropiske og politiske ledere om at skabe systemisk forandring i tværsektorielle alliancer.

I sin bog Social Sector Hero præsenterer han et rammeværk for systemisk forandring – bestående af otte delstrategier.

Forstå strategierne og find din vej til at skabe social fremgang.

Du kan møde Adam Luecking hos Impact Insider den 18. september klokken 9 og igen klokken 13 på adressen Lygten 39, 2400 København NV. Tilmeld dig [her](#).

Fleksibiliteten skiller vejene

Vi skal have en definition mere: I vores sammenhæng betyder fleksibilitet, at folk kan være kreative i design af strategier, måling af succes, fortælling af historier og udførelse af deres arbejde.

De faste rammer, du har sat op med præstationsmålingen, giver dig konsistens og sammenhæng. Men du har også brug for at få reflekteret den forskellighed, dit forandringsfællesskab rummer.

Forestil dig, at du finansierer tre programmer, der opererer på stort set samme måde, men med forskellige fokusområder: Det ene introducerer børn til sport, det andet har fokus på læsning, og det tredje på kunstnerisk udfoldelse.

Selvfølgelig vil du følge, hvordan det går med deltagelsen, kvaliteten af programmet og effekten på elevernes præstationer. Men da sport, læsning og kunst har sine egne iboende værdier, kan du have brug for specifikke målinger for hvert fokusområde.

Måderne at engagere de unge på kan også være forskellige. Og essensen indfanger du kun med skræddersyede målinger, som de enkelte programansvarlige vælger.

Når bare de grundlæggende standarder og værdier er på plads, kan du tillade dig at være ekstremt fleksibel i, hvordan dine partnere i forandringsfællesskabet indretter sig.

Fleksibiliteten øger muligheden for, at du opdager nye og forskellige strategier til at skabe impact. I sidste ende er fleksibilitet en invitation til innovation.

5 steder, hvor du med fordel kan kombinere konsistens med fleksibilitet

Konsistens og fleksibilitet er to vigtige styringsmekanismer. Og deres anvendelse rækker langt ud over måling og kommunikation.

De gennemsyrrer alt fra store ting som investeringsbeslutninger, måling af fælles resultater og strategilægning til mindre ting i det daglige som afsendelse af e-mails, ansøgninger om bevillinger med mere.

Her er eksempler på områder, hvor en smule konsistens og fleksibilitet kan gøre underværker.

- **Sprog** Konsistens i sproget er et styringsredskab, der svarer til at give alle deltagerne på din social impact rejse det samme kort og den samme ruteforklaring.

Med et 'fælles sprog' forenkler du kommunikationen. Når æbler betyder æbler for alle, slipper du for den verbale frugtkurv, hvor alle blander æbler, pærer og bananer.

Alle kan se vejen frem, få øje på forhindringer og diskutere nye veje. Og I spilder mindre tid på forklaringer om systemer og metoder, og der opstår mindre forvirring og færre misforståelser.

Sørg for, at der er sproglig konsekvens i alt, hvad du gør – både internt eller eksternt.

Og hvor kommer fleksibiliteten så ind?

Jo, der er ingen, der siger, at du skal gifte dig med termer, der anvendes andre steder. Foretrækker du at tale om outcomes eller resultater? Svaret er underordnet, så længe du er konsekvent, og alle i dit fællesskab bruger samme udtryk.

- **Framework** En ensartet ramme – eller framework – at arbejde indenfor skaber en klarhed, der vil lette livet for alle.
- Hvilken ramme du vælger, er i princippet ligegyldigt, så længe den er ens for alle.
- Hvor fleksibiliteten kan komme ind er, når du giver lidt spillerum i den kronologiske implementering af den overordnede ramme. Et framework er immervæk ikke en religion. Og du er ikke dømt til evigt fortabelse, hvis du vælger implementerer de enkelte skridt i den rækkefølge, der giver mest mening for dig eller sågar springer et trin over.
- Start implementeringer på det niveau, hvor du er, og med de ressourcer og oplysninger, du har til rådighed. Du kan altid vende tilbage til trin, du sprang over.
- **Uddeling af bevillinger** Brug faste standarder for ansøgninger – og gør dem så enkle som overhovedet muligt. Det sætter evaluatore i

stand til at bedømme ansøgninger med de samme objektive mål og sammenligne kvaliteten af én ansøgning med en anden, hvilket fører til bedre investeringsbeslutninger.

- Suppler med en åben sektion i dine ansøgninger, der giver dine ansøgere mulighed for at fortælle deres unikke historier. Giv dem rigeligt med plads til at fremføre deres sag.
- **Rapportering** Når dine præstationsmålinger er sat op, er det vigtigt at have fokus på konsistent i rapporteringen. Det skaber en fælles måde at betragte data på.
- Forenklet ønsker du ikke at en bevillingsmodtager rapporterer i form af cirkeldiagram, en andet i form af et søjlediagram og en tredje i en graf. Du ønsker at se data på samme måde og i samme format for at forbedre dine beslutningsprocesser.
- Her er der ikke meget plads til fleksibilitet. Den kan du til gengæld give plads til ved at tillade fortællinger i prosa som supplement til grafikkerne. Her kan dine bevillingsmodtagere forklare, hvorfor data ser ud, som de gør. Du bør aldrig bede om data uden at give folk et sted at rapportere om historien og konteksten.
- **Systemer og værktøjer** Stil krav til deltagerne i dit forandringsfællesskab om, at de rapporterer data i det samme it-system. Det forbedrer dine muligheder for at analysere på tværs markant og gør det samtidig lettere at navigere i og organisere dine data.
- På samme måde gør et fælles it-system det muligt for dig at organisere alle dine oplysninger ét let tilgængeligt sted og sammenligne alles fremskridt.
- Flexibiliteten viser sig ved de kvalitative oplysninger, som tilskudsmodtagerne kan afgive i deres rapportering. Det er vigtigt at vælge et system, der giver mulighed for at kommentere på de enkelte datapunkter og på den samlede datatrend.
- Husk at tilbyde kapacitetsopbygning, træning og support til effektiv brug af det system, du har valgt. Alle har ikke samme tekniske flair. Så god support fra dig vil medføre større opbakning til rapporteringssystemet og en bedre og mere konsekvent anvendelse.

I næste afsnit af vores serie om systemforandring går vi nærmere ind i, hvordan man fortæller den gode historie, der gemmer sig i data.

Og husk, at du kan møde Adam Luecking i København den 18. september. Læs mere [her](#).

 **Emner:** Effektmåling, Fonde, NGO, Offentlig sektor, Systemforandring

Mere du kan læse:



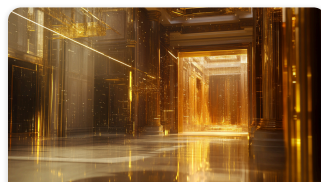
Hej fonde, er der ikke brug for at nytænke den måde, I støtter på?



Civilsamfundets puljeræs står i vejen for



Nationalt impactråd: Sådan får vi tre gange så mange



Del 8: Transparens er guld (Ja, helt bogstaveligt)

Fondsbrevkassen ⌚ 5 timer siden

at hjælpe unge, der bytter sex for goder

Malene Nørby ⌚ 5 timer siden

impactinvesteringer i Danmark

Carsten Terp ⌚ 5 timer siden

Carsten Terp ⌚ 5 timer siden

Foreningen Impact Insider
Lygten 39
2400 København NV
CVR: 42681709

Ansv. Chefredaktør

Carsten Terp
Tlf: 7195 9295
carsten@impactinsider.dk

Copyright © Impact Insider

in

Del 6: Dagbogens hemmeligheder

Hukommelsen er en upålidelig følgesvend. Og så kan en dagbog blive nyttig. Ved at dokumentere jeres fund og forhindringer nøjternt kan du hjælpe dig selv og deltagerne i dit forandringsfællesskab til at skabe bedre handlingsplaner, finde bedre løsninger og kommunikere bedre med omverdenen.



Af **Carsten Terp** Udgivet: 16. september 2024



For en eventyrer på en vigtig social mission er der nyttig læring at hente i "Indiana Jones og Det Sidste Korstog". [AI-illustration: Dall-E]

"I wrote them down in my diary so that I wouldn't have to remember."

Det er Henry Jones Sr., der – med slet skjult forbitrelse – siger disse ord til sin søn, Indiana Jones. For dagbogen, han taler om, rummer den viden, de skal bruge for at slippe forbi tre dødbringende fælder i jagten på den hellige gral. Men den er faldet i hænderne på nazisterne.

Dagbogen spiller en vigtig rolle i "Indiana Jones og det sidste korstog". For i den har Dr. Jones dokumenteret sin livslange forskning i, hvordan man finder den hellige gral.

Men det er ikke kun fiktionens skattejægere, der kan drage nytte af nidkære notater. For en eventyrer på en vigtig social mission er der nyttig læring at hente i den 35 år gamle film:

For det første skal du altid føre en journal, hvor du reflekterer over dine fremskridt og dokumenterer din læring.

For det andet skal du undgå, at dine optegnelser kommer i fjendens hænder.

Det sidste ser vi stort på i sjette afsnit af vores serie Funderens Guide til Forandring. Til gengæld udpensler vi værdien af pertentlig penneføring.

Serie: Funderens guide til forandring



Som funder, donor eller investor spiller du en særlig rolle i systemisk forandring. Det er dig, der udpeger det overordnede mål og sætter det hold, der kan få den nødvendige forandring til at ske.

Vil du have succes, skal du sikre, at målet er klart, dit fællesskab er i sync, og at du måler konsekvent på den udvikling, der finder sted.

I denne serie, der bygger på Adam Lueckings bog Social Sector Hero, gennemgår vi otte nøglestrategier, der kan hjælpe dig med at bygge en effektiv, systemforandrende alliance.

Vil du læse Adam Lueckings bog i sin helhed, kan du downloade den gratis som PDF [her](#).

Et redskab til dig og andre

Hukommelsen er en upålidelig følgesvend. Det ved enhver, der har beskæftiget sig med vidneudsagn i kriminalsager. Hjernen lagrer en information. Og når den hentes frem igen på lageret, kan den have ændret karakter.

Jeg husker selv en reportage fra Shanghai, hvor jeg beskrev en tung, rød dør, indtil jeg tjekkede billederne i min telefon og opdagede, at døren var sort.

På samme måde har jeg flere gange fået åbenbaringer, når jeg er gået tilbage og har læst gamle noter, der indeholdt informationer, jeg havde svedt helt ud.

Men én ting er dagbogens værdi som støtteredskab for dig selv. Mindst lige så vigtig er den som et redskab, der hjælper andre til at forstå, hvad du har tænkt, og undgå at dratte i de fælder, du allerede har stiftet bekendtskab med.

Med en forskningsbaseret fortælling kan du hjælpe dig selv og dine partnere til en bedre forståelse af udfordringer og løsninger på jeres forandringsfærd og sætte jer i stand til at udforme bedre handlingsplaner, kommunikere bedre med omverdenen og træffe bedre investeringsbeslutninger.

Så lad os komme i gang.

Fortæl historien bag dine data

Det, du skal, er at fortælle den historie, der ligger bag de data, du har indsamlet. Det vil sige, at du skal skabe en forståelig analyse af de

faktorer, der påvirker data positivt og negativt, og som kan have betydning for udviklingen fremadrettet.

Data uden kontekst er forholdsvis meningsløse. Du kan måske have nogle antagelser om, hvad jeg vil vise dig med dem, men du ikke, hvorfor jeg vil have dig til at kende dem, eller hvad du nu skal foretage dig. Det kræver, at jeg plotter dem ind i en større fortælling.

Gode investeringsbeslutninger er afhængige af en dyb forståelse af virkeligheden. Og der vil være et væld af variabler, der påvirker dit forandringsprojekt. Jo flere faktorer du kan identificere, jo mere velbegrunder vil din beslutningsproces blive.

Sørg for, at du altid kan fortælle historien bag hver af dine indikatorer. Herudover bør du aldrig bede dine støttemodtagere om at rapportere om resultatmålinger uden en historie.

Hvad kan gå galt, hvis der ikke er nogen historie?

En af de største risici er fejltolkning af data. En af deltagerne i dit forandringsfællesskab kunne præstere fantastisk, uden at det kunne ses på udviklingen i tallene – måske på grund af økonomiske konjunkturer, Covid-19 eller andre eksterne faktorer.

Uden en forklaring ville du måske bare se en nedadgående kurve, der kunne anspore dig til at skære i finansieringen.

Når du og deltagerne i dit fællesskab metodisk dokumenterer jeres arbejde, skaber I en fælles forståelse af udviklingen i jeres forandringsprojekt.

Herudover er det en mulighed for dig til at demonstrere, hvordan du tænker, og dermed give andre mulighed for at bidrage bedre og at udfordre antagelser på en sund måde.

Så lad os se nærmere på, hvordan du fortæller historien godt.

Lær af Adam Luecking i København

Hvordan skaber man målbar samfundsforandring på tværs af sektorer?

Det har Adam Luecking beskæftiget sig med i to årtier. Og i september kommer han til København og deler ud af sine erfaringer.

Adam Luecking er CEO i den amerikanske virksomhed Clear Impact, der rådgiver filantropiske og politiske ledere om at skabe systemisk forandring i tværsektorielle alliancer.

I sin bog Social Sector Hero præsenterer han et rammeværk for systemisk forandring – bestående af otte delstrategier.

Forstå strategierne og find din vej til at skabe social fremgang.

Du kan møde Adam Luecking hos Impact Insider den 18. september klokken 9 og igen klokken 13 på adressen Lygten 39, 2400 København NV. Tilmeld dig [her](#).

Grundelementerne i en god fortælling

En stærk fortælling om udviklingen i dit forandringsprojekt gør flere ting på samme tid. Den forklarer, hvilke faktorer der bidrager til en positiv udvikling, og hvilke faktorer der hæmmer udviklingen, opridser hvor der mangler grundlæggende viden og lægger antagelser åbent frem, så de kan diskuteres.

Sørg altid for at indlede din fortælling med en punktopstilling af bidragende og hæmmende faktorer. Det giver overblik og sparer tid.

Og lad os så se nærmere på hvert af de fire elementer.

1. Lav en liste over bidragende faktorer – og forklar dem

De bidragende faktorer er de forhold, der har betydning for, hvorfor data for dit forandringsprojekt udvikler sig positivt. Hvis kurven går nedad, forklarer de, hvorfor det ikke står værre til, end det gør.

Bidragende faktorer kan for eksempel være en god sundhedstilstand blandt børn i et bestemt område eller generelt høj socioøkonomisk status.

De bidragende faktorer sætter fokus på det, der fungerer. Og det er et godt sted at starte. For selv om det er vigtigt at få rettet op på det, der ikke virker, er det lige så vigtigt at få gjort mere af det, der virker.

2. Lav en liste over hæmmende faktorer – og forklar dem

Hæmmende faktorer er de forhold, der trækker den positive udvikling ned. Hvis udviklingen går den rigtige vej, kan de hæmmende faktorer det, der medfører, at udviklingen ikke går så hurtigt, som den kunne have gjort.

Hæmmende faktorer kan for eksempel være generelt lav socioøkonomisk status eller høj andel af borgere fra tredjeverdenslande.

3. Udforsk grundlæggende problemårsager

Når du gransker de bidragende og hæmmende faktorer, kan du opdage, at du har brug for mere viden for at forstå dine data.

Måske ved du ikke, hvor mange børnefamilier der bor i et givent område, og hvad deres gennemsnitlige husstandsindkomst er.

Lav en liste over de grundlæggende forhold, du ikke har tilstrækkelig viden om. Det bliver din bruttoliste over de forhold, I skal bore ud for at kunne fortælle en præcis og nuanceret historie.

Grav dybere i disse forhold inden næste opdatering af data. Det giver bedre informerede diskussioner.

4. Fremhæv antagelser – og lad dem blive udfordret

Når forkerte antagelser lægges til grund for beslutninger, kan det have katastrofale følger. Så sørg for at lægge dine antagelser frem, og giv plads til, at de bliver udfordret.

Brug møder med deltagerne i dit forandringsfællesskab til at skabe en sund dialog om dine antagelser. Og inviter modige mennesker med

forskellig viden, forskellige erfaringer og forskellige måder at tænke på ind i jeres samtaler. Det vil styrke dit forandringsprojekt.

Vær klar til at slagte hellige køer, hvis argumenterne tilsiger det.

Det var denne uges guide.

I næste afsnit af vores serie om systemforandring går vi nærmere ind i, hvordan man samler en kreds af stærke allierede.

 **Emner:** Fonde, NGO, Offentlig sektor, Systemforandring

Mere du kan læse:



Hej fonde, er der ikke brug for at nytænke den måde, I støtter på?

Fondsbrevkassen ⌚ 5 timer siden



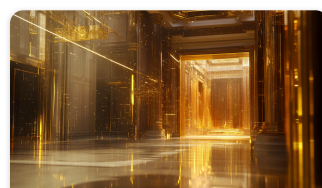
Civilsamfundets puljeræs står i vejen for at hjælpe unge, der bytter sex for goder

Malene Nørby ⌚ 5 timer siden



Nationalt impactråd: Sådan får vi tre gange så mange impactinvesteringer i Danmark

Carsten Terp ⌚ 5 timer siden



Del 8: Transparens er guld (Ja, helt bogstaveligt)

Carsten Terp ⌚ 5 timer siden

Foreningen Impact Insider
Lygten 39
2400 København NV
CVR: 42681709

Ansv. Chefredaktør
Carsten Terp
Tlf: 7195 9295
carsten@impactinsider.dk

Copyright © Impact Insider

in

Del 7: Den tillidsfulde samtales superkraft

Rå data vil altid udgøre en fattig og unuanceret evaluering. Brug data til at få de gode og nødvendige samtaler med dine bevillingsmodtagere. Det udforsker vi i del 7 af serien Funderens Guide til Forandring.



Af **Carsten Terp** Udgivet: 23. september 2024



Den bedste måde at det komme i dybden med historien bag målinger er gennem tillidsfulde samtaler. [Foto: Cottonbro studio]

Den måske mest alment anvendte form for præstationsmåling er karakterer. De bruges til at måle og vurdere skoleelevers faglige niveau og fremskridt.

Men som enhver, der har fulgt debatten om karakterer gennem tiden, vil vide, så udgør de rå tal en fattig og unuanceret evaluering. Bliver de ikke sat i kontekst, fortæller de en ufuldstændig historie.

Det samme gør sig gældende for de data, du indsamler i dit forandningsprojekt. Uden ærlige og tillidsfulde samtaler får du aldrig en dyb forståelse af, om jeres indsats skaber de resultater, den skal.

I del 7 af vores serie Funderens Guide til Forandring ridser vi op, hvad der skal til for at få de gode og nødvendige samtaler mellem dig og deltagerne i dit forandringsfællesskab.

Serie: Funderens guide til forandring



Som funder, donor eller investor spiller du en særlig rolle i systemisk forandring. Det er dig, der udpeger det overordnede mål og sætter det hold, der kan få den nødvendige forandring til at ske.

Vil du have succes, skal du sikre, at målet er klart, dit fællesskab er i sync, og at du måler konsekvent på den udvikling, der finder sted.

I denne serie, der bygger på Adam Lueckings bog Social Sector Hero, gennemgår vi otte nøglestrategier, der kan hjælpe dig med at bygge en effektiv, systemforandrende alliance.

Vil du læse Adam Lueckings bog i sin helhed, kan du downloade den gratis som PDF [her](#).

Effektive spørgsmål og dyb lytning

Alle de trin, vi hidtil har gennemgået i denne serie, er vigtige. Men de betyder intet, hvis du ikke kan kommunikere effektivt med dine folk og med deltagerne i dit forandringsfællesskab.

Det er din opgave at skabe et trygt rum, hvor I sammen kan komme i dybden med de historier, der ligger bag målingerne. Og den bedste måde at gøre det på er gennem tillidsfulde samtaler.

Vi kalder det effektiv dialog. Og lad os lige starte med en definition:

Effektiv dialog er kommunikative handlinger, guidet af effektive spørgsmål og dyb lytning, mellem to eller flere parter, der resulterer i, at begge parter forstår hinanden og handler derefter.

En effektiv dialog foregår ansigt til ansigt – og helst i et fysisk møde. Der skal være plads til, at alle kan sige deres mening og udfordre de antagelser, jeres projekt hviler på. Det kræver gensidig respekt og høj tillid.

Det er en god ide at bruge tid på at gøde jorden for frugtbare samtaler – for eksempel ved at give deltagerne i dit forandringsfællesskab en mulighed for at tænke sig om, undersøge relevante forhold og eventuelt skitsere deres tanker på forhånd.

Sørg for at slutte jeres møde af med at sikre, at I er enige om næste skridt. Altså; hvem gør hvad hvornår?

Klogt udført vil du opleve, at den effektive dialog fører til mere tillid, stærkere engagement og ansvarlighed samt mere nøjagtige data.

Tag datamonstret ved hornene

Under sengen hos enhver bevillingsmodtager lurder et datamonster. Det er frygten for, at du vil skære i deres bevilling, hvis data viser, at tingene ikke går helt efter planen.

Denne – i øvrigt ikke helt ubegrundede bekymring – kan få bevillingsmodtagere til at undvige samtaler om deres præstationer, hvilket er uproduktivt. Din opgave er at skabe et trygt rum for konstruktive samtaler.

Tricket er at behandle modtagerne af dine bevillinger som allierede på en mission, der skal skabe social forandring. Fokuser på at drive kontinuerlig forbedring, og sørg for at forsikre dine bevillingsmodtagere om, at du ikke vil opgive dem ved de første tegn på problemer, men at du betragter tilbageslag som muligheder for fælles læring.

Jo mere trygge dine bevillingsmodtagere føler sig, jo mere vil de se samtalerne med dig som et værktøj til at opfylde det fælles formål.

For dig er samtalerne tillige et værktøj til at optimere og beskytte dine investeringer. Jo bedre du forstår dine bevillingsmodtageres unikke historie og udfordringer, jo bedre kan I sammen rette op på det, der ikke fungerer. Det vil styrke jeres samarbejde yderligere.

Inspiration: Her er de effektive spørgsmål



Doug Krug er ekspert i ledelse og organisation og har mere end 30 års erfaring i at hjælpe topchefer med at skabe højtydende organisationer.

I 2008 udviklede Doug Krug det, han kalder effektive spørgsmål til vellykket lederskab.

Spørgsmålene er typisk åbne, fokuserer på det positive og fremmer handling. De bør skabe en følelse af muligheder og undgå at skabe skyld, der kan udløse defensivitet.

Her er til inspiration tre kategorier af spørgsmål, Doug Krug anvender.

Generelle spørgsmål:

Hvad er jeres styrker?

Hvilke forbedringer har I foretaget for nylig?

Hvad har været fordelene ved disse forbedringer?

Hvilke områder af jeres præstationer glæder jer mest?

Hvad vil I specifikt gerne anerkendes for i jeres præstationer?

Spørgsmål til en specifik bevillingsmodtagers præstationsmåling:

Hvordan ville det se ud, hvis I pludselig kunne præstere markant bedre?

Hvad er de to eller tre ting, der bidrager mest til jeres succes?

Hvad kan jeg gøre for virkelig at støtte jeres indsats?

Hvilke tilsvarende organisationer kender I, der har haft særlig succes med at skabe resultater på dette område?

Spørgsmål, der fører til handling:

Hvordan klarer vi os?

Hvad er de vigtigste faktorer, der påvirker udviklingen?

Hvilke nøglepartnere kan hjælpe med at forbedre resultaterne?

Hvad ville give bedre resultater?

Giver forslagene de rigtige svar på udfordringerne?

Er der evidens bag forslagene?

Har vi billige eller gratis handlemuligheder?
Hvad foreslår I at gøre for at forbedre resultaterne?
Hvor stærkt vil den foreslåede strategi eller handling påvirke data?
Kan den foreslåede strategi eller handling gennemføres?
Hvem gør hvad hvornår?

Spørgsmål til bevillingsmodtagere, der er stødt på en forhindring:

Hvilke muligheder har I for at komme forbi forhindringen?
Hvad har virket bedst for jer i lignende situationer?
Hvem har ellers haft succes med at håndtere en lignende forhindring?

Mere tillid giver bedre dialog

Tillid er en af de vigtigste faktorer i forholdet mellem dig og dine bevillingsmodtagere. Det øger transparensen og styrker engagementet, og så bidrager det til en psykologisk tryghed, der vil føre til, at alle udfører deres arbejde mere effektivt.

Psykologisk tryghed er en forudsætning for effektiv dialog.

Ifølge professor Amy Edmondson fra Harvard Business School er psykologisk tryghed en "fælles tro blandt medlemmer af et team på, at teamet er et sikkert sted at tage en risiko."

Desuden er psykologisk tryghed "en følelse af tillid til, at teamet ikke vil gøre nar af, afvise eller straffe nogen for at sige deres mening."

Når mennesker føler sig psykologisk trygge, er de mere tilbøjelige til at bidrage med værdifulde input, som kan forbedre beslutninger, og de er mere tilbøjelige til at indrømme fejl, samarbejde og tage nye roller på sig.

Så hvordan skaber man psykologisk tryghed?

Uanset om du har med medarbejdere eller bevillingsmodtagere at gøre, er kunsten at inddrage dem i vigtige organisatoriske processer. Din opgave er at hjælpe dem til at se, hvordan processerne bidrager til det fælles formål.

Du skal også aktivt og tydeligt omfavne menneskers forskellighed og højlydt italesætte værdien af forskellige perspektiver, inkludere medarbejdere i beslutninger om deres arbejde, behandle dem fair og fremme positive relationer.

Udtryk dine tanker tydeligt og transparent, og undlad at træffe beslutninger uden at have undersøgt konteksten.

Kom godt fra start

Indledende samtaler med nye bevillingsmodtagere skaber grobund for tillid, engagement og ansvarlighed.

I 2013 delte Caroline Altman Smith, Senior Program Officer ved The Kresge Foundation, sine tips til produktive samtaler med helt nye bevillingsmodtagere. Og de holder stadig. Her er fem udvalgte råd.

- Giv dine bevillingsmodtagere en fast kontaktperson i din organisation, og bed om, at kontakten foregår med en fast person hos bevillingsmodtageren
- Lad så meget kommunikation som muligt foregå ansigt til ansigt – og i særdeleshed når det handler om vigtige samtaler
- Gør rapporteringskravene klare fra starten. Og sørg for, at din bevillingsmodtager forstår kulturen og strukturen for rapportering i din organisation, jeres rapporteringsskabeloner, datastyringssystemer og retningslinjer. Dette kan indebære kurser i brugen af jeres software og undervisning i jeres vurderingskriterier.
- Undgå kommunikationstørke. Tjek ind løbende, og vær ikke bange for uformel kontakt.
- Vær transparent – især når det er svært. Tal åbent om alt, der påvirker jeres forhold – herunder økonomiske vanskeligheder, ændringer i personale eller forhold, der påvirker implementeringen af jeres program.

Stil de rigtige spørgsmål

En effektiv dialog kræver forberedelse. Sørg for at have gennemtænkt en håndfuld spørgsmål til historien bag data, de virksomme elementer, strategier og handlingsplan.

Det giver en god udnyttelse af tiden.

Husk at stille spørgsmål, før du begynder at give råd. Og overvej at slutte af med at spørge, hvad du kan gøre for at hjælpe en positiv udvikling på vej.

Med gode, åbne spørgsmål giver du dine bevillingsmodtagere plads til at fortælle om deres udfordringer og behov, og du får unik information, der giver dig mulighed for at fremme jeres samarbejde.

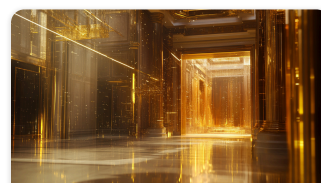
Det kan være, at de har brug for en bedre infrastruktur til data eller mere fleksibel finansiering. Måske vil de gerne afsøge muligheden for at samarbejde med andre bevillingsmodtagere.

Det får du ikke at vide, hvis du ikke spørger.

Det var uges artikel i serien Funders Guide til Forandring. I næste uge kommer sidste guideartikel i serien. I den ser vi på betydningen af at fremlægge dine resultater på en åben og transparent måde.

 **Emner:** Effektmåling, Fonde, Kommuner, NGO, Offentlig sektor, Stat, Systemforandring

Mere du kan læse:



Hej fonde, er der ikke brug for at nytænke den måde, I støtter på?

Fondsbrevkassen ⌚ 5 timer siden

Civilsamfundets puljeræs står i vejen for at hjælpe unge, der bytter sex for goder

Malene Nørby ⌚ 5 timer siden

Nationalt impactråd: Sådan får vi tre gange så mange impactinvesteringer i Danmark

Carsten Terp ⌚ 5 timer siden

Del 8: Transparens er guld (Ja, helt bogstaveligt)

Carsten Terp ⌚ 5 timer siden

Foreningen Impact Insider
Lygten 39
2400 København NV
CVR: 42681709

Ansv. Chefredaktør

Carsten Terp
Tlf: 7195 9295
carsten@impactinsider.dk

Copyright © Impact Insider

in

Del 8: Transparens er guld (Ja, helt bogstaveligt)

Åbenhed og ærlighed skaber tillid og troværdighed. Og det er afgørende faktorer for, at du kan skabe fremdrift i dit forandringsprojekt. Og så hjælper det med at tiltrække funding. Velkommen til sidste afsnit af serien Funderens Guide til Forandring.



Af **Carsten Terp** Udgivet: 5 timer siden



Transparens er en afgørende faktor i dine bestræbelser på at få opbakning til det forandringsprojekt, du har sat i gang. Men hvordan arbejder man med det? [AI-illustration: Midjourney]

Hvem af dine venner stoler du mest på?

Ham, der åbent fortæller dig, hvordan han har det og ikke forsøger at skjule, når han har kvæjet sig?

Eller ham, der foregiver altid at have styr på det hele?

Banalt eksempel; det ved jeg godt. Men ikke desto mindre er pointen valid: Åbenhed og ærlighed skaber tillid og troværdighed. Og det gælder også uden for venneskæren.

Derfor er transparens en afgørende faktor i dine bestræbelser på at få opbakning til det forandringsprojekt, du har sat i gang. Og i nogle tilfælde kan ærlig tale bogstaveligt talt være guld.

Lad os lige starte med et eksempel.

Serie: Funderens guide til forandring



Som funder, donor eller investor spiller du en særlig rolle i systemisk forandring. Det er dig, der udpeger det overordnede mål og sætter det hold, der kan få den nødvendige forandring til at ske.

Vil du have succes, skal du sikre, at målet er klart, dit fællesskab er i sync, og at du måler konsekvent på den udvikling, der finder sted.

I denne serie, der bygger på Adam Lueckings bog *Social Sector Hero*, gennemgår vi otte nøglestrategier, der kan hjælpe dig med at bygge en effektiv, systemforandrende alliance.

Vil du læse Adam Lueckings bog i sin helhed, kan du downloade den gratis som PDF [her](#).

Adam Luecking fortæller i sin bog *“Social Sector Hero”* om en NGO, han startede for 20 år siden. Den skulle give børn i et fattigt boligområde i Maryland mulighed for at deltage i sport.

På det tidspunkt var det ikke kutyme, at NGO'er lagde resultaterne af deres programmer åbent frem. Men Adam Luecking besluttede at lægge tre nøgletal systematisk op på NGO'ens hjemmeside:

- Antal børn fra lavindkomst- og immigrantfamilier, der deltager på et sportshold
- Antal timer med frivillig trænerindsats
- Omkostninger pr. barn fra lavindkomst- og immigrantfamilier

Det var ikke en helt enkel opgave at holde hjemmesiden opdateret med datidens teknologi, fortæller Adam Luecking i bogen:

“Jeg lavede konstant Excel-regneark, klippede og indsatte, kodede dem ind på hjemmesiden og gemte det. Så kom der et nyt datasæt, og jeg måtte gøre det hele igen. Det var klodset. Det så ikke godt ud. Det fungerede, men der var ingen “wow-effekt,” skriver han.

Ikke desto mindre var det hele sliddet værd. For på grund af de offentligt tilgængelige data fik den lille NGO penge, stort set hver gang den søgte om støtte. På fem år lykkedes det at rejse en halv million dollars.

“Denne gennemsigtighed med data gjorde os meget succesrige for en ny, uprøvet nonprofit,” skriver Adam Luecking i bogen.

Dårligt nyt kan også være godt

At praktisere transparens er ensbetydende med at kommunikere klart om udviklingen i dit forandringsprojekt, din bagvedliggende tænkning, dine resultater og dine planer for fremskridt på en let tilgængelig måde, i et forståeligt sprog, og sat op, så alle kan se og forstå det.

Så hvad får du ud af at lægge dine data frem i lyset – og hvad sker der, hvis du ikke gør det?

Belønningen vil komme i form af både interne og eksterne gevinster. Du vil få mere opbakning til forandringsprojektet, en bedre forståelse for dit

mål og større troværdighed. Og du vil opleve, at lysten til at samarbejde stiger.

Er du derimod ikke transparent, kan du blive opfattet som hemmelighedsfuld og vildledende, og i værste fald kan der opstå tvivl om din integritet. Det kan gå ud over dine aktiviteter og hæmme din potentielle impact.

Transparens er at kommunikere ærligt, uanset om du har godt eller dårligt nyt. At fortælle åbent om dine præstationer og din impact (inklusive det gode, det dårlige og det grimme) vil skabe tillid til dig og din organisation. Og det vil ultimativt gøre det lettere for dig at rejse penge til dit arbejde.

Ifølge en undersøgelse fra 2019 modtog transparente nonprofits, som deler blandt andet mål, strategier og resultater offentligt, 53 procent mere i bidrag sammenlignet med mindre transparente organisationer.

Samtidig kan offentliggørelse af data skabe opbakning til dit forandringsprojekt.

Måske går udviklingen den forkerte vej på det område, du og dit forandringsfællesskab har kastet jer over. Måske er bestemte etniske grupper hårdere ramt end andre. Ved at dele dine data, giver du andre viden, de kan handle på og blive en del af løsningen. Øget opmærksomhed vil uvægerligt udvide puljen af ressourcer, du kan trække på.

Første skridt er at indrette din hjemmeside, så det er let at se, hvordan du præsterer på en håndfuld centrale indikatorer.

Men du kan ikke bare lægge dine data op og forvente, at der vil ske noget. Du er nødt til at supplere med en overbevisende fortælling og forklare, at fremgang kræver samarbejde, og at du ikke kan løfte opgaven på egen hånd.

Kommunikér om, hvordan andre kan bidrage til at gavne alles trivsel. Og tilbyd måder at bidrage på – for eksempel med tid, penge, færdigheder, netværk med mere.

Hvis andre forstår formålet med det arbejde, dit fællesskab gør, vil de være mere tilbøjelige til at spille med – og måske endda på innovative, kreative måder, du aldrig selv havde forestillet dig.

Værdien af tillid

Der er noget helt genialt ved transparens: Uanset om du kommunikerer om dårlige resultater eller exceptionelt gode resultater, skaber det tillid. Du viser din dedikation og din vilje til at stå på mål for det, du gør.

Det omvendte – altså at indhulle dine handlinger og dine resultater i en tåge – kan selvsagt være katastrofalt.

Hvorfor er tilliden så betydningsfuld for dig som funder og for det forandringsprojekt, du har sat i gang?

Stephen Covey (Ja, ham med "De 7 gode vaner") har også skrevet bogen "The Speed of Trust". I den demonstrerer han, at høj tillid i en relation

skaber bedre forståelse og bedre beslutninger, hvilket fører til, at man hurtigere når sine mål.

I dit tilfælde handler det om at skabe et klima, hvor dine bevillingsmodtagere føler sig trygge, kan være autentisk til stede og tør være transparente om deres resultater.

Det gør du ikke mindst ved selv at udvise tillid. I "The Speed of Trust" fremhæver Stephen Covey, at tillidsfulde ledere inspirerer til engagement, innovation og loyalitet hos deres teams. Tillid avler tillid. Og bare det at forsøge at bygge tillid op kan i sig selv forøge tilliden.

Så, hvordan gør man det?

Du skal selv vække tillid gennem tale og opførsel. Det indebærer blandt andet at tale lige ud af posen, vise respekt, rette op på fejl, udvise loyalitet, lytte og holde aftaler.

Og lad for enhver pris være med at praktisere pseudo-tillid. Det bliver gennemskuet, og det vil være ødelæggende.

Og husk at tillid er målbar. Sæt dig sammen med dine folk, og find ud af, hvordan I kan måle på niveauet af tillid i din organisation og jeres forandringsprojekt. Det giver dig konkrete redskaber til at forbedre din adfærd som funder og skabe en psykologiske tryghed, der fremmer jeres arbejde.

Du skal også lufte det beskidte undertøj

Hvad gør du, hvis tingene ikke går helt, som du håber?

Skal du så stadig lægge dine data åbent frem?

Det korte svar er ja.

Se på det på denne her måde: Du er i gang med at skabe social forandring. Det kan man ikke gøre ved at knipse med fingrene. Og det forstår dine omgivelser godt. Tro på det.

Ud over at ændre dit mindset er der nogle praktiske ting, du kan gøre:

- Forklar på din hjemmeside og i din impactrapport, at du deler data med henblik på transparens, løbende forbedring og samarbejde.
- Fortæl altid historien bag dine data. Uden kontekst er de meningsløse, og der er forøget risiko for, at de bliver misforstået.
- Fortæl åbent, hvad du vil gøre, hvis udviklingen går den forkerte vej. Når det er relevant, kan du forklare, hvorfor data havde set endnu værre ud, hvis du ikke havde gjort, hvad du har gjort.
- Fortæl andre, hvordan de kan skubbe på. Fremlæg en handlingsplan.

Undgå helt overordnet at lade det perfekte blive det godes fjende. Når du ikke er i besiddelse af de helt optimale målinger, er det nærmest endnu vigtigere at lægge dine data frem. Derved kan du indbyde til feedback og skabe grundlag for forbedring.

Sådan lægger du data frem

På nuværende tidspunkt er du forhåbentlig overbevist om værdien af at lægge såvel godt som dårligt nyt åbent frem.

Hvordan skal du så gøre det?

Et typisk greb er at lave en sektion på siden kaldet "Vores Impact", hvor du præsenterer nøgledata og forbedringsplaner.

Start med at præsentere formålet for jeres forandringsprojekt i form af målsætninger organiseret efter områder.

En målsætning kunne være, at alle børn er fysisk aktive. Skriv det klart og tydeligt. Og herunder kan du have indikatorer som eksempelvis andelen af børn i et givent område, der regelmæssigt deltager i sportsaktiviteter.

Herefter kan du plotte de enkelte programmer, du finansierer, ind under det resultat og de indikatorer, de bidrager til.

Præsenterer aggregerede præstationsmålinger for hvert enkelt program. Og læg også frem, hvorvidt præstationerne fører til, at målgruppen er bedre stillet.

Under hver måling kan du præsentere historien bag tallene, dine partnere, jeres strategier og handlingsplaner. Du kan finde et eksempel på, hvordan det kan se ud [her](#).

Find den rette teknologiske løsning

Du kan måle, rapportere og dele din impact manuelt. Men det er et stort arbejde. Så hvad med at finde en it-løsning, der letter opgaven?

Den primære fordel er, at du får mulighed for at organisere dine data, navigere i dem og analysere dem markant hurtigere, end du ellers ville kunne. Og så kan du samtidig automatisere opdateringen af data på din hjemmeside.

Et godt system kan også hjælpe dig med en appetitlig visuel præsentation af dine data.

Endelig mindsker god software risikoen for formaterings- og indtastningsfejl.

Med avanceret performance management-teknologi sparer du måske ikke penge, men du sparer tid. Og i sidste ende er tid penge, ikke? Så måske har vi det forkerte perspektiv – du sparer penge ved at accelerere din evne til at træffe effektive beslutninger og opnå målbare resultater. Fordi tid også bør bringe fremskridt og resultater.

Dette skal du se efter i din it-løsning



Hvad skal du kigge efter, når du leder efter et system til at håndtere og præsentere dine data?

Adam Luecking har sammensat en ideliste til din researchfase. Den er ikke udtømmende og tager ikke højde for alles unikke behov, men det er et sted at starte.

Rediger listen, så den passer til dine behov, og send den til de

potentielle leverandører af et it-system. Så ved de, hvad du er ude efter.

Du kan herefter vurdere hver leverandør i forhold til dine behov. Og bed om demonstrationer af, hvordan hver leverandørs system lever op til dine ønsker.

Tag eventuelt nogle af de medarbejdere, der skal bruge systemet i praksis, med til møder med leverandører, og få deres feedback.

Dit system skal give dig mulighed for at:

- * Skelne klart mellem det overordnede formål og dine bevillingsmodtageres præstationer
- * Give kvalitativ kontekst til hver måling
- * Dele dine data offentligt med et enkelt klik, et link eller en kode til din hjemmeside
- * Se datatrends over de tidsperioder, der giver mening for dig – dagligt, ugentligt, månedligt etc.
- * Analysere dine data i grafer og hurtigt spotte forbedringsområder
- * Inddele dine data efter valgte underpopulationer
- * Komme hurtigt i gang med minimal oplæring
- * Få gratis oplæring og avanceret support til en overkommelig pris
- * Tilpasse sig det sprog, du ønsker at kommunikere dine resultater med
- * Få overblik ved hjælp af overskuelig adgang til data
- * Eksportere dine rapporter og grafer i appetitlige billed- eller PDF-formater
- * Indsamle data fra dine bevillingsmodtagere automatisk og samkøre dem til samlede målinger for programmer ens eller lignende programmer

Det var ottende og sidste afsnit af vores serie Funderens Guide til Forandring. Du kan finde alle otte afsnit her hos Impact Insider. Og husk, at du kan downloade hele Adam Lueckings bog "Social Sector Hero" med uddybende eksempler og mere kontekst gratis [her](#).

Emner: Fonde, Kommuner, NGO, Offentlig sektor, Systemforandring

Mere du kan læse:



Hej fonde, er der ikke brug for at nytænke den måde, I støtter på?

Fondsbrevkassen ⌚ 5 timer siden



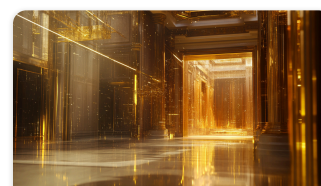
Civilsamfundets puljeræs står i vejen for at hjælpe unge, der bytter sex for goder

Malene Nørby ⌚ 5 timer siden



Nationalt impactråd: Sådan får vi tre gange så mange impactinvesteringer i Danmark

Carsten Terp ⌚ 5 timer siden



Part 8: Transparency is gold (Yes, literally)

Carsten Terp ⌚ 6 timer siden

Foreningen Impact Insider
Lygten 39
2400 København NV
CVR: 42681709

Ansv. Chefredaktør

Carsten Terp
Tlf: 7195 9295
carsten@impactinsider.dk

Copyright © Impact Insider

