

GUIDE

# Guide til forandringsteori

Udskrevet: 2023



**CFSA**  
CENTER FOR FRIVILLIGT  
SOCIALT ARBEJDE

# Indhold

Guide til forandringsteori .....	3
----------------------------------	---

## Guide til forandringsteori

I denne guide får I et godt overblik over, hvordan I kan udarbejde en forandringsteori over en aktivitet. Guiden gennemgår trin for trin, hvordan I rent praktisk kan tilrettelægge og afholde en workshop med det formål at udarbejde en forandringsteori.

Denne guide er målrettet bestyrelser, ledere, konsulenter og andre medarbejdere i små og mellemstore frivillige sociale organisationer og foreninger, som arbejder med at undersøge, dokumentere og evaluere de forandringer og resultater, som jeres arbejde skaber.

Guiden sætter fokus på, hvordan I kan udarbejde en forandringsteori\* for jeres aktiviteter.

En **forandringsteori** er en beskrivelse af, hvad I gør i jeres aktivitet og de forventede virkninger heraf på kort og langt sigt.

...

En forandringsteori bliver typisk beskrevet i form af tekst og en grafisk illustration. En bærende del af arbejdet med at udvikle en forandringsteori består i at afholde en fælles workshop for fx ansatte, frivillige, bestyrelsesmedlemmer, brugere og andre centrale personer i jeres forening.

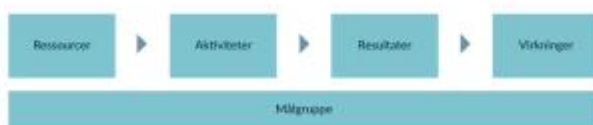
I denne guide gennemgår vi trin for trin, hvordan I kan afholde en fælles workshop med det formål at udarbejde en forandringsteori.

**Denne guide er en del af et større vejledningsmateriale som i form af guider, værktøjer og bøger skal styrke vidensarbejdet i civilsamfundet. Guiden er udarbejdet af CFSA og [Social- og Boligstyrelsen](#) i samarbejde med aktører fra frivillige sociale foreninger og organisationer.**

## Hvad får I ud af at udarbejde en forandringsteori?

Når I har fulgt guidens trin og udarbejdet jeres forandringsteori\*, har I beskrevet jeres aktivitet og forklaret, hvilken forandring eller virkning I ønsker at skabe hos jeres målgruppe. I har også gjort det tydeligt, om aktiviteten er tilrettelagt, så det er realistisk, at den fører til de ønskede virkninger. Forklaringer på, hvordan aktiviteter og virkninger hænger sammen, kalder vi antagelser, og disse bliver i den grafiske forandringsteori udtrykt gennem pilene mellem kasserne i nedenstående figur.

En forandringsteori kan opbygges på forskellige måder. Du kan se den forandringsteori, vi anbefaler, i figuren neden for.



Figur: Skabelon til forandringsteori

### **Forandringsteoriens 5 elementer:**

**Målgruppe:** Gruppe af mennesker, som I hjælper med aktiviteten. Målgruppen kan være kendetegnet ved køn, alder eller bopæl. Beskrivelsen af målgruppen handler også om de specifikke udfordringer, målgruppen har, og som I ønsker at minimere.

**Virkninger:** Det I ønsker, at brugeren skal opnå ved at benytte jeres aktivitet. På kort sigt kan det fx være, at de møder nye mennesker. På lang sigt kan det være mindre ensomhed, større mestring af dagligdagen, styrket netværk eller relation til andre mennesker mv.

**Resultater:** Er det, som I direkte skaber gennem jeres aktiviteter, og som I forventer vil føre til virkningerne. Et resultat kan også være, at brugere af et herberg faktisk indtager et helt, nærende måltid. I kan i langt højere grad påvirke resultaterne.

**Aktiviteter:** De konkrete tilbud til målgruppen, som finder sted i aktiviteten, fx rådgivningen, samtalegruppen, fællesspisningen, lektiehjælpen osv. Her skal I også sætte ord på de særlige kendetegn, som jeres aktiviteter har, og som har betydning for virkningerne.

**Ressourcer:** Typiske ressourcer er tid, penge, faciliteter og ansatte, frivillige, kompetencer og diverse redskaber.

Et væsentligt udbytte af jeres arbejde med forandringsteori er, at centrale personer fra foreningen mødes for at drøfte og blive enige om, hvad foreningen vil med aktiviteten. Det kan være med til at skabe ejerskab for aktiviteten, at alle har haft mulighed for at påvirke den – og ikke mindst kan det skabe et fælles sprog om dét, I gør.

[Læs mere i guiden Styrk frivilliges motivation og engagement i foreningens vidensarbejde](#)

## **Trin 1: Vælg aktivitet og deltagere til workshop om forandringsteori**

### **Vælg aktivitet**

Skab overblik over alle jeres aktiviteter og beslut, hvilken aktivitet I ønsker at beskrive. Det kan enten være en aktivitet, som I allerede har etableret, eller en I er i gang med eller ønsker at udvikle.

## Udvælg deltagere til workshoppen om forandringsteori

Find ud af, hvem der bedst kender til den valgte aktivitet. Det kan både være personer, som har været med til at udvikle aktiviteten, frivillige, som udfører aktiviteten, og dem, der har indflydelse på, hvordan aktiviteten kommer til at se ud i fremtiden. Afvej, hvem I forventer, der har tid, ressourcer og motivation til at bidrage til forandringsteorien. Inviter dem, I tror har mest information om aktivitetens fortid, nutid og fremtid.

I skal også have en person med, som ved noget om foreningens overordnede vision og formål. Det kan fx være en fra bestyrelsen eller en leder. Denne person skal sikre en kobling mellem forandringsteorien og foreningen som helhed. Læs om vigtigheden af en strategisk tilgang i afsnittet 'Princip 1: Tag stilling til, hvorfor I vil indsamle viden' i [guiden 5 principper, der styrker foreningens vidensarbejde](#)

Overvej om brugerne, dvs. målgruppen for jeres aktivitet, skal deltage i workshoppen om forandringsteori. Få hjælp til denne afklaring i afsnittet 'Princip 3: Involvering af målgruppen' i [guiden 5 principper, der styrker foreningens vidensarbejde](#)

Hvis personer fra målgruppen skal deltage i workshoppen, skal I forberede dem på, hvordan de skal deltage. Det kan I gøre ved at fortælle dem, at det er frivilligt at deltage og grundigt forklare formålet med workshoppen. Hvis det er muligt, kan I også invitere frivillige, som allerede har en relation til personer i målgruppen. Frivillige kan fx også hjælpe med at finde ud af, om de enkelte deltagere fra målgruppen har brug for noget særligt, fx ekstra pauser. Overvej, hvordan deltagere fra målgruppen vil opleve at høre jeres beskrivelse af deres udfordringer og tag stilling til, hvorvidt det er en god idé, at bestemte personer i målgruppen deltager i workshoppen.

## Trin 2: Sådan forbereder I en workshop om forandringsteori

### Vælg facilitator og referent

Beslut, hvem der skal stå for og facilitere jeres workshop om forandringsteori. Det behøver ikke være den person, der kender aktiviteten bedst, men det skal være en, som er god til at lytte.

Find også en referent, som undervejs i workshoppen sørger for at notere ned - også antagelserne som I bygger forandringsteorien på. Ikke mindst de antagelser, som I er usikre på, holder stik i sidste ende. Det er mest optimalt, at facilitator og referent ikke er samme person.

### Indhent viden om aktiviteten

Find ud af, om der eksisterer viden om aktiviteten eller om lignende aktiviteter. Det kan være, at I kan finde brugbar viden om målgruppen, aktiviteter og realistiske virkninger i undersøgelser og rapporter fra fx forskere, konsulentvirksomheder, videnscentre eller andre organisationer. Læs mere om hvordan I kan genbruge viden i afsnittet 'Princip 4: Brug viden og data I allerede har' i [guiden 5 grundprincipper, der styrker foreningens vidensarbejde](#)

Læs det vigtigste og skriv evt. noter om dette under overskrifterne: Målgruppe, ressourcer, aktiviteter, virkninger på kort sigt og virkninger på lang sigt. Genbesøg disse noter efter workshoppen, når I skal sammenskrive forandringsteorien.

## Inviter deltagere til workshoppen

Inviter de relevante deltagere til workshoppen, som skal vare mindst to timer og gerne tre til fire timer.

Find et egnet lokale, hvor der er plads til opstille fx et whiteboard eller en tavle I kan skrive på og vægge, hvor I kan klistre papkort med noter. I kan også bruge flipoverpapir (I bruger en hel "flipover" på hvert af forandringsteoriens fem elementer) eller en computer, projektor og lærred, hvis I foretrækker at udvikle forandringsteorien digitalt undervejs i workshoppen.

## Trin 3: Sådan afholder I en workshop om forandringsteori

På workshoppen skal I blive enige om, hvad der kendetegner jeres aktivitet ud fra forandringsteoriens fem elementer: Målgruppe, Ressourcer, Aktiviteter, Resultater og Virkninger. Se også figuren og boksen neden for.



Figur: Skabelon til forandringsteori

### De 5 elementer i forandringsteorien

#### Målgruppe

Gruppe af mennesker, som I hjælper med aktiviteten. Målgruppen kan være kendetegnet ved køn, alder eller bopæl. Beskrivelsen skal også handle om de specifikke udfordringer, målgruppen har, og som I ønsker at minimere.

#### Virkninger

Det I ønsker, at brugeren skal opnå ved at benytte jeres aktivitet. På kort sigt kan det fx være, at de møder nye mennesker. På lang sigt kan det være mindre ensomhed, større mestring af dagligdagen, styrket netværk eller relation til andre mennesker mv.

### Resultater

Er det, som I direkte skaber gennem jeres aktiviteter, og som I forventer vil føre til virkningerne. Et resultat kan også være, at brugere af et herberg faktisk indtager et helt, nærende måltid. I kan i langt højere grad påvirke resultaterne.

### Aktiviteter

De konkrete tilbud til målgruppen, som finder sted i aktiviteten, fx rådgivningen, samtalegruppen, fællesspisningen, lektiehjælpen osv. Her skal I også sætte ord på de særlige kendetegn, som jeres aktiviteter har, og som har betydning for virkningerne.

### Ressourcer

Typiske ressourcer er tid, penge, faciliteter og ansatte, frivillige, kompetencer og diverse redskaber.

Vi anbefaler følgende dagsorden for workshoppen, som består af tre punkter:

## 1. Byd velkommen

Facilitator byder velkommen og sætter rammen for workshoppen, herunder hvad forandringsteorien skal bruges til.

## 2. Drøft og beslut, hvad der kendetegner jeres aktivitet

I drøfter de fem elementer, som forandringsteorien består af. Benyt nedenstående rækkefølge og start med at drøfte målgruppe og virkninger, inden I går over til de mere konkrete aktiviteter og ressourcer.

Ved at tage udgangspunkt i virkningerne, giver det mest mulig åbenhed overfor at tilpasse aktiviteterne, så de passer til netop de ønskede virkninger. I arbejder jer så at sige "baglæns" i forandringsteorien.

### Tip til referenten

Referenten tager løbende noter på flipover, whiteboard eller lignende, hvor alle kan se dem. Husk efterfølgende at gemme jeres notater eller tag billeder, som I kan bruge, når I skal sammenskrive jeres forandringsteori

1. **Målgruppe:** Her drøfter I, hvem og hvor bred jeres målgruppe er, og hvad der afgør, om nogen falder inden for eller uden for aktivitetens målgruppe. I skal desuden afklare, hvilken udfordring hos målgruppen I ønsker at fokusere på. Det kan fx være, at I vil fokusere på ensomhed hos udsatte mødre med begrænset netværk.
2. **Virkninger:** Her skal I drøfte, hvilke forandringer i brugernes livssituation, I ønsker at skabe. Det kan nogle gange være hjælpsomt at tænke på virkninger i to dele: Korttidsvirkninger og langtidsvirkninger. Start med at drøfte langtidsvirkninger. Denne drøftelse vil fungere som rettesnor i forhold til resten af forandringsteorien og må derfor

gerne være ambitiøst. Langtidsvirkninger kan fx være at mindske ensomhed eller højne livskvaliteten hos målgruppen. Det gør ikke noget, at jeres aktivitet kun er en lille del af alt det, der påvirker målgruppens ensomhed eller livskvalitet. Når I har drøftet langtidsvirkninger, taler I om, hvad der skal til for, at målgruppen oplever forandringen. Det kalder vi korttidsvirkninger. Fx kan ønsket om, at målgruppen bliver mindre ensom, være betinget af, at målgruppen lærer nye mennesker at kende eller mødes med dem, de allerede kender, på en ny måde.

3. **Resultater:** Her skal I spørge jer selv "Hvad skal brugerne opleve, når eller lige efter de har deltaget i aktiviteten?" Et resultat kan fx være, at brugerne faktisk oplever at have mødt nye mennesker, når de deltager i fællesspisning. Et resultat kan også være, at brugere af et herberg faktisk indtager et helt, nærende måltid. Resultater er i modsætning til virkninger tæt knyttet til selve aktiviteten.
4. **Drøftelse af aktiviteter:** Drøft, hvilke(n) konkrete aktivitet(er), der vil bidrage til de ønskede virkninger. Dette kan måske opleves som unødvendigt. Aktiviteterne findes formentlig allerede i en eller anden form (eller er måske planlagt), allerede før I begynder arbejdet med forandringsteorien. I kan derfor føle jer lidt låst. Det vigtige er, at I tager stilling til om jeres antagelser om, hvordan aktiviteterne virker, er realistiske. Hvis I vurderer, at der er nogle kendetegn ved aktiviteterne, som er særligt vigtige for, at aktiviteterne vil skabe den ønskede forandring, skal I skrive dem ned. Kendetegnene handler ofte om de værdier og/eller metoder, I anvender i jeres aktiviteter. Fx at samtaler mellem frivillige og brugere altid sker på brugernes præmisser, eller at den frivillige gerne må bruge sig selv i relationen. Kendetegnene siger også noget om, hvordan jeres aktivitet er unik.
5. **Drøftelse af ressourcer:** Her skal I drøfte, hvilke ressourcer I vurderer, der er nødvendige for, at aktiviteterne vil få de ønskede virkninger. Ressourcer kan fx være penge, faciliteter og bemanning. Hvis I ved, hvad I har til rådighed inden for disse kategorier, bliver det muligt at sige noget om, hvor mange fra målgruppen I kan hjælpe, eller hvilke og hvor mange aktiviteter, det er muligt at gennemføre. Når I går 'baglæns' i forandringsteorien - dvs. fra virkninger og mod pilenes retning, kan I derfor sige noget om, hvilke og hvor mange ressourcer der skal være til stede, hvis I vil opnå de pågældende virkninger.

For hvert af forandringsteoriens elementer noterer workshoppens facilitator overskrifter og stikord, som I er blevet enige om. I bestemmer selv om I vil benytte en flipover, papkort, whiteboard eller computer.

### 3. Afrunding

Facilitator eller initiativtageren runder workshoppens af ved at takke for alle deltageres bidrag. Derefter fortæller facilitator om de næste skridt i arbejdet. Det er fx:

- Sammenskrivning og den endelige forandringsteori.
- Hvordan/hvornår I planlægger at genbesøge forandringsteorien.
- Hvordan forandringsteorien indgår i vidensarbejdet.



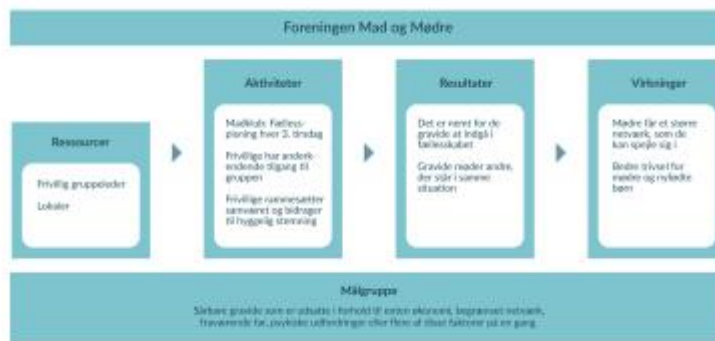
## Trin 4: Sådan sammenskriver I jeres forandringsteori

Efter workshoppen skal I udarbejde en skriftlig forandringsteori.

Vi anbefaler, at I både illustrerer jeres forandringsteori i en grafisk figur (se et tænkt eksempel neden for) og beskriver den med tekst. Teksten kan være en uddybning af de fem elementer, hvor I fx beskriver de vigtige kendetegn ved aktiviteten mere uddybende. Teksten kan også omhandle pilene og derved antagelserne om, hvordan ressourcer og aktiviteter skal skabe resultater og virkninger.

I kan downloade en [skabelon til forandringsteori](#) (pdf) til højre på denne side. I kan bruge skabelonen til at beskrive aktiviteten, målgruppen og de øvrige elementer.

Nedenfor kan I se et eksempel på en forandringsteori for en fiktiv forening 'Mad og Mødre', som tilbyder madklub for sårbare gravide.



Eksempel på forandringsteori for foreningen Mad og Mødre

## Software og IT

Det er ikke nødvendigt, at I bruger et betalingsprogram. Der findes flere programmer, som I kan bruge gratis. Så længe I ikke gemmer oplysninger om konkrete brugere eller medlemmer sammen med forandringsteorien, kan I bruge gratisprogrammet Google Slides, Canva eller andre grafikprogrammer.

Via [Techsoup Danmark](#) har frivillige foreninger og NGO'er mulighed for at få licens til software fra fx Microsoft som donation eller købe med rabat.

Hvis I bruger Microsoft, anbefaler vi, at I bruger programmet PowerPoint, når I udarbejder jeres forandringsteori. PowerPoint indeholder flere funktioner, som gør det nemt at udarbejde enkle og pæne grafiske figurer, modeller og billeder.



## Brug vores guider til at få svar på dine spørgsmål om frivillighed

Denne guide er udarbejdet af Center for Frivilligt Socialt Arbejde. På vores hjemmeside [frivillighed.dk](http://frivillighed.dk) finder du mere end 50 guider, der giver svar på de mest almindelige spørgsmål og udfordringer, som arbejdet med frivillighed og civilsamfund giver anledning til.

Guiderne dækker alt fra konkrete spørgsmål om vedtægter, forsikring, og tavshedspligt til inspiration om at rekruttere og fastholde af frivillige.

Frivillige, foreninger, landsorganisationer, fonde og kommuner, der arbejder inden for det frivillige sociale arbejde, har mulighed for at få rådgivning via telefon eller mail.

## Center for Frivilligt Socialt Arbejde

Center for Frivilligt Socialt Arbejde (CFSA) er et selvejende statsligt udviklings- og videnscenter om frivillighed på velfærdsområdet. Vi formidler aktuel viden om frivillighed og civilsamfund. Gennem kurser og rådgivning støtter vi foreninger, frivillige initiativer og kommuner i deres arbejde med at udvikle og styrke den frivillige indsats i hele Danmark. Vi kan også hyres til fx oplæg, udviklingsopgaver og undersøgelser. Centret er finansieret med midler fra finansloven og indtægtsdækkede opgaver.

Læs mere om CFSA på [www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk)



Center for Frivilligt Socialt Arbejde  
Albanigade 54  
5000 Odense C  
+ 45 66 14 60 61  
[info@frivillighed.dk](mailto:info@frivillighed.dk)  
[www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk)